

**METODA ZGLEDOVANJA
PRI PRESOJANJU IN RAZVIJANJU
KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA**

Tanja Možina, Milena Zorić, Sonja Klemenčič

Andragoški center Slovenije
2007

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

374.7

MOŽINA, Tanja, 1969-

Metoda z gledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti
izobraževanja / Tanja Možina, Milena Zorić, Sonja Klemenčič. -
Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2007

ISBN 978-961-6130-50-9

1. Zorić, Milena 2. Klemenčič, Sonja, 1952-

234367744

VSEBINA

1	UVOD	5
2	RAZVOJ METODE ZGLEDOVANJA	7
3	OPREDELITEV, NAMEN IN CILJI UPORABE METODE ZGLEDOVANJA	9
3.1	Nekatere pasti v razumevanju zgledevanja	12
4	VRSTE ZGLEDOVANJA	13
4.1	Notranje zgledevanje	13
4.2	Zunanje zgledevanje	15
5	KORAKI PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI ZGLEDOVANJA	19
5.1	Načrtovanje in izpeljava zgledevanja – splošna priporočila	20
5.2	Načrtovanje in izpeljava posameznih korakov zgledevanja	22
5.2.1	Določitev področja (predmeta) zgledevanja	23
5.2.2	Oblikovanje skupine za izpeljevanje zgledevanja	27
5.2.3	Izbira partnerja za zgledevanje	29
5.2.4	Analiza lastnega ravnanja	31
5.2.5	Določitev vprašanj, ki nas zanimajo	32
5.2.6	Navezava prvega stika s predvideno organizacijo zgledevanja	33
5.2.7	Organizacijske priprave na izpeljavo zgledevanja	34
5.2.8	Vsebinske priprave na izpeljavo zgledevanja	35

5.2.9	Obisk v partnerski organizaciji	37
5.2.10	Urejanje in analiza zbranih podatkov – priprava poročila	38
5.2.11	Načrtovanje in vpeljevanje sprememb in izboljšav	40
6	VODILA IN ETIKA V PROCESIH ZGLEDVANJA	43
7	VIRI	47
8	PRILOGE	49
8.1	Zgled načrta za pripravo zgledevanja	50
8.2	Zgled načrta za izpeljavo zgledevanja	60
8.3	Zgled poročila o izpeljanem zgledevanju	62
8.4	Zgled načrta za vpeljevanje izboljšav po izpeljanem zgledevanju	66



1 UVOD

V spomin na ustvarjalno sodelovanje z Juho, Jaano, Sari, Edwardom, Arturjem, Andrzejem, Birgit, Britto, Rainerjem, Carstenom, Tereso, Itziar in Pilar.

Izobraževalna organizacija, ki se odloči, da bo stopila na pot načrtne skrbi za kakovost svojega delovanja, ima kaj kmalu opraviti s široko paleto mogočih načinov in metod, ki jih lahko uporabi. Še posebno takrat, ko je šele na začetku svoje premišljene poti v boljšo kakovost, je pomembno, da po določeni metodi ali prijemu ne poseže prehitro, nepremišljeno, ne da bi se prej poglobila vsaj v bistvene značilnosti obravnavane metode, proučila, kaj ji uporaba takšne metode lahko prinese, dobila vpogled v morebitne negativne učinke ali pasti, ki se lahko pokažejo pri njeni uporabi. Pri odločanju za uporabo neke metode pa je bistveno predvsem to, da jo skušamo razumeti glede na svoje potrebe, pričakovanja, cilje in navsezadnje tudi značilnosti in organizacijsko kulturo v svoji izobraževalni organizaciji. Šele tak temeljit začetni vpogled v takšno ali drugačno metodo nam je lahko eno izmed zagotovil, da bomo pri uporabi metode uspešni in z nje pomočjo kakovostno izboljšali svoje delovanje.

Prav zato, da bi uporabnikom pomagali pri odločanju o smiselnosti rabe metode z gledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti, v nadaljevanju predstavljamo temeljne značilnosti te metode.

