



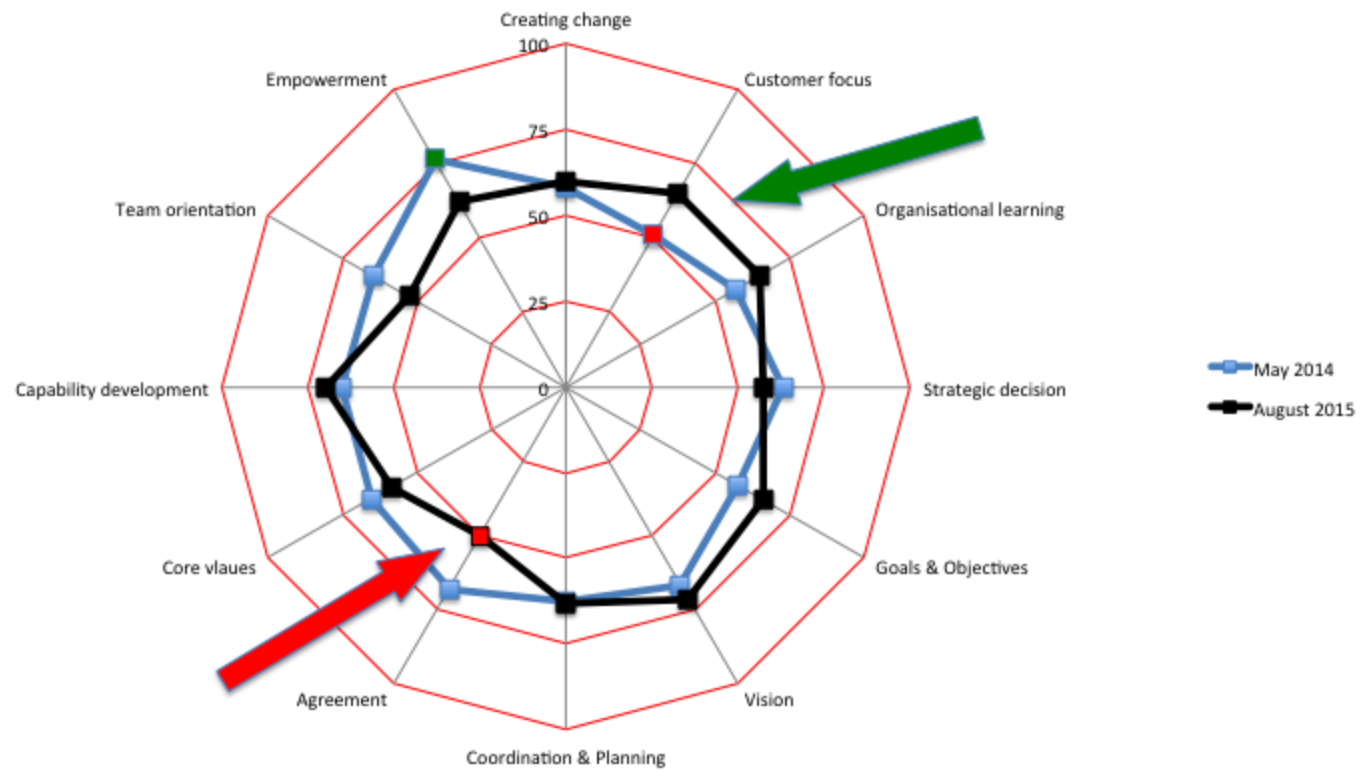
Program usposabljanja EQAVET
Program usposabljanja EQAVET temelji na gradnikih EQAVET in potrebah
partnerjev v projektu TVLC



Modul 1		Prepoznavanje ukrepov za izboljšanje kulture kakovosti		01 Kultura vodenja
<p>Vse organizacije izvajalcev socialnih storitev imajo kulturo kakovosti. Številne organizacije so spoznale, da je kultura kakovosti pomembna za uspešno in trajnostno izvajanje sistema kakovosti. Instrument za ocenjevanje kulture kakovosti (QCA – Quality Culture Assessment) je zasnovan za ocenjevanje prednosti in slabosti kulture kakovosti v kontekstu uspešnosti izvajalca socialnih storitev. QCA temelji na teoretičnem okviru dr. R. Quinna in metodologiji ocenjevanja organizacijske kulture dr. D. Denisona. QCA je raziskava s 60 postavkami, s katerimi se merijo specifični vidiki kulture kakovosti organizacije, in sicer njihove štiri lastnosti in dvanajst praks upravljanja, ki jih lahko razumemo kot ključne dejavnike pri kulturi kakovosti določene organizacije. Ključna vprašanja instrumenta za ocenjevanje kulture kakovosti so izražena v štirih razsežnostih: naravnost navznoter proti naravnosti navzven in fleksibilnost proti stabilnosti. Vsaka od teh dimenzij je nadalje razdeljena na tri kazalnike. S temi kazalniki so opisana konkretna vedenja, s katerimi se poskrbi, da so rezultati v vaši organizaciji bolj pomembni in da na njihovi osnovi lahko bolje ukrepate.</p>				
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	15 minut	Uvod	Spoznavanje	-
2	20 minut	Predstavitev konceptov organizacijske kulture in kulture kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje razsežnosti in vidikov organizacijske kulture 	PowerPoint
3	20 minut	Razlaga: <ol style="list-style-type: none"> teoretičnega okvirja zgradbe raziskave shematičnega prikaza v obliki pajkove mreže stolpčnih diagramov 	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje teoretskega okvira R. Quinna Razumevanje dimenzij modela R. Quinna Razumevanje operacionalizacije razsežnosti v kazalnikih vedenja, povezanih s kakovostjo Razumevanje rezultatov ocenjevanja kulture kakovosti 	PowerPoint
4	15 minut	Predstavitev študije primera	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje razmerja med različnimi vidiki kulture kakovosti Razumevanje učinkov dejavnosti za izboljšanje kakovosti 	PowerPoint
5	30 minut	Delavnica z manjšimi skupinami (štiri osebe na skupino): <ol style="list-style-type: none"> Pogovor o organizacijskem profilu (avgust 2014) in podrobnostih vidika »dogovor«. (glejte: Priloga 1 in Priloga 2) Oblikovanje ciljev in treh konkretnih ukrepov za ekipo, da bi izboljšali uspešnost vidika kulture kakovosti »dogovor«. Zapis ciljev in ukrepov za izboljšave na »Zbirni list«. (glejte: Priloga 2) 	<ul style="list-style-type: none"> Oblikovanje konkretnih ukrepov za izboljšanje uspešnosti vidika kulture kakovosti »dogovor« 	Priloga 1 Priloga 2 Priloga 3
6	30 minut	Predstavitev: Vodja usposabljanja vam bo razložil, katere aktivnosti so bile izvedene za izboljšanje kulture kakovosti te organizacije. Vodja usposabljanja bo pokazal tudi rezultate posega v profil kulture kakovosti.		PowerPoint

Modul 1: Priloga 1: Profil kulture kakovosti

Quality Culture Profile 2014 and 2015



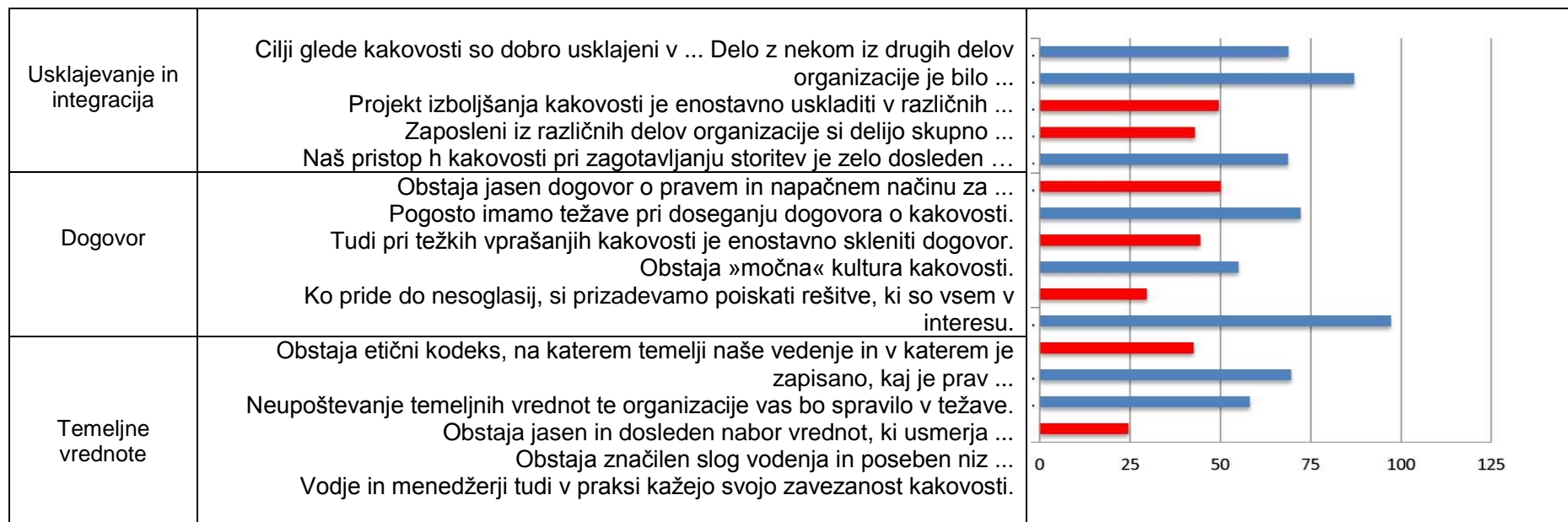
GLOSAR:



