



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



Zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom

Samooценjevanje in nenehno izboljševanje



Impresum

Projekt: WBL-Q: Od načel (gradnikov) EQAVET do resnične kakovosti PUD na poslovni in podjetniški ravni – samoocenjevanje, revizija in nenehno izboljševanje

Številka projekta: 2020-1-AT01-KA202-077966

Več informacij na: www.wbl-quality.eu
www.wbl-quality.eu/imprint

Koordinator: Verein Auxilium, Geidorfplatz 2
8010 Gradec, Avstrija
info@wbl-quality.eu

Partnerstvo:



Financiranje:



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

Program Erasmus+

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki izraža le mnenja avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.



Odperta licenca: Ta dokument je na voljo za prosto uporabo pod mednarodno licenco Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0. Za ogled kopije te licence obiščite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

ISBN 978-3-200-08669-2

Vsebina

Impresum	1
Predgovor	1
Uvod v praktično usposabljanje z delom v evropskem poklicnem izobraževanju in usposabljanju.....	2
1.1 Praktično usposabljanje z delom (PUD) in poklicno izobraževanje in usposabljanje (PIU) v Evropi.....	2
1.2 Praktično usposabljanje z delom in PIU v šestih državah EU	7
Zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom.....	19
2.1 Pomen zagotavljanja kakovosti PUD	19
2.2 Izvajanje zagotavljanja kakovosti na področju PUD	22
Razumevanje kakovosti – merila kakovosti za praktično usposabljanje z delom ..	28
3.1 Cikel PDCA	28
3.2 Okvir EQAVET in njegovih 6 gradnikov za PUD v podjetjih	33
Prepoznavanje vrzeli in potenciala v procesu PUD podjetja.....	37
4.1. Zagotavljanje kakovosti procesov PUD – kontekstualizacija.....	38
4.2 Povezovanje z drugimi procesi.....	38
4.3 Opredelitev vlog in deležnikov	40
4.4 Analiza SWOT vašega procesa PUD	41
4.5 Opredelitev ciljev (želeno stanje) in ukrepov za izboljšanje	43
Samoocenjevanje in obremenitveni test za PUD	44
5.1 Pristop k ocenjevanju WBL-Q.....	44
5.2 Orodje za samoocenjevanje in obremenitveni test WBL-Q	46
5.3 Uporaba rezultatov ocenjevanja v praksi	54
Študije primerov in praktični primeri iz poslovnega sveta	57
Zaključek in obeti	71
Literatura.....	73

Predgovor

Ta publikacija je nastala kot eden glavnih izdelkov projekta WBL-Q, ki ga je sofinanciral program Evropske komisije Erasmus+.

Od leta 2020 do 2022 je nadnacionalno in večstrokovno partnerstvo iz Avstrije, Nemčije, Madžarske, Irske, Slovenije in Španije prineslo tri glavne rezultate projekta:

1. Raziskovalno študijo za opredelitev ustreznih in uporabnih meril kakovosti, ki odražajo raznolikost praktičnega usposabljanja z delom. Rezultati so predstavljeni v celotnem poročilu v angleščini in v povzetkih v vseh partnerskih jezikih.
2. Spletno orodje za samoocenjevanje in obremenitveni test, ki omogoča ocenjevanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom v podjetju ali organizaciji. Podrobno poročilo o rezultatih ponuja prilagojena priporočila za izboljšave.
3. Priročnik za osebe, odgovorne za praktično usposabljanje z delom, o kakovosti PUD na splošno in o tem, kako ga lahko izboljšajo, skupaj z navodili za izvajanje in uporabo orodja za samoocenjevanje.

Več informacij o našem projektu najdete na www.wbl-quality.eu, brezplačno orodje za samoocenjevanje pa lahko preizkusite tukaj www.tool.wbl-quality.eu.

Upamo, da bomo s svojim delom prispevali k ozaveščenju o pomenu praktičnega usposabljanja z delom in sistemov zagotavljanja kakovosti PUD. Na naslednjih straneh je poleg številnih informacij o tej temi na voljo tudi več povezav do uradnih dokumentov zadevnih evropskih inštitutov (glej poglavje Literatura).

Vsem partnerjem se zahvaljujemo za njihovo predanost projektu WBL-Q. Še naprej si bomo prizadevali za izboljšanje procesov in kakovosti praktičnega usposabljanja z delom v Evropi.

*dr. Georg Müllner in Carina Posch,
Verein Auxilium*

Uvod v praktično usposabljanje z delom v evropskem poklicnem izobraževanju in usposabljanju

1.1 Praktično usposabljanje z delom (PUD) in poklicno izobraževanje in usposabljanje (PIU) v Evropi

Vajeništvo in druge oblike praktičnega usposabljanja z delom (PUD) so po vsej Evropi vedno veljali za dober način, kako mladim pomagati pri prehodu iz šole v svet dela. Hkrati pomagajo tudi pri izpopolnjevanju in preusposabljanju odraslih. Zato so prednostna naloga politike PIU na evropski ravni vse od sporočila iz Bruggea (2010) do deklaracije iz Osnabrücka (2020), zaradi česar so skoraj vse države članice EU preoblikovale svoje sedanje programe vajeništva ali uvedle nove (CEDEFOP 2022a).

Temeljni cilj praktičnega usposabljanja z delom je pridobivanje znanja, spretnosti in kompetenc v delovnem okolju. Praktično usposabljanje z delom je formalno organizirano učenje, pri katerem je vsebina pomembna za sedanja in prihodnja delovna mesta. Lahko poteka v podjetju, izobraževalnih ustanovah ali v obliki simulacije in je del (poklicnega) izobraževalnega programa za učence ali odrasle.

Praktično usposabljanje z delom je pogosto predstavljeno kot dobra metoda za razvijanje znanj in spretnosti na delovnem mestu ter spodbujanje produktivnosti delovne sile. Če se podjetja in učenci aktivno vključijo vanj, lahko izkoristijo ves potencial praktičnega usposabljanja z delom in povečajo produktivnost svojega podjetja (Croner-i 2017).

ZAKAJ PODJETJA PONUJAJO PRAKTIČNO USPOSABLJANJE Z DELOM?

(GOVET/Nemški urad za mednarodno sodelovanje na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja 2019)



Produktivnost

Pripravniki PUD, zlasti vajenci v dualnem sistemu, prispevajo k produktivnosti podjetja.



Naložbe

Podjetja vlagajo v pripravnike PUD, da bi si v prihodnosti zagotovila visoko usposobljeno in specializirano delovno silo.



Preverjanje

Med začetnim usposabljanjem lahko podjetje preveri udeleženca PUD in oceni, ali je primeren zanje.



Družbena odgovornost podjetij

S PUD podjetje mladim ponuja odličen način za razvoj njihove poklicne poti in priložnost za vključitev na trg dela.



Ugled

Družba običajno pozitivneje dojema podjetja, ki izkazujejo naložbe v mlade generacije in družbeno odgovornost.

Razumevanje dinamike stroškov in koristi PUD ter zagotavljanje, da se ta upošteva pri oblikovanju programov PUD, je temeljnega pomena za zagotavljanje, da podjetja izvajajo visokokakovostni PUD in da pripravniki PUD dojemajo kot privlačno poklicno možnost.

Učenje na delovnem mestu ponuja številne možnosti, a včasih je težko zagotoviti, da se naučeno tudi uradno prizna. Kljub temu ima takšno priznanje številne prednosti, zlasti za osebe, ki iščejo novo zaposlitev brez uradnega dokazila o svojem usposabljanju in kompetencah (Croner-i 2017).

Včasih se priznanje nanaša na formalni program praktičnega usposabljanja z delom – na primer delovno prakso, ki je del visokošolske izobrazbe. A delavci številna znanja in spretnosti razvijejo tudi med delom, ko preizkušajo različne tehnike, včasih jim pri tem svetujejo tudi sodelavci in tako na podlagi izkušenj izpopolnjujejo svoja znanja in spretnosti.

Da bi mladi dobili realističen vpogled v različne poklicne poti, morajo sodelovati na trgu dela. Zato jim je treba zagotoviti možnost, da nekaj časa preživijo na delovnem mestu.

Vendar je praktično usposabljanje z delom pogosto šele druga izbira, saj mladi učenci in njihovi starši dajejo prednost akademski poti, ki se ji pripisuje višja vrednost.

To je izziv za poklicno svetovanje v šolah, ki se sooča s težavami pri zagotavljanju natančnih informacij o potrebah na trgu dela. Poleg tega zunanji dejavniki (na primer družinsko in socialno okolje) in notranji dejavniki (na primer kognitivne sposobnosti, nadarjenost in samozavest) vplivajo na izbiro poklicne poti mladih (OECD 2022a). Podjetja v Evropi potrebujejo usposobljeno delovno silo za zagotavljanje gospodarske rasti in razvoja.

Tako v obrti kot v industriji so na voljo zelo dobro plačana, inovativna in varna delovna mesta. Visoka kakovost usposabljanja v podjetju tudi bolj pritegne iskalce zaposlitve in poveča zaposlovanje. Pogosto manjka le podoba, preglednost ali odnosi z javnostjo. Delodajalci se lahko soočajo s težavami pri iskanju primernih kadrov, potencialni uslužbenci pa imajo težave pri pridobivanju informacij o razpoložljivih delovnih mestih, ker na primer nimajo dostopa do mrež potencialnih delodajalcev (CEDEFOP 2013).

To je ovira za poklicne svetovalce pri zagotavljanju enakosti in podpori mladim učencem pri sprejemanju informiranih poklicnih odločitev, pri čemer je treba upoštevati potrebe delodajalcev, hkrati pa tudi individualne predispozicije in želje učencev (OECD 2022a).

Da bi PIU postal resnično PRVA izbira in da bi šole postale šole prihodnosti, so potrebne prožnejše poti, večja osredotočenost na inovacije, ustrezna kombinacija mehkih in trdih veščin ter globlje in bolj razgibano sodelovanje deležnikov.

EVROPSKI program znanj in spretnosti

Cilji evropskega programa znanj in spretnosti naj bi bili doseženi do leta 2025. EU je za merjenje dosežkov določila vrsto količinskih kazalnikov.



**12 ukrepov evropskega programa znanj in spretnosti je
razporejenih
v 4 osrednje sklope:**



Skupaj poskrbimo, da bosta PUD in PIU

★ **PRVA IZBIRA** ★

in ne druga možnost!

Potreben je jasen in zanesljiv pravni okvir, ki bo vsem partnerjem na področju vajeništva zagotavljal vzajemne pravice in odgovornosti ter jim omogočal učinkovito delovanje. Ti »partnerji pri vajeništvu« so vajenec, podjetje, ki organizira

usposabljanje, in šola ali center za poklicno izobraževanje in usposabljanje (Evropska komisija 2015).

Pravni okvir bi moral vključevati vlogo vajenca kot učenca in zagotavljati njegovo pravico do visokokakovostnega usposabljanja, katerega rezultat so uporabna in prenosljiva znanja in spretnosti. Da bi bila zakonodaja učinkovita, mora ščititi pravice in odgovornosti vključenih partnerjev (ponudnikov PIU, delodajalcev, vajencev in socialnih partnerjev) ter hkrati upoštevati predstavnike delodajalcev in delojemalcev glede vsebine vajeništva, ocenjevanja in certificiranja (CECOA 2018). Vse to naj bi preprečilo, da bi vlada vajeništvo mikroupravljala, in omogočilo pravni okvir za sodelovanje (Evropska komisija, 2015).

Poleg tega sistemsko sodelovanje med šolami ali centri za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter podjetji povečuje kakovost vajeništva, zato ga je treba spodbujati. Zlasti MSP z manjšimi upravnimi viri lahko uspevajo s pomočjo takšnega stalnega sodelovanja med podjetji in izobraževalnimi partnerji na lokalni ravni (CECOA 2018).

Praktično usposabljanje z delom je v različnih sistemih PIU organizirano zelo različno. V programih, kot je vajeništvo, so učenci PIU večino časa preživel v podjetjih. Kljub temu tudi programi, ki temeljijo na usposabljanju v šolah, ponujajo različne vrste praktičnega usposabljanja z delom (OECD 2022b).

V tem sektorju obstajajo tri različne oblike praktičnega usposabljanja z delom:

1. Vajeništvo (dualno poklicno izobraževanje in usposabljanje): podjetje in šola za poklicno izobraževanje in usposabljanje se dogovorita o vsebini usposabljanja, ki zagotavlja formalno izobraževanje, na podlagi katerega se pridobi nacionalna kvalifikacija, ki je priznana po vsej državi.
2. Šolski PIU s fazami učenja na delovnem mestu: usposabljanje v šolah z obveznimi ali prostovoljnimi različno dolgimi praktičnimi fazami v podjetju, ki se zaključijo z uradno priznano kvalifikacijo.
3. Učenje na delovnem mestu v šolah: oblika, ki se osredotoča na pridobivanje praktičnih izkušenj v sami šoli v prostorih, kot so laboratoriji, delavnice ali

restavracije za usposabljanje. Sem spadajo tudi projekti, ki simulirajo "resnično življenje", in resnični projekti iz sveta dela. Cilja sta ustvariti delovno okolje, ki zagotavlja čim bolj avtentične izkušnje, ter sodelovati s podjetji in strankami ter tako razvijati podjetniške spretnosti učencev.

Usposabljanje ljudi v skladu z njihovimi potrebami je za številna podjetja velika prednost, ki jo lahko dosežejo tako, da ponujajo vajeništva. Poleg tega lahko to poveča zanimanje za usposabljanje pri drugih zaposlenih, kar vodi v »kulturo usposabljanja« ne le v zadevnem podjetju, ampak v celotnem sektorju. Zato je temeljnega pomena, da upravljanje zagotavlja ravnovesje virov in koristi v podporo podjetjem, ponudnikom in učencem (Evropska komisija, 2015).

Številne študije kažejo, da poklicno izobraževanje omogoča vstop na trg dela. To je predvsem posledica dejstva, da je usposabljanje zasnovano v sodelovanju s podjetji, kar omogoča uspešen prehod iz izobraževanja v zaposlitev. Znanja in spretnosti, pridobljena v programih PIU, se lahko neposredno uporabljajo na trgu dela in zadostijo njegovo povpraševanje. Delavci so tako lahko produktivni takoj po usposabljanju in najdejo zaposlitev skoraj tako enostavno kot bolj izkušeni delavci (Korber 2019).

Trajnostna krepitev praktičnega usposabljanja z delom v poklicnem izobraževanju je temelj večine pobud EU. Glede na mednarodno primerjalne študije (NA-Bibb 2017) je veliko manj verjetno, da bodo mladi, ki so končali dualno usposabljanje ali vsaj tečaj s pomembnimi elementi dualnega usposabljanja, brezposelni v primerjavi z učenci s splošnim ali šolskim usposabljanjem.

1.2 Praktično usposabljanje z delom in PIU v šestih državah EU

AVSTRILIJA

priprava Štajerska gospodarska zbornica

Avstrijsko poklicno izobraževanje in usposabljanje (PIU) je dobro razvito, kar dokazujeta njegova raznolika ponudba in velika privlačnost: približno 70 % vsake starostne skupine se ob koncu obveznega šolanja odloči za PIU.

Praktično usposabljanje z delom je osrednjega pomena za PIU, zlasti pri vajeništvu, kjer učenci 80 % usposabljanja preživijo v podjetju. Šolsko poklicno izobraževanje in usposabljanje je prav tako usmerjeno v prakso in vključuje učenje v delavnicah, laboratorijih, učnih restavracijah in podjetjih, dopolnjeno pa je z obvezno delovno prakso v podjetjih. Projektne in diplomske naloge kot del zaključnega izpita triletnega programa poklicnega izobraževanja in usposabljanja (EQF 5) pogosto določijo podjetja ali pa se izvajajo v sodelovanju z njimi. Veliko pozornosti je namenjene pridobivanju ključnih kompetenc (vključno s skupinskim delom, digitalnimi in podjetniškimi spretnostmi). Usmerjenost v kompetence je glavno načelo PIU.

Primanjkuje usposobljenih delavcev, kar je predvsem posledica demografskega razvoja in večje privlačnosti splošnega izobraževanja. Uvedenih je bilo več ukrepov, na primer možnost opravljanja vajeništva s krajšim delovnim časom za starše in osebe z zdravstvenimi težavami (od leta 2020). Število vajencev (v okviru dualnega PIU), ki se usposablja, je odvisno od povpraševanja podjetij.

Leta 2014 se je v Avstriji 35 % vseh vajencev usposabljal v podjetjih z več kot 250 zaposlenimi. To pomeni, da se je 65 % vajencev usposabljal v podjetjih z manj kot 250 zaposlenimi (18 % v podjetjih z manj kot 10 zaposlenimi). Usposabljanje temelji na pogodbi o usposabljanju med podjetjem in vajencem, učenci pa morajo slediti ustreznemu šolskemu programu. V nasprotju s strahovi, pandemija covida-19 doslej ni imela resnega vpliva na ponudbo vajeniških mest. Razmišlja pa se o tem, kako bi lahko razširili alternativno nadpodjetniško usposabljanje, da bi zapolnili morebitne vrzeli na področju vajeniških učnih mest.

Podjetniški del vajeniškega usposabljanja ureja Zakon o poklicnem usposabljanju (*Berufsausbildungsgesetz* ali BAG, RIS 2022a). Zvezno ministrstvo za znanost, raziskave in gospodarstvo (BMWFW) je v skladu z BAG odgovorno za usklajevanje in spodbujanje sodelovanja med organi in institucijami, ki so vključene v poklicno izobraževanje in usposabljanje.

Predpise o usposabljanju za vajeniške poklice izda BMWFW po oceni Zveznega svetovnega odbora za vajeništvo (BBAB) ob sodelovanju socialnih partnerjev. Določbe o organizaciji šol za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter osnovne določbe o učnih načrtih so določene v Zakonu o organizaciji šol (*Schulorganisationsgesetz* ali SchOG, RIS 2022b) zvezne vlade, ki ga je izdalo

Zvezno ministrstvo za izobraževanje in ženske zadeve (BMBF). Za upravljanje šol za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter posebno oblikovanje učnih načrtov so odgovorne province. Na ravni provinc podjetniški del usposabljanja upravljajo tudi uradi za vajeništvo gospodarskih zbornic.

V splošnih in poklicnih šolah v Avstriji že dolgo obstajajo sistemi vodenja kakovosti (sistemi QM). Po Zakonu o reformi izobraževanja iz leta 2017 (*Bildungsreformgesetz* 2017, RIS 2022c) sta bila prej ločena sistema vodenja kakovosti za splošno izobraževanje (SQA) ter poklicno izobraževanje in usposabljanje (QIBB) združena, dobila pa sta tudi novo usmeritev. Od šolskega leta 2021/22 dalje se v praksi postopoma uvaja nov sistem vodenja kakovosti za šole (QMS). Vsebina sistema QMS temelji na novem okviru kakovosti, ki je začel veljati že januarja 2021.

