



Kakovostno praktično izobraževanje: Priročnik za podjetja

APP -
REN -
TICE -
SHIP -
Q

Avtorji

Anthony F. Camilleri⁶; Maja Dragan³; Sandra Feliciano⁶; Teresa Frith²; Josu Galarza⁸; Dorabela Regina Chiote Ferreira Gamboa⁴; Johannes Haas³; Hagen H. Hochrinner³; Miguel Lopes⁴; Nerea Lopez⁸; Jasmina Poličnik⁷; Ricardo Jorge da Silva Santos⁴; Alicia Leonor Sauli Miklavčič⁷; Ainhoa Ullibarriarana⁸; Vaidotas Viliūnas⁵; Naïla Wagner¹; Svenja Wiechmann¹; Miha Zimšek⁷

Sodelavci

Nick Davy²; Anna Frankenberg¹; Marko Grdošič⁵; Raimund Hudak¹; Alen Maletić⁵; Arti Saraswat²

Uredniki

Sandra Feliciano⁶; Naïla Wagner¹; Svenja Wiechmann¹

Oblikovanje

Tara Drev⁶

Avtorske pravice

(C) 2020, ApprenticeshipQ

Konzorcij ApprenticeshipQ

1. Duale Hochschule Baden-Württemberg	DHBW	DE
2. Association of Colleges	AoC	UK
3. FH JOANNEUM Gesellschaft mbH	FHJ	AT
4. School of Management and Technology of Porto Polytechnic	ESTG-PP	PT
5. European Association of Institutions in Higher Education	EURASHE	BE
6. Knowledge Innovation Centre	KIC	MT
7. Association of Slovene Higher Vocational Colleges	SKUPNOST VSS	SI
8. Mondragon University	MU	ES

Projekt je financiran s podporo Evropske komisije. Vsebina publikacije odraža izključno stališča avtorjev. Evropska Komisija ni odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.

To delo je zaščiteno z mednarodno licenco Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Zahvala

Zahvaljujemo se vsem, ki so sodelovali v kateri koli izmed številnih validacijskih dejavnosti, na delavnicah in podprli projekt ApprenticeshipQ.

Kazalo vsebine

1. Seznam kratic	5
2. Povzetek	6
3. Uvod.....	7
4. Kako uporabljati ta priročnik	11
5. Merila kakovosti za podjetja	13
6. Od načrtovanja do izvedbe.....	26
7. Seznam literature	30
8. Nadaljnje branje	31

1. Seznam kratic

ApprenticeshipQ	Mainstreaming Procedures for Quality Apprenticeships in Educational Organisations and Enterprises; Erasmus+ project
ECTS	European Credit Transfer System (Evropski sistem prenašanja in zbiranja kreditnih točk)
ECVET	European Credit System for Vocational Education and Training (Evropski sistem kreditnih točk v poklicnem izobraževanju in usposabljanju)
EOK	Evropski okvir kakovosti
EQAVET	European Quality Assurance in Vocational Education and Training (Evropski referenčni okvir za zagotavljanje kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja)
GDPR	General Data Protection Regulation (Splošna uredba o varstvu podatkov)
MERI	Cedefopov kompas MERI
MSP	Mala in srednje velika podjetja
PDCA	Plan Do Check Act Cycle (Demingov krog: Načrtuj Naredi Preveri Ukrepaj)
PIU	Poklicno in strokovno izobraževanje in usposabljanje
PRI	Praktično izobraževanje
SMART	Specific Measurable Achievable Reasonable Time (Določen merljiv dosegljiv razumen čas)

2. Povzetek

Projekt »Mainstreaming Procedures for Quality Apprenticeships in Educational Organisations and Enterprises«(ApprenticeshipQ) podpira izobraževalne institucije in podjetja¹ pri nudenju kakovostnega praktičnega izobraževanja (PRI) svojim udeležencem. Kot izobraževalne institucije upoštevamo vse oblike terciarnega strokovnega izobraževanja. V projektu predlagana ocena kakovosti pripomore k lažjemu obvladovanju procesov in prinaša prednosti vsem deležnikom. Te prednosti so vseživljenjsko učenje za učitelje, profesorje in mentorje, izboljšave za podjetja, izboljšanje razvoja spretnosti udeležencev PRI in na splošno višja kakovost učne izkušnje.

Med projektom razvite in preizkušene aktivnosti ApprenticeshipQ krepijo sodelovanje in mreženje med izobraževalnimi institucijami in njihovimi partnerji za usposabljanja (podjetji) z zagotavljanjem inovativnih praks za izboljšanje ali vzpostavitev dokumentov o upravljanju kakovosti, ki so bile razvite in preizkušene med projektom.

Cilj je bil razviti orodja, ki ponujajo in usmerjajo upravljanje visokokakovostnih PRI za izobraževalne institucije in podjetja. Orodja so priznana kot model kakovosti PRI in so podlaga za razvoj formalnih mednarodnih standardov in smernic.

Priročnik je strukturiran na naslednji način:

Uvodnik v projekt ApprenticeshipQ vsebuje definicije raziskav, ki so podlaga tega priročnika. Sledijo navodila za uporabo s podrobnejšim opisom podpornih dokumentov in njihovih ciljev.

V projektu razvita merila kakovosti so z ustreznimi kazalniki za merjenje navedena v poglavju 5. Vsako merilo je dopolnjeno s kratkim opisom in primerom. Primeri so povzeti iz raziskave kvalitativnih intervjujev s predstavniki številnih podjetji. Za vsa merila kakovosti so na voljo tudi povezave do zapisov. Z uporabo modela PDCA (krog Načrtuj-Naredi-Preveri-Ukrepij) je v poglavju 6 predstavljena uporaba teh kriterijev.

¹ Placement provider.

3. Uvod

Pomanjkanje delovnih izkušenj in vrzel med ponudbo in potrebami trga dela sta dva največja izziva za prehod mladih iz sveta izobraževanja v svet dela (Evropska komisija 2017; OECD, 2018). Obetaven način za soočanje s temi izzivi je PRI (European Training Foundation, 2013). Vendar je njegovo izvajanje zapleteno in zdi se, da pomanjkanje evropskih smernic, ki bi ga podpirale, mnogim ponudnikom v tem sektorju – visokošolskim institucijam in podjetjem, zlasti malim in srednje velikim – preprečuje začetek dragocenih, stabilnih in trajnostnih programov PRI. Če so delovne prakse nenačrtovane in nestrukturirane, prav tako ne pride do razvoja novih kompetenc in veščin (Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training, 2017).