Quality Culture Profile 2014 and 2015	Profil kulture kakovosti 2014 in 2015
Creating change	Ustvarjanje sprememb
Customer focus	Osredotočenost na stranke
Organisational learning	Organizacijsko učenje
Strategic decision	Strateška odločitev
Goals & Objectives	Cilji
Vision	Vizija
Coordination & Planning	Usklajevanje in načrtovanje
Agreement	Dogovor
Core values	Temeljne vrednote
Capability development	Razvoj zmogljivosti
Team orientation	Usmerjenost ekipe
Empowerment	Opolnomočenje
May 2014	Maj 2014
August 2015	Avgust 2015

Modul 1: Priloga 2: Izvajanje kulture kakovosti: Dogovor

Doslednost





Modul 1: Priloga 3: Zbirni list

Cilj	Ukrep



Modul 2		Vzročno-posledična analiza »Metoda petkrat ZAKAJ«		04 Usposabljanje pomožnega osebja
<p>Tehniko petkrat ZAKAJ je kot ključni sestavni del usposabljanja za reševanje težav razvila in izpopolnila družba Toyota Motor Corporation. Taiči Ono, ustvarjalec proizvodnega sistema družbe Toyota v petdesetih letih prejšnjega stoletja, metodo opisuje v svoji knjigi Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, in sicer kot »temelj znanstvenega pristopa družbe Toyota, pri katerem narava težave in njena rešitev postaneta jasni, ko se petkrat vprašamo zakaj«. Ono je svoji ekipi svetoval, naj se vsaki težavi, ki se pojavi, posveti tako dolgo, dokler ne najde njenega vzroka. »Proizvodnjo opazujte brez vnaprej izoblikovanega mnenja,« jim je dejal. »Pri vsaki stvari se petkrat vprašajte zakaj.«</p> <p>Petkrat zakaj je ponavljalna vprašalna tehnika, ki se uporablja za raziskovanje vzročno-posledičnih razmerij, na katerih temelji določen problem. Primarni cilj tehnike je določiti vzrok za napake ali težave s ponavljanjem vprašanja »Zakaj?«. Vsak odgovor je osnova za naslednje vprašanje. Številka pet v imenu izhaja iz neformalne ugotovitve o številu ponovitev vprašanja, potrebnih za rešitev problema. Nimajo namreč vse težave enakega temeljnega vzroka. Če želimo odkriti več temeljnih vzrokov, moramo metodo ponoviti večkrat, in sicer vsakič z drugačnim zaporedjem vprašanj. Metoda ne vsebuje striktnih pravil o tem, katere vrste vprašanj je treba raziskati, ali kako dolgo je treba nadaljevati iskanje dodatnih temeljnih vzrokov. Torej: tudi če ravnamo povsem v skladu z metodo, je izid še vedno odvisen od znanja in vztrajnosti ljudi, ki so v zadevo vpleteni.</p> <p>Pomembno je omeniti, da namen metode petkrat zakaj ni dokazovanje krivde, temveč ugotavljanje temeljnega vzroka za nek nepričakovan dogodek. Poleg tega pomaga ekipi ustvariti majhne, postopne korake, zaradi katerih se ista težava (nikomur) ne ponovi.</p>				
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	20 minut	Predstavitev »metode petkrat ZAKAJ«. Pojasnilo korakov pri uporabi »metode petkrat ZAKAJ«. Predstavitev primera izvajanja »metode petkrat ZAKAJ«.	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje »metode petkrat ZAKAJ« kot metode za vzročno-posledično analizo. Razumevanje metodologije, ki jo je treba uporabiti pri »metodi petkrat ZAKAJ«. 	PowerPoint
2	30 minut	Delavnica v manjših skupinah po štiri osebe: »Metodo petkrat ZAKAJ« uporabite za štiri spodnje primere (glejte Prilogo 1): <ol style="list-style-type: none"> Ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja ima visok odstotek izpisa udeležencev! (izpis je opredeljen kot: izpis iz programa usposabljanja, preden se zaključijo) Večje število udeležencev se predavanja ne udeleži ob sredah. (»tisti, ki se ne udeleži« je opredeljen kot: »tisti, ki ni prisoten na predavanjih«) Manj kot 40 % uporabnikov storitve bo po zaključku programa usposabljanja dobilo službo. (zaposlitev je opredeljena kot zaposlitev s pogodbo za najmanj 20 ur na teden) Manj kot 40 % družinskih članov uporabnikov storitve pride na informativne dogodke ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja. 	<ul style="list-style-type: none"> Vaja »metode petkrat ZAKAJ« 	Priloga 1



Modul 2: Priloga 1: Naloga

»Metodo petkrat ZAKAJ« uporabite za spodnje štiri primere:

1. Ponudnik poklicnega izobraževanja in usposabljanja ima visok odstotek izpisa udeležencev! (Izpis je opredeljen kot: izpis iz programa usposabljanja, preden se zaključi.)
2. Večje število udeležencev se predavanja ne udeleži ob sredah. (Tisti, ki se ne udeleži« je opredeljen kot: »tisti, ki ni prisoten na predavanjih«.)
3. Manj kot 40 % uporabnikov storitve bo po zaključku programa usposabljanja dobilo službo. (Zaposlitev je opredeljena kot zaposlitev s pogodbo za najmanj 20 ur na teden.)
4. Manj kot 40 % družinskih članov uporabnikov storitve pride na informativne dogodke ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja.



Modul 3	Vzročno-posledična analiza »Diagram ribje kosti«	<h1 style="margin: 0;">04</h1> <p style="margin: 0;">Usposabljanje pomožnega osebja</p>
---------	--	---

Z diagramom ribje kosti lahko odkrijemo številne možne vzroke za določen učinek ali težavo. Uporabimo ga lahko kot pripomoček pri zbiranju idej. Z njim lahko namreč ideje nemudoma uvrstimo v uporabne kategorije. Diagram ribje kosti se imenuje tudi »vzročno-posledični diagram« ali »diagram Išikava«. Z diagrami ribje kosti, ki jih je zasnoval Kaoru Išikava, se lahko prikažejo vzroki za določeno težavo. Analiza z diagramom ribje kosti je namenjena odkrivanju ključnih razmerij med različnimi spremenljivkami, možni vzroki pa omogočajo dodaten vpogled v procesno vedenje. Konkretna težava je prikazana kot glava ribe, obrnjena v desno, *vzroki* pa se v obliki ribjih kosti raztezajo na levo; od hrbtenice se kot rebra odcepijo glavni vzroki, od njih pa pod-veje za temeljne vzroke, in sicer do toliko ravni, kot je treba. Osnovni koncept je bil prvič uporabljen v dvajsetih letih prejšnjega stoletja in velja za enega od sedmih osnovnih orodij za nadzor kakovosti. Diagram ribje kosti se tako imenuje zaradi svoje oblike, saj je podoben stranskemu pogledu na ribji skelet. Diagrame Išikava je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja populariziral Kaoru Išikava, ki je bil začetnik postopkov nadzora kakovosti v ladjedelnici družbe Kawasaki in s tem postal eden od očetov sodobnega menedžmenta. Diagram Išikava se najpogosteje uporablja za določitev potencialnih dejavnikov, ki povzročajo splošni učinek. Vsak vzrok ali razlog za nepopolnost je vir za variacijo. Vzroki so ponavadi razvrščeni v glavne kategorije, s katerimi lahko opredelimo in razvrstimo te vire za variacijo. Vzroke ugotovimo z analizo, pogosto s pomočjo zbiranja idej, razvrstimo pa jih v kategorije na glavnih vejah ribje kosti. Za pomoč pri strukturiranju pristopa so kategorije pogosto izbrane izmed pogostih, spodaj prikazanih modelov, vendar pa so pri uporabi za konkreten primer lahko tudi povsem nove.

	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	20 minut	Predstavitve vzročno-posledične analize »diagram ribje kosti«. Primeri »Paretove analize«	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje metode diagrama ribje kosti 	PowerPoint
2	20 minut	Uporaba »diagrama ribje kosti« (glejte Prilogo 1) Razlaga šestih korakov za izvajanje metode »Paretova analiza«	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje šestih korakov za izdelavo diagrama ribje kosti 	Priloga 1
3	45 minut	Delavnica z majhnimi skupinami (štiri osebe)	<ul style="list-style-type: none"> Vaje za izdelavo diagrama ribje kosti 	Priloga 2 Stojalo z listi in markerji
4	30 minut	Ponovno pošiljanje rezultatov. Izmenjava izkušenj in razprava o izzivih.		.