NEMČIJA

pripravila družba IHK Projektgesellschaft

Poklicno izobraževanje in usposabljanje (VET) poteka v sodelovanju države, podjetij in socialnih partnerjev. Zvezno ministrstvo za izobraževanje in raziskave (BMBF) je pristojno za vprašanja politike PIU in usklajuje vso osebe PIU (CEDEFOP 2020b).

Sistem PIU v Nemčiji v veliki meri temelji na dualnem sistemu vajeništva, katerega rezultat je visokokakovostna poklicna kvalifikacija, zato je nemški sistem primer uspešnega modela. Zaradi nemotenega prehoda iz izobraževanja v zaposlitev prek vajeništva je stopnja brezposelnosti mladih precej nizka: leta 2019 je bilo v starostni skupini od 15 do 24 let brezposelnih 5,8 % ljudi, v primerjavi s 15,1 % v EU 27. Približno polovica učencev višjih razredov srednjih šol je vključena v program PIU, od tega jih je 70 % vključenih v vajeništvo. Vse več jih v program vstopa z visokošolsko izobrazbo (29,2 % vajencev, ki so z usposabljanjem začeli leta 2017) (CEDEFOP 2020b).

Dualno poklicno izobraževanje in usposabljanje je sestavljeno iz dela v podjetju in nekaj časa v poklicni šoli, pri čemer čas v podjetju zavzema približno 60–80 %, usposabljanje v šoli pa 20–40 %. Približno 90 % vseh dualnih programov PIU ponujajo podjetja (DC dVET 2016). Vajeništvo, ki ga ponujajo podjetja, temelji na predpisih o usposabljanju, ki so jih oblikovale štirje deležniki (zvezna in deželna

vlada, podjetja in sindikati). Podjetja imajo še vedno možnost, da skupaj z vajenci določijo načrt usposabljanja. Zaradi hitrih tehnoloških in organizacijskih sprememb se predpisi o usposabljanju redno posodablajo. Prav tako se ne sme zmanjšati prispevek socialnih partnerjev na več ravneh (CEDEFOP 2020b).

Delodajalci – prek svojih organizacij – in sindikati imajo velik vpliv na vsebino ter obliko začetnega in višjega poklicnega izobraževanja ter usposabljanja, da bi zagotovili, da ustreza potrebam trga dela. Zato so del upravnega odbora Zveznega inštituta za poklicno izobraževanje in usposabljanje (BIBB) in njegovih odborov za poklicno usposabljanje na nacionalni ravni. Na regionalni ravni imajo pomembno vlogo gospodarske zbornice, zlasti pri izpitih. Po drugi strani pa socialni partnerji večinoma vlagajo pobude za posodobitev ali razvoj novih poklicnih profilov (CEDEFOP 2020b).

Vsi deležniki so združeni v novem zavezništvu za začetno in nadaljnje usposabljanje za obdobje 2015–2018. Partnerji so sodelovali pri krepitvi poklicnega usposabljanja, zmanjšanju števila učencev, ki šolo zapustijo brez potrdila, in vzpostavitvi novega statističnega sistema za oceno trga poklicnega usposabljanja. Rezultat njihovih prizadevanj je več razpoložljivih vajeniških mest in usposabljanj, povečalo pa se je tudi število podjetij, ki ponujajo usposabljanja. (<http://www.bmwi.de>) (Evropska komisija 2015).

Za dualno poklicno izobraževanje in usposabljanje v Nemčiji je odgovorno Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo (BMWi) v dogovoru z Zveznim ministrstvom za izobraževanje in raziskave (BMBF), kar ureja Zakon o poklicnem izobraževanju (*Berufsbildungsgesetz* ali BBiG). Obe ministrstvi z odloki ustvarjata podlago za dobro urejen in standardiziran sistem poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Zvezna vlada je na koncu odobrila nove predpise o usposabljanju, ki so jih pripravili strokovnjaki skupaj z Zveznim inštitutom za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter socialnimi partnerji. Za šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje v okviru dualnega sistema (deželna šolska zakonodaja) so odgovorne zvezne dežele (DC dVET 2016). Januarja 2020 je bila z novim Zakonom o poklicnem usposabljanju določena minimalna plača za vajeništvo, s čimer so nadaljnje poklicne kvalifikacije in akademske kvalifikacije postale bolj enakovredne, hkrati je postalo poklicno usposabljanje s krajšim

delovnim časom dostopno več ciljnim skupinam, priznavanje predhodnega učenja pa enostavnejše (CEDEFOP 2019a).

Aprila 2020 je bil v času strukturnih sprememb in nadaljnjem razvoju financiranja pomoči pri poklicnem usposabljanju sprejet Zakon o spodbujanju nadaljnega poklicnega usposabljanja; z vlaganjem v izpopolnjevanje in preusposabljanje se bomo lažje spopadali z izzivi prihodnosti (Evropska komisija 2020).

ŠPANJA

pripravo podjetje Fondo Formación Euskadi

Začetno poklicno izobraževanje in usposabljanje je v pristojnosti izobraževalnih organov. Za nadaljnje usposabljanje so odgovorni organi za izobraževanje in zaposlovanje, ki si delijo iste posvetovalne organe, vendar imajo svoje lastno upravljanje in cilje. Zavodi za zaposlovanje so odgovorni za programe PIU, ki izpolnjujejo potrebe podjetij in delavcev (zaposlenih in brezposelnih) po znanju in spretnostih, programe zaposlovanja in usposabljanja ter ureditev vajeniških pogodb. Nacionalni vladni svetovadni organ za politiko poklicnega izobraževanja in usposabljanja je Generalni svet za poklicno usposabljanje, ki ga sestavljajo predstavniki nacionalnih in regionalnih javnih organov, organizacij delodajalcev in sindikatov. Deležniki sodelujejo pri oblikovanju poklicnih standardov v vseh gospodarskih sektorjih in so vključeni v oblikovanje kvalifikacij za PIU.

Nacionalni sistem kvalifikacij in poklicnega usposabljanja je krovni sistem za programe PIU v izobraževalnem sistemu in zunaj njega, na podlagi katerih izobraževalni organi podeljujejo kvalifikacije. Programi PIU ter programi pridobivanja poklicnih certifikatov se sklicujejo na poklicne standarde nacionalnega kataloga (*Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales*, CNCP), kar omogoča vzajemno priznavanje nekaterih delov usposabljanja (modulov). Programi PIU so modularizirani, omogočajo delno certificiranje in ponovno vključitev z vidika vseživljenjskega učenja ter vključujejo obvezno učenje na delovnem mestu ob koncu študija ali med njim. Učenci morajo opraviti vse module, da pridobijo zadevno kvalifikacijo.

Za lažji dostop do PIU vse več programov PIU uporablja spletna ali virtualna učna okolja in platforme. Z usposabljanjem lahko odrasli dosežejo, da so jim priznana znanja in spretnosti, ali pa tako pridobijo formalno kvalifikacijo. »Obstajajo skupni

predpisi za potrjevanje znanj in spretnosti, pridobljenih z neformalnim in priložnostnim učenjem ter delovnimi izkušnjami. Ti postopki državljanom omogočajo, da se vključijo v nadaljnje učenje in pridobijo polne kvalifikacije.« (CEDEFOP 2019b) Regionalni organi lahko glede na potrebe podjetij, zahteve socialnih partnerjev ali minimalne kvalifikacijske zahteve sektorskih regulativnih organov uvedejo javne razpise za potrjevanje neformalnega in priložnostnega učenja. Za visokošolske programe PIU ter dostop do poklicnih certifikatov so bili razviti preizkusi ključnih kompetenc.

Cilj novega Zakona o izobraževanju, ki velja od januarja 2021, ni le prilagoditev izobraževalnega sistema digitalnemu napredku, ampak tudi izboljšanje dostopa do izobraževanja in njegove kakovosti. Zlasti zato, ker se izobraževalni rezultati učencev niso izboljšali in ker so še vedno prisotne regionalne razlike. Drugi cilj je šolam omogočiti večjo prožnost pri vsebini učnih načrtov in večji poudarek na učenju, ki temelji na kompetencah. Splošna udeležba v poklicnem izobraževanju in usposabljanju (PIU) ostaja nizka, stopnja zaposlenosti nedavnih diplomantov PIU (70 % leta 2018 in 66 % leta 2019) pa je še vedno pod povprečjem EU, ki znaša 79,1 %. Sledenje diplomantom PIU je še v pripravi, vzpostavlja se namreč integriran sistem obveščanja in spremljanja, ki ga usklajuje državni Javni zavod za zaposlovanje (SEPE).

Kot odziv na krizo zaradi covida-19 so bili sprejeti ukrepi za povečanje privlačnosti PIU ter nadaljevanje PIU prek spleta. Od januarja 2020 je Ministrstvo za izobraževanje in poklicno usposabljanje pristojno za vse predpise na področju PIU, vključno z začetnim in nadaljevalnim PIU. Eden trdovratnih izzivov v državi so velike razlike med regijami tako glede usposobljenosti kot glede udeležbe v izobraževanju in usposabljanju. Stopnje ponavljanja razredov so še vedno visoke (29 % v Španiji; povprečje EU 13 %) in se ne izboljšujejo (Memorandum o ekonomskih in finančnih politikah, 2019).

Učni izidi so najbolj razviti in izpopolnjeni s pomočjo PIU. Sistem kvalifikacij v poklicnem izobraževanju in usposabljanju opredeljuje Zakon o kvalifikacijah in poklicnem usposabljanju, ki določa nacionalni katalog poklicnih kvalifikacij (*Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales*, CNCP). V njem je navedenih 680 poklicnih standardov, opredeljenih v kompetencah, in se nenehno posodablja. V strokovnih moduli za vsako kvalifikacijo so zbrani učni izidi in ustrezna merila

za ocenjevanje, ki izkazujejo, da imetnik kvalifikacije pozna, razume in je sposoben narediti, kar se od njega pričakuje ob zaključku programa.

Svet ministrov je konec leta 2019 odobril prvi strateški načrt za poklicno usposabljanje izobraževalnega sistema 2019–22, katerega cilj je posodobljen katalog nacionalnih kvalifikacij (pri čemer imajo podjetja pomembno vlogo pri oblikovanju poklicnih standardov) in široka ponudba usposabljanj. Nacionalni inštitut za kvalifikacije (INCUAL), ki je odgovoren za opredelitev, posodobitev in prilagoditev nacionalnega kataloga, se je leta 2019 posvetil snovanju novih poklicnih standardov in ponovno opredelil učne izide. Organski zakon o izobraževanju iz leta 2020 je še ena pomembna spodbuda za poklicno usposabljanje, saj je njegov cilj izboljšati družbeno priznavanje, povečati prožnost poklicnega usposabljanja in preiti na celovit sistem začetnega ter nadaljevalnega PIU, ki bo dostopen in bo vključeval vseživljenjsko učenje. Zakon določa okvir za reformo učnega načrta v smeri bolj na kompetencah temelječega pristopa. Poleg tega bodo v skladu z zakonom učenci, ki opravijo osnovni program PIU, prejeli diplomu ESO (obvezno srednješolsko izobraževanje), ki jim bo omogočila dostop do višjega sekundarnega izobraževanja.

Zato osnovni programi PIU vključujejo splošne in poklicne predmete. Za starejše od 17 let, ki so izobraževalni sistem zapustili brez kvalifikacije, so organizirani poklicni programi, ki jim omogočajo pridobitev potrdila o splošni izobrazbi ali kvalifikacije tehnika. Z novim zakonom se spodbujajo tudi integrirano poklicno usposabljanje in centri za dualno poklicno usposabljanje (CEDEFOP 2022b).

IRSKA

pripravil Spectrum Research Centre

Irski sistem izobraževanja in usposabljanja je razdeljen na štiri sektorje: primarno, sekundarno, nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (FET) ter visoko šolstvo. Nadaljnje izobraževanje na Irskem zajema ravni 2–5 EOK (ravni 3–6 NFQ) z nekaterimi višjimi vajeništvii na ravni 6 EOK (ravni 7/8 NFQ). Glavni ponudniki PIU so 16 odborov za izobraževanje in usposabljanje (ETB). SOLAS je vladna agencija, ki je odgovorna za financiranje, načrtovanje in usklajevanje ponudbe nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja na Irskem.

Ocenjuje se, da se 21 % oseb, ki opustijo šolanje, vključi v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, od 33.017 udeležencev nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja v letu 2017 pa jih je 16 % napredovalo v visokošolsko izobraževanje. Programi PIU v okviru nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja vključujejo: vajeništvo – v zadnjih letih se je ponudba vajeništva razširila (CEDEFOP 2019c; Mooney 2021). Trenutno je na voljo 58 programov vajeništva, ki vključujejo usposabljanje zunaj delovnega mesta, ki zajema FET in visokošolsko izobraževanje (ravni EOK 4/5/6/7/8 s sorazmerno malo programi, saj je to novost na ravneh 6, 7 in 8).

Vajeništva se izvajajo v naslednjih sektorjih: strojništvo, gradbeništvo, motorni, elektrotehnični, finančni, gostinski in živilski sektor, biofarmacija, logistika, nepremičninske storitve, zaposlovanje, prodaja in IKT; pripravništvo je program strukturiranega usposabljanja, ki združuje učenje v okviru izobraževanja in usposabljanja ter na delovnem mestu, s ciljem izboljšati rezultate pri pridobivanju zaposlitve za udeležence (Donegal ETB 2022).

Pripravništva obsegajo ravni 3–5 EOK (ravni 4–6 NFQ) in so večinoma usmerjena v pridobitev zaposlitve. Trenutno je na voljo 75 programov pripravništva; številni učenci se vpišejo v program za vključitev in poklicne kvalifikacije (PLC) (ravni 4/5 EOK). Ponudba PLC ima dva glavna cilja: uspešnim udeležencem zagotoviti posebna poklicna znanja in spretnosti za izboljšanje njihovih zaposlitvenih možnosti ali jim olajšati napredovanje v dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Na Irskem se poklicno izobraževanje in usposabljanje običajno ne izvaja na sekundarni ravni (niti na nižji sekundarni ravni (NFQ 3, EOK 2, ISCED 244) niti na višji sekundarni ravni (NFQ 4/5, EOK 3/4, ISCED 343/344)). Zato je večina učencev starih vsaj 16 let ali več. Aktivno vključevanje in razvoj skupnosti sta bila vedno osrednji načeli dela odborov za izobraževanje in usposabljanje ter ponudnikov FET ob obsežnem sodelovanju z lokalnimi skupnostmi (SOLAS 2019). FET usklajuje potrebe po znanjih in spretnostih za delo s prav tako ključnimi spretnostmi za življenje; podpira državljanstvo in blaginjo v skupnostih ter razvija socialni kapital (NALA Research 2021).

Strategija nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja 2020–24 določa petletni načrt za ta sektor, ki temelji na treh ključnih stebrih: razvijanju znanj in spretnosti,

spodbujanju vključevanja in ustvarjanju poklicnih poti; njen cilj je obravnavati gospodarske in družbene izzive v prihodnjih letih (irska vlada 2020).

Načrtovanje FET mora zagotoviti prilagodljivost za odzivanje na veliko število brezposelnih ali ranljivih delavcev, ki potrebujejo izpopolnjevanje in preusposabljanje, da se ponovno vključijo v delovno silo ali ostanejo v njej. Ta potreba je trenutno še večja zaradi covid-19 in resnih potencialnih gospodarskih tveganj brexita. Odzivi politike FET na zahtevne okoliščine, ki jih je povzročil covid-19, vključujejo program *Skills to compete* – pobudo za financiranje v podporo tistim, ki so zaradi covid-19 izgubili zaposlitev, da se vrnejo na trg dela – *eCollege* in program spodbujanja vajeništva, trenutni sveženj finančne podpore za delodajalce vajencev (CEDEFOP 2021a).

SLOVENIJA

priprava Gospodarska zbornica Slovenije

V Sloveniji imata poklicno izobraževanje in usposabljanje (PIU) pomembno vlogo. Privlačnost PIU je visoka, saj slovenski sistem izobraževanja in usposabljanja ponuja možnosti za horizontalno in vertikalno napredovanje, možnosti za praktično usposabljanje z delom (na primer prek medpodjetniških centrov za usposabljanje ali nedavno ponovno uvedenega vajeništva v srednješolskem triletnem PIU) ter obsežno politiko štipendiranja.

Slovenija ima največji delež učencev, vključenih v PIU v višjem sekundarnem izobraževanju, v EU 27 in eno najnižjih stopenj predčasnega opuščanja šolanja. Poleg tega se čedalje bolj priznava pomen izboljšanja ravni znanja in spretnosti odraslih. Poleg izzivov, ki jih prinašata staranje prebivalstva in nenehno zmanjševanje udeležbe v vseživljenjskem učenju v zadnjem desetletju, je več kot četrtnina delavcev izpostavljena velikemu tveganju, da bo njihovo delovno mesto avtomatizirano. Potreba po usmeritvi razvoja v krepitev digitalnih znanj in spretnosti ter razširitev možnosti za izpopolnjevanje in preusposabljanje je vse večja.

Programi PIU so na voljo na višji sekundarni in terciarni ravni za mlade (polni čas) in odrasle (polovični čas) učence. Ponudba PIU v Sloveniji je razvejena na različne vrste programov in načine izvajanja (usposabljanje v šolah in vajeništvo), ki vodijo

do različnih vrst kvalifikacij in posledično ponujajo različne možnosti napredovanja.

Namen PIU je na mednarodno primerljivi ravni zagotoviti znanje, spretnosti ter poklicne kompetence in sposobnosti, potrebne za opravljanje izbranega poklica in nadaljnje izobraževanje (CEDEFOP 2021b; 2. člen Zakona o poklicnem izobraževanju iz leta 2006). Večina programov PIU je na voljo na ravni višjega sekundarnega izobraževanja; en dveletni višji program PIU je na voljo na terciarni ravni. Vsi sekundarni in terciarni programi PIU se štejejo za formalne programe začetnega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (ZPIU), ki vodijo do nacionalno priznanih kvalifikacij PIU. Za učence, ki usposabljanje opravljajo za polni čas, so programi brezplačni, udeleženci programov za polovični čas (odrasli) pa plačujejo šolnino.

