**Pripomoček za opredeljevanje in analizo interesnih skupin v organizaciji za izobraževanje odraslih**

Pri razmišljanju o razvoju kakovosti v izobraževalni organizaciji prej ali slej naletimo na vprašanja:

* Komu **je namenjena** skrb za kakovost v naši izobraževalni organizaciji?
* Kdo **je zainteresiran** za razvoj kakovosti naše izobraževalne organizacije?
* Kdo **ocenjuje** kakovost naše izobraževalne organizacije?
* Kdo **vpliva** na raven kakovosti naše izobraževalne organizacije?
* Kdo **omejuje** razvoj kakovosti naše izobraževalne organizacije?

Na videz je odgovor preprost: kakovost izobraževalne organizacije zagotavljajo njeni zaposleni, za večjo kakovost pa so zainteresirani uporabniki = udeleženci izobraževanja. Ko pa začnemo podrobneje razmišljati o teh vprašanjih, pa kmalu ugotovimo, da odgovor ni tako preprost.

Tako lahko odkrijemo, da so vprašanja kakovosti pomembna za **posameznike** (npr. udeleženca izobraževanja), za **skupine ljudi** (npr. učitelje v izobraževalni organizaciji), **organizacije** (npr. konkurenčno izobraževalno organizacijo) ali za **družbeno skupnost** (npr. državo Slovenijo).

Zanimivo je, da je kakovost izobraževalne organizacije lahko odvisna ali povezana s posamezniki, skupinami ali organizacijami, s katerimi **ima** izobraževalna organizacija **neposreden odnos** (npr. udeleženec izobraževanja, zaposleni, partnerska izobraževalna organizacija), lahko pa je le-ta pomembno odvisna ali povezana s posamezniki, skupinami ali organizacijami, s katerimi izobraževalna organizacija **nima neposrednega odnosa** (npr. šolski politik, zunanji evalvatorji, Strokovni svet za izobraževanje odraslih, konkurenčna izobraževalna organizacija).

Tudi če analiziramo **vrste interesov** v zvezi s kakovostjo, tako kot pri opredelitvi, kaj je kakovost v izobraževanju, hitro naletimo na problem raznolikosti teh interesov: posameznika ali skupino npr. zanima samo končni rezultat izobraževanja (ocena), drugega uporabnost znanja, tretjega dobri pogoji med izobraževanjem ipd. Še več: nekateri interesi se zdijo povsem nepovezani s temeljnim poslanstvom izobraževalne organizacije: npr. kakovost porabe denarja, urejenost poslovanja. A vendar gre za skupine ali organizacije, ki kakovost izobraževalne organizacije ocenjujejo z vidika teh interesov in lahko njihova ocena še kako pomembno vpliva na poslovanje organizacije (npr. financer, davčna uprava, sanitarna inšpekcija).

Z vidika **strokovnosti** bi pričakovali, da našo strokovnost ocenjujejo posamezniki ali skupine, ki veliko vedo o kakovosti v izobraževanju (Strokovni svet za izobraževanje odraslih, raziskovalci), v resnici pa oceno kakovosti pogosto oblikujejo laiki (npr. javnost).

Teh nekaj primerov kaže, da se v zvezi z vprašanji razvoja kakovosti izobraževalne organizacije pojavlja cela vrsta **interesnih skupin[[1]](#footnote-1)**, ki jim je kakovost **namenjena**, so zanjo **zainteresirani,** jo **ocenjujejo, vplivajo** nanjoali jo **omejujejo.**

**INTERESNO SKUPINO OPREDELIMO KOT SKUPINO, KI JO SESTAVLJAJO POSAMEZNIKI, SKUPINE ALI ORGANIZACIJE, KI IMAJO KAKRŠENKOLI NEPOSREDEN ALI POSREDEN, POZITIVEN ALI NEGATIVEN ODNOS Z IZOBRAŽEVALNO ORGANIZACIJO.**