V izobraževanju odraslih smo jo načrtno uporabili leta 2003, potem ko smo imele sodelavke Andragoškega centra Slovenije od leta 2003 do 2005 priložnost sodelovati pri mednarodnem projektu Leonardo da Vinci Menedžment kakovosti; pri tem smo sodelovale organizacije iz Finske, Nemčije, Španije, Poljske in Slovenije. V okviru tega projekta smo se z metodo seznanjali in jo med seboj praktično preizkušali. Ker je v tem času v Sloveniji potekal tudi projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje POKI, smo se odločili, da bomo pridobljeno znanje in izkušnje takoj prenašali tudi v omrežje izobraževalcev odraslih. Izobra-

ževalne organizacije smo povabili k sodelovanju in kaj kmalu se je prvih šestnajst¹ organizacij odločilo, da bodo metodo preizkusile tudi same. Skupaj z njimi smo ugotavljali, kako je mogoče metodo z gledovanja uporabljati pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja odraslih. Dosežki so bili navdušujoči. Priročnik, ki je pred vami, je torej nastal z našim skupnim sodelovanjem in na podlagi izkušenj, pridobljenih pri tem. Zahvaljujemo se izobraževalnim organizacijam, ki so nam omogočile, da smo spremljali uporabo metode in njene učinke.

Avtorice

1 V letu 2005 so bile to: Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza, Center za dopisno izobraževanje Univerzum Ljubljana, Ljudska univerza Nova Gorica, Ljudska univerza Gornja Radgona, Ljudska univerza Koper, Srednja gradbena šola Maribor, Srednja strojna šola Maribor, Šolski center Slovenske Kojnice - Zreče, Tehniški šolski center Kranj in Šolski center Ptuj, v letu 2006 pa: Ljudska univerza Ajdovščina, Živilska šola Maribor, B & B izobraževanje in usposabljanje d. o. o., Kranj, UPI – Ljudska univerza Žalec, Ljudska univerza Ptuj in Ljudska univerza Celje.



2 RAZVOJ METODE ZGLEDVANJA

Že v uvodu v predstavitev metode je treba povedati, da imamo v Sloveniji še kar precej težav pri iskanju ustrezne slovenske besede, ki bi najbolje opisala vsebino pojma 'benchmarking', ki pomeni njeno izvirno poimenovanje v angleškem jeziku. Na Slovenskem poznamo že kar nekaj poskusov prevajanja besede 'benchmarking', kot so npr. 'količenje' ali 'zgledovalno primerjanje'. Po temeljiti analizi različnih opredelitev same metode, njene raznolike uporabe v različnih povezavah in potem, ko smo si pridobili mnenje strokovnjakov za slovenščino, smo se sami odločili za uporabo izraza '**metoda z gledovanja**'.

Vpogled v razvoj metode nam pokaže, da ima ta dokaj kratko zgodovino. Za prvo, ki je začela metodo sistematično uporabljati v sedemdesetih letih, velja ameriška multinacionalka Xerox. Korporacija se je v tistih časih spopadala s hudo konkurenco z Daljnega vzhoda. Primerjava z nekaterimi neposrednimi tekmeci je pokazala precej šibkih točk v delovanju Xeroxa v primerjavi z njegovimi tekmeci. Prav ta prva izkušnja in ugotovitve, ki so za tako veliko multinacionalko pomenile hud pretres, so povzročile, da so se v Xeroxu še bolj posvetili procesom kakovosti in vpeljevanju različnih novih prijemov, ki naj bi pripomogli k izboljšanju kakovosti in večji konkurenčnosti. Metoda z gledovanja pa ostaja ena izmed najpomembnejših metod menedžmenta kakovosti v Xeroxu vse do danes.

Metoda se je v naslednjem desetletju razvijala in postajala čedalje pomembnejša. Za razumevanje razvoja samega koncepta metode z gledovanja pa je še posebno pomembno, da se je njeno **konceptualno jedro v zadnjem desetletju odmaknilo od zgolj delnega razumevanja metode kot sredstva, ki nam omogoča primerjanje, k metodi kot zelo učinkovitemu sredstvu, ki omogoča učenje in razvoj v lastni izobraževalni organizaciji, z vpogledom v najboljše prakse drugih organizacij in z gledovanjem po njih pri izboljševanju lastne kakovosti.** (Spendolini 1992)