Modul 3: Priloga 1: Postopek za diagram ribje kosti

Postopek za diagram ribje kosti

1. Skupaj določite problematično izjavo (učinek). Napišite jo desno od sredine lista ali table. Okoli nje narišite okvir, potem pa še vodoravno puščico, ki je usmerjena proti njej.
2. Skupaj razmislite o glavnih kategorijah vzrokov težave. Če vam to povzroča težave, uporabite splošne naslove:
 - a. Ljudje: vzroki človeškega vedenja in človeških dejanj.
 - b. Naprave: vzroki za delovanje naprav ali opreme.
 - c. Materiali/orodja: vzroki pri uporabljenih materialih ali orodjih.
 - d. Metoda/postopki: vzroki pri metodi dela, procesih ali postopkih.
 - e. Okolje: vzroki iz okolja.
 - f. Znanje in usposabljanje: vzroki, ki so posledica pomanjkanja znanja ali informacij
3. Kategorije vzrokov zapišite kot veje, ki izhajajo iz glavne puščice.
4. Razmislite o vseh možnih vzrokih za težavo. Vprašajte se: »Zakaj se to dogaja?« Vsak podan odgovor naj vodi usposabljanja v obliki veje doda ustrezni kategoriji. Če vzroki ustrezajo več kategorijam, jih lahko zapišete na različna mesta.
5. Pri vsakem vzroku se znova vprašajte: »Zakaj se to dogaja?« Pod-vzroke zabeležite kot nove veje, ki izhajajo iz vzrokov. Še naprej se sprašujte »Zakaj?« in dodajajte nove ravni pod-vzrokov. Več ravni vej predstavlja vzročne odnose.
6. Ko skupini zmanjka idej, naj se osredotoči na mesta na diagramu, kjer je idej malo.



Modul 3: Priloga 2: Naloga izdelave diagrama ribje kosti

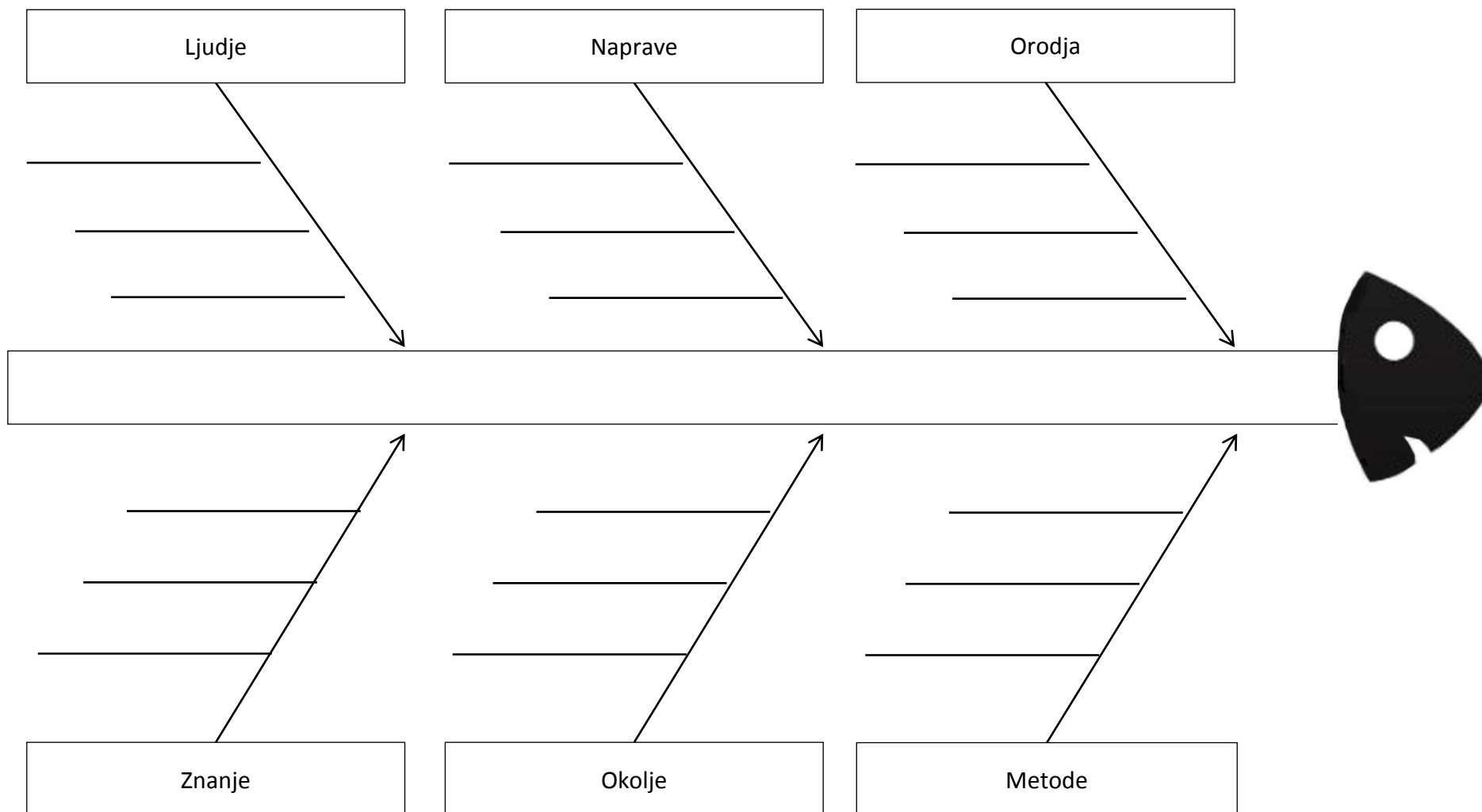
Naloga za delovne skupine:

1. Težavo opišite čim bolj konkretno in podrobno.
2. Težavo naj predstavlja glava ribe.
3. Skupaj razmislite o možnih vzrokih.
4. Razmislite o tem, kaj boste zapisali kot glavne kategorije.
5. Pri dokončanih razlogih: zakaj se to dogaja?
6. Rezultat zapišite v obliki novih vej oziroma ribjih kosti.
7. Preverite logično veljavnost vseh vzročnih vektorjev.
8. Preverite, ali je diagram dokončan.

Nazadnje določite še prednostne naloge: katerega vzroka se bomo najprej lotili?

Pri vsakem vzroku si postavite naslednja vprašanja:

1. Ali se lahko vzrok spremeni s pomočjo izboljšav?
2. Ali se lahko izboljšanje izmeri?
3. Ali se lahko prepozna učinek težave?





Modul 4		Vzročno-posledična »Paretova« analiza		04
<p>S Paretovo analizo na vzroke težav gledamo na bolj domiselni način, saj se z njo spodbujata razmišljanje in organizacija misli. Ima pa omejitve, in sicer predvsem zaradi neupoštevanja morebitnih pomembnih težav, ki so na začetku res lahko zanemarljive, vendar se sčasoma povečajo.</p> <p>Paretova analiza je formalna metoda, ki je uporabna predvsem, kadar veliko pozornosti posvečamo več različnim možnim načinom delovanja. V bistvu tisti, ki rešuje težave, oceni koristi, ki jih prinaša vsak ukrep, nato pa izbere več najučinkovitejših ukrepov, s katerimi lahko doseže skupno korist, ki je precej blizu največje možne koristi.</p> <p>S to tehniko si pomagamo pri prepoznavanju najpomembnejšega dela vzrokov, ki jih je treba obravnavati za odpravo večine težav. Ko najdemo prevladujoče vzroke, lahko z orodji, kot je Iškavin diagram ribje kosti, poiščemo temeljne vzroke težav. Čeprav Paretovi analizi pogosto pravijo tudi »pravilo 80/20«, saj naj bi v vseh situacijah 20 % vzrokov povzročalo 80 % težav, je to razmerje zgolj priročna ocena, zato ga ne smemo jemati za svetega.</p>				Usposabljanje pomožnega osebja
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	30 minut	Predstavitve vzročno-posledične »Paretove« analize Primeri »Paretove analize«	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje »Paretove analize« 	PowerPoint Priloga 1
2	20 minut	Izvajanje »Paretove analize« (glejte prilogo 1) Pojasnilo sedmih korakov za izvajanje »Paretove analize«	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje sedmih korakov za izvedbo »Paretove analize« 	PowerPoint Priloga 2
3	40 minut	Delavnica z majhnimi skupinami (štiri osebe):	<ul style="list-style-type: none"> Vaje v povezavi s »Paretovo analizo« 	PowerPoint Priloga 3
4	20 minut	Predstavitve rezultatov na plenarnem zasedanju. Razlaga načina dela in diagrama. Izmenjava izkušenj.		