**RAVEN KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE VPLIVA NA INTERESNO SKUPINO, LAHKO PA INTERESNA SKUPINA VPLIVA NA RAVEN KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI.**

Ker je pojem interesna skupina v izobraževanju odraslih razmeroma nov, je prav, da opozorimo še na nekatere podobne izraze, ki pa so ožjega pomena:

Ciljna skupina: ta izraz se je v izobraževanju odraslih uveljavil predvsem za označitev posameznikov in skupin, ki se udeležujejo izobraževanja (udeleženci izobraževanja) ali pa jim je izobraževanje namenjeno (npr. manj izobraženi odrasli). Različne ciljne skupine vsekakor sodijo med interesne skupine.

Uporabniki: v izobraževanju odraslih pojem uporabniki ponavadi uporabljamo podobno kot v drugih dejavnostih – gre za neposredne uporabnike storitev izobraževalne organizacije (npr. posameznik, različne ciljne skupine, delodajalci, financerji, lokalno okolje). Uporabniki so pomembna ciljna skupina.

Partnerji: so neposredno vpleteni/sodelujejo v skupnih aktivnostih, v tem primeru v procesih razvijanja kakovosti. Tudi partnerji so le ena izmed interesnih skupin.

Raznolikost posameznikov, skupin in organizacij, ki sestavljajo interesne skupine v zvezi z razvojem kakovosti izobraževalne organizacije, zahteva, da že kmalu, ko se začnemo sistematično ukvarjati z vprašanji kakovosti, naredimo **analizo interesnih skupin**. S pomočjo opredelitve in analize vseh, na katere ima proces razvijanja kakovosti izobraževalne organizacije lahko vpliv (pozitiven ali negativen), je mogoče povečati socialne in institucionalne učinke vlaganj v kakovost in/ali zmanjšali negativne vplive različnih interesov različnih skupin na razvoj kakovosti izobraževalne organizacije.

Vprašanje, ki nas torej zanima, je: **Kdo so interesne skupine naše izobraževalne organizacije?** Nekaj smo o interesnih skupinah že povedali:

* gre za posameznike, skupine, organizacije,
* so neposredno ali posredno povezani z izobraževalno organizacijo,
* imajo različne interese (osebne, družbene, izobraževalne, ekonomske, politične, pravne, socialne…),
* imajo pozitiven, nevtralen ali negativen odnos do izobraževalne organizacije.

Pripomoček za opredeljevanje in analizo interesnih skupin izobraževalni organizaciji pomaga premisliti prav to:

* katere so njene pomembne interesne skupine,
* kakšne so značilnosti posamezne interesne skupine,
* koliko je bila interesna skupina doslej že vključena v opredeljevanje, presojanje in razvijanje kakovosti ter kako bi jo bilo mogoče v tovrstne presoje vključiti v prihodnje.

V nadaljevanju predstavljamo posamezne korake, ki so namenjeni opredelitvi in sistematični analizi značilnosti pomembnih interesnih skupin ter njihovemu vključevanju v procese opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti.

1. **Opredelitev interesnih skupin izobraževalne organizacije – oblikovanje zemljevida interesnih skupin**

Ko začne izobraževalna organizacija oblikovati sistematično in načrtno delo s svojimi interesnimi skupinami, mora najprej premisliti, katere so njene interesne skupine. V tej fazi še ne razmišlja o njihovih interesih in drugih značilnostih, niti o tem, ali ima z njimi že ustvarjene odnose ter različne načine sodelovanja, pač pa poskuša mogoče interesne skupine zajeti čim širše. Ob tem si lahko pomaga s temile vprašanji:

* Katerim posameznikom, skupinam, organizacijam je izobraževalna organizacija **odgovorna**?
* **Brez podpore** katerih skupin ne bi bilo mogoče dosegati kakovosti v izobraževalni organizaciji?
* Komu lahko razvoj kakovosti izobraževalne organizacije **koristi**?
* Kdo bo **v vsakem primeru vključen** v procese opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti?
* Kdo ima **socialne interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
* Kdo ima **ekonomske interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
* Kdo ima **strokovne interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
* Kdo ima **politične interese** v zvezi s kakovostjo naše izobraževalne organizacije?
* **S kom sodelujemo ali želimo sodelovati**, da bi dosegali višjo raven kakovosti?
* Kdo **močno vpliva** na kakovost naše izobraževalne organizacije?
* Kdo bi lahko **pozitivno vplival** na razvoj kakovosti izobraževalne organizacije, četudi ni neposredno vpleten v proces razvoja kakovosti?
* Kdo lahko postane **konfliktni partner**, če bo razvoj kakovosti izobraževalne
* organizacije videl kot nasprotje svoje vloge in interesov?
* Od koga **smo odvisni**? Kdo je naš **konkurent**? Kdo je naš **zgled**?

Ob pomoči vprašanj se kot rezultat miselnega procesa začnejo nizati različne interesne skupine iz izobraževanja odraslih, kot so na primer:

Slika 1: Seznam interesnih skupin v izobraževanju odraslih – z zornega kota izobraževalne organizacije



Seveda je to zgolj temeljna opredelitev posamezne interesne skupine, ki jo lahko členimo še naprej: zaposleni se na primer delijo na strokovne sodelavce, učitelje, učitelje praktičnih predmetov, učitelje strokovnih predmetov, administrativno osebje, osebje zaposleno v finančni službi, skupine strokovnjakov za posamezno specialistično področje ipd.

Preglednica 1: Primer podrobnejše členitve posamezne interesne skupine – zaposleni v izobraževalni organizaciji

|  |
| --- |
| **OSEBJE** |
| **Učitelji** |
| Učitelji splošnoizobraževalnih predmetov |
| Učitelji strokovnih modulov |
| Učitelji praktičnega pouka |
| Učitelji – redno zaposleni |
| Učitelji – zunanji sodelavci |
| **Vodstveno osebje** |
| Direktorica in ravnateljica poklicne in tehniške šole |
| Pomočnica ravnateljice |
| **Strokovno osebje** |
| Vodja izobraževanja odraslih |
| Laborant |
| Knjižničarka |
| Mentor učne pomoči |
| Svetovalna sodelavka |
| Svetovalec za kakovost |
| **Administrativno-tehnično osebje** |
| Tajnica |
| Računovodja |
| Hišnik |
| Vzdrževalec učne opreme |
| Skladiščnica |
| Vzdrževalec administrativnih in računalniških del |
| **Drugo osebje** |
| Trgovski poslovodja |
| Prodajalka šolskih malic |

Vprašanje, ki ga ob prvem premisleku o pomembnih interesnih skupinah pogosto zastavijo člani komisij za kakovost je, zakaj je pomembno, da med pomembnimi interesnimi skupinami opredeljujemo tudi na primer administrativno tehnično osebje. Zdi se jim sicer še pomembno, da bi raziskali interesno podlago skupine učiteljev, vodstva ipd., a zakaj bi bil ob vprašanjih kakovosti izobraževanja na primer pomemben hišnik, vratar ali čistilka?

Tovrstne razprave so dobro izhodišče za to, da se v skupini lahko pogovorimo o tem, koliko bo vplivalo na udeleženca izobraževanja, ko bo ocenjeval kakovost nekega izobraževalnega srečanja, ki je bilo vsebinsko izpeljano odlično, učitelj je bil dobro pripravljen ipd., to, da ga je vratar, ko je udeleženec prihajal v izobraževalno organizacijo in parkiral napačno, ker ni imel informacij, kje naj parkira, pošteno nadrl in pregnal s parkirišča, namenjenega le zaposlenim. Stik z vratarjem je bil prvi stik udeleženca z izobraževalno organizacijo. Ali še: kako bodo udeleženci ocenili neko delavnico, kjer so bili cilji jasno predstavljeni, vsebine korektno razložene, učitelj dobro pripravljen, med predavanji pa je nastala zmeda, ko je učitelj udeležencem razdelil gradivo in se je izkazalo, da je narobe kopirano, manjkala je vsaka druga stran. Gradivo so pripravljali v administrativni službi.