V začetnem obdobju so se organizacije, ki so uporabljale metodo zgledovanja, osredotočale predvsem na primerjanje kakovosti končnih izdelkov ali storitev (v izobraževanju bi na primer to pomenilo, da bi izobraževalna organizacija primerjala uspehe, ki jih pri zunanjem preverjanju znanja dosegajo njeni udeleženci, s tistimi, ki jih dosega najboljša izobraževalna organizacija v Sloveniji). Vendar so strokovnjaki kaj kmalu začeli opozarjati na dve stvari. Prvič, da zgolj primerjava dosežkov lastne organizacije z dosežki druge, četudi najboljše, še ne pomeni uporabe metode zgledovanja v pravem pomenu, ali v vsem njenem potencialu. Samo to, da smo dosežke delovanja naše izobraževalne organizacije primerjali z dosežki druge, ne da bi dobili tudi vpogled v razumevanje procesov naše organizacije in organizacije, s katero se primerjamo, nam namreč ne pomaga, da bi izboljšali ravnanje v naši organizaciji.

Pomemben premik, ki se je zgodil pri samem razumevanju metode zgledovanja, je torej usmerjenost na opredeljevanje, primerjanje in analizo bistvenih procesov delovanja organizacije, zato da bi lahko razumeli prijeme in poti, ki jih ubirajo najboljše organizacije in se kažejo v dobrih dosežkih. **Prav učenje iz takšne najboljše prakse in smiseln prenos ter uporaba takšne prakse v lastni organizaciji, je jedro metode zgledovanja.**



3 OPREDELITEV, NAMEN IN CILJI UPORABE METODE ZGLEDVANJA

Z razvojem metode z gledovanja se je širilo in bistrilo njeno konceptualno jedro, hkrati pa so se porajale tudi različne definicije, oblikovane in uporabljene za posamezne namene. V njih se zrcalijo raznolikost in široke možnosti, ki jih omogoča uporaba te metode. Naj navedemo samo nekatere izmed tovrstnih opredelitev:

- Z gledovanje je nenehno primerjanje procesov, izdelkov in storitev v organizaciji s primerljivimi procesi, izdelki in storitvami v najboljših organizacijah, da se določijo cilji in akcije za izboljšave lastnega delovanja.
- Z gledovanje je preprosto primerjanje z drugimi organizacijami in učenje iz lekcij, ki so posledica primerjanja.
- Z gledovanje je strukturiran proces učenja od tistih, ki so na nekem področju vodilni ali s katerimi se lahko legitimno primerjamo.
- Z gledovanje je metoda primerjanja nekaterih rešitev z najboljšimi in izboljševanje le-teh z učenjem in uporabo izkušenj, ki so si jih na tej poti pridobili drugi.

Preden začnemo opisovati uporabo metode z gledovanja, si je treba razjasniti njene namene in cilje. Organizacije, ki začnejo proces z jasnim namenom in ciljem, so po navadi uspešnejše od tistih, ki začno brez usmeritve.

Spendolini (1992) je doslej najbolj celostno razčlenil različne opredelitve metode z gledovanja, s katerimi je lahko postavil v ospredje temeljne namene in cilje obravnavane metode. Na podlagi analize literature, predvsem pa opravljenih pogovorov z zaposlenimi v zelo raznolikih organizacijah, je identificiral 49 različnih definicij. Potem ko je dobil vpogled v vso raznolikost razumevanja in uporabe

metode, je oblikoval nekakšen, kot ga je sam poimenoval, »meni metode zgle-
dovanja«. Metodo je opisal kot:

Neprenehno, sistematično presojanje kakovosti proizvodov in storitev, organizacij, ki slovijo, da so v praksi najboljše, in sicer zato, da bi tako izboljševali delovanje lastne organizacije.