Višji sekundarni programi ZPIU in višji programi PIU temeljijo na kompetencah in so modularizirani. Z opravljenim določenim številom poklicnih modulov se pridobi poklicna kvalifikacija. Moduli PIU opisujejo učne rezultate, ki jih je treba doseči s teoretičnim učenjem in praktičnim usposabljanjem (praktično usposabljanje z delom, PUD) v šolskih laboratorijih ali delavnicah, medpodjetniških centrih usposabljanja in pri delodajalcih.

Za vsak poklicni modul se na nacionalni ravni pripravi katalog znanja. Ti vključujejo splošne cilje, poklicne kompetence in učne rezultate, ki jih je treba doseči ob zaključku modula. Več kot dve tretjini mladih udeležencev PIU sta vpisani v tehnične programe PIU, kar kaže, da učenci raje izbirajo programe PIU, ki omogočajo dokončanje višje sekundarne ravni in možnost nadaljevanja v terciarno izobraževanje.

V skladu z Zakonom o poklicnem izobraževanju in usposabljanju (2006, spremenjen leta 2017 in 2019) sta zagotavljanje kakovosti in obvezno samoocenjevanje ponudnikov PIU vključena v sistem PIU ter veljata kot ključna za razvoj kakovosti. Nacionalni strokovni svet za PIU pri ministrstvu za izobraževanje je leta 2007 odobril sedem nacionalnih kazalnikov kakovosti; leta 2017 so jih razširili na 11, pri čemer so vsi kazalniki v skladu z evropskim referenčnim okvirom za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja (EQAVET) (Cedefop, 2020c). Leta 2017 je MIZŠ pripravilo smernice za razvoj skupnega nacionalnega okvira za zagotavljanje kakovosti v predšolskem, osnovnošolskem in

višjem srednješolskem izobraževanju. Za njegov nadaljnji razvoj so bile zadolžene štiri institucije. Leta 2019 je bil objavljen skupni okvir za zagotavljanje kakovosti v izobraževanju. Ponudniki PIU so odgovorni za spremljanje in izboljšanje kakovosti svojega dela ter spremljanje in poročanje o vseh 11 kazalnikih kakovosti.

MADŽARSKA

pripravila fundacija START Foundation

Ministrstvo za inovacije in tehnologijo je pristojno za upravljanje poklicnega usposabljanja in izobraževanja odraslih (IO); od leta 2019 bo to vključevalo tudi visokošolske programe poklicnega usposabljanja. Za usklajevanje in izvajanje politike skrbita Nacionalni urad za poklicno izobraževanje in izobraževanje odraslih ter (od leta 2019) Center za podporo inovativnemu usposabljanju. Socialni partnerji razvijajo politiko poklicnega usposabljanja s sodelovanjem v svetovalnih organih, kot so regionalne gospodarske zbornice. Ponudniki izobraževanja in usposabljanja, zbornice, delodajalci in sindikati pripravljajo predloge za prilagoditev programov poklicnega usposabljanja in kvalifikacij potrebam trga dela. Gospodarska in industrijska zbornica je odgovorna za registracijo in certificiranje vajeništva (UNESCO 2021).

V publikaciji *Spotlight on VET* iz leta 2020 (CEDEFOP 2021a) je opisano, da praktično usposabljanje z delom poteka na dva načina: v šoli ali na delovni praksi v podjetju. Od leta 2020/21 bodo lahko učenci za opravljanje prakse s podjetji sklenili pogodbo o zaposlitvi. Po končani srednji šoli se lahko tisti, ki niso prepričani ali bi nadaljevali izobraževanje, vpišejo v enoletni (neobvezni) orientacijski program (ISCED 294, EOK 2).

Mladi in odrasli morajo po končanem programu poklicnega usposabljanja opraviti zaključni izpit. Trenutno se razvija sistem akreditiranih strokovnih izpitnih centrov, ki naj bi začel delovati do leta 2025. Štipendijska shema za PIU je na voljo vsem učencem PIU, ki se udeležujejo poklicnega srednješolskega ali visokošolskega izobraževanja (vključno s pripravništvom v šolskih delavnicah). Na podlagi pogodbe o zaposlitvi za poklicno usposabljanje učenci, napoteni v podjetja, prejemajo mesečno plačo (60 % minimalne plače ali več, odvisno od uspešnosti). Za pridobitev prve poklicne kvalifikacije je na voljo tudi zagonska štipendija v

pavšalnem znesku (420–840 EUR, odvisno od rezultata izpita). Podjetja, ki zagotavljajo pripravništvo, lahko nadomestijo (zmanjšajo) obvezni finančni prispevek z zagotavljanjem dualnega poklicnega usposabljanja (teorija in/ali praksa) (CEDEFOP 2021a).

Madžarska vlada, ki je bila oblikovana leta 2010, je želela povečati udeležbo v poklicnem usposabljanju in ugled poklicev. Poklicno usposabljanje bi moralo vključevati več učenja na delovnem mestu in več usposabljanj v podjetju (po zgledu držav z močnim sistemom dualnega usposabljanja, kot je Nemčija). Predsednik vlade in predsednik Gospodarske zbornice Madžarske (MKIK) sta novembra 2010 podpisala okvirni sporazum, v skladu s katerim bo imela MKIK ključno vlogo pri nalogah poklicnega usposabljanja, ki jih trenutno opravlja država. Upravljanje poklicnega usposabljanja ostaja javna naloga (Evropska komisija 2015).

Zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom

2.1 Pomen zagotavljanja kakovosti PUD

Zakaj je tako bistveno spodbujati praktično usposabljanje z delom kot visokokakovosten način usposabljanja?

Razlogov za to je več, od izobraževalnega in zaposlitvenega položaja aktivnega prebivalstva pa vse do koristi, ki bi jih PUD prineslo tistim, ki ga vzpostavijo.

»Praktično usposabljanje z delom je primer položaja, ki je koristen za vse, zlasti če usposabljanje poteka v podjetju.« (Evropska komisija 2013)

Po eni strani več kot polovica zaposlenih v Evropi meni, da njihovo delo ne sovпада z njihovim znanjem ali usposobljenostjo, s čimer opozarjajo na težave in probleme, ki so s tem povezani.

Podjetja, ki ustvarjajo delovna mesta, prav tako opozarjajo na neskladje med usposabljanjem in spretnostmi, ki jih je treba razviti na delovnem mestu: »Štirje od desetih delodajalcev v EU so leta 2013 dejali, da imajo pri zaposlovanju težave najti kadre z ustreznimi znanji in spretnostmi.« (CEDEFOP 2018)

Raven usposabljanja se povečuje, vendar se pozneje v podjetjih in organizacijah ugotovi, da usposabljanje ne ustreza zahtevam trga dela, zaradi česar prihaja do neusklajenosti znanj in spretnosti. Do neusklajenosti znanj in spretnosti pride, kadar delovna sila ne zagotavlja zahtevanih znanj in spretnosti, na primer zaradi tehnološkega napredka. Previsoka ali prenizka usposobljenost se pojavi, kadar ljudje opravljajo dela, za katera imajo preveč ali premalo izkušenj in kompetenc (CEDEFOP 2018).

To neusklajenost znanj in spretnosti se ne odraža le pri delodajalcih in zaposlenih, temveč tudi pri tistem delu brezposelne DRUŽBE, ki svojih znanj in spretnosti ne more prilagoditi trenutno iskanim delovnim mestom.

Praktično usposabljanje z delom je zasnovano kot rešitev usposabljanja in izobraževanja, ki prejemnikom omogoča združevanje teoretičnega usposabljanja s strokovno prakso v istem delovnem okolju. To jim bo omogočilo hitrejši razvoj osnovnih, digitalnih in naddisciplinarnih spretnosti, kar bo posledično izboljšalo njihovo vključevanje na trg dela in optimiziralo njihovo zaposljivost (Pérez Manzano 2018).

»Organizacije imajo ključno vlogo pri doseganju boljše izkoriščenosti znanj in spretnosti, prav tako pa je v njihovem interesu ohraniti zdravo ravnovesje med spreminjajočimi se zahtevami po znanju in spretnostih na delovnih mestih ter znanji in spretnostmi delavcev. Zagotavljanje usposabljanja – v sodelovanju s ponudniki usposabljanja – in podpiranje učenja na delovnem mestu sta učinkoviti sredstva, s katerima lahko organizacije zagotovijo želeno ravnovesje, saj delovna mesta postajajo vedno bolj kompleksna.« (CEDEFOP 2018)

Po drugi strani pa so možne koristi, ki bi jih uvedba praktičnega usposabljanja z delom prinesla z ohranjanjem standardov kakovosti za udeležence, poleg ekonomskih spodbud tudi druge, bolj pedagoške/družbeno-humanistične koristi.

Kot navaja Pérez Manzano (2018), zagotavljanje kakovosti PUD vašemu PODJETJU omogoča, da:

- ▶ ustvari praktično orodje za izbiranje in zaposlovanje osebja ter prihrani pri stroških človeških virov, saj so ob zaposlitvi učenca njegova izobrazba, spretnosti in sposobnosti že znane;
- ▶ so usposobljeni ljudje prilagojeni vašemu podjetju, saj bodo učenci usposobljeni v znanjih in spretnostih, ki jih podjetje najbolj potrebuje;
- ▶ obdrži osebje in poveča zadovoljstvo pri delu;
- ▶ prepozna vlogo delodajalca kot nosilca usposabljanja;
- ▶ izboljša podobo podjetja in se zaveže k varovanju okolja, ki se odraža v politiki družbene odgovornosti podjetij;
- ▶ izboljša sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, zlasti če ste MSP;
- ▶ se hitro odziva na potrebe po strokovnih kadrih na način, ki omogoča prilagajanje trgu dela in odpravljanje neusklajenosti znanj in spretnosti;
- ▶ spodbuja stalno posodabljanje in prilagajanje izobraževalnega sistema družbeno-ekonomskim razmeram.

Zagotavljanje kakovosti PUD **UČENCEM** omogoča, da (Pérez Manzano 2018):

- ▶ pridobijo najzahtevnejše spretnosti, tehnično strokovno znanje in tiho znanje;
- ▶ se usposobijo za specifične procese in usvojijo poslovno kulturo;
- ▶ pridobijo dragocene poklicne izkušnje na trgu dela;
- ▶ študij prilagodijo zahtevam poslovne realnosti, kar spodbuja podjetništvo;
- ▶ so bolj motivirani za nadaljevanje usposabljanja;
- ▶ se usposobijo na področju naddisciplinarnih znanj in spretnosti (s pomočjo mentorja PUD), usvojijo timsko delo in reševanje sporov;
- ▶ pridobijo priznano kvalifikacijo in hkrati pripravijo strokovni projekt;
- ▶ postopoma začnejo prevzemati odgovornosti v podjetju;
- ▶ pod najboljšimi pogoji vstopijo na trg dela.

Kar zadeva **DRUŽBO**, kakovost PUD omogoča (Pérez Manzano 2018):

- ▶ da se mladi pripravijo na bodoče poklice;
- ▶ vključevanje mladih na delovno področje in ustvarjanje kakovostnih delovnih mest;
- ▶ da predvidimo, kdaj se bodo na trg dela vključili tisti, ki želijo vstopiti v ta svet in ne bodo šli po akademski poti;
- ▶ spodbujanje gospodarskega razvoja in konkurenčnosti podjetij.

2.2 Izvajanje zagotavljanja kakovosti na področju PUD

Vse osebe, vključene v izvajanje PUD, morajo spodbujati vrednote in zaveze za kakovostne prakse.

Kakovost ni odvisna le od tega, ali center PIU, v katerem se učenec usposabljanja, ustrezno deluje, niti od tega, ali le podjetje učencu zagotavlja dragoceno usposabljanje, temveč od tega, ali vsaka stran ustrezno izpolnjuje svoje poslanstvo v okviru PUD. Da PUD velja za »kakovosten«, morajo vsi udeleženci pri opravljanju svoje vloge v procesu sprejeti vrsto zavez: podjetja in mentorji PUD, center PIU ter akademski mentorji, pa tudi učenci sami.

Na evropski ravni je bila sprejeta publikacija Visokokakovostna vajeništva in praktično usposabljanje z delom: 20 vodilnih načel (Evropska komisija 2015), ki skupaj z **NAČELI KAKOVOSTI** ureja najpomembnejše izzive na področju PUD.

V dokumentu so navedeni štirje politični izzivi v zvezi s spodbujanjem vajeništva in podobnih priložnosti za praktično usposabljanje z delom:

- nacionalno upravljanje in vključevanje socialnih partnerjev,
- podpora podjetjem, zlasti MSP, ki ponujajo vajeništva,
- privlačnost vajeništva in boljše poklicno usmerjanje,
- **zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom.**

Če se osredotočimo na zadnji izziv, zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom, mora podjetje, da bi se odzvalo na te izzive, upoštevati naslednja načela kakovosti:

- ▶ **NAČELO 16:** določiti jasen okvir za zagotavljanje kakovosti vajeništva na ravni sistema, izvajanja in podjetja, da se zagotovijo sistematične povratne informacije.
- ▶ **NAČELO 17:** zagotoviti, da vsebina programov PIU odraža spreminjajoče se potrebe po znanju in spretnostih v podjetju in družbi.
- ▶ **NAČELO 18:** spodbuditi medsebojno zaupanje in spoštovanje z rednim sodelovanjem med vajeniškimi partnerji.
- ▶ **NAČELO 19:** podpirati stalni strokovni razvoj mentorjev v podjetju in izboljšati njihove delovne razmere.
- ▶ **NAČELO 20:** zagotoviti pošteno, veljavno in verodostojno ocenjevanje učnih izidov.

Drug pristop za zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom temelji na opredelitvi in dogovoru o **ETIČNIH NAČELIH IN NAČELIH KAKOVOSTI**, ki so prisotna pri razvoju PUD v podjetju (CRUE 2019).

ETIČNA NAČELA



Enakopravnost

PUD je dragocena učna izkušnja in mora biti kot taka enako dostopna za vse brez kakršne koli diskriminacije. Te učne izkušnje kot del PIU pomembno prispevajo k enakim možnostim in socialni pravičnosti.



Trajnost in družbena odgovornost podjetij

Usposabljanje in zaposlovanje v okviru PIU predstavljata strateški ukrep družbenega in gospodarskega preoblikovanja, zato morajo pri njunem upravljanju veljati etične vrednote, ki iščejo ravnovesje med gospodarsko, socialno in okoljsko razsežnostjo vsake dejavnosti, kot je navedeno v agendi za trajnostni razvoj do leta 2030. PUD je priložnost za spodbujanje in izvajanje trajnostne kulture med različnimi sodelujočimi deležniki.



Zavezanost

Vrednost zavezanosti pomeni priznati, da je PUD zelo pomembna dejavnost usposabljanja, saj povečuje praktično usposabljanje učencev z resničnimi izkušnjami v zunanjih organizacijah.



Spoštovanje

Spoštovanje pomeni, da z vsemi ljudmi ravnamo pošteno, spoštljivo in obzirno. To pomeni, da ljudi ne smemo diskriminirati, da moramo pri ocenjevanju ravnati racionalno in se čim bolj izogibati predsodkom.



Odgovornost

Odgovornost pomeni pošteno prevzemanje lastnih dolžnosti in obveznosti, kar pripomore k izpolnjevanju namena PUD. Prav tako pomeni pripravljenost poročati vsakomur, ki je odgovoren za medsebojno izpolnjevanje obveznosti pogodbenih strank.

NAČELA KAKOVOSTI



Informacije in preglednost

Upravljanje PUD mora temeljiti na ustrezni ravni obveščenosti in preglednosti, tako da imajo vse strani, zlasti učenci, vse potrebne informacije, preden sprejmejo in izvedejo PUD. Tako podjetje kot mentorji PUD morajo biti sposobni ponuditi vse informacije, povezane s PUD, kot tudi pogoje, v katerih se izvaja, ter predpise in postopke, ki ga podpirajo.



Načrtovanje in izvedba projekta usposabljanja

Osrednji namen PUD je praktično učenje učenca, zato je projekt usposabljanja zasnovan kot osrednji element, ki upravičuje vse druge vidike upravljanja učnih praks.

Kakovostno praktično usposabljanje z delom mora zagotoviti ustrezno opredelitev učnih ciljev in izpolnitev projekta usposabljanja.



Pogoji PUD

Usposabljanje, ki ga učenec opravlja v podjetju, mora potekati v ustreznih pogojih, ki spodbujajo njegovo sodelovanje in učenje, ne da bi to pomenilo priznavanje delovnega razmerja in nadomeščanje delovnega mesta. Hkrati je treba med PUD zagotoviti varnost učenca, z izvajanjem usposabljanja in preventivnih ukrepov, ki zagotavljajo njegovo varnost – zlasti v okoljih, ki so po svoji naravi bolj tvegana.



Spremljanje in ocenjevanje PUD

Posebna narava PUD, ki poteka predvsem v delovnem okolju, zahteva visoko raven spremljanja in ocenjevanja, vključno s stalnim spremljanjem med izvajanjem učnih praks ter končno oceno in stopnjo skladnosti s cilji usposabljanja/izobraževanja.

Širjenje in zavedanje vrste priporočil, ki izhajajo iz etičnih načel in načel kakovosti PUD v podjetju, med udeleženiimi akterji (učenci, mentorji, podjetja) vpliva tudi na izboljšanje kakovosti PUD in razvoj etične kulture ter kulture odličnosti. Ta priporočila vključujejo pripravo informativnega gradiva, namenjenega udeleženiim akterjem, organizacijo dogodkov, namenjenih učencem, zbiranje pričevanj iz resničnih primerov, bodisi učencev bodisi delodajalcev, ki izboljšujejo uporabnost PUD pri poklicnem razvoju, in drugo.

PODJETJA bi morala za zagotavljanje kakovosti procesa PUD upoštevati predvsem naslednja **NAČELA UKREPANJA** (CRUE 2019):

- Naloge, ki jih bo učenec opravljal, bodo omogočale uporabo in dopolnjevanje pridobljenega teoretičnega znanja ter bodo prilagojene kompetencam in ciljem, opisanim v projektu usposabljanja.