Modul 4: Priloga 1: Sedem korakov za prepoznavanje pomembnih vzrokov z uporabo pravila 80/20

Naslednjih sedem korakov lahko uporabimo za izvajanje Paretove analize:

1. Pogostost pojavljanja oblikujemo v odstotek.
2. Vrstice uredimo v padajočem vrstnem redu glede na pomembnost vzrokov (tj. najpomembnejši vzrok je na prvem mestu).
3. V tabelo dodamo stolpec za skupni odstotek, nato pa podatke izrišemo.
4. Narišemo (št. 1) krivuljo z vzroki na osi x in kumulativnimi odstotki na osi y .
5. Izrišemo (št. 2) stolpčni diagram z vzroki na osi x in odstotkom pogostnosti na osi y .
6. Narišemo vodoravno črtkano črto, s katero križamo krivuljo, in sicer na 80 % od osi y . Nato narišemo navpično črtkano črto od točke preseka do osi x . Navpična črtkana črta ločuje pomembne vzroke (na levi) in nepomembne vzroke (na desni).
7. Izrecno preglejte diagram in se prepričajte, da ste zajeli vsaj 80 % težav.



Modul 4: Priloga 2: Naloga za delovne skupine

Naloga za delovne skupine:

1. Preučite primere Paretove analize in se o njih pogovorite.
2. Izvedite naslednje korake:
 1. Vse vzroke v svojem diagramu ribje kosti postavite v stolpec. (naključni izbor)
 2. Z razpravo ocenite, koliko vsak vzrok prispeva k težavi. Posamezne prispevke zapišite v odstotkih. Odstotki morajo biti zapisani za vse vzroke.
 3. Vsota vseh ocen (odstotkov) mora biti 100 %.
 4. Vzroke razvrstite na naslednji način: tistega z najvišjim odstotkom dajte na prvo mesto, tistega z drugim najvišjim na drugo itn.
 5. Naredite stolpčni diagram in poiščite 20 % vzrokov, ki vplivajo na 80 % težav.
 6. Na plenarnem zasedanju predstavite rezultate ter se pogovorite o tem, kako ste uporabili metodologijo, in o rezultatih.



Modul 5		Razumevanje različnih slogov vodenja in vpliva na vodenje kakovosti		01 Kultura vodenja
<p>Učinkoviti vodje imajo slog vodenja ali kombinacijo več slogov vodenja, zaradi katere so uspešni pri usmerjanju in navdihovanju zaposlenih. Vsak vodja ima svoj slog, vendar obenem skoraj vsak slog vodenja spada v eno od šestih ključnih kategorij. Uspešnost podjetja je odvisna od uspešnosti vodstvene ekipe, zato mora vsak lastnik podjetja in vsak vodstveni delavec poznati različne sloge vodenja in njihove lastnosti. Kadar ima sposoben vodja ustrezen slog vodenja, lahko družba doseže vse svoje poslovne cilje.</p> <p>Kakovost je temeljni vidik vseh področij poslovanja in poslovnega menedžmenta. Kot gradivo za branje so udeleženci delavnice dobili besedila o številnih sistemih vodenja kakovosti, preko vsebine delavnice pa so bolj podrobno spoznali ožji izbor teh sistemov.</p>				
Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo	
20 minut	Uvod v različne sloge vodenja	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje različnih slogov vodenja 	PowerPoint	
20 minut	Uvod v sisteme vodenja kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje različnih sistemov vodenja kakovosti 	PowerPoint	
60 minut	Delavnica z majhnimi delovnimi skupinami (štiri osebe): <ol style="list-style-type: none"> Pogovorite se o tem, kako lahko prepoznate način vodenja kakovosti v organizaciji. Pogovorite se o tem, kako boste prepoznali rezultate kakovosti v organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> Prepoznavanje načinov vodenja kakovosti Prepoznavanje rezultatov vodenja kakovosti 	Priloga 1: Slogi vodenja	
30 minut	Plenarno poročanje in izmenjava rezultatov razprav	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje različnih načinov vodenja kakovosti 		



Modul 6	Zbiranje, primerjava in analiza podatkov za izboljšanje			05 Uporaba podatkov in povratnih informacij o izboljšanju poklicnega izobraževanja in usposabljanja
Primerjava pristopov, načinov dela (procesov) in dosežkov (podatki o uspešnosti) z drugimi ponudniki poklicnega izobraževanja in usposabljanja je lahko koristna in lahko spodbudi izboljšave. Najbolje je, da se med sabo primerjajo organizacije iz sektorja poklicnega izobraževanja in usposabljanja, vendar pa so možne tudi primerjave z organizacijami iz drugih sektorjev. Primerjava načinov dela (procesov) in dosežkov (podatki o uspešnosti) mora temeljiti na informacijah in podatkih. Obstajajo različne vrste informacij ali podatkov. Informacije oz. podatki so lahko subjektivni, objektivni ter predstavljeni kvalitativno in/ali kvantitativno. Subjektivne informacije temeljijo na osebnih mnenjih, razlagah, stališčih, čustvih in presoji. Objektivne informacije temeljijo na dejstvih, se lahko merijo in opazujejo. Obe vrsti informacij lahko izrazimo kvalitativno in/ali kvantitativno.				
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
	20 minut	Uvod	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje pomena zbiranja informacij za primerjavo Razumevanje razlike med subjektivnimi in objektivnimi informacijami Razumevanje razlike med kvalitativnimi in kvantitativnimi informacijami 	PowerPoint
	20 minut	Delavnica 1: Zbiranje in analiza kvantitativnih informacij	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje sprememb pri kvantitativnih informacijah Prepoznavanje tem za izboljšanje in učenje 	PowerPoint Priloga 1 Priloga 3 (preglednica)
	60 minut	Delavnica 2: Zbiranje in analiza kvalitativnih informacij	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje sprememb pri kvalitativnih informacijah Prepoznavanje tem za izboljšanje in učenje 	PowerPoint Priloga 2 Priloga 4
	30 minut	Plenarno poročanje in izmenjava rezultatov delavnic		



Modul 6: Priloga 1: Zbiranje in analiza kvantitativnih informacij

Naloga:

1. Preučimo preglednico (glejte: datoteka PDF (priloga 3)).
2. Pogovorimo se o razlikah med podatki.
3. Poskusimo razumeti razloge za razlike.
4. Oblikujemo potencialna vprašanja za izboljšanje in učenje.

Modul 6: Priloga 2: Zbiranje in analiza kvalitativnih informacij

Naloga:

1. Preučimo zapisane informacije (glejte: PDF datoteka (priloga 4)).
2. Pogovorimo se o različnosti pristopov in opisov.
3. Poskusimo razumeti razloge za to različnost.
4. Oblikujemo potencialna vprašanja za izboljšanje, učenje in razvoj.

Modul 7		Samooценjevanje z okvirom EQAVET		03 Kultura samooценjevanja
<p>Izraz »samooценjevanje kakovosti« se lahko v poklicnem izobraževanju in usposabljanju uporablja za vsak postopek ali vsako dejavnost, ki je namenjena zbiranju informacij o uspešnosti organizacije pri doseganju kakovosti. Podrobnejša opredelitev takega ocenjevanja je: »... postopek pridobivanja podatkov, ki se uporablja za sprejemanje odločitev o uspešnosti po merilu kakovosti, za povratne informacije akterjem, in sicer o napredku pri izboljšanju kakovosti, prednostih in slabostih ter za presojo učinkovitosti navodil ...« Samooценjevanje lahko razumemo kot celovit, sistematičen in reden pregled dejavnosti organizacije in rezultatov, ki se nanašajo na model/okvir, ki ga izvaja sama organizacija.</p>				
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
	20 minut	Predstavitev okvira EQAVET	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje logike in elementov okvira EQAVET 	PowerPoint
	45 minut	<p>Delavnica z majhnimi skupinami (štiri osebe): Udeleženci se bodo pogovarjali o naslednjih vprašanih in nanje odgovorili.</p> <ol style="list-style-type: none"> Kako lahko vodje spodbujajo osebje in druge zainteresirane strani k stalnemu razmišljanju o kakovosti ponudbe poklicnega izobraževanja in usposabljanja? Kako lahko sestavim svojo ekipo za samooценjevanje? Kdo bi moral biti del te ekipe? Kako lahko rezultate samooценjevanja uporabimo za izboljšave? 	<ul style="list-style-type: none"> Razmislek o uspešnosti ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja skozi prizmo samooценjevanja v lastni instituciji 	PowerPoint
		Delavnica	<ul style="list-style-type: none"> Ugotoviti, kako izboljšati svoj trenutni način samooценjevanja 	PowerPoint Priloga
		Delavnica	<ul style="list-style-type: none"> Razmislek o izvajanju metode samooценjevanja 	PowerPoint Priloga