Ko govorimo o vprašanjih kakovosti, je pomembno imeti v mislih najbolj temeljne stvari, na primer kakovost samega izobraževalnega procesa, pa tudi zagotavljanje kakovosti vseh tistih podpornih sistemov, ki vplivajo na to, kako uspešno bo izpeljan ključni, v tem primeru izobraževalni proces. Zato je pomembno razmisliti o vseh, ki lahko na kakovost vplivajo ali lahko kakovostno ali nekakovostno delo vpliva nanje.

Ko pripravljamo temeljni seznam interesnih skupin, tudi ni dovolj, da le na grobo identificiramo interesno skupino, na primer »ustanovitelji«, pač pa moramo biti že v tej fazi konkretni in natančno identificirati, kdo je ustanovitelj.

Preglednica 2: Primer natančnega opredeljevanja interesne skupine

|  |  |
| --- | --- |
| **NAJŠIRA OPREDELITEV** | **NATANČNA OPREDELITEV** |
| USTANOVITELJ | Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport  Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti |
| NACIONALNI JAVNI ZAVODI | Veterinarska uprava RS  CMEPIUS  Andragoški center Slovenije  Center RS za poklicno izobraževanje |
| PARTNERSKE IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE | Živilska šola Zgornji Hudnik  Kmetijska šola Velika poljana |

Tako premislimo o vseh pomembnih interesnih skupinah in oblikujemo seznam interesnih skupin. V nadaljevanju predstavljamo primer takšnega seznama interesnih skupin.

Preglednica 3: Seznam (potencialnih) interesnih skupin izobraževalne organizacije – primer

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INTERESNA SKUPINA** | **PODROBNEJŠE OPREDELITVE** | |
| **(POTENCIALNI) UDELEŽENCI** | v programih formalnega izobraževanja | udeleženci v programih srednjega poklicnega izobraževanja |
| udeleženci v programih srednjega strokovnega izobraževanja |
| udeleženci v programih višjega strokovnega izobraževanja |
| v programih neformalnega izobraževanja | udeleženci v programih za migrante |
| udeleženci v študijskih krožkih |
| udeleženci v programu PUM |
| udeleženci v jezikovnih programih |
| **USTANOVITELJI (FINANCERJI)** | ministrstva | Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport |
| Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti |
| mestna občina |  |
| organi upravljanja | svet Zavoda |
| strateški svet svetovalnega središča ISIO |
| **ZAPOSLENI** | vodstveni delavci | ravnatelj, direktor |
| pomočnik ravnatelja/direktorja |
| strokovni sodelavci | vodja izobraževanja odraslih |
| vodje programskih področij |
| organizator izobraževanja |
| koordinator borze znanja |
| svetovalec za kakovost |
| mentorji PUM |
| vodja središča za samostojno učenje |
| vodja učne pomoči |
| koordinator programov za Rome |
| koordinator družinskega kriznega centra |
|  | učitelji | redno zaposleni |
| pogodbeni sodelavci |
| učitelji strokovnih predmetov |
| učitelji splošnih predmetov |
| učitelji praktičnega izobraževanja |
| administrativno/  tehnično osebje | tajnice |
| čistilka |
| vratar |
| računovodja |
| knjižničarka |
| **DELODAJALCI** | podjetja | Gorenje |
| Revoz |
| Iskra |
| Sava |
| drugo | podjetniški center (Dolenjske) |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INTERESNA SKUPINA** | **PODROBNEJŠE OPREDELITVE** | |
| **LOKALNI DEJAVNIKI** |  | lokalna uprava |
| mestna občina |
| regionalna razvojna agencija |
| Center za socialno delo Novo mesto |
| območna enota zavoda za zaposlovanje |
| **NACIONALNE STROKOVNE, SVETOVALNE,**  **RAZVOJNE INSTITUCIJE** | javni zavodi s področja izobraževa-nja | Center RS za poklicno izobraževanje |
| Andragoški center Slovenije |
| Republiški izpitni center |
| Zavod za šolstvo |
| javni zavodi z drugih področij | Javni zavod RS za varstvo kulturne dediščine |
| Javni zavod RS za varstvo naravne dediščine |
| druge ustanove | Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje |
| **ZDRUŽENJA ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH** | s področja izobraževa-nja (odraslih) | Zveza ljudskih univerz Slovenije |
| Društvo organizacij za izobraževanje odraslih na srednjih šolah |
| Zveza privatnih izobraževalnih organizacij |
| Skupnost izobraževanja odraslih |
| z drugih področij | Združenje ravnateljev srednjih šol Slovenije |
| Skupnost višjih strokovnih šol |
| **ZBORNICE** |  | Obrtna zbornica |
| Gospodarska zbornica |
| **DRUŠTVA** |  | Medobčinsko društvo slepih in slabovidnih |
| Medobčinsko društvo slepih in naglušnih |
| Sožitje – društvo za pomoč duševno prizadetim |
| Društvo za razvijanje prostovoljnega dela |
| Kulturno društvo Mirna Peč |
| Upokojensko društvo Mirna Peč |
| **DRUGE ORGANIZACI-JE** |  | Gasilsko reševalni center |
| Dom za starejše občane |
| Rdeči križ Slovenije |
| **MEDIJI** | radio | Radio Slovenija |
| Radio Sraka |
| Radio Max |
|  | Televizija | Televizija Slovenija |
| Pop TV |
| TV Pika |
| Televizija Novo mesto |
| tiskani mediji | Delo |
| Večer |
| Dolenjski list |
| Šolski razgledi |