- ▶ V nekaterih državah učenci PUD nimajo obveznosti delovnega razmerja, prav tako pa vsebina in razvoj nalog PUD ne moreta privedi do zamenjave delovnih mest. V teh primerih produktivnost ni glavna vrednost obdobja usposabljanja. Druge države, kot sta Avstrija in Nemčija, imajo dolgo zgodovino vajeniških sistemov, v katerih je učenec PUD popolnoma vključen v podjetje in prispeva k prihodkom podjetja. V teh dualnih sistemih učenec PUD prehaja med učnim okoljem šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter fazami v vajeniškem podjetju, v katerem z delom pridobiva prave izkušnje.
- ▶ Podjetje bo imelo usposobljeno osebje za mentorstvo praks, ki bo nadzorovalo dejavnosti, usmerjalo in nadziralo razvoj PUD v odnosu, ki bo temeljil na vzajemnem spoštovanju in zavezanosti učenju.
- ▶ Razmerje med številom delavcev in učencev PUD bi moralo zagotavljati učinkovito mentorstvo in spremstvo med razvojem PUD.
- ▶ Učenec bo seznanjen z organizacijo in delovanjem organizacije/podjetja, predpisi na njegovem področju ter predpisi o varnosti in preprečevanju nevarnosti pri delu.
- ▶ Določite urnike, ki omogočajo združljivost PUD s teoretičnim izobraževanjem učenca, ki ga zagotavlja šola poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Na splošno morajo biti delovni čas in dnevi namenjeni PUD v skladu z zakonskimi predpisi, ki se lahko razlikujejo od države do države.
- ▶ V nekaterih primerih se mentor PUD v podjetju usklajuje z mentorjem učenca v šoli PIU pri razvoju dejavnosti, določenih v projektu usposabljanja, ter pri reševanju morebitnih incidentov, ki bi se lahko pojavili med njegovim razvojem.
- ▶ Zagotovite, da obdobje PUD ni preobremenjujoče za učenca. Štipendije bodo tistim z manj sredstvi olajšale sprejem v kakovosten program PUD.
- ▶ Zagotovite, da se lahko učenec udeleži izpitov in reprezentativnih dejavnosti na univerzi.
- ▶ Učencu zagotovite dopolnilno usposabljanje in potrebno gradivo za ustrezen razvoj PUD.

- ▶ Olajšajte proces in spodbujajte učence, da predlagajo inovacije, izboljšave in podjetniške ideje.
- ▶ Ohranite zaupnost vseh informacij, ki jih o učencu izveste zaradi svoje mentorske dejavnosti.
- ▶ Sodelujte v procesu ocenjevanja PUD, vzdržujte odnose z akademskim mentorjem in izdajanjem poročil, ki ga zahteva učenčeva enota za usposabljanje.

3

Razumevanje kakovosti – merila kakovosti za praktično usposabljanje z delom

Da bi izboljšale kakovost praks na delovnem mestu, bi morale organizacije porabiti več časa za načrtovanje prihoda svojih učencev, opredeliti nabor ciljev in nalog, ki temeljijo na prednostih učencev, ter izvajati vrsto strategij, ki jim lahko pomagajo pri doseganju teh skupnih ciljev. Vendar pa v Evropi nekatere organizacije ostajajo nepripravljene na prihod učencev in izvajajo neustrezno usposabljanje, saj se še vedno ne zavedajo pomena razvoja kakovostnih praks na delovnem mestu.

Namen tega poglavja je preučiti, kako lahko organizacije uvedejo okvir cikla načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja (*Plan-Do-Check-Act* ali **PDCA**) in ustrezne gradnike okvirov EQAVET v svoje prakse, da bi izboljšale kakovost PUD.

3.1 Cikel PDCA

Dr. W. Edward Deming je v petdesetih letih prejšnjega stoletja na izobraževalnih predavanjih na Japonskem predlagal okvir PDCA (Moen & Norman, 2006). Od takrat organizacije po vsem svetu okvir PDCA uporabljajo kot model za podporo spremembam in izboljšavam v organizacijah. Okvir organizacijam omogoča, da učinkovito načrtujejo in opredelijo številne izzive, s katerimi se trenutno soočajo, izvajajo rešitve, ki lahko te izzive ublažijo, učinkovito analizirajo in ocenjujejo

splošno učinkovitost teh rešitev, hkrati pa upoštevajo prihodnje spremembe ali prilagoditve, ki jih je mogoče izvesti. Okvir PDCA je učinkovito orodje, ki ga lahko deležniki v praksah praktičnega usposabljanja z delom uporabljajo za merjenje kakovosti programov in izboljšanje njihove učinkovitosti.



Uspešne organizacije razmišljajo

o praksah, ki so jih izvajale, in izvajajo priložnosti za učenje, kadar je to mogoče. S sodelovanjem v tem neprekinjenem ciklu lahko organizacije rastejo, se razvijajo in izboljšujejo svojo kakovost, kar so ključni elementi za njihov splošni uspeh. Zato je cilj tega poglavja preučiti, kako lahko organizacije in osebe, odgovorne za PUD v organizacijah, odgovorno in učinkovito uporabljajo cikel PDCA, da izboljšajo splošno kakovost PUD ter zagotovijo preživetje, ugled in nadaljnjo rast organizacije, ki ponuja PUD.

NAČRTOVANJE

Kot pravi pregovor: Če ne načrtuješ, načrtuješ neuspeh. Osebe, odgovorne za PUD, in učenci PUD, ki ne načrtujejo vnaprej, so dolgoročno neuspešni. Po Thorntonu (2020) naj bi faza načrtovanja cikla PDCA zavzemala približno 75 % dodeljenega časa in bi morala upoštevati status osebe, odgovorne za PUD, ali učenca PUD, njune cilje in naloge ter obravnavala, kako doseči te cilje.

Da bi zagotovili visokokakovostno delovno prakso, je treba fazo načrtovanja začeti, še preden učenec začne s prakso. Prvi korak faze načrtovanja v ciklu PDCA je torej učinkovito prepoznavanje težav, s katerimi se organizacija sooča. Da bi učinkovito načrtovali delovne prakse in zagotovili kakovostno prakso, morata organizacija in izvajalec PIU pred prihodom učenca vzpostaviti redne komunikacijske kanale.

Organizacija mora opredeliti izzive, s katerimi se trenutno sooča, kot so nezmožnost doseganja zahtev strank, omejene dobavne poti, zastoj notranjih procesov ali celo naraščajoče število prejetih pritožb, ki jih podjetje ne more rešiti samo. Ponudniki PIU morajo preveriti svoje kandidate za PUD in pravilno uskladiti znanja in spretnosti učenca z organizacijo, da bi zagotovili, da lahko učenec PUD izpolni te zahteve.

Vendar se v raziskavi, ki jo je opravil konzorcij WBL-Q, podjetja po vsej Evropi soočajo z neuskkljenostjo med znanji in spretnostmi učenca ter znanji in spretnostmi, ki jih organizacija potrebuje.

Ko je učenec PUD uspešno usklajen z organizacijo, morata tako učenec kot organizacija opredeliti svoje cilje in naloge za obdobje delovne prakse ter se pogovoriti o tem, kako jih želita doseči. Thornton (2020) priporoča, da se v podporo temu koraku procesa načrtovanja uporabljajo številna podporna orodja za formalno prepoznavanje teh ciljev, kot so dejavnosti viharjenja možganov, grafikoni pareto, kontrolni listi, histogrami, diagrami ribje kosti vzrokov in posledic, Ganntovi diagrami in drevesni diagrami.

Organizacije lahko kakovost PUD zagotovijo z opredelitvijo in priznavanjem ciljev SMART (specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovni opredeljeni cilji), ki jih določita obe strani. David Garvin z MIT Sloan School of Management (1998) ugotavlja, da se lahko te naloge spremenijo v rezultate, organizacije in učenci PUD pa lahko začnejo dosegati svoje skupne cilje, če si vzamejo čas za formalni razmislek o ciljih in nalogah.

Preiskovalna raziskave, ki jo je konzorcij WBL-Q izvedel med decembrom 2020 in januarjem 2021, je pokazala, da je eden glavnih izzivov, s katerimi se organizacije v Evropi soočajo pri zagotavljanju kakovosti programa praktičnega usposabljanja, zagotavljanje zavezanosti temu procesu na vseh ravneh organizacije. Če si organizacije vzamejo čas za dobro dokumentiranje postopka, jasno opredelitev vlog in odgovornosti učenca in ponudnika storitev PUD ter ustrezno dodelitev virov za podporo pri izvajanju PUD, lahko zagotovijo nemoteno izvajanje praktičnega usposabljanja z delom.

IZVAJANJE

Druga faza Demingovega cikla PDCA (izvajanje) spodbuja učenca PUD in organizacijo k izvajanju načrtov in rešitev, o katerih so se skupaj dogovorili v fazi načrtovanja. Dobro opredeljena in dokumentirana faza načrtovanja lahko pomaga pri nemotenem prehodu v fazo izvajanja, ki vse stranke spodbuja k prizadevanju za doseganje vnaprej določenih ciljev in nalog.

Raziskava, ki jo je konzorcij WBL-Q izvedel med decembrom 2020 in januarjem 2021, je pokazala, da so pri zagotavljanju PIU v Evropi prisotne težave s podobo. Te težave s podobo je mogoče pripisati temu, da vsem vpletenim stranem ni uspelo uspešno zaključiti faze izvajanja Demingovega cikla.

Če učenci v obdobju PUD niso izpostavljeni resničnim delovnim izkušnjam, ki jim jih zagotovijo visoko usposobljeni, izurjeni in izkušeni nadzorniki PUD, bi to lahko sprožilo negativen cikel, ki bi ga zaznamovala nezmožnost opravljanja vnaprej določenih in dodeljenih nalog. Zato je nujno, da pri tem koraku podpremo osebe in učence.

Tako učenec PUD kot tudi organizacija se pri zagotavljanju, da se vnaprej določeni načrti upoštevajo in spoštujejo, soočata z neštetimi izzivi. Vendar so pri tem koraku na voljo tudi številna orodja za merjenje dogovorjenih ciljev in doseganje mejnikov, kot so Ganttovi diagrami, drevesni diagrami in kontrolni listi.

PREVERJANJE

Tretja faza cikla PDCA je preverjanje. V tej fazi je poudarek na zagotavljanju učinkovitih ukrepov in postopkov za lažjo komunikacijo in povratni tok informacij v organizaciji, da se nenehno spodbujajo priložnosti za učenje in razvoj tako za organizacijo kot za učenca PUD. V fazi preverjanja lahko organizacije in učenci prepoznajo priložnosti za lastno rast in sprožijo nov cikel PDCA za nadaljnjo rast in razvoj.

Prvi korak k uspešni izvedbi te faze je pregled in ocena ciljev SMART, ki so bili določeni v fazi načrtovanja. Učenec PUD in organizacija morata opredeliti dejanske rezultate, ki so bili opaženi, in razmisliti, kakšne verižne posledice bi to lahko imelo. Neizogibno se bodo med programom praktičnega usposabljanja z delom tako organizacije kot učenci srečali z nepredvidenimi okoliščinami.

Običajen primer tega so učenci, ki so opravili osnovno usposabljanje za uporabo opreme, vendar za dokončanje naloge potrebujejo specializirano ali napredno usposabljanje. Poleg tega oseba, odgovorna za PUD v organizaciji, morda nima dovolj časa, da bi nenehno spremljala delo učencev PUD, zaradi česar ne more preveriti vnaprej določenih ciljev in nalog.

Faza preverjanja je ključna za nadaljnjo rast in razvoj tako učenca PUD kot organizacije, saj od obeh strani zahteva, da razmisli o svojem prispevku v prejšnjih dveh fazah. Vsi udeleženci morajo razmisliti, kakšne priložnosti za učenje lahko opredelijo iz prejšnjih dveh faz. Ker se lahko cikel PDCA uporablja neprekinjeno, ciklično, bi lahko, če tega ne bi upoštevali kot priložnost za učenje, zamudili priložnosti za učenje, nadaljnje priložnosti za rast pa bi ostale neizkoriščene. V raziskavi, ki jo je izvedel konzorcij WBL-Q, so organizacije ugotovile, da je faza preverjanja v ciklu PDCA pogosto neuspešna, če se ravni zadovoljstva ne spremljajo in se priložnosti za učenje ne določijo ali izkoristijo.

UKREPANJE

Zadnja faza cikla PDCA (ukrepanje) je zadnja priložnost za organizacijo, da izboljša in standardizira svoje politike in metode delovanja. Do te točke je cikel PDCA spodbujal načrtovanje in izvajanje vrste rešitev za izboljšanje izzivov, s katerimi se organizacija trenutno sooča. V fazi ukrepanja morajo podjetja začeti prilagajati svoja ravnanja na podlagi ugotovitev, ki so posledica njihovih dejanj.

Ker je cikel PDCA po svoji naravi cikličan, je pomembno zagotoviti, da so na voljo priložnosti za razmislek o rezultatih faze preverjanja. Učenje iz neuspehov je odličen način za zagotavljanje kakovosti cikla. To omogoča standardizacijo priložnosti za učenje in razvoj v okviru PUD.

Na splošno je cikel PDCA odlično orodje, ki ga lahko organizacije uporabljajo za merjenje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom. Cikel PDCA deluje dobro, če ga organizacije redno izvajajo, ne glede na to, ali so ga uporabljale že prej, ali so v preteklosti učencem že ponujale usposabljanje ali pa je to za njihovo organizacijo novost. V cikel PDCA je treba vključiti vse deležnike, da se izboljša splošna kakovost PUD v organizacijah.

3.2 Okvir EQAVET in njegovih 6 gradnikov za PUD v podjetjih

Evropska unija je leta 2009 uvedla okvir EQAVET – evropski okvir za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja – za reševanje težav, povezanih s kakovostjo in zagotavljanjem kakovosti v poklicnem izobraževanju in usposabljanju v Evropi. Čeprav so te smernice v veljavi že več kot 15 let, se niso uspele uveljaviti v praksi PUD in jih večinoma uporabljajo ponudniki PIU pri izvajanju kakovostnih delovnih praks. Ta okvir je uporaben za ponudnike PIU, ki zagotavljajo programe vajeništva, usposabljanje na delovnem mestu ali naloge vključevanja in simulacije (EQAVET 2012).

Okvir EQAVET je temeljnega pomena za razvoj kakovostnih programov usposabljanja in ne nazadnje za uspeh učencev v poklicnem izobraževanju in usposabljanju.

Okvir EQAVET vključuje šest gradnikov, ki preučujejo, kako je usposabljanje zasnovano, kako se izvaja in ocenjuje. Organizacija, ki učencem zagotavlja delovno prakso, mora biti pozorna na ukrepe za zagotavljanje kakovosti, ki jih izvajalci izobraževanja uporabljajo za svoje učence. Ti gradniki služijo kot »poziv k ukrepanju« in podpirajo dejavnosti najboljše prakse pri zagotavljanju visokokakovostnega PIU po vsej Evropi.



Šest gradnikov je mogoče opredeliti kot (1) načrtovanje, (2) izboljšanje, (3) odzivanje, (4) komuniciranje, (5) usposabljanje in (6) ocenjevanje. Ponudnikom PIU, ki učenca PUD povežejo z organizacijo, ki ponuja prakso, ti gradniki zagotavljajo trden okvir, s katerim je mogoče zagotavljati in meriti kakovost.

NAČRTOVANJE

Prvi gradnik (načrtovanje) se osredotoča na sposobnost partnerstev, da sodelujejo pri oblikovanju visokokakovostnega usposabljanja, ki učencem omogoča razvijanje

spretnosti in znanja v delovnem okolju. Z učinkovitim načrtovanjem usposabljanja v zgodnjih fazah partnerstva lahko organizacije zagotovijo visokokakovostno prakso, ki izpolnjuje potrebe vseh strani. Poleg tega lahko ponudniki PIU skrbijo za kakovost učnih priložnosti, ki jih ponujajo svojim učencem.

Konzorcij WBL-Q je ugotovil, da se številne organizacije v Evropi ne ujemajo z učenci na usposabljanju, kar povzroča težave pri zagotavljanju visokokakovostnega usposabljanja. Da bi izboljšali kakovost določb o usposabljanju, bi morala partnerstva pred začetkom usposabljanja skleniti kolektivno pogodbo. Učenec, ustanova PIU ter organizacija lahko podpišejo formalne sporazume, v katerih vse strani opredelijo svoje potrebe in cilje za obdobje usposabljanja. Druga možnost je, da se za to zavzamejo višje odgovorne osebe za PUD v organizacijah, s čimer se učencu zagotovi visokokakovostno usposabljanje.

Kakovost gradnika »načrtovanje« je mogoče nenehno izboljševati, če imajo vse strani možnost, da ocenijo in pregledajo svoje odnose ter opredelijo področja, ki jih je treba izboljšati.

IZBOLJŠANJE

Drugi gradnik (izboljšanje) gostiteljski organizaciji nalaga, da razmisli, kako bo učinkovito spremljala in ocenjevala uspešnost učenca PUD med njegovo delovno prakso. Visokokakovostno usposabljanje se nenehno ocenjuje, da bi ugotovili, kako ga je mogoče še izboljšati glede na prihodnje potrebe učencev in organizacije. Organizacijam svetujemo, da v ta namen preučijo podatke znotraj svoje organizacije ali na nacionalni ravni in ugotovijo, kako lahko izboljšajo kakovost svojih programov.

Organizacije lahko svoje programe še dodatno izboljšajo tako, da določijo ključne člane osebja v organizaciji, ki so odgovorni za usposabljanje učencev na delovni praksi. V Evropi države, kot sta Nemčija in Avstrija, zagotavljajo usposabljanje tega osebja, da bi mu zagotovile ustrezna znanja in spretnosti za izvajanje visokokakovostnega in učinkovitega usposabljanja za učence PUD; vendar na primer na Irskem in v Španiji to usposabljanje trenutno ni na voljo. Druga možnost je, da organizacije ugotovijo in po možnosti izboljšajo, koliko časa med prakso porabijo za učenca PUD.

ODZIVANJE

Tretji gradnik okvira EQAVET (odzivanje na potrebe učencev) spodbuja ponudnike PIU ter organizacije k skupnemu delu pri reševanju izzivov, s katerimi se učenci lahko soočajo med prakso. Vsak učenec ima različne učne zmožnosti in potrebe, zato je pomembno, da ga podpiramo in spodbujamo, da bo na svojem delovnem mestu uspešen. Stalna komunikacija med vsemi zadevnimi stranmi lahko učencu pomaga, da se počuti varnejšega glede svoje umestitve.

Kakovost v sklopu gradnika »odzivanje« se lahko izboljša tako, da se učencu omogoči, da svoje potrebe in skrbi izrazi osebi v organizaciji, odgovorni za PUD, ki je opravila ustrezno usposabljanje. Če učencu omogočimo, da nenehno posreduje povratne informacije o svojih izkušnjah, se lahko učenec počuti bolj sproščeno, zavzeto in spodbujeno, da nadaljuje prakso in da je ne opusti.