Modul 7: Priloga 1: Kontrolni seznam za samoocenjevanje na podlagi modela EQAVET

Kontrolni seznam	DA	NE	Opis (tj. kako se te informacije zbirajo)
Kazalnik 2: Naložbe v usposabljanje učiteljev in vodij usposabljanja			
a) Delež učiteljev in vodij usposabljanja, ki sodelujejo pri nadaljnjem usposabljanju			
b) Količina vloženih sredstev			
Kazalnik 4: Stopnja dokončanja programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja			
Število študentov, ki so program poklicnega izobraževanja in usposabljanja uspešno zaključili/predčasno zapustili			
Kazalnik 5: Odstotek posameznikov iz programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki so dobili zaposlitev			
a) Destinacija udeležencev v poklicnem izobraževanju in usposabljanju na določeni časovni točki po zaključku usposabljanja			
b) Delež zaposlenih udeležencev na določeni časovni točki po zaključku usposabljanja			
Kazalnik 6: Uporaba pridobljenih znanj na delovnem mestu			
a) Informacije o poklicih, ki so jih posamezniki pridobili po zaključku usposabljanja.			
b) Stopnja zadovoljstva posameznikov in delodajalcev s pridobljenimi veščinami/kompetencami			
Kazalnik 8: Razširjenost ranljivih skupin			



Kontrolni seznam	DA	NE	Opis (tj. kako se te informacije zbirajo)
a) Odstotek udeležencev v poklicnem izobraževanju in usposabljanju, ki spadajo v ogrožene skupine (v določeni regiji ali zajetem območju), glede na starost in spol.			
b) Stopnja uspešnosti ogroženih skupin glede na starost in spol			
Kazalnik 9: Mehanizmi za ugotavljanje potreb po usposabljanju na trgu dela			
Mehanizmi, vzpostavljeni z namenom prepoznavanja spreminjajočih se potreb na različnih ravneh			

Modul 8	Samoocenjevanje s sistemom EQUASS	03 Kultura samoocenjevanja
----------------	--	---

Samoocenjevanje kakovosti lahko opredelimo kot »ciklični, celovit, sistematičen in redni pregled dejavnosti in rezultatov organizacije v primerjavi z modelom (na primer modelom EQUASS), ki se zaključi z načrtovanimi ukrepi za izboljšanje« (Evropska fundacija za upravljanje kakovosti). Samoocenjevanje so podjetja po vsem svetu sprejela kot mehanizem za usmerjanje razvoja takšnih dejavnosti, povezanih s kakovostjo. V to spadajo redni in sistematični pregledi dejavnosti in uspešnosti organizacije v skladu z merili modela kakovosti, ki se zaključijo z načrtovanimi ukrepi za izboljšanje.

V sistemu EQUASS sta dve vrsti samoocenjevanja.

1. Poglobljena analiza uspešnosti z analizo dokumentacije, v kateri so zapisani pristopi in rezultati ponudnika, in raziskava za preučitev stopnje izvedbe.
2. Kontrolni seznam, ki ga izpolnijo posamezniki iz vodstva, s katerim opredelijo skupna mnenja in različne poglede na izvedbo posameznih kriterijev.

Kontrolni seznam je zasnovan, da bi dobili prvi vtis o uspešnosti izvajalcev socialnih storitev glede na merila EQUASS za pridobitev certifikata EQUASS Assurance. Kontrolni seznam lahko izpolni ena oseba ali pa manjša skupina oseb, ki se strinja glede odgovorov. Rezultati bodo odražali vtise osebe (oseb), ki je (so) odgovorila (odgovorile) na izjave. Na odgovore lahko močno vplivajo osebne izkušnje in stališča, samouresničujoča se prerokba in/ali družbeno zaželeni odgovori.

Rezultati analize se lahko uporabijo za:

1. Prispevek k razpravi v organizaciji ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja.
2. Pomoč pri iskanju ukrepov za dodatno analizo.
3. Pomoč pri iskanju ukrepov za izboljšave.
4. Izmenjavo pogledov in dojemanj o opravljanju različnih funkcij v organizaciji.
5. Opredelitev prednostnih nalog pri pojasnjevanju in razumevanju elementov standarda EQUASS.
6. Opredelitev uspešnosti organizacije/storitev ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja glede na standard EQUASS.

	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	20 minut	Predstavitve okvira EQUASS: načela, merila in kazalniki	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje namenov in elementov sistema za certifikacijo EQUASS 	PowerPoint
2	10 minut	Metode samoocenjevanja v sistemu EQUASS	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje metod samoocenjevanja v sistemu EQUASS 	PowerPoint
3	90 minut	Delavnica 1: Samoocenjevanje s kontrolnim seznamom Udeleženci podobne organizacije bodo odgovore zapisali na kontrolni seznam (v datoteko Excel). (Individualna vaja) Po odgovorih na vprašanja na kontrolnem seznamu bodo posamezniki iz iste organizacije primerjali vizualne elemente na delovnem listu 10 (načela) in primerjali razlike v delovanju, in sicer z namenom razumevanja odgovorov drugih udeležencev. Na podlagi argumentov za posamezne odgovore se lahko oblikuje soglasje (skupni odgovor), potem pa se lahko predstavi skupni rezultat samoocenjevanja.	<ul style="list-style-type: none"> • Za izvedbo samoocenjevanja EQUASS s kontrolnim seznamom • Razlaga vizualne podobe rezultatov instrumenta EQUASS za samoocenjevanje 	PowerPoint Priloga 1 Navodila za delavnico Priloga 2 Kontrolni seznam za samoocenjevanje
4	30 minut	Delavnica 2: Iskanje skupnih točk pri samoocenjevanju Udeleženci bodo primerjali rezultate samoocenjevanja (rezultate delavnice 1) ter poskušali poiskati skupne vrline in skupne področja, na katerih bi se lahko še izboljšali.	<ul style="list-style-type: none"> • Odkrivanje skupnih točk in razlik med delovanjem izvajalcev poklicnega izobraževanja in usposabljanja po merilih EQUASS. 	Priloga 2 Kontrolni seznam za samoocenjevanje



Modul 8: Priloga 1: Navodila za delavnico o samoocenjevanju s sistemom EQUASS

Naloga za delavnico

Trajanje: 30-minutna predstavitev
90-minutna delavnica (individualne vaje in razprava)
30-minutno plenarno zasedanje za zbiranje povratnih informacij in drugih informacij

Cilj: *»Odkriti skupne točke in razlike med delovanjem izvajalcev poklicnega izobraževanja in usposabljanja po merilih EQUASS.«*

Metoda/naloga:

1. S svojim kolegom določite obseg samoocenjevanja.
2. Izpolnite kontrolni seznam eQuass (orodje za samoocenjevanje - datoteka Excel). Individualna vaja!
3. Primerjajte diagrame uspešnosti ter poiščite skupne točke in razlike.
4. O rezultatih in izkušnji se pogovorite z drugimi partnerji v projektu.
5. Na podlagi rezultatov samoocenjevanja določite konkretne ukrepe za izboljšanje.



Modul 8: Priloga 2: Kontrolni seznam za samoocenjevanje s sistemom EQUASS

Kako uporabljati ta kontrolni seznam?

Ta kontrolni seznam je namenjen zbiranju prvih vtisov o uspešnosti ponudnikov socialnih storitev glede na merila eQuass 2018 za certificiranje eQuass Assurance. Kontrolni seznam lahko izpolni ena oseba ali pa manjša skupina oseb, ki se strinja glede odgovorov. Rezultati bodo odražali vtise osebe (oseb), ki je (so) odgovorila (odgovorile) na izjave. Na odgovore lahko močno vplivajo osebne izkušnje in stališča, samouresničujoča se prerokba in/ali družbeno zaželeni odgovori.

Kaj storiti z rezultati?

Rezultati analize se lahko uporabijo za:

1. Prispevek k razpravi v organizaciji izvajalca socialnih storitev.
2. Pomoč pri iskanju ukrepov za dodatno analizo.
3. Pomoč pri iskanju ukrepov za izboljšave.
4. Izmenjavo pogledov in zaznav o opravljanju različnih funkcij v organizaciji.
5. Opredelitev prednostnih nalog pri pojasnjevanju in razumevanju elementov standarda eQuass 2018.
6. Opredelitev uspešnosti organizacije/storitev ponudnika socialnih storitev glede na standard eQuass 2018.



Modul 8: Priloga 2: Kontrolni seznam za samoocenjevanje s sistemom EQUASS

Kontrolne točke		SE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NE VEM
VODENJE				
1	Moja organizacija je opisala svoje poslanstvo.			
2	Moja organizacija je opisala svojo vizijo prihodnosti.			
3	Moja organizacija je opisala svoje temeljne vrednote.			
4	Naši zaposleni se zavedajo našega poslanstva, vizije in vrednot.			
5	Imamo močno kulturo kakovosti.			
6	Vodstvo spodbuja kakovost in kulturo kakovosti.			
7	Moja organizacija je opisala svojo politiko kakovosti.			
8	Kakovost temelji na jasnih ciljih.			
9	Naši zaposleni se zavedajo politike kakovosti.			
10	Inovativnost je tema, ki v naši organizaciji zelo pomembna.			
11	Naši zaposleni lahko delajo napake, dokler se iz njih učijo.			
12	Imamo sistem načrtovanja svojih aktivnosti za naslednje leto.			
13	Ocenjujemo uspešnost izpolnjevanja svojih načrtov.			
14	Moja organizacija dejavno spodbuja vključevanje uporabnikov storitev v družbo.			
15	Imamo posebne ukrepe, s katerimi preprečujemo onesnaževanje okolja in škodovanje okolju.			
OSEBJE				
16	Imamo jasno pisno politiko in postopke za iskanje in izbiro zaposlenih.			
17	Moja organizacija izpolnjuje vse nacionalne zakonske zahteve za zagotavljanje storitev.			
18	Imamo program usposabljanja za vse zaposlene, s katerim jim pomagamo pri pridobivanju znanja in kompetenc.			
19	Vsak zaposleni pozna opis svojih nalog in dolžnosti.			
20	Vsi zaposleni enkrat na leto ocenijo svojo učinkovitost.			
21	Zaposleni imajo priložnost posredovati povratne informacije.			
22	Prepričani smo, da zaposleni s povratnimi informacijami močno prispevajo k izboljšavam.			
23	Večina zaposlenih je pri opravljanju svojega dela motiviranih.			
PRAVICE				
24	Zaposleni se zavedajo pravic uporabnikov naših storitev.			
25	Uporabnikom storitev predstavimo njihove pravice.			