Za reševanje tega vprašanja je bil s podporo Evropske komisije odobren projekt ApprenticeshipQ. Cilj projekta je krepitev kakovost PRI, prenos teorije in prakse za zagotovitev pozitivnih zelenih rezultatov.

Splošno sprejetega sklopa načel in standardov kakovostnega upravljanja PRI ni. Zato izobraževalci in podjetja pri dejavnostih PRI uporabljajo svoje modele kakovosti. Številne raziskave, knjige, članki itd. vključujejo predlagane elemente kakovosti in dejavnike uspeha PRI.²

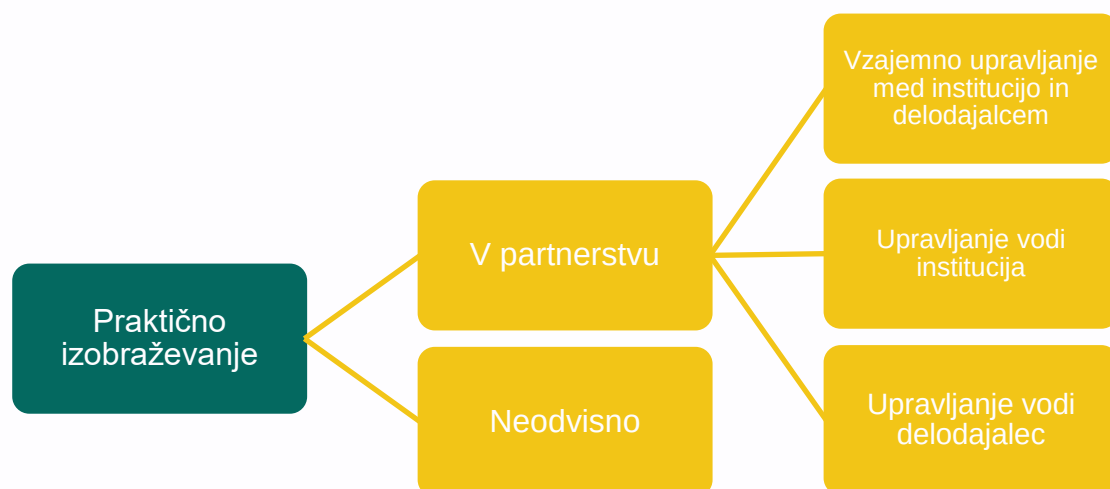
Poudarek projekta ApprenticeshipQ je na višješolskem in visokem strokovnem izobraževanju na stopnjah 5 in 6 Evropskega okvira kvalifikacij (EOK). Ker ni enotno dogovorjene definicije, je konzorcij uporabljal naslednjo definicijo PRI:

Odgovornost za proces izobraževanja je deljena med podjetji in izobraževalnimi institucijami.

V priročniku je udeleženec PRI opredeljen kot oseba, ki opravlja PRI v eni od oblik, prikazanih v diagramu na naslednji strani (Slika 1).

Na podlagi zgornje definicije so partnerji iz sedmih evropskih držav razvili sledečo tipologijo PRI (glej Sliko 1):

² Glej na primer: Cedefop (2015): Handbook for VET providers; EQAVET - European Quality Assurance Reference Framework; ESG (2015) Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area in tudi ostale.



Slika 1: Tipologija praktičnega izobraževanja (projekt ApprenticeshipQ).

Ta tipologija zajema dve vrsti praktičnega izobraževanja: neodvisno praktično izobraževanje in praktično izobraževanje v partnerstvu.

Neodvisna praktična izobraževanja so tista, ki jih organizirajo in upravlja podjetja brez kakršnega koli sodelovanja izobraževalnih institucij. Izvajajo se izven formalnega izobraževalnega programa, kar pomeni, da udeleženci PRI običajno niso vključeni v izobraževalni program oziroma ni povezave med študijem in PRI.

Praktična izobraževanja v partnerstvu so tista, ki jih izobraževalne institucije in podjetja organizirajo in upravlja v sodelovanju. Glede na način ločimo tri vrste upravljanja: vodeno s strani podjetja, vodeno s strani izobraževalne institucije in vzajemno upravljanje. Vsi trije načini upravljanja so vezani na učni načrt in zasnovani tako, da udeleženci PRI teorijo udeležajo v praksi in s tako pridobljenim znanjem povečajo avtonomijo na svojem strokovnem področju. Nadaljnje podrobnosti o značilnostih PRI najdete v našem poročilu "[Tipologija praktičnega izobraževanja v višjem strokovnem izobraževanju](#)".

Tipologija pomaga prepoznati različne vrste PRI v Evropi, usklajuje dialog med podjetji po državah in lajša sheme mobilnosti in priznavanja.

Na podlagi te tipologije so bili izvedeni intervjuji z izobraževalnimi institucijami in podjetji, da bi ugotovili dejavnike uspeha.³ Primeri najboljših praks so privedli do razvoja 30 meril kakovosti, ki jih je potrdila anketa z več kot 480 udeleženci. Anketa je udeležencem omogočila, da razvrstijo merila po pomembnosti, predlagajo izboljšave, zavrnejo merila in/ali predlagajo nova merila. Lestvica se giblje med ne morem oceniti (1) – popolnoma se strinjam (2) – se strinjam (3) – ne strinjam se (4) – popolnoma se ne strinjam (5).

³ Za dodatne informacije obiščite <https://apprenticeshipq.eu/practice-cases-collection/>

Da bi dosegli ciljnih 250 odgovorov, je bila anketa prevedena v nacionalne jezike projektnih partnerjev in odprta 12 tednov. Pet deležnikov je bilo vnaprej opredeljenih kot ciljna skupina: evalvatorji in strokovnjaki za kakovost, izvajalci višješolskega in visokošolskega strokovnega izobraževanja in usposabljanja, predstavniki podjetij, udeleženci PRI, ki so že začeli ali zaključili PRI, in diplomanti.

V raziskavi so sodelovali vsi deležniki: s 26 % so največji delež predstavljali izvajalci višješolskega in visokošolskega strokovnega izobraževanja in usposabljanja, sledili so jim evalvatorji in strokovnjaki za kakovost (24 %) ter udeleženci PRI (20 %).