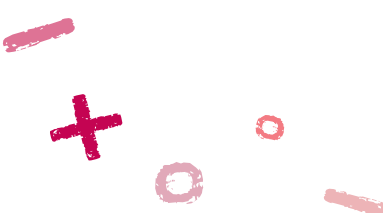
Metodo z gledovanja lahko uporabljamo v zelo različne namene. Za nekatere or-
ganizacije je to ena izmed metod, ki jih uporabljajo v celotnem sistemu menedž-
menta kakovosti. **Drugi razumejo metodo z gledovanja zlasti kot eno iz-
med učinkovitih proaktivnih sredstev, ki pripomorejo, da je organizacija
sproti seznanjena z dogajanjem v svojem okolju, mu lahko sledi ter to
dogajanje z dovolj občutljivosti za pravilne odločitve tudi prehit.** Spendolini (1992) s prikazom pogovora, v katerega je vtkana lastna izkušnja strokov-
njaka uspešnega podjetja, zelo nazorno odgovarja na vprašanje, zakaj in v ko-
likšnem obsegu uporabljati metodo z gledovanja. Da ne bi zmanjšali vrednosti
sporočila, ga navajamo v celoti.

Razmišljanje »prek zidov lastne utrdbe«

V enem izmed svojih pogovorov, s katerimi je Spendolini zbiral informacije o
tem, kako različni strokovnjaki razumejo metodo z gledovanja, se je pogovarjal
tudi z inženirjem, vodjo centra za oblikovanje v uspešnem podjetju. Inženir je
začel odgovarjati na vprašanje tako, da je na list papirja narisal vrsto kvadrat-
nih oblik. Najprej je narisal prvi kvadrat in dejal: »To je kvadrat, v katerem smo
mi – naš oddelek. Definirajo ga naše vodstvo, naše osebne zgodovine in naše
delovne izkušnje. V našem kvadratu smo se naučili, kaj je potrebno za to, da
bi bili uspešni. Postali smo zelo uspešni, drug drugega znamo usmerjati tako,
da dobimo, kar želimo. Vsak od nas si je zagotovil udoben prostor med svojimi
zidovi in tako lahko udobno živimo v svojih majhnih prostorih.«

Nato je narisal drugi kvadrat, ki je zaobjel prvega, in nadaljeval: »Občasno ne-
koliko pogledamo ven in vidimo, kaj počnejo naši tekmeči. Če je naš tržni de-
lež dober in je uspešna tudi naša prodaja, se ne ukvarjamo s tem, da bi pre-
dolgo opazovali svoje tekmece. Če pa ugotovimo, da je naša prodaja začela
upadati, ostanemo zunaj lastnih zidov malo dlje in razčlenimo delovanje te-
kmecev. Na podlagi tega vnesemo v svoje delovanje nekaj manjših popravkov
in upamo na najboljše. To smo poimenovali »konkurenčna analiza«.

Narisal je tretji kvadrat, ki je zaobjel prva dva in pojasnil: »Zdaj, z uporabo me-
tode z gledovanja, ne samo da si bolje ogledamo naše tekmece, temveč si vza-
memo več časa tudi za proučevanje delovanja drugih organizacij, tudi takšnih,



ki delujejo na drugih področjih. To počnemo zato, ker počnejo veliko podobnih stvari, kot jih počnemo tudi sami. Danes se potrudimo, iztegnimo naše vratove kar se da čez naše zidove, da se kaj naučimo od tovrstnih podjetij.«

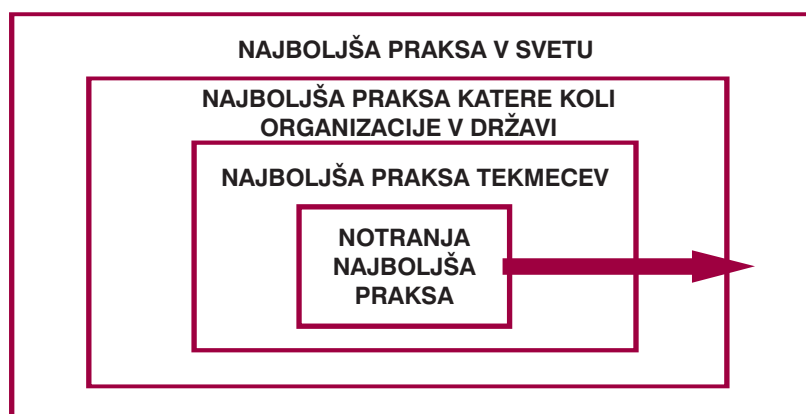
Narisal je četrti kvadrat in zraven napisal: »katero koli podjetje v državi«. Dejal je: »Lani smo si za zgledovanje izbrali podjetje, ki izdeluje helikopterje. Pred letom dni nisem vedel o helikopterjih nič, in če vam povem po pravici, o njih prav malo vem tudi danes in o njih niti ne želim vedeti nič. Potem ko smo opravili nekaj raziskav, smo ugotovili, da v tem podjetju zelo dobro opravljajo nekatere izbrane inženirske procese. To so bili procesi, v katerih smo bili sami zelo slabi. Potem ko smo proučili njihove procese na tem področju, smo jih s premislekom vpeljali tudi v našo organizacijo. Uspehi so bili prav neverjetni.«