Kontrolne točke		SE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NE VEM
26	Večina uporabnikov storitev se zaveda svojih pravic.			
27	Uporabniki storitev lahko svobodno sprejemajo svoje odločitve.			
28	O svojih prizadevanjih, da uporabnikom storitev pojasnimo njihove pravice, pogosto ponovno premislimo.			
29	Moja organizacija ima formalni sistem za zbiranje pritožb in upravljanje z njimi.			
30	V moji organizaciji se lahko pritožbe zlahka izrazijo.			
31	Vse pritožbe se ustrezno obravnavajo.			
ETIKA				
32	Moja organizacija ima za zaposlene politiko etičnega vedenja.			
33	Imamo stroge smernice in postopke za etično obnašanje zaposlenih, s čimer skrbimo za dostojanstvo uporabnikov storitev.			
34	Omogočamo zunanjo podporo uporabnikom storitev.			
35	Uporabnikov storitev ne izbiramo na podlagi starosti, vere in/ali spolne usmerjenosti.			
36	Moja organizacija ima pisni načrt za zdravje in varnost.			
37	Večina zaposlenih in uporabnikov storitev je seznanjena s tem načrtom za zdravje in varnost.			
38	Imamo stroga pravila in predpise za preprečevanje fizične, duševne in finančne zlorabe uporabnikov storitev.			
39	O svoji etičnosti pri delu vsi redno razmišljamo.			
PARTNERSTVO				
40	Moja organizacija sodeluje s številnimi javnimi in zasebnimi organizacijami v družbi.			
41	Partnerstvo nam pomaga pri vključevanju uporabnikov storitev v družbo.			
42	Za uporabnike naših storitev so vsa partnerstva koristna.			
VKLJUČENOST				
43	Uporabniki storitev lahko svobodno izražajo svoje potrebe, mnenja in stališča.			
44	Uporabniki storitev so vključeni v načrtovanje storitev.			
45	Uporabniki storitev sodelujejo pri zagotavljanju storitev.			
46	Uporabniki storitev so vključeni v ocenjevanje storitev.			
47	Enkrat letno opravljamo preglede in ocenjujemo naš način vključevanja uporabnikov storitev v storitve.			
48	Povratne informacije uporabnikov storitev pogosto vodijo do sprememb in izboljšav.			
49	Naše storitve prispevajo k opolnomočenju uporabnikov storitev.			
50	S poznavanjem razmer v okolju prispevamo k opolnomočenju uporabnikov storitev.			
51	Imamo oprijemljive informacije, da so se uporabniki storitev zaradi naših storitev opolnomočili.			
52	Naši zaposleni so sposobni ustvariti okolje za opolnomočenje uporabnikov naših storitev.			
OSEBNI PRISTOP				



Kontrolne točke		SE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NE VEM
53	V moji organizaciji obstaja sistem ocenjevanja potreb uporabnikov storitev.			
54	Preden uporabniki prejmejo storitve, ocenimo njihove individualne potrebe.			
55	Naše storitve temeljijo na rezultatih ocene individualnih potreb.			
56	Naše storitve so usmerjene v izboljšanje kakovosti življenja uporabnikov storitev.			
57	Moja organizacija je opisala razumevanje kakovosti življenja uporabnikov storitev.			
58	Zaposleni se zavedajo našega pristopa h kakovosti življenja.			
59	Imamo oprijemljive informacije, ki kažejo, da so uporabniki storitev zaradi naših storitev izboljšali kakovost svojega življenja.			
60	Za vsakega uporabnika storitev obstaja individualen načrt, ki je zasnovan na osnovi ocene potreb.			
61	Individualne načrte pogosto pregledamo.			
62	Individualne načrte po potrebi spremenimo in prilagodimo.			
63	V oblikovanje individualnega načrta vključimo uporabnike storitev.			
64	Uporabnike storitev vključimo v ocenjevanje individualnega načrta.			
65	Uporabnike storitev vključimo v spremembe individualnega načrta.			
66	V načrtovanje svojih storitev vključujemo družino in prijatelje.			
67	V izvajanje svojih storitev vključujemo družino in prijatelje.			
68	V ocenjevanje svojih storitev vključujemo družino in prijatelje.			
CELOVITOST				
69	V moji organizaciji so uporabnikom kontinuirano zagotovljene storitve.			
70	Imamo oprijemljive informacije, s katerimi lahko preverimo to kontinuiteto.			
71	Pri oceni upoštevamo vse vidike življenja.			
72	V moji organizaciji so ključne dejavnosti v okviru naših storitev jasno opisane.			
73	Ključne dejavnosti storitev redno ocenjujemo.			
74	Storitve izvajamo v okviru skupnosti.			
75	Storitve in dejavnosti so usklajene.			
76	Storitve izvajamo na multidisciplinaren način.			
OSREDOTOČENOST NA REZULTATE				
77	V moji organizaciji so rezultati storitev jasni. (cilji storitev)			
78	V moji organizaciji so poslovni rezultati jasni. (finančni in nefinančni rezultati)			
79	Rezultate organizacije potrди neodvisni zunanji organ (računovodski nadzor).			
80	Imamo oprijemljive informacije, da naše storitve koristijo našim uporabnikom.			
81	Storitve izboljšujemo na podlagi vrednotenja rezultatov.			



Kontrolne točke		SE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NE VEM
82	Imamo oprijemljive informacije o zadovoljstvu uporabnikov naših storitev.			
83	Imamo oprijemljive informacije o zadovoljstvu svojih financerjev.			
84	Imamo oprijemljive informacije o zadovoljstvu drugih ključnih deležnikov.			
85	Zbrali smo povratne informacije svojih financerjev o razumevanju naših dosežkov.			
86	Zbrali smo povratne informacije svojih uporabnikov o razumevanju naših dosežkov.			
87	Svoje deležnike na različne načine obveščamo o uspešnosti (prizadevanjih in dosežkih) naše organizacije.			
NENEHNE IZBOLJŠAVE				
88	Imamo jasen in skupen način za izboljšanje svojih storitev.			
89	Imamo konkretne informacije o izboljšanju svojih storitev.			
90	Pri razvoju novih storitev upoštevamo prihodnje potrebe deležnikov.			
91	Pri izboljšavi storitev upoštevamo prihodnje potrebe deležnikov.			
92	Informacije o prihodnjih potrebah uporabnikov storitev uporabljamo za izboljšanje svojih storitev.			
93	Informacije o prihodnjih potrebah uporabnikov storitev uporabljamo za razvoj novih storitev.			
94	Svoje sisteme primerjamo z drugimi organizacijami.			
95	Svoje metodologije primerjamo z drugimi ponudniki socialnih storitev.			
96	Svoje načine zagotavljanja storitev primerjamo z drugimi ponudniki socialnih storitev v sektorju.			
97	Svoje poslovne rezultate primerjamo z drugimi organizacijami.			
98	Rezultate svojih storitev primerjamo z drugimi ponudniki socialnih storitev.			
99	Po primerjavi storitev z drugimi ponudniki storitev spremenimo načine zagotavljanja storitev.			
100	Svoje metode izboljšujemo na podlagi primerjave z metodami drugih ponudnikov storitev.			