Rezultati ankete so pokazali, da udeleženci štejejo vsa merila kakovosti za pomembna (popolnoma se strinjajo – 2). Srednje vrednosti so se gibale med 2,10 in 2,42. Zaradi tega ni bilo mogoče določiti razvrstitve. Tako je bilo vseh 30 meril kakovosti vključenih v končni seznam (glej Sliko 2). Podobno so srednje vrednosti med deležniki pokazale malo razlik.⁴

Merila kakovosti niso razporejena glede na pomembnost, ampak jih je potrebno razumeti kot enakovredne. V praktičnem izobraževanju imajo deležniki skupno odgovornost za visokokakovostno izvajanje PRI. Kljub temu obstajajo merila kakovosti, za katera so bolj odgovorne izobraževalne institucije in merila kakovosti, pri katerih imajo večjo odgovornost podjetja. Glede na to sta bila ustvarjena seznama z merili kakovosti za izobraževalne institucije in za podjetja.

Merila kakovosti so bila uporabljena za razvoj tega priročnika, s katerim zagotavljamo izobraževalnim institucijam, delodajalcem in zlasti podjetjem dokumentirane informacije upravljanja kakovosti za vzpostavitev in izboljšanje visokokakovostnega PRI.

V okviru tega projekta se razvija tudi spletno orodje, ki omogoča sledenje trendov in samonadzor.⁵

Razvita merila kakovosti so navedena spodaj s kazalniki za merjenje, ki podrobneje pojasnjujejo posamezna merila. Prvih 19 meril kakovosti vodijo izobraževalne institucije, naslednjih 10 meril kakovosti pa podjetja. Merilo kakovosti številka 30 enakovredno vodijo izobraževalne institucije in podjetja. Posledično ta priročnik vsebuje merila kakovosti od 1 do 19. Pregled vseh 30 meril kakovosti najdete na Sliki 2 in na [strani 25](#).⁶

⁴ Za dodatne informacije obiščite <https://apprenticeshipq.eu/a-requirements-standard-survey/>

⁵ Za dodatne informacije obiščite <https://apprenticeshipq.eu/satool>

⁶ Priročnik za izobraževalne institucije najdete na <https://apprenticeshipq.eu/manuals/>

Odgovornost izobraževalnih institucij		Odgovornost podjetij
1. Vključevanje deležnikov pri oblikovanju učnih izidov 2. Opredelitev SMART učnih izidov 3. Transparentnost 4. Opredelitev standardov mest za PRI 5. Prepoznavanje (pridobivanje) mest za PRI 6. Ustvarjanje kapacitet za MSP-je 7. Baza podatkov upravljanja in zagotavljanja mest za PRI 8. Varstvo podatkov 9. Priprava pogodbe 10. Dodeljevanje udeležencev PRI mestom za PRI 11. Spremljanje dejavnosti MSP-jev 12. Spremljanje dejavnosti udeležencev PRI 13. Podpora uporabnikom in reševanje težav 14. Evalvacija praktičnega izobraževanja 15. Oblikovanje ocene 16. Izvajanje in spremljanje ocenjevanja 17. Ocenjevanje 18. Certificiranje in priznavanje 19. Pritožbe in ugovori	Nekatera merila kakovosti imajo lahko deljeno odgovornost.	20. Priprava na praktično izobraževanje 21. Določanje mentorjev 22. Priprava pogodbe 23. Povezovanje udeležencev PRI mestom za PRI 24. Pogoji praktičnega izobraževanja 25. Vključitev udeleženca PRI 26. Mentorstvo 27. Poročanje praktičnega izobraževanja 28. Ocenjevanje učenja 29. Evalvacija procesa
30. Postopki upravljanja kakovosti		

Slika 2: Merila kakovosti praktičnega izobraževanja (projekt ApprenticeshipQ).

4. Kako uporabljati ta priročnik

Spodaj je naštetih 11 meril kakovosti za podjetja. Vsako merilo kakovosti in njegova pomembnost sta na kratko povzeta in nato podrobno opisana z ustreznimi kazalniki za merjenje. Posamezne podpostavke natančno ponazarjajo merila kakovosti in pomagajo prepoznati že obstoječe dokumente ter možne priložnosti za izboljšave.

S kontrolnim seznamom v našem spletnem orodju lahko opravite samonadzor meril kakovosti: <https://apprenticeshipq.eu/satool>

V spletnem orodju lahko merila kakovosti in kazalnike za merjenje ovrednotite z naslednjimi možnimi odgovori:

- **da**, ti dokumenti so že na voljo v naši organizaciji.
- **ne**, ti dokumenti še niso na voljo.
- **ni relevantno**, ti dokumenti se ne nanašajo na našo organizacijo.

V tem dokumentu so merila kakovosti in kazalniki za merjenje navedeni v obliki tabel. Sledi rumeno polje, ki prikazuje primere kot dodatna podpora za nadaljnje razumevanje, kako so izobraževalne institucije in podjetja uvajala merila kakovosti pri svojem vsakdanjem delu.

Povezava na koncu vsakega merila vodi do podpornega dokumenta. Vsi dokumenti so shranjeni na spletnem mestu ApprenticeshipQ v obliki, ki jo je mogoče urejati in jih je mogoče prenesti. Ti dokumenti služijo le kot *predlog ali ideja* in jih je mogoče prilagoditi ustreznim potrebam posamezne organizacije. Merila kakovosti se lahko izvajajo tudi na druge načine, pri katerih lahko pride do odstopanja od priloženih dokumentov.

Te dokumente in medij, na katerem so, mora nadzorovati in vzdrževati posamezna organizacija. Dokumenti so lahko v kateri koli obliki in na katerem koli mediju iz katerega koli vira in se lahko nanašajo na:

- sistem upravljanja, vključno s povezanimi procesi.
- informacije, ustvarjene za delovanje organizacije (dokumentacija).
- dokazi o doseženih rezultatih (poročanje).

Poleg tega ločimo med:

Vzdrževanjem dokumentov: dokumenti, ki podpirajo delovanje procesov (primeri: pravilniki, navodila za delo, obrazci, kontrolni seznamski itd.).