Narisal je še zadnji kvadrat in zraven zapisal »**svetovni razred**«. Sklonil se je naprej in skorajda šepetaje dejal: »Najzanimivejše pa je bilo to, da so nam ljudje iz podjetja, ki izdeluje helikopterje, povedali, da so se tega procesa naučili v nekem nemškem podjetju. Nagnil se je nazaj na svojem stolu, se nasmehnil in dejal: »Veste kaj nas je zgledovanje naučilo? **Naučilo nas je, da nimamo vseh odgovorov, in če naj gremo iskat odgovore za naše probleme, se vsi gotovo ne bodo pojavili na našem dvorišču.**« S prstom je pokazal na sredino prvega kvadrata in rekel: »**Če naj ta posel na dolgi tek preživi, je najboljša, da se čim prej navadimo na misel, da se je treba večkrat ozreti iz naše varne utrdbe – da je treba to početi pogosto in pravilno.**«

(Spendolini, 1992, 23–24).

Zgodba o »lastni utrdbi« je pomembna predvsem zato, ker dobro prikazuje, kaj sporoča in spodbuja metoda zgledovanja. Sporočilo je namreč zelo povezano z idejo učenja in odkrivanja ter prenašanja novih zamisli v organizacijo. Ključ je v tem, da se v organizaciji, med zaposlenimi ustvari ozračje, da je zgledovanje aktivno odkrivanje še neznanega in da gre za želeno dejavnost.

Slika 1: Razmišljanje »prek zidov lastne utrdbe« (Spendolini 1992)



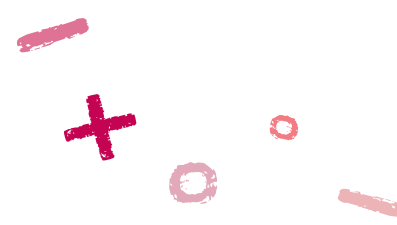
3.1 Nekatere pasti v razumevanju zgledovanja

Če smo malo prej ugotovili, da je definicij metode zgledovanja veliko, pa lahko rečemo, da se strokovnjaki strinjajo v tem, da zgledovanja ne smemo enačiti s posnemanjem. Pravijo, da moramo biti pozorni predvsem na to, da tistih, s katerimi se primerjamo, ne posnemamo povsem, saj tako ni mogoče doseči želenih rezultatov ali najti najustreznejše rešitve za našo organizacijo. Vsekakor moramo upoštevati razmere v naši organizaciji in skušati izpeljati tisto, v čemer je neka organizacija zelo uspešna, skratka, najti moramo rešitev, ustrezno naši organizaciji. Zato v nadaljevanju navajamo nekaj trditev, povezanih z napačno predstavo o tem, kaj je zgledovanje (mit) in kako ga pojmujejo strokovnjaki za zgledovanje (resničnost).

Preglednica 1: Miti in resničnost pri razumevanju metode zgledovanja

Mit	Resničnost
Zgledovanje je posnemanje.	Čeprav zgledovanje pomeni opazovanje in učenje od drugih, ni posnemanje drugih. Namen je privzeti in prilagoditi uspešne strategije v svoji organizaciji.
Zgledovanje je uporaben proces le v proizvodnji.	Zgledovanje je v resnici dragoceno sredstvo za izboljšanje proizvodnih procesov, poleg tega pa je metoda zgledovanja primerna tudi za druge procese v organizaciji. Primerna je tako za gospodarske organizacije kot za organizacije s področja storitev.
Ko procese zgledovanja vpeljemo, imamo dolgoročno zagotovljeno uspešnost.	Zgledovanje ni enkratni dogodek. To je učno in raziskovalno popotovanje. Bolj ko raziskujemo, več se naučimo. Trgi, tehnologije ter organizacijsko delovno okolje se neprenehoma spreminjajo in razvijajo. Zato opišemo zgledovanje kot nepretrgan proces ter nenehno izboljševanje za doseganje in preseganje potreb kupcev ali odjemalcev.
Zgledovanje je vohunjenje.	Odprtost in iskrenost sta za uspešno izpeljan proces zgledovanja najpomembnejši.
Obisk v okviru zgledovanja je industrijski (poslovni) turizem.	Če se odločimo za obisk, bi moral biti del organiziranega programa, ki vodi k temeljiti analizi.

