

---

## Primer AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ KAKOVOSTI

---

### Namen

Zasavska ljudska univerza (ZLU) na področju presojanja in razvijanja kakovosti izobraževalnih in svetovalnih storitev uporablja celovit sistem presojanja in zagotavljanja kakovosti po modelu POKI – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje, ki ga je razvil Andragoški center RS. V projektu POKI smo se naučili načrtno spremljati in razvijati vse korake v Demingovem krogu kakovosti. Eden izmed njih je tudi Akcijski načrt za razvoj kakovosti. Vsi ti koraki so ključni za razvoj strokovnega področja in s tem za dvig konkurenčnosti storitev, večjo urejenost procesov dela, celovitejši pristop k izboljševanju in razvoju, prepoznavnosti ZLU kot blagovne znamke, dvig zaupanja in zadovoljstva vseh skupin uporabnikov storitev ZLU. Kakovost storitev na vseh področjih je ključna za uspešno poslovanje zavoda.

Akcijski načrt je dokument, ki nastane na osnovi ugotovitev in priporočil ali samoevalvacije ali sprotne spremljanja kakovosti, zunanje evalvacije ali predlogov za uvajanje sprememb in izboljšav zaposlenih oz. članov Komisije za kakovost. Če govorimo o načrtnem spremljanju in razvijanju področja, je logična posledica, da potrebujemo jasen cilj, vire, pot do cilja za vse, kar želimo v zavodu spremeniti, vpeljati. Vse to predstavlja Akcijski načrt. Najlažje je to narediti v obliki dokumenta, v katerem se zapišejo ugotovljene pomanjkljivosti oz. problemi, načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti/rešitve, kaj se bo delalo in kakšni rezultati se pričakujejo. Najpomembnejše pa je, da se opredeli, kdo bo delal in kdaj. Akcijski načrt običajno obsega 3–4 strani; najprej ga sprejme kolektiv in potem še Komisija za kakovost.

### Proces oblikovanja in vpeljevanja akcijskega načrta za razvoj kakovosti na ZLU

Na ZLU ob koncu šolskega leta izdelamo poročilo o kakovosti po prej izbranih kazalnikih in področjih spremljanja. V poročilu predstavimo ugotovitve oz. rezultate spremljanja in merjenja zadovoljstva. Koncept Akcijskega načrta na ZLU pripravi svetovalec za kakovost, ga predstavi vodstvu, nato zaposlenim in Komisiji za kakovost. Svetovalec za kakovost mora dobro poznati vsa področja in procese dela ter probleme, ki nastajajo. Na skupnih sestankih se pogovorimo o ugotovljenih pomanjkljivostih, predlaganih aktivnostih za izboljšanje situacije, ukrepih, kaj je realno, da izpeljemo s kadri in časom, ki so na voljo. Člani komisije predlagajo svoje ideje, predstavijo poglede na izzive in potem dosežemo konsenz.

Svetovalec za kakovost dobro pozna sodelavce in ve, komu lahko določeno aktivnost/nalogo poveri. Motivacija za to pa je vedno znova izziv. Zaposlene poskušamo navdušiti in motivirati z zgledom ter jim z ustrezno komunikacijo predstaviti uporabno in praktično vrednost zaupane naloge. Včasih pa je treba komu kakšno aktivnost tudi odrediti.

Pri oblikovanju dokumenta Akcijski načrt smo uporabili predlogo, ki jo je pripravil ACS v projektu POKI; malce smo jo spremenili in prilagodili glede na svoje potrebe.

## **Rezultati in učinki akcijskega načrta za razvoj kakovosti na ZLU**

Končni rezultat oblikovanja Akcijskega načrta je dokument, v katerem so po področjih oz. kazalnikih kakovosti načrtno zapisane ugotovljene pomanjkljivosti in načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti, pričakovani rezultati/učinki ter opredeljeni viri (kadri, rok za izvedbo, zadolžena oseba za izvedbo aktivnosti in spremljanje napredka). Dokument kot tak hrani svetovalec za kakovost; vanj zapisuje oz. označuje, katere aktivnosti so bile izvedene in katere ne. Pripomoček kot tak služi na sestankih Komisije za kakovost, pisanju letnega delovnega načrta, letnega poročila zavoda in poročila o kakovosti za tekoče šolsko leto. Je priročen pripomoček tudi v razpravah o kakovosti, ukrepih na andragoških zborih.