Hranjenem dokumentov: dokumenti, ki zagotavljajo, da se procesi izvajajo po zastavljenem načrtu (primeri: poročanje, kot so rezultati testov, zapisniki sestankov, revizijska ali druga evalvacijska poročila, vsebina obrazcev ali kontrolnih seznamov po zaključku itd.)

Potrebno je upoštevati, da vsa merila kakovosti niso potrebna v vsaki organizaciji. Tu igrajo odločilno vlogo posebne značilnosti organizacije (usmerjenost, velikost itd.).

Priročnik daje na dokazih temelječo sliko trenutnega stanja o kakovosti praktičnega izobraževanja v vaši instituciji in vam omogoča izvajanje izboljšav. Vsako podjetje je potrebno obravnavati posamično, da se določi, katera merila kakovosti podpirajo posamezni proces.

Ta priročnik in/ali spletni kontrolni seznam lahko pregleda in nanj odgovori vsaka oseba, ki je odgovorna za PRI v kateri koli izobraževalni instituciji ali podjetju.

5. Merila kakovosti za podjetja

Namen tega priročnika je analizirati obstoječe dokumente o upravljanju kakovosti in opremiti podjetja in zlasti izobraževalne institucije z orodjem za potrjevanje in izboljšanje kakovosti PRI za krepitev sodelovanja med deležniki: udeleženci PRI, podjetji in izobraževalnimi institucijami. Na ta način se podpira prehod udeležencev PRI iz sveta izobraževanja v svet dela.

Strokovnjaki za kakovost iz osmih evropskih držav so v ta namen razvili 30 meril kakovosti in kazalnike za merjenje ter vključili primere dobrih praks. Opomba: Kakovostno PRI poteka v okviru skupne odgovornosti vseh deležnikov, npr. izobraževalnih institucij, podjetij in udeležencev PRI. Prvih 19 meril kakovosti usmerja izobraževalna institucija.

20. Priprava na praktično izobraževanje

Da se doseže največja donosnost naložbe, je potrebno praktično izobraževanja načrtovati ne le časovno, temveč morajo biti vzpostavljeni tudi dokumenti, preden udeleženec prične PRI v podjetju.

Kazalniki merjenja

Ali ima podjetje vzorčno pogodbo, kjer so opredeljeni pogoji dela?

Ali je podjetje sistematiziralo vključitev mest za PRI v strukturo podjetja (npr. organigram, opis delovnega mesta ali podobno)?

Ali ima podjetje trdno institucionalno in regulativno ureditev?

Ali ima podjetje finančni načrt in/ali finančni vir za PRI?

Ali finančni načrt vsebuje specifične dodelitve virov za:

mentorje, specifična finančna in časovna povračila delovne obremenitve (npr. bonusi za mentorje, z izraženim deležem zaposlitve v okviru polnega delovnega časa namenjenim mentorstvu)?

udeležence PRI, vključno:

s plačami

s socialnimi dodatki, vključno z zavarovanjem

z infrastrukturo v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu?
Ali ima podjetje priročnike z informacijami/svetovanjem/usmerjanjem, vključno:
s komunikacijo med izobraževalno institucijo in podjetjem?
z jasnimi učnimi in razvojnimi strukturami?
Ali ima podjetje potrebne kapacitete za sprejem udeleženca PRI (dodeljena sredstva), vključno:
z osebjem (kadrovnik/mentor)
z infrastrukturo (pisarniški prostor)
z opremo
Ali ima podjetje postopke zaposlovanja za udeležence PRI? (skupaj z izvajalcem izobraževanja ali ločeno; obstoječe smernice?)
Ali ima podjetje načrt upravljanja tveganj, vključno:
s prepoznavanjem tveganj?
z analizo resnosti njihovih posledic?
z analizo verjetnosti njihovega pojava?
s predlaganimi ukrepi v izogib tveganjem?
Primer: <i>Merlin Entertainments upravlja velike zabaviščne sejemske parke in zabavišča, kot sta London Dungeon in Madame Tussauds. Je vodilna pri razvoju standardov v celotni industriji ter relevantnem usposabljanju in izobraževanju v strokovnem razvedrilnem sektorju. Zaradi svoje močne kulture usposabljanja in razvoja je podjetje razvilo interni priročnik kakovosti za PRI.</i>
<u>Obrazec 20: Primer prijave na praktično izobraževanje</u>

21. Določanje mentorjev

Mentorstvo je pomembno merilo kakovosti, saj zagotavlja prenos znanja med izkušenim in neizkušenim deležnikom. Vendar je potrebno za mentorje določiti ustrezne osebe.

Kazalniki merjenja

Ali ima podjetje dokumente za izbiranje mentorjev, vključno z opisom zahtevanih:

tehničnih kompetenc?

jasne odgovornosti vodstva?

kompetenc pedagoškega mentorstva?

minimalnih delovnih izkušenj?

Ali obstaja komunikacijska struktura med podjetjem in izobraževalno institucijo, ki vključuje:

redna formalna srečanja?

določitev SMART učnih izidov med izobraževalno institucijo in podjetjem?

Ali obstaja komunikacijska struktura med podjetjem in udeležencem PRI, ki vključuje:

hitro odzivanje na (neformalno) komunikacijo?

dokumente?

podporo mentorja udeležencu PRI?

Ali ima podjetje dokumente za usposabljanje mentorjev?

Ali ima podjetje dokumente za evalvacijo/ocenjevanje mentorjev?

Primer: Fakulteta za inženirstvo Univerze Deusto ponuja različne vrste praktičnega izobraževanja za vključevanje in integracijo udeležencev PRI in profesorjev v podjetja. V podjetju je imenovan mentor, ki usklajuje in pomaga pri razvoju in učenju udeleženca PRI. Pred imenovanjem mentorja se podjetje udeleži začetnega štiridnevnega usposabljanja, ki ga ponuja izobraževalna institucija.

Obrazec 21: [Materialni in kadrovski pogoji za praktično izobraževanje udeležencev PRI](#)

22. Priprava pogodbe

Med deležniki je potrebno pripraviti pogodbo za dokumentiranje dogovorov v okviru praktičnega izobraževanja. Pogodbo je potrebno pripraviti, se o njej dogovoriti in jo podpisati v posvetovanju z vsemi deležniki.

Kazalniki merjenja

Ali je podjetje določilo tok odobritev pogodbe, ki določa, kdo bo razvijal, pregledal in odobril dokumente na različnih stopnjah?