1. **Analiza interesnih skupin**

Ko premislimo o tem, katere so temeljne interesne skupine izobraževalne organizacije, in oblikujemo temeljni seznam teh interesnih skupin, lahko začnemo analizo interesnih skupin po posameznih merilih. Pripomoček v nadaljevanju izobraževalno organizacijo skozi analizo vodi po naslednjih korakih:

1. **Faza analize: ANALIZA TEMELJNIH ZNAČILNOSTI INTERESNIH SKUPIN**

* **Premislimo, ali so interesne skupine zunanje ali notranje**. Za notranje interesne skupine velja, da so vključene v delovanje izobraževalne organizacije od znotraj, (vodstvo, zaposleni, sindikalna organizacija …), zunanje interesne skupine pa niso locirane v izobraževalni organizaciji, pač pa vplivajo na izobraževalno organizacijo od zunaj.
* **Premislimo, ali so interesne skupine primarne ali sekundarne**. Primarne interesne skupine so tiste, brez sodelovanja katerih organizacija ne bi preživela.Povezane so s temeljnim procesom delovanja organizacije.Sekundarne interesne skupine niso vključene v neposredne odnose, izmenjave z organizacijo, vendar imajo sposobnost in možnost, da mobilizirajo javno mnenje v dobro ali v škodo doseganja ciljev organizacije. Od zunaj lahko zaradi svojega mesta v sistemu vplivajo na doseganje ciljev izobraževalne organizacije.
* **Premislimo o interesih, ki jih (ali bi jih lahko) imela posamezna interesna skupina glede dejavnosti izobraževalne organizacije.** Potem ko raziščemo interese temeljnih interesnih skupin, se je smiselno poglobiti tudi v analizo interesov podskupin, pri obojih pa razmišljati tudi o morebitni konfliktnosti interesov med skupinami in med podskupinami.