Modul 9		Vključevanje osebja v nenehno izboljševanje		06 Vključevanje deležnikov
<p>Ni vedno enostavno najti čas za pogovor o ozkih grlih v organizacijah in rešitvah za ta ozka grla. S tablo za izboljšave se lahko ekipa začne bolje zavedati ozkih grl in priložnosti za izboljšave. Vsak član ekipe lahko na tablo zapiše težave in izzive, s katerimi se srečuje pri vsakdanjem delu. Ostali člani skupine lahko k rešitvi prispevajo tako, da na tablo zapišejo predlog za rešitev težave. O teh predlogih se ekipa pogovori vsak teden, eden od članov pa jih preizkusi tudi v praksi. V razpravo so vključeni tudi učinki izboljšav. Na ta način vsi člani ekipe sodelujejo pri oceni rezultata izboljšav. Tako se rešijo skupne težave, vsi člani skupine pa prevzamejo odgovornost za prepoznavanje ozkih grl in iskanje rešitev. Iskanje in izpostavljanje težav v vsakodnevnem delu sta pomembna dela te metodologije. Posledično namreč vsi zaposleni vedo, kaj se dogaja, hkrati pa so spodbujeni k razmisleku in lahko prispevajo k rešitvi. Z vsakodnevnim zapisovanjem ozkih grl na tablo ti izzivi ostanejo majhni, predvsem pa vidni, in sicer vse dokler se ne razrešijo. Dobro je, da tablo za izboljšave postavite na osrednje mesto na oddelku. Tako bo ekipa lažje delila mnenja o ozkih grlih, se pogovarjala o vzrokih ter iskala in oblikovala ideje za izboljšave. V takem okolju bo metodologija izboljševanja sestavni del vsakodnevnega dela vsakega zaposlenega.</p>				
	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
1	10 minut	Predstavitve teme »vključevanje osebja v nenehno izboljševanje«	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje pomena vključevanja osebja v nenehno izboljševanje Razumevanje ključnih elementov nenehnega izboljševanja 	PowerPoint
2	45 minut	Naloga 1: <ol style="list-style-type: none"> Izberite eno od težav. Pogovorite se o rešitvah za to težavo. Opišite in vizualizirajte načine dela. 	<ul style="list-style-type: none"> Preučite in vizualizirajte postopke izboljševanja. 	PowerPoint Priloga 1
3	30 minut	Plenarno zasedanje: <ol style="list-style-type: none"> Izmenjava vtisov in vizualizacij načinov dela Analiziranje načinov dela. 	<ul style="list-style-type: none"> Pogovor o vtisih in razlikah med vizualizacijami postopkov izboljšav Prepoznavanje cikličnega razmišljanja 	
4	45 minut	Predstavitve metode table za izboljšave, načini dela s tablo za izboljšave Razlaga cikličnih procesov (krog PDCA) v metodologiji table za izboljšave	<ul style="list-style-type: none"> Razumevanje metode nenehnega izboljševanja Razumevanje pomena cikličnega postopka v izboljševanju 	PowerPoint
5	30 minut	Naloga 2: <ol style="list-style-type: none"> Izboljšanje rezultatov naloge 1 (izvajanje kroga PCDA) 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje in vizualizacija procesa izboljševanja Izvajanje 4. koraka 	Priloga 2
6	30 minut	Plenarno zasedanje: <ol style="list-style-type: none"> Izmenjava vtisov in vizualizacij načinov dela 	<ul style="list-style-type: none"> Izmenjava vtisov in spoznavanje izvajanja kroga PCDA 	



Modul 9: Priloga 1: Naloga za izboljševanje

Naloga:

Delovna skupina (največ šest oseb):

1. Izberite eno od spodnjih težav.
2. Pogovorite se o rešitvah za to težavo.
3. Opišite in vizualizirajte postopek reševanja težave.

Težava 1: »Večina zaposlenih v šoli ne spoštuje postopkov, vzpostavljenih s sistemom vodenja kakovosti.«

Težava 2: »Več kot 25 % študentov ne pride k pouku.«

Modul 10 Razumevanje okvira EQAVET

Evropsko zagotavljanje kakovosti v poklicnem izobraževanju in usposabljanju (EQAVET) je del priporočila Evropskega parlamenta in Sveta o vzpostavitvi evropskega referenčnega okvira za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, objavljenega leta 2009. S tem dokumentom so bili formalizirani dogovorjeni **evropski standardi**, v njem pa so bile države članice EU pozvane, naj priporočila izvajajo na nacionalni ravni.

Okvir ni predpisujoč, v njem pa so skupna načela, merila kakovosti ter značilni opisi in kazalniki, ki lahko pomagajo pri ocenjevanju in izboljšanju zagotavljanja poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Okvir obsega cikel zagotavljanja in izboljševanja kakovosti (načrtovanje, izvajanje, ocenjevanje in pregled/revizija), ki temelji na izbranih kazalnikih, ki se uporabljajo za upravljanje kakovosti na ravneh sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja in ponudnikov poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
	60 minut	Uvod okvira EQAVET Izvajanje okvira EQAVET	<ul style="list-style-type: none"> Poznavanje okvira EQAVET in njegovih ključnih značilnosti 	PowerPoint
	45 minut	Delavnica Oblikovanje lastnih ključnih kazalnikov uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> Ocena trenutnega sistema vodenja kakovosti Opredelevitev pomena sistema vodenja kakovosti Opredelevitev ključnih kazalnikov uspešnosti za vodenje kakovosti 	PowerPoint Priloga 1
	30 minut	Sklepi in praktični predlogi za pobudo za izboljševanje		



Modul 10: Priloga 1: Zbiranje in prilagajanje ključnih kazalnikov

Naloga 1:

Zbiranje in prilagajanje ključnih kazalnikov

1. Opišite, kako bi spodnjo tabelo izpolnili v vaši instituciji - posamezno

Št.	Kazalnik kakovosti	Postopek zbiranja podatkov	Odgovorna oseba ali oddelek	Dokazi za kazalnik	Kje je ta kazalnik mogoče najti	Delo, ki ga je treba opraviti za izvajanje tega kazalnika
4	Stopnja dokončanja programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja					
5	Odstotek posameznikov iz programov poklicnega izobraževanja in usposabljanja, ki so dobili zaposlitev					
6	Uporaba pridobljenih znanj in veščin na delovnem mestu					

2. Bi predlagali še kakšne kazalnike, s katerimi bi model prilagodili resnični situaciji v vaši instituciji? - 3 skupine



Modul 11

Vzročno-posledična analiza »analiza šuma«

Ali je v komunikaciji kaj šuma? Z drugimi besedami, zakaj se pri komunikaciji občasno zalomi?

Kaj je šum?

Pri »šumu v komunikaciji« gre za čas, denar in energijo. Zaradi »šuma v komunikaciji« tako notranja kot zunanja stranka ne dobita dodane vrednosti. Koncept šuma običajno uporabljamo pri fizičnih postopkih, kot je proizvodnja motorja. V nefizičnih postopkih je manj pogost. Kljub temu je lahko »analiza šuma« dobro orodje za analiziranje in izboljševanje postopkov.

Vrste šuma v komunikaciji

Koncepta šuma je tako učinkovit, ker lahko razločimo različne vrste šuma. Šum prepoznamo in ga postavimo v okvir. Prednost analize te vrste je, da v vsakem okviru najdemo smernico za potencialno rešitev težave.

1. **Manjkajoče informacije:** Izvesti morate usposabljanje. Vsi udeleženci morajo poslati prijavnico in seznam delovnih izkušenj. Prijavnica enega od udeležencev manjka.
2. **Napačne informacije:** Med usposabljanjem morajo imeti udeleženci dostop do interneta. Geslo za dostop, ki ga dobijo, je: AA-44280. V resnici je pravilno geslo AA-44380-23.
3. **Informacije pridejo prepozno:** Za konferenco za vodje usposabljanj ste razvili delavnico za registrirane udeležence. Delavnica ima 20 različnih vaj. Zjutraj ste prejeli sporočilo od koordinatorskega. Zaradi spremembe programa bodo vaša delavnica verjetno preklicali. Delavnico ste pripravili »zaman«.
4. **Informacije niso jasne:** Vodstvo vsak teden pokaže diagram v obliki pajkove mreže o uspešnosti oddelka. Nihče na oddelku ne razume, kaj diagram pomeni.
5. **Informacij je preveč:** Morate se naučiti, kako se v program Microsoft Excel vnese nekaj preprostih informacij. Vaš koordinator vas pošlje na 10-dnevno usposabljanje za program Excel.
6. **Informacije pridejo prehitro:** Koordinator projekta vam več dni vnaprej pošlje podroben program naslednjega sestanka. V programu so tudi logistične informacije in urnik dela. Informacije so zapisane na papirju, prejme jih tudi vodja ekipe. Po nekaj dneh ... nihče ne ve, kje najti informacije.

	Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo
	20 minut	Predstavitve ključnih načel komuniciranja in »analize šuma«	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje postopka komuniciranja • Razumevanje vzrokov za nesporazume • Razumevanje šestih vrst šumov pri komuniciranju 	PowerPoint Film
	30 minut	Naloga 1: <ol style="list-style-type: none"> 1. Določite in opišite primere šestih vrst šuma (šest kategorij) v komuniciranju na četrtletnem sestanku skupine o napredku in dosežkih študentov. 2. Določite in opišite primere šestih vrst šuma (šest kategorij) v komuniciranju pri rednem pregledu ciljev individualnega načrta, ki ga opravlja multidisciplinarna skupina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznavanje vrst šuma v vsakodnevni komunikaciji • Prepoznavanje šuma pri vsakodnevnom delu • Analiza težav pri vsakodnevni komunikaciji 	PowerPoint Priloga 1
	20 minut	Poročanje in razprava na plenarnem zasedanju	<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznavanje izzivov v komunikaciji pri vsakodnevnom delu 	



Priloga 1: Naloga

Vaja (dve skupini)

Skupina 1:

3. Določite in opišite primere šestih vrst šuma (šest kategorij) v komuniciranju na četrtnem sestanku skupine o napredku in dosežkih študentov.