Ali obstaja formalni sporazum/pogodba, ki vključuje:

delovni čas, plačo, krizno upravljanje, delovno mesto, učne izide, mentorja, komunikacijo, delovni načrt in jasno povezavo z učnim načrtom?

Primer: *The Rugby Borough Council je organizacija javnega sektorja, ki mestu Rugby ponuja vrsto storitev, kot so stanovanja, zbiranje odpadkov, storitve načrtovanja prostega časa in športne objekte. V podjetju je vsakemu udeležencu PRI na začetku praktičnega izobraževanja na voljo pogodba, imenovana sporazum o usposabljanju. To vključuje cilje, po potrebi načrt usposabljanja - cilj usposobljenosti, razvoj kompetenc - spretnosti, znanja, vedenja - opredeljenih v nacionalnem dokumentu o standardih, postopkih poučevanja in povratnih informacijah ter režimu ocenjevanja.*

Obrazec 22: [Pogodba o praktičnem izobraževanju](#)

23. Povezovanje udeležencev PRI mestom za PRI

Med praktičnim izobraževanjem lahko udeleženci PRI v strokovnem okolju uporabljajo in razvijajo predmetna znanja in veščine. Poleg tega PRI nudi koristen vpogled v organizacije, njihov diskurz, kulturo, poklicno socializacijo, uporabne veščine in delovne odnose. Vsi deležniki imajo od tega vpogleda korist, če je dodeljevanje udeležencev PRI mestom za praktično izobraževanje skrbno.

Kazalniki merjenja

Ali obstaja seznam pogojev za vse tri deležnike?

Ali obstajajo dokumenti izbire udeležencev PRI glede na specifične profile?

Primer: *Magna Steyr pokriva celoto širokopasovnih pogonskih tehnologij – od ICE do priključnega hibrida do povsem električnih vozil. Njihov poudarek je na skupnem sestavljanju novih dualnih študijskih programov "proizvodne tehnologije in organizacije". Zato podjetje objavi svojo ponudbo o praktičnem izobraževanju, kjer lahko zainteresirani udeleženci PRI najdejo predmet, kraj in pogoje za PRI. Udeleženec PRI se mora prijaviti neposredno pri podjetju in opraviti razgovor. Podjetje/oddelek podjetja izbere želenega udeleženca PRI.*

[Obrazec 23: Obrazci za povezovanje udeležencev PRI mestom za PRI](#)

24. Pogoji praktičnega izobraževanja

Preden udeleženec praktičnega izobraževanja prične PRI, morajo biti na voljo dokumenti, iz katerih udeleženec PRI pridobi informacije o pogojih in poteku PRI.

Kazalniki merjenja

Ali je podjetje uvedlo dokumente za opisovanje mest za PRI in njihovih pogojev študentom in izobraževalnim institucijami?

Primer: *Orona je španski proizvajalec dvigal in tekočih stopnic, ki ponuja praktično izobraževanje in vključi udeleženca PRI v multidisciplinarne delovne skupine. Kadrovska služba in tehnični oddelki podjetja določajo potrebne tehnične in prečne kompetence in kateri učni izidi se razvijejo med praktičnim izobraževanjem.*

[Obrazec 24: Dokument o pogojih praktičnega izobraževanja](#)

25. Vključitev udeleženca PRI

Uspešna vključitev se zgodi, ko udeleženec PRI začuti, da je del podjetja in sta njegov čas in trud cenjena.

Kazalniki merjenja

Ali je podjetje uvedlo postopek za osebno predstavitev mesta za PRI dodeljenim udeležencem PRI?

Ali ima podjetje dokumente za izbiranje udeležencev PRI?

Ali je podjetje dodelilo članu svojega osebja odgovornost za komunikacijo z izobraževalnimi institucijami v zvezi s praktičnim izobraževanjem?

Ali ima podjetje dokumente za predstavitev podjetja udeležencu PRI?

Ali ima podjetje dokumente za predstavitev udeleženca PRI svojemu osebju?

Ali ima podjetje priročnik, s katerim udeleženca PRI seznani s podjetjem in osebjem ter kulturo podjetja?

Ali ima podjetje dokumente za mentorstvo, ki določajo:

periodično podajanje znanja, usposabljanje in/ali predstavitve, ki jih izvaja mentor?

periodično podajanje povratnih informacij in evalvacij?

Ali obstajajo podporne strukture za vključitev udeleženca PRI, kot so

priprava nadzornih nalog?

znanje o vsebini študija?

usmerjevalno fazo udeleženca PRI?

formalni sestanki, namenjeni pregledu stanja, njegovi udeleženci in časovni načrt?

Primer: *DM Drogerie Markt D.O.O. je multinacionalna drogerija, ki daje velik poudarek sprejemu novih udeležencev PRI. Podjetje najprej predstavi udeležencem PRI novo okolje, sodelavce in notranja pravila. Ko se udeleženci PRI seznani s tem, začnejo s programom uvajanja, ki je individualen za vsak oddelek. Mentor spremlja, svetuje, usmerja, daje povratne informacije in pomaga udeležencem PRI na njihovi poti k samostojnemu delu.*

Obrazec 25: Usmerjevalni načrt udeleženca PRI

26. Mentorstvo

Za vključitev udeležencev PRI je mentorstvo ključnega pomena. Poleg tega je sodelovanje med izkušenimi osebami in udeležencem PRI koristno zaradi dragocenega prenosa znanja in spretnosti. V primerjavi z merilom kakovosti 21 je tu poudarek na izvajanju mentorstva.

Kazalniki merjenja

Ali ima podjetje dokumente, s katerimi udeležence PRI vnaprej obvesti o njihovem pričakovanem delu?

Ali je podjetje pripravilo načrt za posamezno mesto za PRI, vključno:

z upoštevanjem okvirjev usposabljanja in priročnikov za module?

z vključitvijo študijskih vsebin v praktični del?

s splošnim ciljem mesta za PRI?

z izmenjavo z izobraževalno institucijo?

z naborom specifičnih nalog z jasnimi rezultati za doseganje tega cilja, kot so:

dokumentacija o usposabljanju in kvalifikacijah načrta dela?

dokumentacija rezultatov kvalifikacij in razvoja kompetenc v učnem procesu?

vključenost udeležencev PRI v poslovne procese?