Vir: Spendolini 1992



4 VRSTE ZGLEDOVANJA

Sčasoma se je razvilo več vrst z gledovanja. Opredeljujemo jih glede na »cilj« ali »predmet« z gledovanja in glede na to, koga si izberemo za partnerja v procesih z gledovanja.

Slika 2: Vrste z gledovanja



4.1 Notranje z gledovanje

Veliko organizacij se dejavnosti z gledovanja loti najprej v svoji organizaciji. Tako se lahko med seboj primerjajo oddelki, področja ipd. Povedano z drugimi besedami: učni proces, ki temelji na z gledovanju, se začne doma. Notranje z gledovanje je utemeljeno na domnevi, da se delovni procesi v organizaciji razlikujejo. Te razlike lahko izvirajo iz geografske razpršenosti, zgodovine organiziranosti, narave vodilnih oseb in zaposlenih, njihove delovne usposobljenosti idr.

Pri notranjem z gledovanju se tudi domneva, da so delovni procesi, ki potekajo v enem delu organizacije, učinkovitejši in bolj kakovostni od delovnih procesov v drugih delih organizacije. S takšno primerjavo odkrivamo najboljšo prakso v organizaciji ter hkrati razčlenjujemo, razglabljam, zakaj delujejo nekateri deli organizacije slabše kakor drugi. **Organizacije, ki so izpele notranje z gledovanje, poročajo o pozitivnih učinkih, ki izhajajo iz**

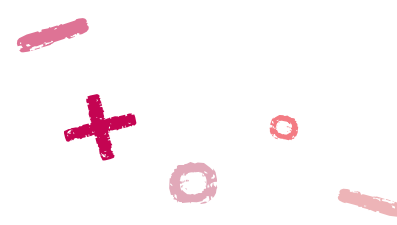
odkrivanja najboljše prakse v lastni organizaciji in prenosu le-te v druge dele organizacije.

Prednosti

- Po navadi nimamo težav pri pridobivanju podatkov in informacij.
- Možnost prenašanja dobre prakse v organizaciji – učenje na delovnem mestu.
- Spodbuda za zaposlene, da izboljšajo sporazumevanje med oddelki, deli organizacije in spodbuda za skupno odpravljanje težav itn.
- Lahko pomaga premoščati vrzeli med oddelki v organizaciji in pripomore k razvijanju novih oblik sodelovanja.
- Dobra priložnost, da se metodo zgledovanja naučimo uporabljati doma.

Slabosti/pomanjkljivosti/ovire

- Omejeno vidno polje (proučujemo samo dobre prakse v organizaciji).
- Notranje ovire (zaprtost oddelkov, področij, nezaupanje med sodelavci idr.).
- Notranje zgledovanje v zelo decentraliziranih organizacijah je lahko včasih veliko težje kot zgledovanje po zunanjih partnerjih.



4.2 Zunanje z gledovanje

Pri zunanjem z gledovanju se primerjamo z zunanjimi partnerji. Po tem, kdo je naš partner, razlikujemo te vrste (tipe) zunanjega z gledovanja:

Slika 3: Zunanje z gledovanje



Zgledovanje s konkurenčnimi organizacijami

S konkurenčnim z gledovanjem želimo ugotoviti, kako delujejo naši neposredni tekmeči. Pri tem je pglavitno, da si pridobimo čim bolj kakovostne informacije o njihovih proizvodih, procesih in poslovnih izidih, te pa potem primerjamo s svojimi in na podlagi opravljene analize načrtujemo potrebne dejavnosti za vpe-ljevanje izboljšav in razvoj. Pričakovani izid konkurenčnega z gledovanja je povečano zavedanje o delovanju in učinkih lastne organizacije in tekmečih ter ugo-tavljanje položaja lastne organizacije v primerjavi z neposrednim tekmečem.