Natančnejša analiza posameznih podskupin in njihovih interesov lahko razkrije veliko večjo interesno raznolikost in interesno heterogenost posamezne interesne skupine. Zgled: Izobraževalni programi v poklicnem in strokovnem izobraževanju predvidevajo povezovanje, medpredmetne in medmodularne povezave, integriranje nekaterih vsebin splošnih predmetov v poklicne module. Kar je bil interes načrtovalca, ni vedno tudi interes učitelja. Morda bomo v izobraževalni organizaciji naleteli na to, da učitelji splošnih predmetov niso povsem zadovoljni s tem, da bi morali del vsebin, ki so bile doslej v »njihovi avtonomni domeni«, integrirati nekam drugam. To svoje stališče zagovarjajo z vidika lastnega legitimnega strokovnega (včasih pa tudi osebnega) interesa. Odgovorni za načrtovanje izvedbenega kurikula v izobraževalni organizaciji se bodo tako morali soočiti z različnimi pogledi in interesi ne zgolj temeljne interesne skupine učiteljev, pač pa tudi podskupine učiteljev strokovnih predmetov. Potrebno bo usklajevanje različnih stališč, pogledov in interesov ter iskanje novih kakovostnih povezav.

* **Analiziramo, ali interesna skupina ima katerega od omenjenih atributov: moč, legitimnost, nujnost zahtev.** Pri analizi odnosov moči izhajamo iz tega, da gre za odnose med družbenimi akterji, v katerih en družbeni akter A, vpliva na drugega družbenega akterja B, da stori kaj, česar sicer B ne bi storil. Interesna skupina, ki ima moč, lahko na primer vpliva na vodstvo v izobraževalni organizaciji, da stori nekaj, česar sicer ne bi storilo. Pri legitimnosti gre za generalizirano percepcijo ali predpostavko, da so akcije interesne skupine zaželene, pravilne ali ustrezne v določenem družbeno skonstruiranem sistemu norm, vrednot, prepričanj. Nujnost zahtev pomeni stopnjo, do katere zahteve interesne skupine zahtevajo takojšno pozornost. Potreben je razmislek o tem, kako bo vplivalo na organizacijo to, da se ne bo odzvala na zahteve (potrebe) interesnih skupin.

V nadaljevanju analize teh značilnosti lahko razmišljamo tudi o **razvrstitvi prioritetnih skupin** glede na to, ali imajo vse tri omenjene lastnosti, ali dve, ali morda samo eno. Pri tem si lahko pomagamo z modelom za določanje prioritetnih skupin, ki so ga razvili Mitchell, Angle, Wood (1997).

Preglednica 4: Pripomoček za določanje prioritetnih interesnih skupin

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **POMEMBNOST** | **VRSTA INTERESNE SKUPINE** | **LASTNOSTI** |
| **NEPOMEMBNE INTERESNE SKUPINE** | (NE) INTERESNE SKUPINE | * nobenih lastnosti |
| **INTERESNE SKUPINE NIŽJEGA POMENA – LATENTNE** | DISKRECIJSKE INTERESNE SKUPINE | * legitimnost |
| SPEČE INTERESNE SKUPINE | * moč |
| ZAHTEVAJOČE INTERESNE SKUPINE | * nujnost zahtev |
| **INTERESNE SKUPINE SREDNJEGA POMENA – PRIČAKUJOČE** | DOMINANTNE INTERESNE SKUPINE | * legitimnost, moč |
| ODVISNE INTERESNE SKUPINE | * legitimnost, nujnost zahtev |
| NEVARNE INTERESNE SKUPINE | * moč, nujnost zahtev |
| **INTERESNE SKUPINE NAJVIŠJEGA POMENA – PRIORITETNE** | PRIORITETNE INTERESNE SKUPINE | * legitimnost, moč, nujnost zahtev |

* **Razmislimo o možnem vplivu, ki ga ima interesna skupina na izobraževalno organizacijo.** Ob koncu tega dela analize razmislimo, kakšni so lahko vplivi interesne skupine na delovanje izobraževanje organizacije in še posebno na njeno kakovost. Razmišljamo tako o morebitnih pozitivnih kot negativnih vplivih.