Primer: WSP je specializirano inženirsko podjetje za profesionalne storitve, ki deluje na trgih po vsem svetu. Njegova glavna področja storitev so promet in infrastruktura, gradnje, energija in voda, okolje, trajnost, energetske storitve in svetovanje. V podjetju so usposobljeni mentorji in ocenjevalci PRI ključnega pomena za uspeh programa praktičnega izobraževanja in sistema vodenja diplomantov. Mentorstvo je v podjetju visoko cenjeno, „akreditacija“ pa vodi do nagrade. Kultura mentorstva krepi splošno kulturo podjetja – njegovo etiko in vrednote. Prizadevajo si za razvoj popolno oblikovanih posameznikov in dobrih timskih igralcev.

Obrazec 26: Vprašalnik za mentorje praktičnega izobraževanja v organizaciji

27. Poročanje praktičnega izobraževanja

Poročanje praktičnega izobraževanja je pomembno za dokumentiranje učnih izidov v kombinaciji z načrtom usposabljanja.

Kazalniki merjenja

Ali na delovnem mestu obstaja učni načrt/urnik, ki vključuje:

informacije o vlogah in funkcijah?

opredeljene učne vsebine?

dnevnik udeleženca PRI za poročanje izkušenj in odzivov?

Primer: *Volksbank Heilbronn eG je zadružna banka s sedežem v Heilbronn. Podjetje je svoje učne izide in načrte usposabljanja razvilo z uporabo priročnika o kakovosti, ki ga je razvila IHK (Industrijska in gospodarska zbornica) za zagotovitev tesne medsebojne povezanosti teoretičnega dela v izobraževalni instituciji in praktičnega dela v podjetju.*

[Obrazec 27: Poročilo udeleženca PRI o napredku in izvajanju praktičnega izobraževanja](#)

28. Ocenjevanje učenja

Ocenjevanje učenja je pomemben in kritičen korak v učnem procesu, da se ugotovi, ali so bili učni rezultati doseženi. Obema stranema koristi razprava o povratnih informacijah.

Kazalniki merjenja

Ali obstaja standardiziran postopek ocenjevanja, ki vključuje:

redne pogovore s povratnimi informacijami?

pomoč udeležencem PRI pri organizaciji izpitnih rokov in storitev?

spremljanje programa, postopka evalvacije (udeleženec PRI/podjetje)?

Primer: IKERLAN je raziskovalno središče za prenos tehnološkega znanja. Namen podjetja je udeležencem PRI pomagati, da s praktičnim izobraževanjem najdejo svoje poslanstvo ali prednostno področje dela. Da bi podprl dosežke udeleženca PRI, imenovani mentor vsakih 15 dni oceni udeleženca PRI z rednimi pogovori s povratnimi informacijami. Ta ocena je potrebna za razvoj in usklajevanje učnega načrta.

[Obrazec 28: Ocenjevanje praktičnega izobraževanja](#)

29. Evalvacija procesa

Za izboljšanje praktičnega izobraževanja in analizo njegove koristi je potrebno postopek evalvirati.

Kazalniki merjenja

Ali obstaja standardiziran postopek evalvacije, ki vključuje:

prepoznavanje težav in konfliktov pri praktičnem izobraževanju, ki vodi k rešitvam?

nadzor projektnega in diplomskega dela v podjetju?

spremljanje programa, postopka evalvacije (udeleženec PRI/podjetje)?

Ali ima podjetje dokumente za obravnavanje internih (osebje) pritožb in predlogov?

Primer: *Zavod Traven Pisari Pri Gračišču je mikro podjetje v Sloveniji. Podjetje uporablja sistem zagotavljanja kakovosti PDCA za evalvacijo praktičnega izobraževanja v skladu z dogovorjenim načrtom izobraževalne institucije in pričakovanji udeleženca PRI.*

[Obrazec 29: Dokumenti za evalvacijo praktičnega izobraževanja](#)

30. Postopek upravljanja kakovosti

Dokumenti upravljanja kakovosti podpirajo koordiniranje praktičnega izobraževanja tako, da usmerjajo dejavnosti med izvajanjem PRI na način, da se zadovoljijo potrebe vseh deležnikov in nenehno izboljšujeta učinkovitost in uspešnost PRI.

Opomba: Merilo kakovosti je v skupni odgovornosti podjetij in izobraževalnih institucij. Beseda organizacija se tako nanaša na podjetja in na izobraževalne institucije.

Kazalniki merjenja

Ali ima organizacija dokumente za obravnavanje zunanjih pritožb in predlogov?

Ali ima organizacija redna srečanja z udeleženci PRI za zbiranje povratnih informacij? Ocena spretnosti & pretok informacij?

Ali ima organizacija dokumente za spremljanje uspešnosti celotnega programa PRI, vključno:

z opredeljenimi veščinami, kvalifikacijami in kompetencami?

z načrtom ocenjevanja, ki prikazuje različne odgovornosti?

s standardiziranimi predlogami za pisno dokumentacijo kvalifikacijskega postopka?

s predlogami poročil za srečanja s povratnimi informacijami?

z opredeljenimi merili za ocenjevanje?

s smernicami za intervju?

s koristmi za poslovni uspeh?

s prispevkom k ustvarjanju vrednosti (donosnost naložbe)?

z ocenjevanjem in dodelitvijo kreditnih točk v sodelovanju z izobraževalno institucijo?

Primer: WSP je specializirano inženirsko podjetje za profesionalne storitve, ki deluje na trgih po vsem svetu. Njegova glavna področja storitev so promet in infrastruktura, gradnje, energija in voda, okolje, trajnost in energetske storitve. Podjetje zagotavlja kakovost z usposabljanjem mentorjev (ocenjevanje, kvalifikacije), spremljanjem napredka PRI – s strani usposobljenega mentorja in organizacijo programa s sodelovanjem med ponudnikom in podjetjem. Zagotavljanje kakovosti se dejansko „prenese“ na organizacijo, ki ima ustrezne izkušnje in strokovno znanje.