KOMUNICIRANJE

Četrti gradnik (komuniciranje) spodbuja učence, da izrazijo svoje mnenje o procesu učenja in opredelijo področja, ki bi jih radi izboljšali. Poleg tega ta gradnik organizacijam omogoča, da razpravljajo o težavah, povezanih z uspešnostjo, ali opredelijo možnosti za dodatno usposabljanje. Ponudnik PIU in organizacija PUD se morata redno posvetovati, da zagotovita dobro sodelovanje in doseganje strateških ciljev. Raziskave, ki jih izvaja konzorcij WBL-Q, so pokazale, da je treba izboljšati komunikacijo med vsemi zadevnimi stranmi.

Pogoste posodobitve prek komunikacijskih kanalov z neformalnimi klepetalnicami, elektronskimi sporočili ali platformami za videokonference omogočajo komunikacijo v realnem času med vsemi vpletenimi stranmi. Te kanale je treba določiti na začetku prakse, da bodo vsi udeleženci vedeli, kako lahko med prakso stopijo v stik drug z drugim.

USPOSABLJANJE

Peti gradnik (usposabljanje (osebja)) organizacije spodbuja, da razmislijo o kvalifikacijah in izkušnjah osebja, ki ime neposredne stike z učenci PUD, ter tako zagotovijo, da je osebje pripravljeno in ustrezno usposobljeno za svoje naloge. Organizacije morajo določiti osebje, ki neposredno dela z učencem, in skupaj

opredeliti znanja in spretnosti, ki jih morajo imeti, da bodo lahko učencu pomagali pri razvoju njegovih znanj in spretnosti.

V okviru raziskave, ki jo je opravil konzorcij WBL-Q, so bili v Evropi ugotovljeni različni standardi in zahteve za osebe, odgovorne za PUD. Nekateri uslužbenci so visoko usposobljeni in imajo možnost izpopolnjevanja, medtem ko v drugih državah te zahteve niso potrebne.

OCENJEVANJE

Šesti in zadnji gradnik (ocenjevanje (učencev)) spodbuja ponudnika PIU in organizacijo, da potrdita, da je učenec opravil delovno prakso. Wiliam (2017) priznava pomen ocenjevanja učencev, da se ugotovi, kaj se je učenec naučil med prakso. Za ocenjevanje učencev je treba uporabiti vnaprej določene učne izide, kompetence in spretnosti, da učencem omogočimo uspešen zaključek delovne prakse.

Tesnejše sodelovanje med ustanovo PIU, učencem in organizacijo lahko izboljša kakovost programov praktičnega usposabljanja z delom po vsej Evropi. Okvir EQAVET z jasno opredeljenimi gradniki zainteresiranim stranem zagotavlja standardiziran in vseevropski okvir, s katerim lahko izboljšajo splošno kakovost svojih programov.

Z učinkovitim izvajanjem cikla PDCA in okvira EQAVET je mogoče izboljšati kakovost praktičnega usposabljanja z delom po vsej Evropi. Če ne upoštevate rednih povratnih informacij in komunikacijskih zank ter ne izvajate rešitev na podlagi povratnih informacij, prejetih med cikli, lahko splošna kakovost praktičnega usposabljanja z delom stagnira in se ne izboljša v želeni meri.

4

Prepoznavanje vrzeli in potenciala v procesu PUD podjetja

To poglavje vsebuje pregled in nekaj praktičnih nasvetov, orodij in trikov za prepoznavanje vrzeli in potencialov v procesu praktičnega usposabljanja z delom.

Da bi zagotovili kakovost procesa praktičnega usposabljanja z delom in ocenili njegov učinek na podjetje, se spodbujata spremljanje in ocenjevanje procesa. Za merjenje učinka PUD je treba opredeliti ključne kazalnike uspešnosti (KKU), tako kvantitativne kot kvalitativne. Zelo se spodbuja spremljanje – vseh korakov in dejavnosti ter njihovega učinka na različnih ravneh, saj ocenjevanje ponuja razlago, zakaj so ključni kazalniki uspešnosti doseženi ali ne. Merjenje učinka procesa PUD je zelo koristno za prepoznavanje vrzeli in potenciala ter lahko vodi k boljšemu učinku in še poveča dodano vrednost, ki ga proces PUD prinaša podjetju. Zato je pomembno opredeliti ključne kazalnike uspešnosti v začetni zasnovi procesa PUD – že na začetku mora biti jasna slika vlog, odgovornosti in mejnikov v procesu.

Na voljo so različne metodologije in orodja za spremljanje in vrednotenje različnih procesov. V naslednjih točkah so predstavljena nekatera izbrana in prilagojena orodja, da bi bilo ocenjevanje procesa PUD bolj celovito, vendar ne preobsežno, saj je praktično usposabljanje z delom zapleten proces z več deležniki. V točkah 4.1–4.3 so ponujena nekatera spoznanja in orodja, ki podjetju pomagajo pri izvajanju »revizije« procesa PUD – za vizualizacijo in analizo trenutnega stanja PUD v podjetju. Točka 4.4 vsebuje predlogo za splošno znano in uporabljeno analizo SWOT, ki se osredotoča na proces PUD, kar vodi do točke 4.5, ki se osredotoča

na opredelitev konkretnih ukrepov za izboljšanje procesa PUD z zagotavljanjem preprostega orodja za opredelitev teh ukrepov.

4.1. Zagotavljanje kakovosti procesov PUD – kontekstualizacija

V zadnjih desetletjih sta se pomen in udeležba pri praktičnem usposabljanju z delom povečala. Na evropski ravni je potrjenih nekaj ciljev in prednostnih nalog za praktično usposabljanje z delom, medtem ko so politike PUD na nacionalni ravni precej raznolike in vključujejo različne prakse PUD. Zelo pogosto je PUD sestavni del sistema poklicnega izobraževanja in usposabljanja (PIU), v nekaterih državah, kot so Avstrija, Nemčija in Švica, pa ima že dolgo tradicijo. V številnih državah, kot so Irska, Nizozemska, Finska, Francija in Slovenija, je bilo v zadnjih letih praktično usposabljanje z delom visoko na političnem dnevnem redu. V nekaterih državah PUD še vedno ni sestavni del poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Ne glede na razlike med sistemi PIU in zagotavljanjem praktičnega usposabljanja z delom je bilo vloženega veliko truda za opredelitev skupnega razumevanja in skupnih standardov kakovosti praktičnega usposabljanja z delom. Kot je navedeno v delovnem dokumentu Evropske fundacije za usposabljanje Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach (ETF 2015), »je skupno razumevanje kakovosti 'biti vreden', zaradi česar je kakovost relativna: kakšno vrednost ima – za koga in za kaj?« Zato bi moralo biti temeljno vprašanje za vsako podjetje, ki zagotavlja praktično usposabljanje z delom, kakšna je dodana vrednost te storitve za podjetje.

Podjetja, ki izvajajo praktično usposabljanje z delom, zlasti MSP, ki nimajo enakih sredstev kot velika podjetja, imajo pogosto težave pri zagotavljanju kakovosti procesa PUD. Čeprav je bilo v zadnjih desetletjih na področju zagotavljanja kakovosti procesov praktičnega usposabljanja z delom na ravni politike veliko narejenega, še vedno obstaja »jezikovna ovira« pri prenosu tega na operativno raven.

4.2 Povezovanje z drugimi procesi

Da bi v celoti zagotovili kakovost procesa PUD, bi bilo idealno, če bi podjetje, ki zagotavlja PUD, imelo vizijo in strategijo PUD. Kako je ta vizija posredovana

preostalim uslužbencem podjetja, je še pomembneje kot to, da je »samo razglašena«. Enako velja za strategijo. Pohvalno je, če ima podjetje strategijo PUD, vendar jo je treba uskladiti in vključiti v splošno strategijo podjetja. Poleg tega je pomembno opredeliti raven – ali je strategija PUD dolgoročno usmerjena, ali je osredotočena le na organizacijo virov in procesov PUD ali zgolj na upravljanje posameznih učnih praks. Vse to so dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri ocenjevanju kakovosti procesa PUD ter prepoznavanju vrzeli in priložnosti.

Organizacijsko kulturo oblikujejo direktorji in vodje. Z vizijo PUD in pogledom v prihodnost se mora vodstvo podjetja zavedati, da je kakovost procesa PUD pomembna ter da posredno in neposredno vpliva na poslovanje. Vendar tudi če ima najvišje vodstvo močno vizijo PUD brez podpore srednjega vodstva in vodij oddelkov, ki to vizijo živijo in ji prilagajajo svojo miselnost, ne more biti ustrezne kulture za kakovost procesov PUD. Vodje na vseh ravneh vplivajo na zaposlene, tudi če se tega ne zavedajo. Če imajo negativen odnos do ustrezne skladnosti s postopki kakovosti PUD, bodo zaposleni to zaznali iz njihovih besed in dejanj (Yiannas, 2009).

Glede na zgoraj navedeno se vprašajte, kako organizacijska kultura vašega podjetja podpira vizijo in strategijo PUD? Pozitivna in prilagodljiva miselnost je najpomembnejši dejavnik v tem procesu. Z opiranjem na ideje o delovnem mestu, pripravljenem na prihodnost, Averbooka (2018) in njegove digitalne enačbe za uspeh (2021) lahko izpeljemo štiri stebre zagotavljanja kakovosti PUD (Taylor 2019):

Štirje stebri zagotavljanja kakovosti PUD



4.3 Opredelitev vlog in deležnikov

Vsi deležniki, vključeni v proces PUD, se morajo zavedati svoje vloge. Podjetja, ki ponujajo PUD, morajo biti sposobna prepoznati prednosti zagotavljanja teh storitev, vedeti, kako vzpostaviti ustrezen odnos z učenci, ki temelji na vzajemnem zaupanju (zagotavljanje psihološke varnosti s pregledno komunikacijo in odsevanjem organizacijske kulture podjetja), in imeti vzpostavljen sistem, ki zagotavlja prenos znanja. V idealnem primeru so vsi ti postopki že uveljavljeni, kar zagotavlja kakovost.

Čeprav svet praktičnega usposabljanja z delom sestavlja množica različnih deležnikov in akterjev, ki še vedno ne govorijo istega jezika, je zagotavljanje kakovosti za podjetje, ki izvaja PUD, izjemnega pomena, saj se podjetja v različnih sektorjih spopadajo z istim izzivom – pomanjkanjem usposobljenih delavcev. V svetu praktičnega usposabljanja z delom si različni deležniki prizadevajo za isti skupni cilj – gospodarstvo in družbo, ki temelji na kompetencah.

V tem smislu je treba vzpostaviti mrežo povratnih informacij in ocenjevanja ter razviti kulturo nenehnih izboljšav.

Kako lahko to dosežemo? Za začetek lahko razmislimo o naslednjih vprašanjih:

- Proces PUD – kako zrel je proces PUD v vašem podjetju?

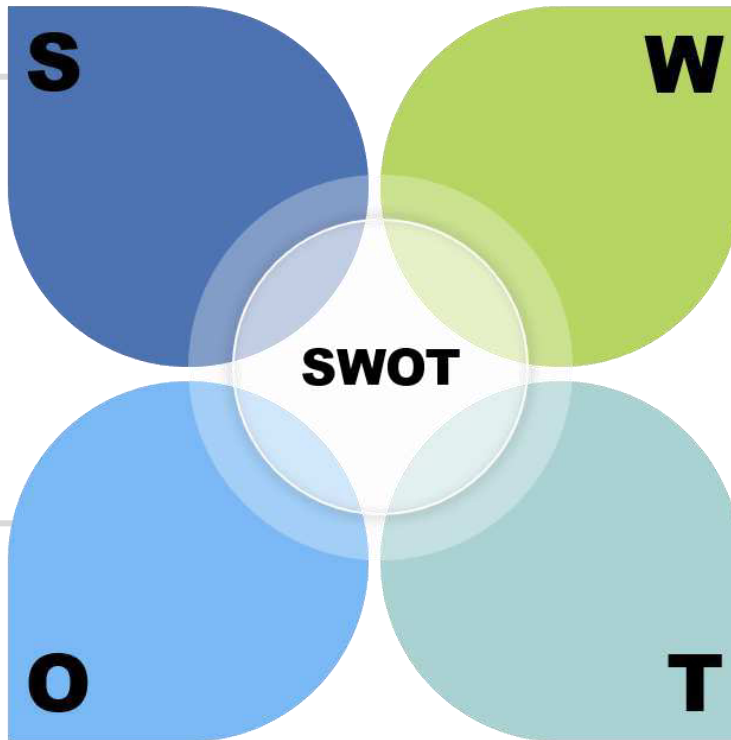
- Struktura PUD – kako je PUD organiziran v vašem podjetju?
- Viri PUD – kakšne vire ima vaše podjetje (čas, proračun, kadri itd.); ali kaj manjka?

4.4 Analiza SWOT vašega procesa PUD

Klasični diagram SWOT je že opremljen z nekaj vprašanji, ki vas bodo usmerjala pri analizi vašega procesa PUD ter prepoznavanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Predloga vas bo sčasoma pripeljala do opredelitve dodane vrednosti ponudbe PUD. Pomagala vam bo opredeliti prednosti, na katerih lahko gradite in izboljšate svoj proces PUD.

PREDNOSTI

Katere so vaše prednosti? Kakšno vrednost zagotavljate, ki je druga podjetja, ki izvajajo PUD, nimajo? Zaradi česa učenci prihajajo v vaše podjetje? Na kaj ste najbolj ponosni v svojem procesu PUD?



SLABOSTI

Kaj vas ovira pri doseganju visokokakovostnih procesov PUD? Na katerih področjih se morate izboljšati? Ali so viri, ki jih imate na voljo, zadostni? Kaj druga podjetja počnejo bolje od vas?

PRILOŽNOSTI

Ali imate opredeljeno vizijo in cilje, kako izboljšati proces PUD? Kako lahko izkoristite svoje obstoječe prednosti ali jih uporabite na nove in/ali inovativne načine?

NEVARNOSTI

Katere so ovire, s katerimi se srečujete v procesu PUD? Na kakšen način lahko izkoristijo vaše slabosti? Na katere dejavnike ne morete vplivati?

4.5 Opredelitev ciljev (želeno stanje) in ukrepov za izboljšanje

Na podlagi korakov in namigov iz prejšnjih točk je v tej točki predlagano preprosto, a celovito orodje za opredelitev konkretnih ukrepov, ki jih lahko začnete izvajati že jutri, ter za oceno izvedljivosti opredeljenih ukrepov. Poenostavljena shema, predstavljena v nadaljevanju, je lahko orodje za razmislek o korakih, izvedenih na osnovi napotkov iz zgornjih točk.

Da bi lahko opredelili vrzeli in potenciale svojega procesa PUD, morate opredeliti tri priložnosti za izboljšave (glejte spodnjo predlogo). Na podlagi analize SWOT izberite tri ključne izzive v procesu PUD, možne rešitve in njihovo izvedljivost – torej katere vire (človeške, časovne, finančne) imate na razpolago in kdaj lahko začnete izvajati opredeljene priložnosti.

Opredelite 3 priložnosti za izboljšave. Na podlagi analize SWOT izberite tri ključne izzive v procesu PUD in opredelite možne rešitve.

Priložnost 1	Priložnost 2	Priložnost 3
Ključni izziv <i>S kakšnim izzivom se trenutno soočate?</i>	Ključni izziv <i>S kakšnim izzivom se trenutno soočate?</i>	Ključni izziv <i>S kakšnim izzivom se trenutno soočate?</i>
Možna rešitev <i>Kaj bi lahko izvedli jutri, naslednji teden, naslednji mesec itd.?</i>	Možna rešitev <i>Kaj bi lahko izvedli jutri, naslednji teden, naslednji mesec itd.?</i>	Možna rešitev <i>Kaj bi lahko izvedli jutri, naslednji teden, naslednji mesec itd.?</i>

5

Samoocenjevanje in obremenitveni test za PUD

5.1 Pristop k ocenjevanju WBL-Q

Na splošno je merjenje in razumevanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju vedno metodološki izziv. Številni instrumenti za zagotavljanje in merjenje kakovosti, ki so bili razviti in uvedeni denimo za šolske izobraževalne sisteme in ponudbe, kažejo, da je bilo tej temi posvečene že veliko pozornosti, vendar se vedno pojavljajo vprašanja o zanesljivosti, veljavnosti in objektivnosti takšnih instrumentov in pristopov. Kljub temu obstaja konsenz, da stalno spremljanje in ocenjevanje kakovosti ponudbe za nenehno izboljševanje ni koristno le za industrijska podjetja, ampak tudi za ponudbo izobraževanja in usposabljanja.

Na ravni praktičnega usposabljanja z delom je to še bolj kompleksno, saj gre pri PUD za kombinacijo poslovne prakse ter izobraževanja in usposabljanja. Ocena kakovosti ponudbe PUD podjetja je zato vedno kombinacija kakovosti izobraževanja in usposabljanja ter notranjih procesov podjetja in razvitih izdelkov/storitev. Iz tega razloga je merjenje kakovosti v okviru PUD povezano z dodatnimi izzivi in moramo opustiti zgolj kvantitativno merjenje kazalnikov (na primer, koliko mentorjev za koliko vajencev v podjetju), temveč moramo uvesti široko in zanesljivo raven kvalitativnih kazalnikov, da lahko opredelimo možnosti za izboljšanje.

Predvidevanje teh izzivov ocenjevanja kakovosti PUD ob upoštevanju potrebe po širokem izboru meril kakovosti in hkrati ob upoštevanju realnosti podjetja v

procesu ocenjevanja kakovosti (na primer pomanjkanje časa in virov, konkurenčni izzivi, potreba po dobičku itd.) je vplivalo na pristop ocenjevanja WBL-Q in ga pravzaprav opredelilo. Že od samega začetka smo se odločili, da si bomo prizadevali za preprost spletni postopek samoocenjevanja, ki bo upošteval vse te obstoječe izzive in dejavnike. Pristop samoocenjevanja omogoča precej zaupno in zasebno ocenjevanje z notranjim opredeljevanjem dejavnikov za izboljšanje itd. Hkrati želi pristop ocenjevanja WBL-Q pokazati, da pristop PUD, ki temelji na posameznem podjetju, seveda ni ločen od splošnega družbenega in sodobnega razvoja. Zato pristop ocenjevanja WBL-Q ponuja tudi možnost ocene lastne ponudbe PUD na podlagi nekaterih splošnih megatrendov, da se pokaže, kako primeren je sedanji sistem glede na nekatere splošne in dejansko neizogibne trende v bližnji in srednji prihodnosti.