Učinki tovrstnega načrta oz. pristopa se kažejo v uvedenih izboljšavah: dvig usposobljenosti zaposlenih, izboljšani materialni pogoji za delo, poenostavitev določenih delovnih postopkov, uporaba novih tehnologij ali npr. nova promocijska gradiva, inovativni promocijski pristopi, vpeljava celostne grafične podobe zavoda, zgledovalni obiski..., posledično pa novosti in boljši pogoji dela vplivajo na motivacijo zaposlenih za delo, na to, da o svojem delu razmišljajo, spreminjajo prepričanja in delovanje. Bistvo je dvig zadovoljstva zaposlenih, učiteljev, udeležencev in drugih partnerjev. S tem vplivamo na prepoznavnost zavoda in njegovih programov oz. projektov. Lahko rečem, da si je ZLU z vsemi aktivnostmi na področju spremljanja in razvijanja kakovosti pridobil tudi sloves zanesljivega in varnega partnerja za izobraževanje v lokalnem okolju.

## **Refleksija o akcijskem načrtu za razvoj kakovosti na ZLU**

Akcijski načrt za razvoj kakovosti je odličen pripomoček za spremljanje napredka načrtovanih aktivnosti. V začetku, ko načrtujemo aktivnosti za izboljšanje posameznega področja, so zaposleni in člani Komisije za kakovost navdušeni nad idejo, kaj vse bi bilo dobro postoriti v zavodu v imenu kakovosti, navdušeni, kakšne koristi bodo od tega imeli zaposleni, udeleženci, zavod... S časovno komponento pa lahko motivacija in zavzetost upadeta; to se lahko zgodi tudi zaradi novih nalog z višjo prioriteto ali povsem objektivnih razlogov, tj. pomanjkanja kadrov oz. časa. Če so stvari

zapisane in je jasno definirano kaj, kdo, do kdaj je treba narediti, je potem naloga svetovalca za kakovost precej preprosta. Lahko spremlja, do katere mere so načrtovane aktivnosti za razvoj kakovosti izpolnjene. Če se izkaže, da naloge stojijo, lahko še pravi čas opozori vodstvo, sodelavce, komisijo, da je treba začeti delo. Pri tem je pomemben takten in spoštljiv odnos.

## Priporočila za druge organizacije

Vsebinska priprava Akcijskega načrta zahteva dobro poznavanje strokovnega dela in temeljit premislek o tem, kaj je tisto, kar je v določenem obdobju smotrno in realno načrtovati kot aktivnosti za razvoj oz. dvig kakovosti v zavodu. Pomembno je, da smo realni, da načrtujemo po načelu manj je več. Če anketni vprašalniki pokažejo, da so npr. udeleženci nezadovoljni s prostori, ker so npr. ti prevroči, je takšna aktivnost lahko tudi npr. nakup klimatskih naprav. Na videz je to banalna zadeva, vendar pripomore k višji kakovosti delovnih pogojev. Ob začetku šolskega leta svetovalec za kakovost pripravi in predlaga področja, podpodročja in kazalnike. V dokument zapiše ugotovljene pomanjkljivosti in iz tega se v dokumentu izpeljejo rešitve. Poleg tega dokument služi kot vodilo, opomnik, da se aktivnosti res izpeljujejo. Prepričana sem, da nas aktivnosti, če ne bi bile tako strukturirano zapisane, ne bi vodile (včasih malce prisilile) v realizacijo. Če ni načrta, je malo verjetno, da bomo prišli na cilj.

Organizacijam, ki vstopajo na pot izgrajevanja notranjega sistema kakovosti in pripravljajo akcijske načrte, predlagam, da si za pripravo vzamejo dovolj časa, da poskušajo vse rubrike čim bolj konkretno opredeliti, ker sta potem nadaljnje delo in priprava poročil bistveno lažja. Pomembno je, da se o načrtovanih aktivnostih pogovarjajo, izmenjujejo mnenja, ideje, ker več glav več ve. Bistveni sta tudi podpora vodstva in strokovna pomoč svetovalca za kakovost. Nujno je, da ena oseba (v praksi je to svetovalec za kakovost) ves čas bedi nad načrtom, spremlja njegovo uresničevanje in opozarja, če kaj ne gre tako, kot je bilo dogovorjeno. Ključna je tudi ustrezna komunikacija med člani, svetovalcem za kakovost in vodstvom zavoda. Pomembno je tudi, da vsi vključeni vedo, kaj sta smisel in namen dokumenta.

## Zapis sem pripravila:

Polona Trebušak  
Zasavska ljudska univerza  
Trg svobode 11 a, 1420 Trbovlje  
03 56 55 120, 03 56 55 125  
polona.trebusak@zlu.si



ZASAVSKA  
LJUDSKA  
UNIVERZA