Obrazec 30: [Postopki upravljanja kakovosti](#)

Primer dokumentov za postopke upravljanja kakovosti

Odgovornost izobraževalne institucije

Vključevanje deležnikov pri oblikovanju učnih izidov	☐
Opredelitev SMART učnih izidov	☐
Transparentnost	☐
Opredelitev standardov mest za PRI	☐
Prepoznavanje (pridobivanje) mest za PRI	☐
Ustvarjanje kapacitet za MSP-je	☐
Baza podatkov upravljanja in zagotavljanja mest za PRI	☐
Varstvo podatkov	☐
Priprava pogodbe	☐
Dodeljevanje udeležencev PRI mestom PRI	☐
Spremljanje dejavnosti MSP-jev	☐
Spremljanje dejavnosti udeležencev PRI	☐
Podpora uporabnikom in reševanje težav	☐
Evalvacija praktičnega izobraževanja	☐
Oblikovanje ocene	☐
Izvajanje in spremljanje ocenjevanja	☐
Ocenjevanje	☐
Certificiranje in priznavanje	☐
Pritožbe in ugovori	☐

Odgovornost podjetja

Priprava na praktično izobraževanje	☐
Določanje mentorjev	☐
Priprava pogodbe	☐
Povezovanje udeležencev PRI mestom za PRI	☐
Pogoji praktičnega izobraževanja	☐
Vključitev udeleženca PRI	☐
Mentorstvo	☐
Poročanje praktičnega izobraževanja	☐
Ocenjevanje učenja	☐
Evalvacija procesa	☐

6. Od načrtovanja do izvedbe

Kako je mogoče uporabiti merila kakovosti, ki so bila podrobno razložena v prejšnjih poglavjih? Za ponazoritev tega se sledeče poglavje nanaša na krog PDCA.

Krog PDCA je razvil Shewhart (1931, 1939) in se kot model reševanja problemov uporablja pri upravljanju kakovosti (Matsuo & Nakahara, 2013, 198). Imenuje se tudi Demingov krog, poimenovan po izpopolnjenem delu W. E. Deminga (Sokovic et al., 2010, 477f.).

Krog za izboljšanje kakovosti je sestavljen iz štirih faz in se začne s fazo načrtovanja (Plan), ki ji sledi izvajanje potrebnih dejavnosti za doseg načrta (Do). Rezultati se preverijo glede njihove učinkovitosti (Check) in izvajajo se ukrepi (Act) za izboljšanje procesov (Matsuo & Nakahara 2013, 198). Izvajanje kroga PDCA pomeni nenehno iskanje načinov za izboljšanje (Soković et al., 2010, 477f.).



Slika 3: Krog PDCA (Cedefop 2015, 13).

Krog PDCA omogoča sprejetje tako začasnih kot trajnih korekcijskih ukrepov. V primeru začasnih ukrepov je postopek osredotočen na rezultate s praktičnim naslavljanjem in reševanjem problema. Po drugi strani pa se s trajnimi korektivnimi ukrepi preiskuje in odpravi vzrok, kar ima za posledico trajen in izboljšan proces (Soković et al., 2010, 477f.).

Izboljšanje kakovosti pomeni strateško načrtovanje, ki pa se ne nanaša le na kratkoročne rešitve ali napake, ki so se pojavile. Namen strateškega načrtovanja je izboljšati celotno organizacijo in natančneje njene temeljne procese. Za razvoj načrtovanja kakovosti je potrebna strategija za izboljšanje upravljanja kakovosti (Cedefop, 2015, 23).

Z uporabo strategije je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja:

„(a) kaj je potrebno doseči;

(b) kako, kdo in kdaj to dosežemo;

(c) kakšni viri so potrebni.“ (ibid.)

Predlog EQAVET za izvajanje krožnega okvira zagotavljanja kakovosti, ki temelji na krogu PDCA, vključuje naslednje točke:

„(a) določanje ciljev in strateško načrtovanje;

(b) pravila in predpisi za izvajanje, stalno spremljanje in merjenje rezultatov v skladu z vnaprej določenimi cilji;

(c) analiza dejavnikov, ki prispevajo h kakovosti in obvladovanju sprememb glede na dosežene rezultate;

(d) novo strateško načrtovanje in določanje ciljev, prilagojeno novemu razvoju, s čimer se začne nov cikel nenehnih izboljšav.“ (ibid., 13)

Zgoraj omenjena merila kakovosti lahko v cikel PDCA razvrstimo na naslednji način (Slika 4):



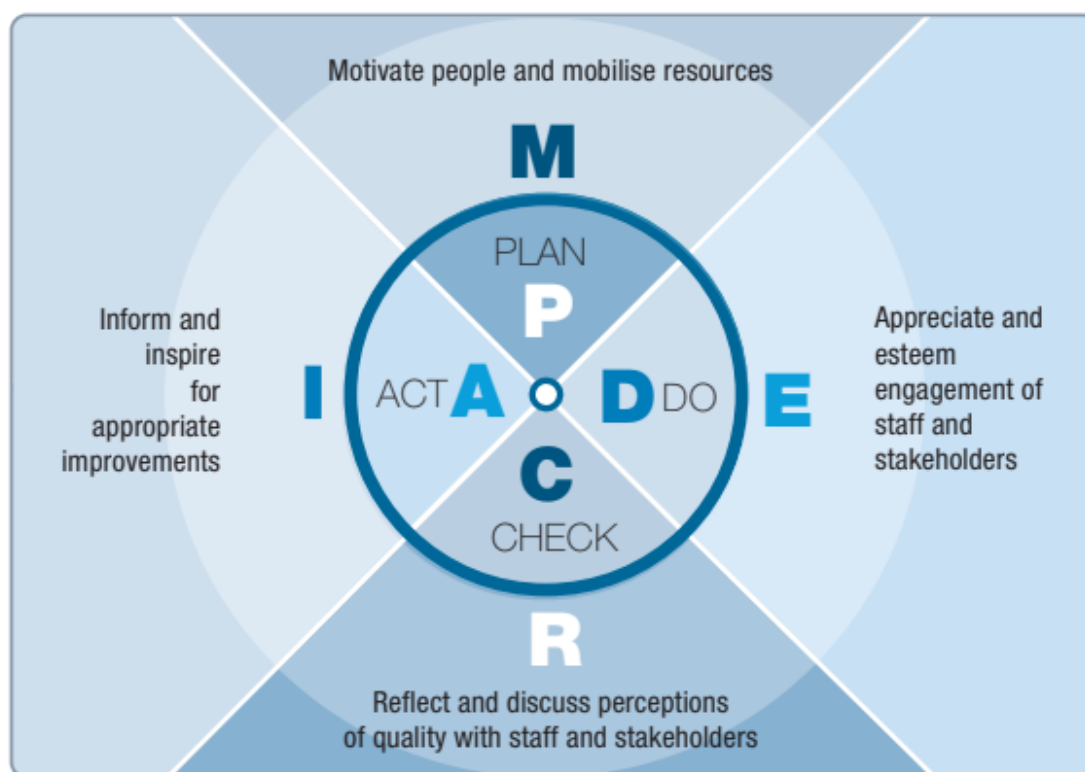
Slika 4: Razvrstitev meril kakovosti (projekt ApprenticeshipQ).