Glavna ciljna skupina orodja za samoocenjevanje WBL-Q so vse osebe, ki so odgovorne za program PUD v podjetjih (lahko gre za daljše programe vajeniškega usposabljanja ali krajše ponudbe pripravništva in praktičnega usposabljanja). To so na primer lastniki manjših podjetij, ki so neposredno vključeni in odgovorni za programe PUD, vodje kadrovskih oddelkov v srednjih in večjih podjetjih, osebe PUD, na primer mentorji, učitelji, vodje delovne skupine itd., ki imajo ključno vlogo v procesih PUD v podjetjih. Vse te osebe bi lahko neposredno uporabljale orodje za samoocenjevanje WBL-Q in imele od njega koristi. Kot omenjeno, pristop k ocenjevanju WBL-Q temelji na zelo širokem naboru dejavnikov, ki vplivajo na kakovost praktičnega usposabljanja z delom v podjetju, kar pomeni tudi, da posameznik, ki uporablja orodje za samoocenjevanje, morda nima na voljo vseh informacij, ki so potrebne za odgovor na nekatera vprašanja, zastavljena v orodju za ocenjevanje. Zato orodje tudi omogoča prekinitve ocenjevanja, če posameznik od drugih oseb ali oddelkov podjetja potrebuje dodatne informacije. Vendar je partnerstvo projekta WBL-Q prepričano, da le zelo široka ocena dejavnikov, ki vplivajo na kakovost PUD v podjetju, zagotavlja celovito sliko in zanesljiv rezultat ocenjevanja. Na podlagi tega lahko podjetje opredeli možnosti za izboljšave in korake, ki jih bo predlagalo tudi samo orodje za samoocenjevanje.

Opredeliti ustrezne in zanesljive kazalnike je vedno največji izziv pri oblikovanju instrumenta za ocenjevanje kakovosti. Le če je v takem instrumentu mogoče zbrati in izvajati vrsto verodostojnih in jasnih kazalnikov, bo izdelek veljal za ustreznega, uporabniki pa bodo sprejeli rezultate. Zato je partnerstvo projekta WBL-Q pri

razvoju orodja za samoocenjevanje uporabilo tristopenjski postopek določanja kazalnikov kakovosti. V prvem koraku je bila izvedena obsežna anketa s strokovnjaki za PUD, učitelji, mentorji, odgovornimi osebami za človeške vire in tudi učenci v PUD, da bi opredelili ustrezna področja/postavke za kakovost PUD, ki so bile nato v drugem koraku primerjane med seboj, da bi opredelili najbolj pomembne postavke. V tretjem koraku je partnerstvo pripravilo ustrezna vprašanja za ocenjevanje, ki ustrezajo opredeljenim merilom kakovosti, in v zadnjem delu orodja za samoocenjevanje uporabilo zapleten sistem tehtanja na podlagi kreditnih točk, da bi uravnotežilo pomembnost vprašanj.

Da bi lahko zagotovili zanesljivo zbirko vprašanj in kazalnikov kakovosti, je bilo vse to večkrat preizkušeno in obravnavano v okviru partnerstva, pa tudi z majhno skupino zunanjih strokovnjakov in referenčnih skupin. V zadnjem koraku je bila celotna zbirka meril in vprašanj, strukturiranih po šestih gradnikih sistema zagotavljanja kakovosti EQAVET, vključena v spletni sistem za samoocenjevanje, ki je osrednji rezultat projekta WBL-Q.

5.2 Orodje za samoocenjevanje in obremenitveni test WBL-Q

Orodje za samoocenjevanje in obremenitveni test WBL-Q sta namenjena osebam, odgovornim za praktično usposabljanje z delom v podjetju. Spletno orodje je brezplačno in enostavno za uporabo na naslovu tool.wbl-quality.eu v angleščini, nemščini, španščini, slovenščini in madžarščini.

MERILA KAKOVOSTI ZA POSAMEZNI GRADNIK

NACRTOVANJE	1. Na višji ravni podjetja obstaja jasna zaveza k praktičnemu usposabljanju z delom (izjava o nameri). 2. Dodeljena so sredstva za lažje praktično usposabljanje z delom. 3. Praktično usposabljanje z delom je del strategije upravljanja človeških virov in talentov. 4. Vzpostavljena je politika praktičnega usposabljanja z delom.
IZBOLJŠANJE	5. Profili znanj in spretnosti učencev PUD se določijo pred prakso. 6. Izbiranje učencev PUD temelji na potrebah podjetja. 7. Na voljo je podpora pri uvajanju učencev PUD.
ODZIVANJE	8. Odnos med podjetjem in sistemom PIU. 9. Vzpostavljen je postopek usklajevanja učenca PUD s ponudnikom delovne prakse. 10. Produktivnost, ki jo dosegajo učenci PUD. 11. Spremljajo in merijo se stopnje zadovoljstva podjetij, učencev in predstavnikov PIU.
KOMUNICIRANJE	12. Učencu in mentorju PUD je dodeljen čas za podporo in nadzor. 13. Vzpostavljena sta notranja komunikacija in povratni tok informacij. 14. Komunikacija med podjetjem in ponudnikom PIU je strukturirana – povratne informacije, reševanje težav itd.
USPOSABLJANJE	15. Učenci PUD so izpostavljeni resničnim delovnim izkušnjam. 16. Vloge, odgovornosti in pooblastila so jasno opredeljeni. 17. Nadzorniki praktičnega usposabljanja z delom so usposobljeni in izkušeni. 18. Določene so zahteve glede varnosti in zdravja pri delu.
OCENJEVANJE	19. Stopnja zadržanja učencev PUD. 20. Izvajajo se redne (letne) revizije in pregledi procesov praktičnega usposabljanja z delom. 21. Priložnosti za izboljšave so opredeljene in izkoriščene. 22. Program praktičnega usposabljanja z delom ustreza trgu dela in sistemu PIU.

1. korak: Registrirajte se kot uporabnik

Ime *

Elektronska pošta *

Novo geslo *

Ponovite geslo *

Država *

Koliko oseb je zaposlenih v vašem podjetju? *

Kakšno je povprečno število učencev PUD (praktikantov, pripravnikov, vajencev, oseb na delovni praksi) v podjetju na leto? *

Koliko oseb je neposredno odgovornih za procese PUD (učitelji, mentorji, kadrovske osebe itd.)? *

Koliko let že ponujate PUD v vašem podjetju? *

☐ Strinjam se s pogoji *

☐ Strinjam se z obdelavo podatkov *

Registrirajte se tukaj

Pri registraciji mora uporabnik poleg zahtevanih prijavnih podatkov navesti tudi nekaj ključnih informacij o svojem podjetju. Te informacije so v pomoč pri oblikovanju primerjalnih skupin, ki uporabnikom omogočajo, da svoje rezultate primerjajo s podjetji podobne velikosti in s podobno tradicijo PUD. V spustnih vrsticah lahko uporabniki izberejo državo, število zaposlenih, povprečno število učencev PUD na leto, število odgovornih oseb za PUD, število let izvajanja PUD. Za lažjo primerjavo in registracijo so vrednosti razvrščene v skupine in vnaprej določene. V spodnji tabeli so prikazani možni odgovori:

Uporabniki se morajo strinjati tudi s splošnimi pogoji in izjavi o ravnanju s podatki, povezava do obeh dokumentov je na voljo v obrazcu za registracijo.

Po registraciji in samodejnem preverjanju e-pošte se lahko uporabniki takoj prijavijo v spletno orodje WBL-Q, kjer lahko kadar koli spremenijo svoje uporabniške podatke.

Število zaposlenih	Število učencev PUD	Število odgovornih oseb	Koliko let ponujate PUD
1–9	1–5	1–5	1–5
10–24	6–10	6–10	6–10
25–100	11–20	11–20	11–20
100–250	21–50	21–50	21–50
več kot 250	več kot 50	več kot 50	več kot 50

2. korak: Začetek prvega ocenjevanja

Ob prvi prijavi uporabnike pozdravi nadzorna plošča z opisnimi sporočili in pregledom gradnikov za samoocenjevanje. Lahko kliknejo na gumb »Začni samoocenjevanje« ali na posamezne gradnike. V zgornji vrstici lahko uporabnik zlahka dostopa do svojega profila in strani s pogosto zastavljenimi vprašanji, povezava do njih je tudi pod gradniki. V nogi lahko uporabniki dostopajo do splošnih pogojev, predpisov o ravnanju s podatki, impresuma in obrazca za prijavo napak. Uporabniki lahko tudi kadar koli spremenijo jezik.



Nadzorna plošča Pogosto zastavljena vprašanja Moj profil Odjava

Nadzorna plošča

 Začni samoocenjevanje

Gradniki

 Samoocenjevanje je razdeljeno na naslednjih šest gradnikov. Izberite in izpolnite lahko vsakega posebej.

 Načrtovanje

 Izboljšanje

 Odzivanje

 Komuniciranje

 Usposabljanje

 Ocenjevanje

 Več informacij o:

- teorija, ki se skriva za temi gradniki kakovosti PUD
- izvor in razvoj tega orodja
- kako lahko uporabite rezultate

 Pogosto zastavljena vprašanja

Dobrodošli pri svojem prvem ocenjevanju!

Svoje prvo samoocenjevanje začnite tako, da ocenite trenutno stanje vašega sistema praktičnega usposabljanja z delom na podlagi šestih gradnikov kakovosti PUD. To bo vaše prvo merilo, s katerim boste lahko v prihodnosti primerjali svoj napredek.

Odgovorite na vprašanja v vsakem gradniku in kliknite Shrani. Gradnike lahko shranite posamično, tako da vam ni treba opraviti vsega ocenjevanja naenkrat.

Morda ne boste takoj poznali vseh odgovorov. Poskusite poiskati manjkajoče informacije (poiščite ustrezne dokumente ali vprašajte kolege) ali pa za zdaj odgovorite nevtravno.

V prihodnosti boste lahko vse gradnike ponovno ločeno ocenili. Shranjeni odgovori bodo vidni tudi pozneje, tako da lahko zlahka nadgradite svojo prejšnjo oceno.

Upošteвайте, da so vaši rezultati popolni šele, ko ste izpolnili vse gradnike.

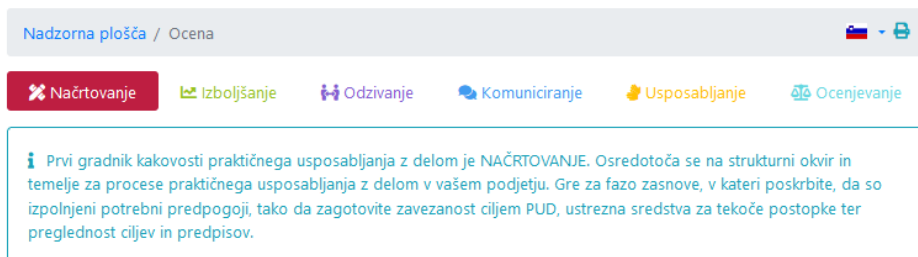
Pogoji | Varstvo podatkov | Impresum

 Poročilo o napaki

49

3. korak: Postopek samoocenjevanja

Ob začetku samoocenjevanja so uporabniki preusmerjeni na barvno označene podstrani za vsak gradnik, kjer najdejo od 9 do 12 vprašanj z različnimi možnostmi odgovorov. Pod navigacijsko ploščo je v oknu z informacijami na voljo več informacij o trenutno aktivnem gradniku.



Na dnu strani lahko uporabniki shranijo odgovore vsakega gradnika posebej. S tem lahko v eni seji odgovorijo na vse gradnike ali le posamezne gradnike. To je priročno, če morajo uporabniki, preden podajo odgovor, poiskati še dodatne informacije (denimo podatke o proračunu).

Uporabniki lahko samoocenjevanje ponovijo tolikokrat, kot želijo, saj je njegov namen pokazati, kako se kakovost PUD izboljša po izvedbi priporočil, ki so navedena v naslednjem koraku. Odgovorijo lahko na vsak sklop vprašanj posebej, zato je pri izboljšanju na enem področju to mogoče zlahka dokumentirati.

4. korak: Nadzorna plošča uporabnika

Takoj, ko so podani vsi odgovori znotraj vsaj enega gradnika, se videz nadzorne plošče spremeni.

Na levi strani se obarvajo zaključeni gradniki, na desni strani pa je pozdravno sporočilo nadomeščeno z vizualizacijo pajkove mreže, na kateri so navedene dosežene točke za vsak gradnik. V grafu pajkove mreže lahko uporabniki vidijo svoj trenutni rezultat in ga primerjajo s svojim začetnim rezultatom (če je primerno)

Dva gumba pod razdelkom z rezultati uporabnikom ponujata možnost prenosa podrobnega poročila o rezultatih v formatu PDF in potrdila. Ko kliknejo na gumba, lahko uporabniki vnesejo ime svojega podjetja, svoje ime in, če želijo, logotip svojega podjetja. Ti podatki se ne shranijo, temveč se le začasno uporabijo za izdelavo datotek PDF, ki so namenjene izključno uporabniku (več podrobnosti o datotekah PDF je na voljo v nadaljevanju).

51

5. korak: Rezultati obremenitvenega testa

Obremenitveni test WBL-Q se izvaja v ozadju samoocenjevanja. Vsa vprašanja so dodeljena posebnim merilom kakovosti praktičnega usposabljanja z delom, glede na uporabnikove odgovore in rezultate za posamezna merila pa je ocenjeno, kako odporen je njegov sistem PUD na zadevne prihodnje megatrende. V orodju je bilo izbranih 5 megatrendov in s klikom na ikono »i« se prikaže kratka razlaga.

V vizualizacijskem grafikonu je stopnja obremenitve za vsak megatrend prikazana na intuitivni lestvici. Rdeča barva označuje visoko stopnjo obremenitve, kar pomeni, da sistem PUD ni pripravljen na imenovani megatrend in ga je treba izboljšati. Zelena barva pomeni nizko stopnjo obremenitve, kar kaže, da je podjetje pripravljeno na ta prihodnji trend.

Megatrendi

i Vaše podjetje se sooča s spremembami in novostmi na številnih področjih. Vaši odgovori v samooceni so bili povezani s petimi glavnimi megatrendi, ki lahko v prihodnosti vplivajo na vaše praktično usposabljanje z delom. Več podrobnosti je na voljo v vašem poročilu o rezultatih.

Demografske spremembe

Ker se starejše generacije približujejo upokojitveni starosti, bo v vaše podjetje prišlo več zaposlenih iz mlajših generacij. Pomembno je, da se pripravimo na to spremembo delovne sile in olajšamo medgeneracijsko komunikacijo.

Digitalizacija

Tehnološki napredek nenehno pospešuje gospodarsko konkurenco. Kriza ob epidemiji covida 19 je pokazala, da mora praktično usposabljanje z delom najti strategije tudi za virtualno okolje.

Vključevanje in raznolikost

Socialno, etnično, izobrazbeno in generacijsko ozadje vaše delovne sile je bolj raznoliko kot kdaj koli prej. Predvsem mlajše generacije pričakujejo bolj individualizirane pristope v svojem družbenem in poklicnem okolju.

Privlačnost PIU

Praktično usposabljanje z delom je odličen način, da si podjetje zagotovi usposobljeno delovno silo. Da bi pritegnili potencialne učence, je treba raziskovati teren ter biti dostopen in privlačen za kandidate.

Trajnostna in solidarna prihodnost

Današnja delovna sila si prizadeva za sprejemljivo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, samoizražanje in izpolnjenost. Telesno in duševno zdravje je prav tako pomembno kot skrb za okolje s sprejemanjem zelenih in trajnostnih odločitev.

5. korak: Poročilo o rezultatih in potrdilo



Poročilo o rezultatih v obliki PDF se samodejno ustvari, če uporabnik klikne ustrezni gumb na nadzorni plošči. Lahko ga prilagodite tako, da navedete ime podjetja, ime osebe, ki je opravila samoocenjevanje, in logotip podjetja. Prikazan je tudi datum izdelave poročila. Datum in ime podjetja sta prikazana tudi v glavi vseh naslednjih strani.

Poročilo o rezultatih je sestavljeno iz naslednjih poglavij:

1. Uvod

Osnovne informacije o projektu in orodju WBL-Q.

2. Pregled rezultatov in gradnikov kakovosti

Rezultati so predstavljeni v grafu pajkove mreže in v odstotkih po posameznih gradnikih. Vključena je tudi primerjava z začetnim rezultatom, ki ga je dosegel uporabnik, in referenčnimi vrednostmi primerljivih podjetij.

3. Podrobni rezultati in priporočila

V tem razdelku so rezultati predstavljeni po posameznih gradnikih in njim podrejenih merilih kakovosti. Uporabnikom so na voljo posebna priporočila za izboljšanje njihovih rezultatov in kakovosti PUD.

4. Megatrendi

Razlaga megatrendov in z njimi povezanih meril kakovosti.

5. Več informacij

Impresum in dodatne povezave.



Ko so uporabniki zadovoljni s svojimi rezultati, lahko ustvarijo personalizirano potrdilo v PDF-obliki (format A4), ki ga lahko natisnejo ali uporabijo za druge namene, na primer za promocijo.

5.3 Uporaba rezultatov ocenjevanja v praksi

Najpomembnejši korak samoocenjevanja WBL-Q je uporaba rezultatov v poklicnem kontekstu. Zato poročilo o rezultatih vsebuje prilagojena priporočila za vsako od 22 meril kakovosti, dodeljena šestim gradnikom, ki uporabnika vodijo skozi postopek izboljševanja kakovosti PUD v njegovem podjetju.

Rezultati za vsako merilo so lahko v enem od štirih razponov: odličen rezultat (več kot 90 %), dober rezultat (61–89 %), povprečen rezultat (31–60 %) in možnost izboljšav (manj kot 30 %). Seveda velja, da nižji ko je rezultat, več je priporočil in bolj obsežna so. Odličen rezultat je težko izboljšati, zato uporabniku čestitamo za odlično kakovost procesa praktičnega usposabljanja z delom v njegovem podjetju. Poročilo je mišljeno kot referenca in seznam ukrepov, ki jih je treba izvesti (glejte primer na desni strani). Predlagamo, da ga uporabite kot digitalno ali tiskano podlago za analizo priporočil na sestanku z drugimi odgovornimi osebami in/ali nadrejenimi, na katerem lahko opredelite konkretne ukrepe, ki jih lahko izvedete.

Komuniciranje

4.1 Učencu in mentorju PUD je dodeljen čas za podporo in nadzor

Odnos med učencem PUD in mentorjem je temeljnega pomena za kakovost PUD v vašem podjetju. Vzpostaviti morata zaupanje, določiti jasna pričakovanja in razviti dobro komunikacijo. Zato je pomembno, da je učencu v podjetju dodeljena kontaktna oseba, ki ga spremlja skozi celotno izkušnjo PUD. Na voljo morata imeti dovolj časa za skupno delo, da vzpostavita odnos in razvijeta dobro komunikacijo. Poleg tega je treba za poučevanje in učenje nečesa novega nameniti dovolj časa, da se zagotovi kakovost.