Skupina 2:

4. Določite in opišite primere šestih vrst šuma (šest kategorij) v komuniciranju pri rednem pregledu ciljev individualnega načrta, ki ga opravlja multidisciplinarna skupina.

Poročanje

	Vrste šuma	Primeri praks izvajalca poklicnega izobraževanja in usposabljanja
1	Manjkajoče informacije	
2	Napačne informacije	
3	Informacije pridejo prepozno	
4	Informacije niso jasne	
5	Informacij je preveč	
6	Informacije pridejo prehitro	



Modul 12		Vizualizacija postopkov		04
				Usposabljanje pomožnega osebja
<p>Cilj vizualnega menedžmenta je, da situacijo lažje razumemo zgolj z opazovanjem. Cilj je, da čim več informacij zberemo s čim manj opazovanja oziroma v čim krajšem času. Z vizualiziranjem poteka dela, ki je v bistvu skrit v računalnikih razvijalcev, lahko bolj konkretno razumemo predmet dela, težave, ki se jim moramo posvetiti, in prioritete na različnih točkah tega procesa. Cilj dobrega vizualnega menedžmenta je, da nas kot ekipo vedno bolj približuje resničnim težavam, ki bi jih morali reševati, da bi bili boljši pri realizaciji – kot vidimo, obstaja povezava med kakovostjo orodij za vizualni menedžment in pomembnostjo težav, ki jih z njimi rešujemo (z drugimi besedami, vprašanje je, kako uspešno nam orodja za virtualni menedžment pomagajo pri osredotočanju na prave težave, torej težave, zaradi katerih ne moremo opazno napredovati pri svojih tehničnih zmogljivostih).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizualna jasnost: Ena od največjih prednosti diagrama poteka je, da lahko z njim v enem samem dokumentu vizualno prikažemo različne napredke in njihovo zaporedje. Deležniki v organizaciji lahko posledično dobro razumejo potek dela, hkrati pa lahko ugotovijo, kateri koraki so nepotrebni in na katerih področjih je treba še bolj napredovati. • Takojšnje komuniciranje: Ekipe lahko sestanke nadomestijo z diagrami poteka. Preprost opis napredka je enostavna vizualna metoda, zaradi katere člani ekipe takoj razumejo, katere korake morajo narediti. • Učinkovita koordinacija: Za vodje projektov in osebe, odgovorne za dodeljevanje virov, so diagrami poteka koristni zaradi postavitve dogodkov v zaporedje in zmanjševanja bremena za člane ekipe. Z odpravo nepotrebni korakov prihranimo čas in vire. • Večja učinkovitost: Večja učinkovitost je pomembna prednost diagramov poteka. V diagramu poteka so navedeni vsi koraki, ki so potrebni za izvedbo postopka. Z diagramom poteka oblikovalec odpravi nepotrebne korake v postopku pa tudi napake. Diagram poteka mora vključevati le korake, ki so potrebni za doseg končne točke oziroma cilja postopka. • Učinkovita analiza: S pomočjo diagrama poteka lahko težavo analiziramo bolj učinkovito. Z njim je izrecno prikazano, katero dejanje je potrebno za vsak korak v postopku. Ponavadi je s pravokotnikom z zaobljenimi robovi prikazan začetek ali konec postopka, z likom v obliki diamanta je prikazana točka, kjer je treba sprejeti odločitev, s kvadratom pa je prikazano dejanje v postopku. V diagramu poteka so lahko tudi simboli, s katerimi prikažemo vrsto medija oziroma nosilca, na katerem so shranjeni podatki, na primer pravokotnik z ukrivljenim dnom za papirnat dokument ali pa valj kot simbol za trdi disk računalnika. • Reševanje težave: Z diagramom poteka težavo razdelimo na dele, ki se jih da enostavno opisati. Z opredeljenim postopkom v obliki diagrama poteka prikažemo metodo reševanje kompleksne težave. Z uporabo diagrama poteka zmanjšamo možnost tega, da bi izpustili nujen korak za reševanje težave, ker bi se nam zdel preveč očiten. Posledično z diagramom zmanjšamo stroške in količino zapravljenega časa. • Ustrezna dokumentacija: Digitalni diagrami poteka so dobra dokumentacija brez papirja, ki jo pogosto potrebujemo, zato je vse skupaj bolj učinkovito. 				
Trajanje	Vsebina	Cilji	Gradivo	
20 minut	Predstavitev vizualnega menedžmenta in izdelovanja diagramov poteka za postopke opisovanja in analize	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje prednosti vizualizacije postopkov • Razumevanje osnovnih elementov izdelave diagrama poteka 	PowerPoint	
30 minut	Naloga 1: Načrtovanje postopkov z diagrami poteka (skupina štirih oseb) Vizualno predstavite tok dejanj in odločitev v postopku z vidika ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Začetek: Oseba se želi udeležiti usposabljanja na vašem inštitutu za poklicno izobraževanje in usposabljanje. Konec: Oseba je sprejeta kot uporabnik storitve/udeleženec usposabljanja in bo naslednji teden začela s prvimi lekcijami.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza trenutnih načinov dela • Vizualna predstavitev trenutne prakse • Izkušnje z izdelavo diagramov poteka 	Priloga 1 Papir v velikosti A1 Samolepljivi listki Marker Edding 200-	
20 minut	Izmenjava vtisov in razprava			
30 minut	Naloga 2: Izdelava zemljevida pretoka vrednosti (skupina štirih oseb)	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena trenutnega načina dela 	Priloga 2	



		<p>Preglejte svoje diagrame poteka z vidika ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter odgovorite na naslednja vprašanja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Katere dejavnosti zdaj izvajamo? 2. Zakaj to počnemo? 3. Ali ta korak strankam prinaša resnično dodano vrednost? 4. Ali lahko nalogo opravimo v manj korakih? 	<ul style="list-style-type: none"> • Izboljšanje trenutnega načina dela • Izboljšanje učinkovitosti postopka 	<p>Papir v velikosti A1 Samolepljivi listki Marker Edding 200-</p>
	20 minut	Izmenjava vtisov in razprava		
	30 minut	<p>Naloga 3: Preoblikovanje postopka (skupina štirih oseb)</p> <p>Vizualno predstavite tok dejanj in odločitev v postopku z vidika udeleženca na usposabljanju.</p> <p>Začetek: Oseba se želi udeležiti usposabljanja na vašem inštitutu za poklicno izobraževanje in usposabljanje.</p> <p>Konec: Oseba je sprejeta kot uporabnik storitve/udeleženec usposabljanja in bo naslednji teden začela s prvimi lekcijami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza trenutnih načinov dela z vidika udeleženca na usposabljanju • Vizualna predstavitev trenutne prakse z vidika udeleženca na usposabljanju • Izkušnje z izdelavo diagramov poteka z vidika udeleženca na usposabljanju 	<p>Priloga 3 Papir v velikosti A1 Samolepljivi listki Marker Edding 200-</p>
	20 minut	Izmenjava vtisov in razprava		

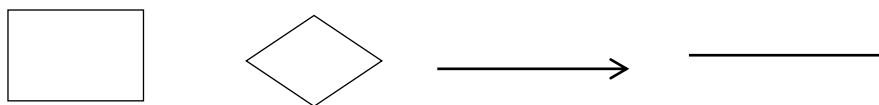


Priloga 1: Naloga

Vizualno predstavite tok dejanj in odločitev v postopku z vidika ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Začetek: Oseba se želi udeležiti usposabljanja na vašem inštitutu za poklicno izobraževanje in usposabljanje.

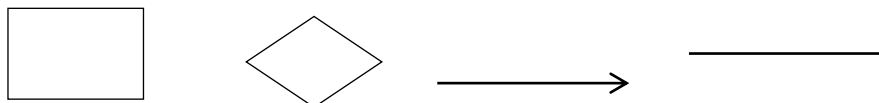
Konec: Oseba je sprejeta kot uporabnik storitve/udeleženec usposabljanja in bo naslednji teden začela s prvimi lekcijami.



Priloga 2: Naloga (zemljevid pretoka vrednosti)

Preglejte svoje diagrame poteka z vidika ponudnika poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Katere dejavnosti zdaj izvajamo?
2. Zakaj to počnemo?
3. Ali ta korak strankam prinaša resnično dodano vrednost?
4. Ali lahko nalogo opravimo v manj korakih?





Priloga 3: Naloga (preoblikovanje postopka)

Upoštevajte pridobljeno znanje.

Vizualno predstavite tok dejanj in odločitev v postopku z vidika udeleženca na usposabljanju.

Začetek: Oseba se želi udeležiti usposabljanja na vašem inštitutu za poklicno izobraževanje in usposabljanje.

Konec: Oseba je sprejeta kot uporabnik storitve/udeleženec usposabljanja in bo naslednji teden začela s prvimi lekcijami.