Nekatera merila kakovosti je mogoče uvrstiti v več korakov kroga, saj med njimi ni vedno jasne ločnice. Kako bodo razvrščena posamezna merila kakovosti, je odvisno tudi od uporabljenih specifičnih kazalnikov za merjenje.

Prav tako je potrebno opozoriti, da vsak korak zahteva predhodno načrtovanje.

Dodatek h krogu PDCA je kompas MERI (glej Sliko 5). Predpostavlja, da na razvoj kulture kakovosti močno vplivajo mehke veščine, ki temeljijo na človeškem faktorju. Te mehke veščine so v kompasu MERI predstavljene kot dopolnitev trdih veščin, ki se uporabljajo v krogu PDCA. Tako se kompas MERI nanaša predvsem na ustvarjanje notranje kulture kakovosti. Kultura kakovosti se poleg dejavnosti kroga PDCA oblikuje predvsem v medčloveških odnosih, za katere je značilno medsebojno spoštovanje in spodbujanje. Iz kompasa MERI lahko prepoznamo naslednje točke krepitve medosebnih odnosov v organizaciji:

- „(a) motivirati ljudi in mobilizirati vire za izboljšave (M);
- (b) ceniti in spoštovati sodelovanje osebja in deležnikov (E);
- (c) reflektirati in razpravljati o ocenah, evalvaciji in mnenjih osebja in deležnikov (R);
- (d) obveščati in spodbujati ustrezne izboljšave (I).“ (Cedefop, 2015, 98)



Slika 5: Kompas MERI (Cedefop 2015, 99).

Čeprav merila kakovosti in njihovi kazalniki za merjenje niso specializirani za mehke veščine, lahko nekatere predloge te točke povzamemo iz nekaterih naštetih meril. Mehke veščine krepijo zlasti merila kakovosti, ki spodbujajo izmenjavo med izobraževalno institucijo in/ali

podjetjem ter udeležencem PRI (št. 19, 25, 29, 30). Vzpostavi se odnos zaupanja, ki je tudi osnova za notranje upravljanje kakovosti. Povratne informacije je mogoče lažje pridobiti in jih posredovati; spremembe je mogoče uvesti lažje in z večjim zaupanjem.

Na splošno je krog PDCA koncept za nenehno izboljševanje procesov v organizaciji. Najpomembnejša je faza »Ukrepaj«. Po zaključku projekta se za nadaljnje izboljšave cikel znova začne (Soković et al., 2010, 477f.).

7. Seznam literature

Cedefop (2015): Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series; No 99

Evropska komisija (2017): High-performance apprenticeships & work-based learning - 20 guiding principles. Dostopno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f010ea2-265b-11e7-ab65-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-63634090#>

European Training Foundation (2013): Work-Based Learning: Benefits And Obstacles. A Literature Review For Policy Makers And Social Partners In ETF Partner Countries. Dostopno na: [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/\\$file/Work-based%20learning Literature%20review.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/$file/Work-based%20learning%20Literature%20review.pdf)

Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training (2017): Investing in work-based learning. Dostopno na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002606/260677E.pdf>

Matsuo, M.; Nakahara, J. (2013): The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning, The International Journal of Human Resource Management, 24:1, 195-207, DOI: 10.1080/09585192.2012.674961

OECD (2018): Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306486-en>

Shewhart, W.A. (1931): Economic Control of Quality of Manufactured Product, New York: D. Van Nostrand.

Shewhart, W.A. (1939): Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control, Washington, DC: The Graduate School, Department of Agriculture.

Sokovic, M.; Pavletic, D.; Kern Pipan, K. (2010): Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 43, 1. Dostopno na: http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf

Supporting Apprenticeships between Professional Higher Education & Small and Medium Enterprises [SAPS] (2018) Dostopno na: <https://learntowork.eu/>

8. Nadaljnje branje

Cedefop (2018): Apprenticeship schemes in European countries - A cross-nation overview. Dostopno na: https://www.cedefop.europa.eu/files/4166_en.pdf

Evropska komisija (2016): Study on higher vocational education and training in the EU. Dostopno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cf35147d-0a60-11e7-8a35-01aa75ed71a1>

International Labour Organisation (2017): ILO Toolkit for Quality Apprenticeships - Vol. 1: Guide for Policy Makers. Dostopno na: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf

Pipan, M. (2010): Quality Improvement Methodologies - PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 46, 476-483. Dostopno na: <http://pdfs.semanticscholar.org/e348/8a24ab1197670544b4e08dc6173f396eada9.pdf>

Sweet, R. (2018): Work-based learning: A handbook for policy makers and social partners in ETF partner countries. Dostopno na: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2018-09/Work-based%20learning_Handbook.pdf

O projektu ApprenticeshipQ in tej publikaciji

Pomanjkanje delovnih izkušenj in neusklajenost med ponudbo spretnosti in potrebami trga dela sta dva največja izziva za prehod mladih iz sveta izobraževanja v svet dela. Obetaven način za soočanje s temi izzivi je praktično izobraževanje. V podporo temu želi projekt ApprenticeshipQ razviti orodja upravljanja, ki bodo institucijam terciarnega strokovnega izobraževanja in delodajalcem pomagala pri ponujanju in usmerjanju visokokakovostnega praktičnega izobraževanja, ter bodo podlaga za razvoj uradnih mednarodnih standardov in smernic.

Namen tega priročnika je pomagati podjetjem izboljšati kakovost praktičnega izobraževanja. S pomočjo kontrolnega seznama in številnih primerov dobrih praks za navedena merila kakovosti, ki so dragocen nasvet, kako ta merila uporabiti v svojem podjetju.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union