Pri tem merilu kakovosti PUD ste dosegli dober rezultat. To kaže, da je osnova za dobro upravljanje časa pri PUD dobro uveljavljena. Za izboljšanje lahko naredite nekaj malenkosti. Poskusite naslednje:

- ☐ Pogovorite se z osebami, odgovornimi za proces PUD, in preverite, ali jih lahko povežete z učenci in jim zagotovite individualnega mentorja.
- ☐ Ocenite svoj urnik in preverite, ali lahko določen čas namenite sodelovanju med učencem PUD in mentorjem.

V idealnem primeru poročilo o rezultatih WBL-Q odgovornim osebam pomaga, da najdejo šibke točke v svojem sistemu in natančneje opredelijo korake za izboljšanje, vključno z mejniki, časovnim načrtom ter podrobnejšimi in specifičnimi kontrolnimi seznammi za povezane naloge. V nekaterih primerih bo morda treba stopiti v stik z ustreznimi deležniki in drugimi vpletenimi osebami, kot so predstavniki sistema PIU ter seveda učenci PUD.

Po izvedbi ukrepov za izboljšanje lahko (kar je tudi priporočljivo) ponovite samoocenjevanje WBL-Q – bodisi za določen gradnik kakovosti bodisi za več gradnikov hkrati. Če so bila priporočila uresničena, se lahko uporabnik razveseli novega in izboljšanega rezultata!

Priročen primerjalni sistem podjetju omogoča, da svoj napredek na področju kakovosti primerja s svojimi začetnimi rezultati – na spletu v orodju in v poročilu o rezultatih. Ta funkcija omogoča pregledno spremljanje in dokumentiranje izboljšanja kakovosti PUD v vsakem gradniku, kot je prikazano v grafu pajkove mreže in v odstotkih. Poleg tega primerjalni sistem omogoča primerjavo lastnega rezultata (začetnega in trenutnega) s povprečjem drugih podjetij, ki ponujajo PUD. Da bi bila primerjava smiselna, so v izračun povprečja vključeni le rezultati primerljivih podjetij. Primerljiva podjetja so opredeljena glede na isto državo,

število zaposlenih, število učencev PUD, število odgovornih oseb za PUD in število let, odkar podjetje ponuja praktično usposabljanje z delom. Da bi bil ta primerjalni sistem resnično relevanten, se orodje WBL-Q več mesecev pilotno testira v vseh partnerskih državah z vsaj 50 podjetji, ki tvorijo osnovno bazo teh primerjalnih skupin. S to primerjavo lahko podjetje ugotovi, kateri gradnik mora v primerjavi s primerljivimi podjetji, ki so morda tudi njihovi tekmeci, najbolj nujno izboljšati. Hkrati lahko podjetje ugotovi, v katerih vidikih kakovosti je enako ali celo boljše od primerljivih podjetji, kar mu omogoča, da te informacije uporabi v promocijske namene.

Ugotavljanje položaja podjetja v primerjavi s podobnimi podjetji je ključna informacija, zanimivo pa je tudi videti, kakšen je položaj podjetja glede na prihodnji družbeno-gospodarski razvoj. Zato gre samoocenjevanje WBL-Q z roko v roki z obremenitvenim testom megatrendov. Rezultati vseh meril gradnikov so dodeljeni določenim prihodnjim megatrendom: demografske spremembe, digitalizacija, vključevanje in raznolikost, privlačnost poklicnega izobraževanja ter trajnostna in solidarna prihodnost. S preglednim prikazom, ali je podjetje »v zelenem območju« ali »v rdečem območju« za vsakega od trendov, lahko predstavniki podjetja ugotovijo, kaj morajo nujno izboljšati, in se na to pripravijo. Drzna in preprosta vizualizacija naj služi kot pomoč pri načrtovanju sestankov z nadrejenimi na višji ravni, da bi sprožili in spodbujali spremembe, kjer so potrebne.

6

Študije primerov in praktični primeri iz poslovnega sveta

V tem poglavju so predstavljeni primeri najboljše prakse z vidika njihove visoke kakovosti praktičnega usposabljanja z delom. V EU in zunaj nje je veliko podjetij z odličnim praktičnim usposabljanjem z delom, a predstavimo lahko le omejen izbor podjetij, ki predstavljajo primere najboljše prakse. V tem poglavju je predstavljen izbor avstrijskih in madžarskih podjetij, ki imajo zelo različne predpogoje zaradi zelo različnih nacionalnih sistemov in predpisov. Predstavljene so ključne točke in prednosti vsakega podjetja. Sodelujoča avstrijska podjetja so bila nagrajena za kakovost PUD v okviru avstrijskega dualnega sistema vajeništva.

Predstavljena so naslednja podjetja:

- | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------|
| • GartenZauner | oblikovanje vrtov | Avstrija |
| • Maischön | frizerski salon | Avstrija |
| • SSI Schäfer | intralogistika | Avstrija |
| • PGG Trilak | barve/premazi | Madžarska |
| • Legjobb Vagyok | NVO | Madžarska |



podjetje, ki se ukvarja z oblikovanjem vrtov

Zgornja Avstrija, Avstrija

~30 zaposlenih

7 učencev

www.gartenzauner.com

Izobraževanju zaposlenih posebno pozornost posvečajo že več kot 20 let, vzpostavitev dobro delujočega sistema pa je bil dolgotrajen proces. Praktično usposabljanje z delom je pomemben del podjetja. Ker je pomanjkanje usposobljenih delavcev že zdaj velik izziv, se podjetju zdi izredno pomembno, da samo izobražuje zaposlene in ustrezno usposablja delavce.

Mladi, ki se želijo učiti v podjetju GartenZauner, ne potrebujejo visokih ocen v šoli, temveč strast, socialne kompetence in ročne spretnosti. Pomembno je, da so visoko motivirani in da se hitro vključijo v ekipo. Večina učencev po končanem izobraževanju ostane v podjetju. Podjetje zapusti le malo zaposlenih, kar je znak, da gre za privlačnega delodajalca.

Temelji

Podjetje svojim učencem poskuša pripraviti privlačno ponudbo: ključna elementa sta letni projekti učencev, pri katerih so učenci odgovorni, da od začetka sami oblikujejo svoj vrt, in tedenski tečaji, ki potekajo vzporedno z obveznim obiskovanjem šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega podjetje ponuja vaje v tujini, usposabljanja z notranjimi in zunanjimi strokovnjaki na ustreznih področjih, kot so socialne kompetence, osebni razvoj, vodenje projektov, ki so običajno manj obravnavana.

Priznana je tudi želja zaposlenih po ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem. V podjetju so tudi že zaposleni, ki imajo štiridnevni delovni teden. Mladim so zanimive tudi druge prednosti: prednost sektorja na splošno je delo v naravi in z njo, varovanje okolja in skrb za biotsko raznovrstnost.



GartenZauner kot majhno obrtno podjetje posveča pozornost tudi digitalizaciji: na začetku izobraževanja vsak učenec dobi tablični računalnik, da se lahko udeležuje učnih ur v podjetju in ima dostop do učnega gradiva. Poleg tega podjetje priznava, da učne aplikacije že nadomeščajo pisano gradivo, predvsem na področju rastlin.

Učenci so vključeni tudi v letno ocenjevanje zaposlenih. Med ocenjevanjem se določijo cilji, spremljata se razvoj in napredek vsakega učenca, obstaja pa tudi prostor za

povratne informacije in ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih.

Če učenec o določeni težavi ne želi sam neposredno govoriti s svojim nadrejenim, ima na voljo predstavnika, ki lahko pogovor opravi v njegovem imenu. To je vedno dobrodošlo in še posebno pomembno na začetku, ko se učenci še ne počutijo samozavestne.

Kako podjetje privablja učence?

Aktivno privabljanje učencev je ključnega pomena. To na primer pomeni, da podjetje obišče šolske razrede, predstavi profil delovnega mesta in učence navduši zanj. Podjetje GartenZauner je po letih vzpostavljanja ustreznega sistema PUD in aktivnega pridobivanja učencev v svoji regiji že znano kot privlačen delodajalec in nima težav s pridobivanjem učencev. Poudariti je treba, da je sistem PUD dolgotrajen in drag, vendar se obrestuje ob pogledu na



kompetentno in motivirano ekipo podjetja kljub pomanjkanju znanja in spretnosti v tem sektorju.

Maischön

	frizerski in lepotni salon 4 poslovalnice v Vorarlbergu, Avstrija ~ 54 zaposlenih 13 učencev https://maischoen.at
---	---

Maischön je nagrajeni frizerski in lepotni salon s štirimi poslovalnicami na avstrijskem podežlju, ki zaposluje 54 ljudi, od tega 13 vajencev. Za praktično usposabljanje z delom so pred kratkim odprli lastno vajeniško akademijo, da bi polega vsakodnevnega poslovanja zagotovili tudi prostorske zmogljivosti in dobro okolje za ustrezno izobraževanje učencev. V naslednjih nekaj letih nameravajo na akademiji organizirati obsežnejša učna srečanja, namesto da bi učence usposabljali enkrat ali dvakrat na teden.

Temelji

»V podjetju Maischön boste našli okolje, v katerem lahko zaslužite več kot le plačo. Dobite priložnost graditi kariero in delati s prijatelji.« – Birgit Nöckl, generalna direktorica in vodja PUD

Da bi zadovoljili potrebe učencev, so preoblikovali svoj sistem PUD. Namesto da bi učno vsebino strukturirali po letih in vse učence učili iste vsebine v istem času, kot je to običajno, so zgradili modularni sistem, v katerem lahko vsak učenec izbere, kateri modul bo opravil in koliko časa bo posvetil posameznemu modulu, dokler ga ne konča. Po vsakem modulu učenci opravijo izpit, nato pa lahko svoje znanje uporabijo v praksi v podjetju. Ta sistem omogoča individualno prilagajanje

hitrosti učenja, kar pomeni, da so hitri učenci veliko hitrejši kot prej, počasnejši učenci pa imajo dovolj časa, da ponovijo učno vsebino, dokler je ne usvojijo. Svoje učence želijo opolnomočiti in spodbujati njihovo samostojnost. Ta sistem učence spodbuja k prevzemanju osebne odgovornosti in znatno povečuje njihovo motivacijo. Poleg tega počasnejše učence motivira dejstvo, da se lahko zgledujejo po hitrejših.

V podjetju so opazili, da ta modularni sistem koristi vsem. Strahovi, da bodo učenci izbrali module, ki zahtevajo veliko predhodnega znanja, so se izkazali za neutemeljene. Učenci ne izbirajo modulov le na podlagi trenutne motivacije, temveč so pri tem zelo strateški, saj upoštevajo svojo trenutno raven znanja, svoje potrebe in celo potrebe salona.



Za Maischön je pomembno, da nenehno komunicira s svojimi učenci. S svojimi učenci se pogovarjajo skoraj vsak dan. Imajo tudi tedenske naloge, ki jih morajo učenci opraviti, in tedenski »dan potencialov«, na katerem se lahko pogovorijo o slabostih in prednostih učencev. Vsake pol leta starše mladoletnih učencev povabijo na srečanje z učencem in mentorjem, da se pogovorijo o ciljih in napredku. Tako vključijo starše, vzpostavijo stik med mentorjem in starši, tako da tudi starši spodbujajo postopek PUD. Stalna komunikacija zahteva veliko časa, vendar omogoča dober osebni odnos, dober odnos do podjetja in zelo majhno fluktuacijo zaposlenih. Čeprav je pridobivanje

usposobljenih kadrov v tem sektorju težavno, Maischön nima težav najti usposobljenih delavcev, saj jih usposablja sam.

Pri usposabljanju zaposlenih je opazno, da se razpon učencev glede na značilnosti, kot sta starost ali uspešnost, povečuje. Za podjetje je ključnega pomena, da zaposli dobro mešanico učencev, na primer mlajše, starejše, hitre in počasne učence. Ta kombinacija bi morala omogočiti dobro sodelovanje med učenci. V podjetju delajo tudi invalidne osebe (na primer oseba na invalidskem vozičku in spastik), ki opravljajo določene dejavnosti (še niso vključeni v program pripravništva). To je zelo pomembno za osebnostni razvoj in socialne kompetence zaposlenih. Na začetku se je pojavil strah pred stikom, ki pa je bil popolnoma premagan.

Podjetje je vzpostavilo dve spletni platformi. Ena platforma digitalizirano gradivo za usposabljanje zagotavlja tudi učiteljem v drugih podjetjih. Na tej platformi lahko učitelji v drugih podjetjih prenesejo vsebino usposabljanja in ta sistem usposabljanja izvajajo v svojih podjetjih. Druga spletna platforma je bila vzpostavljena za učence. Njihove domače naloge in zadolžitve so bile digitalizirane, kar je Maischönu prineslo veliko prednost, ko so bile zaradi covid-19 uvedene omejitve.

Podprta je tudi kultura odprtega podajanja povratnih informacij. Zato je podjetje vzpostavilo spletno orodje za izvajanje neformalne in anonimne ankete dvakrat letno. Anketa vsebuje vprašanja o zadovoljstvu, željah in težavah zaposlenih. To pomaga ne le pri odzivanju na želje zaposlenih ali reševanju večjih težav med njimi, temveč tudi pri naslavljanju manjših težav, še preden prerasejo v velike težave. To je ključnega pomena zlasti za učence, saj se morda bojijo nepravilne obravnave ali ne vedo, kako podjetje obravnava napake.

Kaj je njihov največji izziv?

Maischön so kot frizerski in lepotni salon močno prizadeli ukrepi, povezani s pandemijo covid-19. Čeprav so bili na učenje na daljavo pripravljeni, saj so svojo platformo za učenje vzpostavili že pred leti, so imeli velike težave zaradi pandemije in ukrepov, ki so bili uvedeni zaradi nje. Poročali so o težavah pri vračanju učencev v vsakodnevno rutino, zlasti po prvem zaprtju javnega življenja. Poleg tega se

nekateri učenci bojijo, da bodo zaradi zaprtja zamudili usposabljanje, saj se njihova praksa zaradi tega ne bo podaljšala. Kljub temu je podjetje vzpostavilo dobro spletno komunikacijsko strukturo, da bi učencem zagotovilo čim boljšo podporo. Na splošno Maischön deluje zelo usmerjeno k učencem in jih uspešno usposablja z inovativnimi idejami. Zaradi inovativnega sistema praktičnega usposabljanja z delom nanje še niso negativno vplivali megatrendi, kot so pomanjkanje usposobljenih delavcev ali spreminjajoče se zahteve zaradi digitalizacije.

SSI SCHÄFER Avstrija

	mednarodno podjetje na področju intralogistike ~1900 zaposlenih v Avstriji 40–50 učencev v Avstriji www.ssi-schaefer.com/en-at
---	--

SSI SCHÄFER je mednarodno podjetje s sedežem v Nemčiji z več kot 10.000 zaposlenimi. V tem poglavju je kot del SSI SCHÄFER predstavljeno podjetje SSI SCHÄFER Avstrija.

Ker je SSI SCHÄFER Avstrija tehnično podjetje, večina učencev dela v proizvodnji. Podjetje svoje učence usposablja s sistemom kroženja na delovnih mestih, ki jim omogoča, da v krajšem času spoznajo več delovnih področij. Tako učenci na začetku niso le v proizvodnem oddelku. S strankami so v stiku ne le v tretjem, ampak že v prvem letniku, kar vodi do bolj raznolikega področja dejavnosti.

Ker je zaradi pomanjkanja kadrov težko najti ustrezno usposobljeno osebje, je nujno, da se bodoči delavci usposabljaajo v samem podjetju. SSI SCHÄFER Avstrija se osredotoča na obiske v šolah, kjer predstavljajo podjetje in poskušajo pridobiti bodoče učence. V prihodnjem projektu nameravajo podjetje predstaviti že osnovnošolcem ter jih seznaniti s tehnologijo in tehničnimi poklici.

Temelji

Cilj njihovega sistema PUD je usposobiti delavce in pridobiti čim več učencev. In večina jih ostane v podjetju. Podjetje je uvedlo šestmesečno obdobje zadržanja, v katerem učenci po opravljenih zaključnih izpitih ostanejo v podjetju. V tem času so mentorji še naprej odgovorni za svoje učence, da spremljajo njihov razvoj in jim omogočijo



premestitev na drug oddelek, če jih bolj zanima drugo področje dela, namesto da bi zapustili podjetje. Podjetje si je zadalo izziv, da bo vedno imelo kompetentne in motivirane mentorje za učence. Pravzaprav je izziv, ko mentor zapusti podjetje in ga je treba nadomestiti.

Na začetku zadnjega leta usposabljanja se podjetje z učenci pogovori o individualnih poklicnih možnostih. Učencem se predstavijo dva do trije ustrezni oddelki. Preden se učenci dokončno zaposlijo v podjetju, se mora vsak ponovno prijaviti na želeno delovno mesto, da se zagotovi spodbuda in poveča njegova vrednost.

V nasprotju z drugimi podjetji SSI SCHÄFER Avstrija ne sprejema novih učencev le dvakrat na leto, ampak vse leto. Večina novih uslužbencev med letom so odrasli, ki so našli podjetje in se želijo učiti v njegovem sistemu usposabljanja.

Prevzemanje odgovornosti

Številne prakse podjetja SSI SCHÄFER Avstrija spodbujajo učence. Osrednji del njihovega sistema PUD je tutorstvo, ki spodbuja starejše učence, da skrbijo za mlajše, nadzoruje pa ga zunanje podjetje. Starejši učenci spremljajo nove učence v njihovih prvih treh mesecih v podjetju in skupaj morajo opraviti naloge, kot so razgovor z zaposlenim ali ogled podjetja. Ta program novim učencem pomaga pri

prilagajanju na novo okolje, starejšim učencem pa omogoča, da prevzamejo več odgovornosti.

Podjetje s svojimi učenci redno izvaja projekte. Med njimi so tudi socialni projekti, denimo vključevanje in sodelovanje s podjetji, ki delajo z invalidi, za kar je SSI SCHÄFER tudi prejel nagrado. Poleg tega so uvedli program, v katerem lahko invalidi dosežejo delno kvalifikacijo.

SSI SCHÄFER Avstrija svojim učencem omogoča pridobivanje delovnih izkušenj v tujini. Mlajši učenci lahko v tujini delajo v okviru programa Erasmus, učenci, starejši od 18 let, pa se lahko udeležijo izobraževanja v tujini, kjer ostanejo štiri tedne. Izobraževanje v tujini je odličen način za pridobivanje novih znanj in dragocenih izkušenj.