Preglednica 5: Pripomoček za analizo interesnih skupin izobraževalne organizacije za odrasle – analiza temeljnih značilnosti

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INTERESNA SKUPINA**  **(Naštejemo.)** | **Ali je interesna skupina:**  **(Označimo.)** | | | | **Interesi, ki jih ima skupina v izobraževalni organizaciji (Naštejemo.)** | **Ali interesna skupina ima tele lastnosti?** | | | **Vpliv, ki ga ima interesna skupina na organizacijo**  **(Opišemo!)** |
| **notranja** | **zunanja** | **primarna** | **sekundarna** | **Moč** | **Legitimne zahteve glede kakovosti** | **So njene zahteve takšne, da zahtevajo nujno obravnavo?** |  |
| **UDELEŽENCI** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih formalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih neformalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ZAPOSLENI** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| vodstveno osebje |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| redno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| pogodbeno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ……. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **USTANOVITELJI (FINANCERJI)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **faza analize: ANALIZA DOSEDANJEGA SODELOVANJE INTERESNE SKUPINE PRI PRESOJANJU KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE IN PREDLOGI ZA PRIHODNOST**

* Ocenimo, koliko je interesna skupina doslej sodelovala pri presojanju kakovosti dela izobraževalne organizacije. Pri tem si lahko pomagamo z naslednjo stopenjsko lestvico:
* Nikoli: Interesna skupina ni doslej na noben način sodelovala v presojanju (ocenjevanju) kakovosti dela izobraževalne organizacije.
* Občasno: Interesna skupina je doslej občasno (ob različnih priložnostih) ocenila kakovost dela izobraževalne organizacije, vendar to ni bilo načrtno in sistematično ocenjevanje, pač pa bolj priložnostno.
* Redno: Interesna skupina ima svoje mesto v sistemu kakovosti v izobraževalni organizaciji. Izobraževalna organizacija jo sistematično zaprosi, naj poda svojo oceno o kakovosti nekega vidika delovanja izobraževalne organizacije (ankete o zadovoljstvu, načrtovani pogovori, intervjuji itn.).
* **Opis načinov dosedanjega sodelovanja interesne skupine pri presojanju kakovosti.** Opišemo, prikažemo načine, kako smo doslej interesno skupino vključevali v presojanje kakovosti dela izobraževalne organizacije.
* **Ocena, ali je potrebno, da interesno skupino vključimo v presojanje kakovosti v prihodnje.** Glede na opravljeno analizo ocenimo, ali bi bilo interesno skupino treba vključiti v sistem ocenjevanja kakovosti v izobraževalni organizaciji.
* **Premislek in zapis predlaganih načinov vključevanja interesne skupine v presojanje kakovosti.** Zapišemopredvidene načine.

Preglednica 6: Pripomoček za analizo interesnih skupin izobraževalne organizacije za odrasle – analiza vključenosti interesnih skupin v presojanje kakovosti

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INTERESNA SKUPINA**  **(Naštejemo.)** | **Dosedanje sodelovanje pri presojanju kakovosti dela izobraževalne organizacije** | | | **Opis načinov dosedanjega sodelovanja pri presojanju kakovosti** | **Ali je potrebno, da interesno skupino vključujemo v presojanje kakovosti v prihodnje** | | | **Predlagani načini vključevanja interesne skupine v presojanje kakovosti v prihodnje** |
| **Nikoli** | **Občasno** | **Redno** | **Da, redno** | **Da, občasno** | **Ne, ni potrebno** |
| **UDELEŽENCI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih formalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih neformalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ZAPOSLENI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| vodstveno osebje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| redno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |
| pogodbeno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |
| administrativno osebje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| sindikalna organizacija |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **USTANOVITELJI (FINANCERJI)** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport |  |  |  |  |  |  |  |  |
| …… |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. **faza analize: ANALIZA DOSEDANJEGA SODELOVANJA INTERESNE SKUPINE PRI IZBOLJŠEVANJU IN RAZVOJU KAKOVOSTI TER PREDLOGI ZA PRIHODNOST**