Nadaljnje ponudbe za učence vključujejo:

- program usposabljanja v podjetju, ki učence pripravi na zaključne izpite in
- dodatke za dobre šolske ocene in uspešno zaključne vajeniške izpite.

Poleg usposabljanja v poklicni šoli ima podjetje tudi lastno akademijo za učence. Ponujeni tečaji segajo od poglobljenega tehničnega znanja do socialnih veščin, poučujejo pa jih osebje podjetja, zunanji inštruktorji ali združenja. Vsak petek se morajo učenci udeležiti takšnega usposabljanja.

Pandemija covida-19, povezane omejitve in težave so pospešile digitalizacijo izobraževanja. To je pripomoglo k izboljšanju elektronskega učenja, da je to postalo bolj interaktivno in igrivo. Učenci so vključeni v proces razvoja novega elektronskega učenja.

Podjetje SSI SCHÄFER Avstrija v svojo strategijo okoljske in družbene trajnosti vključuje tudi učence. To je privedlo do zamisli o projektu, da bi vsakih šest mesecev organizirali interni boljši sejem, na katerem bi zaposleni lahko kupili še uporabne predmete podjetja, namesto da jih zavržejo. Izkupiček bo šel v dobrodelne namene.

Osnovni pogoji za nove učence so vljudnost, prijazno vedenje in sposobnost dela v skupini. Pri zaposlovanju učencev podjetje upošteva šolske ocene in manjši splošni test, vendar je najpomembnejše merilo tridnevno pripravništvo, ki ga morajo učenci opraviti pred začetkom vajeništva. Ker je podjetje ugotovilo, da drugi učenci dobro opazujejo in ocenjujejo (prihodnjo) uspešnost potencialnih kandidatov, je začelo mnenje predstavnika učencev vključevati v svoje odločitve.



Povratne informacije in komunikacija

Podjetje ima na voljo različne možnosti podajanja povratnih informacij. Z učenci imajo redne pogovore, v katerih lahko posredujejo povratne informacije. Vsako četrtoletje organizirajo veliko srečanje z vsemi mentorji in učenci. Podjetje zagotavlja letne ankete za zaposlene, predale za podajanje predlogov in poleg zaposlitvenih razgovorov izvaja tudi razgovore ob odhodu, s katerimi zbira povratne informacije od zaposlenih ali učencev, ki zapuščajo podjetje.

PPG Trilak Madžarska



mednarodni proizvajalec premazov

madžarska tovarna, ustanovljena leta 1907

~200 zaposlenih

<https://ppgtrilak.hu>

Podjetje ima sodobno kadrovsko politiko, ki vključuje program izobraževanja in praktičnega usposabljanja z delom.

Praktično usposabljanje z delom je za podjetje pomembno, ker potrebuje visoko usposobljeno delovno silo. Proizvajajo visokokakovostne izdelke, kot so avtomobilске barve, ki zahtevajo visoko stopnjo strokovnega znanja.

Trenutno je največji izziv nadaljevanje pripravnštva v okviru PUD. Ukrepi zaradi novega koronavirusa učencem pogosto otežuje sodelovanje pri usposabljanju.

Številna podjetja poročajo, da ne morejo najti pripravnika ali da ne morejo najti primerneга pripravnika. Kako je v vašem podjetju? Ali ste sprejeli kakšne ukrepe, da bi rešili to težavo?

Naši strokovnjaki so v stiku s poklicnimi šolami. Učencem vsako leto na predstavitvah predstavimo priložnosti, ki jih ponuja naše podjetje. Ponujamo privlačno poklicno pot. Poleg tega učencem nudimo številne ugodnosti, kot so dodatek za prehrano in delovna oblačila.

V kolikšni meri digitalizacija vpliva na vaš sistem PUD?

Zelo. Na digitalno izobraževanje smo pripravljeni. Določene procese in spretnosti lahko že poučujemo prek spleta.

Ali sta trajnost in zeleno gospodarstvo pomembni temi za vašo organizacijo?

Da. Naše podjetje proizvaja le okolju prijazne izdelke in daje velik poudarek učenju okoljsko ozaveščenega razmišljanja. Zato je bilo gradivo s tega področja vključeno v postopke PUD.

Kakšen je odnos med vašim podjetjem in poklicnim usposabljanjem (šolami)?

Ohranjamo dobre odnose z ustanovami za poklicno usposabljanje, saj je v interesu obeh strani, da v procesu usposabljanja izoblikujemo dobro usposobljeno delovno silo. Sodelujemo tudi pri razvoju protokola usposabljanja.

Učenci so zadovoljni s kakovostjo praktičnega usposabljanja, ki ga izvajamo, zato redko kdo opusti program. Večina učencev pri nas dela tudi po končanem šolanju.



Legjobbvagyok

madžarska nevladna organizacija

2 zaposlena

4 učenci

<http://legjobbvagyok.hu>

<https://ppgtrilak.hu/>

Ta madžarska nevladna organizacija je bila ustanovljena leta 2010, da bi začela izvajati program za razvoj talentov za mlade odrasle. Poleg tega podjetjem in posameznikom zagotavljajo številne druge storitve, kot so poučevanje, organizacijski razvoj, kadrovske storitve in poklicno svetovanje.

Ker so glavna ciljna skupina programa za razvoj talentov prikrašani učenci v poklicnih šolah, ima podjetje zelo dober pregled nad položajem PUD z vidika vseh deležnikov. Poznajo razmere na področju poklicnega usposabljanja, težave učencev, imajo pa tudi vpogled v prakso svojih poslovnih partnerjev.

Letno zaposlijo 4–6 pripravnikov, ki obiskujejo poklicno šolo. Pripravniki so izbrani na podlagi sprejemnega izpita. Učni načrt pripravišstva je dogovorjen s šolo pošiljateljico, velik poudarek pa dajejo razvijanju kompetenc učencev in spodbujanju talentov.

Podjetje daje velik poudarek razvoju digitalnih kompetenc. Pripravniki imajo dostop do orodij (prenosni računalniki, fotoaparati, programska oprema), tako da lahko poleg običajnih delovnih nalog opravljajo tudi ustvarjalne naloge. Imajo priložnost ustvarjati medijsko gradivo, uporabljati znanje jezikov za komuniciranje s tujimi partnerji in občasno delati na daljavo.



Podjetje letos ne bo več zaposlovalo pripravnikov, saj se je Zakon o poklicnem usposabljanju spremenil tako, da delodajalcem nalaga neizpolnljive zahteve.

Povzetek

Naj povzamemo: vsako od predstavljenih podjetij svojim učencem ponuja zelo specifično usposabljanje in ponudbo, medtem ko se ponudbe podjetij zelo razlikujejo. Nekatera ponujajo izkušnje v tujini, druga pa kroženje na delovnih mestih. Ne glede na njihovo velikost jim je skupno, da si zelo prizadevajo za pridobivanje in usposabljanje učencev ter imajo cilj, da učenci po končanem izobraževanju ostanejo v podjetju. Pomemben del njihovega sistema PUD je samostojno učenje in opolnomočenje učencev. To postaja vse pomembnejše, pri čemer za to obstaja veliko različnih pristopov. Na primer izbira učnih vsebin na podlagi interesov učenca ali uvedba tutorstva, ki ima prednosti tako za mlajše kot tudi starejše učence.

Izvajanje visokokakovostnega sistema PUD zahteva veliko truda, vendar se obrestuje. Zlasti ob soočanju z megatrendi, kot so pomanjkanje usposobljene delovne sile zaradi demografskih sprememb ali spremembe v izobraževanju zaradi digitalizacije in podobnega, je za kontinuiteto podjetja pomembno, da je v koraku s časom in ponuja sodoben sistem PUD. Posvečanje pozornosti učencem in njihovemu usposabljanju podjetjem pomaga pri premagovanju sedanjih in prihodnjih izzivov.

Zaključek in obeti

S tem priročnikom Zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom smo želeli poudariti dva ključna vidika, ki v evropskem poklicnem izobraževanju in usposabljanju doslej nista bila dovolj upoštevana.

- a) Praktično usposabljanje z delom, zlasti v začetnem PIU, pa tudi kot del nadaljevalnega PIU, je temeljnega pomena kot pomemben del evropske ponudbe PIU ter kot osnova za razvoj usposobljene delovne sile prihodnosti.
- b) Zagotavljanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom je pomembno, saj je bilo doslej premalo upoštevano, hkrati pa mora slediti procesom, usmerjenim v podjetja ali poslovanje, in ne pristopom, usmerjenim v šolo.

Projekt WBL-Q se s svojim delom in zlasti s sedanjim priročnikom osredotoča predvsem na ta dva ključna vidika. Iz razprave o stanju na področju sodobnega praktičnega usposabljanja z delom v Evropi smo skušali oblikovati najbolj aktualno podlago za razpravo o kakovosti, ki je vodila v razmislek o tem, zakaj in kako zagotavljati kakovost najprej na splošni ravni. V teh razmišljanjih je jasno razvidno, da je za visokokakovostno ponudbo PIU v Evropi zelo pomemben zanesljiv pristop k zagotavljanju in upravljanju kakovosti praktičnega usposabljanja z delom na ravni podjetij in organizacij.

V naslednjem koraku so se avtorji poskušali osredotočiti na vprašanje zagotavljanja kakovosti praktičnega usposabljanja z delom, zlasti z uvedbo dveh

znanih načel upravljanja in zagotavljanja kakovosti – kroga PDCA (načrtovanje-izvajanje-preverjanje-ukrepanje) in modela EQAVET s šestimi gradniki za kakovost praktičnega usposabljanja z delom. To je na koncu privedlo do razmišljanja o tem, kako opredeliti vrzeli in možnosti za izboljšanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom na ravni podjetja, in do uvedbe orodja za samoocenjevanje kakovosti praktičnega usposabljanja z delom WBL-Q. Z izbranimi študijami primerov in primeri dobrih praks sodobnih pristopov k praktičnemu usposabljanju z delom so avtorji opozorili na splošni pomen praktičnega usposabljanja z delom v evropskem poklicnem izobraževanju in usposabljanju.

Na splošno je kakovost praktičnega usposabljanja z delom področje, ki doslej v razpravah, razvoju in inovacijah ni bilo dovolj upoštevano, vendar ne smemo pozabiti, da je praktično usposabljanje z delom osnova za usposabljanje kvalificirane delovne sile, kar se je izkazalo za enega najpomembnejših dejavnikov za reševanje problema pomanjkanja kvalificirane delovne sile v skoraj vseh gospodarskih sektorjih. Zato zagotovo ni dovolj, da se osredotočimo na metode in pristope za zagotavljanje kakovosti na šolski ravni (tudi če to vključuje šole za poklicno izobraževanje in usposabljanje). Če nam ne uspe zagotoviti tudi ustreznega in skladnega modela za zagotavljanje kakovosti za praktični del poklicnega izobraževanja in usposabljanja (ki je vedno ključni, če ne glavni del vsakega programa usposabljanja) naših programov PIU, slika ni popolna.

Projekt WBL-Q, razvito orodje za samoocenjevanje in pričujoči priročnik naj bi imeli pomembno vlogo v tem procesu. Naše delo še ni zaključeno in še naprej bomo prispevali k izboljšanju sistema, procesov in kakovosti PUD v evropskem poklicnem izobraževanju in usposabljanju.

Literatura

- Averbook, J. 2018. The four pillars to building a future-ready workplace, HRM Asia.
<http://www.hrmasia.com/content/four-pillars-building-future-ready-workplace>
- Averbook, J. 2021. Employee Engagement in the NOW OF WORK.
<https://www.slideshare.net/SocialHRCamp/mega-session-employee-engagement-in-the-now-of-work-jason-averbook-socialhrcamp-virtual-2021-10>
- CECOA. 2018. State of the Art: Good Practices of Social Inclusion (through work-based learning strategies) targeted at Young People in the Partners' Countries: PORTUGAL.
<https://www.cecoa.pt/files/dbdownload/32ca51c78f07d06da7028850eac1b8aa>
- CEDEFOP. 2010. The Bruges Communiqué. <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/bruges-communique>
- CEDEFOP. 2013. Return to work. Work-based learning and the reintegration of unemployed adults into the labour market. Working Paper No. 21. https://www.cedefop.europa.eu/files/6121_en.pdf
- CEDEFOP. 2018. Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from CEDEFOP's European skills and jobs survey. Luksemburg: Publications Office.
<http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>
- CEDEFOP. 2019a. Germany: VET law modernisation.
<https://www.cedefop.europa.eu/en/news/germany-vet-law-modernisation>
- CEDEFOP. 2019b. Vocational Education and Training in Europe: Spain. System Description.
<https://www.cedefop.europa.eu/en/print/pdf/node/31497>
- CEDEFOP. 2019c. Spotlight on VET – 2018 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luksemburg: Publications Office. https://www.cedefop.europa.eu/files/4168_en.pdf
- CEDEFOP. 2020a. Osnabrück Declaration.
https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf
- CEDEFOP. 2020b. Spotlight on VET, Germany. https://www.cedefop.europa.eu/files/8137_en.pdf
- CEDEFOP. 2021a. Spotlight on VET – 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luksemburg: Publications Office.
<https://www.refernet.de/dokumente/pdf/Spotlight%20on%20VET%202020%20compilation.pdf>
- CEDEFOP. 2021b. Vocational education and training in Slovenia.
https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/4204_en.pdf
- CEDEFOP. 2022a. Apprenticeships in work-based learning.
<https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/apprenticeships-work-based-learning>
- CEDEFOP. 2022b. Spain: VET revolution. Setting the pace for a new model for vocational education and training. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/spain-vet-revolution>

- Croner-i Limited. 2017. Lessons to be learned from apprenticeships.
<https://app.croneri.co.uk/feature-articles/lessons-be-learned-apprenticeships-0>
- CRUE, Universidades Españolas. 2019. Documento de trabajo, Línea 1, Ética y calidad de las prácticas, España: Madrid.
- DC dVET. 2016. Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland. <https://ibw.at/resource/download/1039/ibw-bericht-duale-berufsbildung-vergleich-en.pdf>
- Donegal ETB. 2022., Traineeships. <https://www.donegaletb.ie/feature/programmes/traineeships/>
- EQAVET. 2012. Quality assuring work-based learning.
<http://www.euroapprenticeship.eu/UserFiles/File/quality-process/eqavet-quality-assuring-work-based-learning.pdf>
- ETF, European Training Foundation. 2013. Work-Based Learning: Benefits and Obstacles - A Literature Review for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries.
http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning
- ETF, European Training Foundation. 2014. Work-Based Learning. A Handbook for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries.
http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning_handbook
- ETF, European Training Foundation. 2015. Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach.
https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/B77049AC22B5B2E9C125820B006AF647_Promoting%20QA%20in%20VET.pdf
- ETF, European Training Foundation. 2019. Bringing Smaller Companies into the Fold on Work-Based Learning. <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/bringing-smaller-companies-fold-work-based-learning>
- European Commission. 2013. Work-based learning in Europe. <https://dual-t.com/contenidos/common/work-based-learning-in-europe.pdf>
- European Commission. 2015. High-performance apprenticeships and work-based learning: 20 guiding principles. ET2020 Working Group on Vocational Education and Training.
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14881&langId=en>
- European Commission. 2020. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT [...] Accompanying the Commission Proposal for a Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=CELEX:52020SC0123>
- European Commission. 2021. European Skills Agenda.
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>
- Garvin, D.A. 1998. The processes of organisation and management.
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organisation-and-management/>

- Government of Ireland. 2020. Ministers Harris and Collins launch Further Education Strategy for next five years. Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science. <https://www.gov.ie/en/press-release/6691e-ministers-harris-and-collins-launch-further-education-strategy-for-next-five-years/>
- GOVET, German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training. 2019. Dual VET: Costs and Benefits Aspects. https://www.govet.international/dokumente/ppt/Dual_VET_Kosten_Nutzen_2020_en.pptx
- Korber, M. 2019. The labour market returns to vocational education over the life course. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_27FF4361A9D3.P001/REF
- MEFP. 2019. Informe PISA 2018. Informe Español. Volumen 1. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/pisa/pisa-2018/pisa-2018-informes-es.html>
- Moen, R., and Norman, C. 2006. Evolution of the PDCA cycle. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>
- Mooney, B. 2021. Evolving career routes boost options for school leavers. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/news/education/evolving-career-routes-boost-options-for-school-leavers-1.4662045>
- NA-Bibb. 2017. European cooperation in educational programmes. https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/O6_Metanavigation/O2_Service/Publikationen_Warenkorb/Broschueren/Bro_WBL_gesamt_Web.pdf
- NALA Research. 2021. Learning for work. The benefits of improving literacy, numeracy and digital skills for work. <https://www.nala.ie/wp-content/uploads/2021/06/NALA-Learning-for-work-2021.pdf>
- OECD. 2022a. Work-based learning and career guidance. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/work-based-learning-and-career-guidance.htm>
- OECD. 2022b. VET and adult learning. <https://www.oecd.org/education/innovation-education/vet.htm>
- Pérez Manzano, Á. 2018. El aprendizaje basado en el trabajo en España desde la perspectiva europea (Work-based learning in Spain in relation to the European Union), España: Valladolid. <https://1library.co/document/1y9je8lq-aprendizaje-basado-trabajo-espana-perspectiva-europea.html>
- RIS. 2022a. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Berufsausbildungsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>
- RIS. 2022b. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Schulorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>

- RIS. 2022c. Bildungsreformgesetz 2017. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/l/2017/138/20170915>
- SOLAS. 2019. Future FET: Transforming Learning.
https://www.solas.ie/f/70398/x/64d0718c9e/solas_fet_strategy_web.pdf
- Taylor, A. 2019. The Role of HR as a Business Enabler of Digital Transformation.
<https://chapmancg.com/culture-business-transformation/the-role-of-hr-as-a-business-enabler-of-digital-transformation/>
- Thornton, C. 2020. Process improvement with Plan Do Check Act (PDCA).
<https://www.youtube.com/watch?v=DuL6KCryv8>
- UNESCO. 2021. TVET Country Profiles – Hungary.
<https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=HUN>
- Wiliam, D. 2017. Assessment: Why we assess. <https://www.youtube.com/watch?v=HXpBZmeXrDo>
- Yiannas, F. 2009. Food Safety Culture - Creating a Behavior-Based Food Safety Management System. Springer, New York, NY



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

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki izraža le mnenja avtorjev, in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih vsebuje.



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



www.wbl-quality.eu

ISBN 978-3-200-08669-2