* Ocena, koliko je interesna skupina doslej sodelovala pri dajanju predlogov, pobud ter pri načrtovanju in vpeljevanju ukrepov za izboljšave in razvoj kakovosti. Pri tem si lahko pomagamo z naslednjo stopenjsko lestvico:
* Nikoli: Interesna skupina ni doslej na noben način sodelovala pri dajanju predlogov ter pri načrtovanju in izpeljevanju izboljšav kakovosti dela izobraževalne organizacije.
* Občasno: Interesna skupina je doslej občasno (ob različnih priložnostih) izrazila svoje predloge za izboljšave kakovosti dela izobraževalne organizacije, vendar to ni bilo načrtno in sistematično načrtovanje ukrepov za izboljšave kakovosti, pač pa bolj priložnostno.
* Redno: Interesna skupina ima svoje mesto v sistemu kakovosti v izobraževalni organizaciji. Izobraževalna organizacija jo zaprosi, naj poda svoje predloge o potrebnih ukrepih za izboljševanje kakovosti nekega vidika delovanja izobraževalne organizacije.
* **Opis načinov dosedanjega sodelovanja interesne skupine pri izboljševanju in razvoju kakovosti.** Opišemo, prikažemo načine, kako smo doslej interesno skupino vključevali v načrtovanje in vpeljevanje izboljšav kakovosti dela izobraževalne organizacije.
* **Ocena, ali je potrebno, da interesno skupino vključimo v načrtovanje in vpeljevanje izboljšav kakovosti v prihodnje.** Glede na opravljeno analizo ocenimo, ali bi bilo treba interesno skupino v prihodnje vključiti v načrtovanje in izpeljevanje ukrepov za izboljševanje kakovosti v izobraževalni organizaciji.
* **Premislek in zapis predlaganih načinov vključevanja interesne skupine v načrtovanje in vpeljevanje izboljšav kakovosti v prihodnje**. Zapišemopredvidene načine.

Preglednica 7: Pripomoček za analizo interesnih skupin izobraževalne organizacije za odrasle – analiza vključenosti interesnih skupin v načrtovanje in izpeljevanje ukrepov za izboljševanje in razvijanje kakovosti

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INTERESNA SKUPINA**  **(Naštejemo.)** | **Dosedanje sodelovanje pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav in razvojnih dejavnosti** | | | **Opis načinov dosedanjega sodelovanja pri razvojnih dejavnostih** | **Ali je potrebno, da interesno skupino vključujemo v razvijanje kakovosti** | | | **Mogoči načini prihodnjega sodelovanja interesne skupine v razvojnih dejavnostih** |
| **Nikoli** | **Občasno** | **Redno** | **Da, redno** | **Da, občasno** | **Ne, ni potrebno** |
| **UDELEŽENCI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih formalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| v programih neformalnega izobraževanja |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ZAPOSLENI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| vodstveno osebje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| redno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |
| pogodbeno zaposleni učitelji |  |  |  |  |  |  |  |  |
| administrativno osebje |  |  |  |  |  |  |  |  |
| sindikalna organizacija |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **USTANOVITELJI (FINANCERJI)** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti |  |  |  |  |  |  |  |  |
| mestna občina |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **DELODAJALCI** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| podjetja |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. V angleščini ponavadi uporabljajo pojem »stakeholder«, ki ga je težko neposredno prevesti v slovenščino. Odločili smo se za uporabo izraza »interesna skupina«, čeprav je pomensko v slovenščini ta pojem praviloma povezan s pozitivnimi, naklonjenimi interesi, medtem ko pojem interesna skupina v zvezi s kakovostjo lahko zajema tudi nevtralne ali negativne interese. [↑](#footnote-ref-1)