Pri tovrstnem z gledovanju moramo računati tudi na to, da organizacije, ki smo si jih izbrali za partnerice pri z gledovanju, ne bodo želele sodelovati pri izmenja-vi znanja in izkušenj, zato tovrstna oblika z gledovanja sodi med najteže uresnič-ljive in najobčutljivejše vrste z gledovanja. Proti pomislekom, češ, »tistim, ki so naši tekmeči, že ne bomo izdajali naših poslovnih skrivnosti«, se je treba boje-vati z razumevanjem razlike med procesi z gledovanja in tradicionalni analizami konkurenčnosti. Partnerja v procesu z gledovanja moramo nagovoriti neposredno in brez skritih namenov. Že od vsega začetka je treba začeti ustvarjati odnos, ki bo temeljil na zaupanju in spoštovanju. Če se tekmeču približamo, kot bi bili nje-gov sovražnik, se bo odzval z nezaupanjem. Pošten, profesionalen odnos do te-kmeča najpogosteje sproži pošten in profesionalen odnos tekmeča do nas in sa-mega procesa z gledovanja.

Prednosti

- Primerljivost informacij glede poslovnih izidov, prakse, tehnologije ipd.
- Če opravimo analizo mogočih partnerjev zelo dobro in sprejmemo prave odločitve pri izbiri le-teh, po navadi »naučenega« ne bo težko prilagoditi in prenesti v lastno organizacijo.
- Velikokrat se nam lahko zgodi, da je izbrana organizacija tudi sama že zbirala podatke z uporabo metode z gledovanja in jih je pripravljena izmenjati z nami. Tako nastajajo partnerska omrežja med organizacijami, ki uporabljajo metodo z gledovanja.

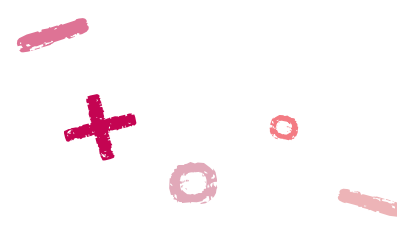
Slabosti/pomanjkljivosti/ovire

- Tradicionalni pogled na tekmece kot tiste, ki jim ne kaže zaupati ali kot na sovražnike, zelo zmanjšuje možnosti za odkrito sporazumevanje v procesih z gledovanja.
- Težave lahko nastanejo pri zbiranju podatkov, predvsem kar zadeva ažurnost in zanesljivost le-teh. Velikokrat lahko slišimo mnenja o tem, da nam kdo, ki je naš neposredni tekmece, ne bo pripravljen dati podatkov in informacij, ki bi nam omogočile, da svoje delovanje izboljšamo in tekmece s tem nevede prekosimo.
- Velikokrat nas ovirajo naši strahovi in negativen odnos do organizacije tekmece.

Zgledovanje po organizacijah, ki niso naše neposredne tekmece

Že samo ime nam pove, da se pri tej vrsti z gledovanja primerjamo z organizacijami, ki niso naše neposredne tekmece. Takšno z gledovanje se naprej deli še v dve vrsti, in sicer glede na to, ali se primerjamo z vodilnimi panožnimi organizacijami ali z najboljšimi organizacijami ne glede na panogo.

Funkcijsko ali generično z gledovanje je primerjava procesov ali funkcij med organizacijami, ki so si lahko konkurenčne ali pa tudi ne. Cilj je primerjati organizacije, ki imajo enake tehnološke in tržne značilnosti ter so osredotočene na posebne funkcije. V funkcijskih vrstah z gledovanja se po navadi strokovnjaki za določeno področje dela v organizaciji pri z gledovanju v drugi organizaciji osredotočijo samo na to ožje področje, proces, izdelek, storitev itn.



Funkcijsko zgledovanje od nas zahteva sprejemljivost, ko spoznavamo in analiziramo poslovno prakso druge organizacije, še posebno, kadar gre za organizacijo, ki je iz druge panoge, itn.

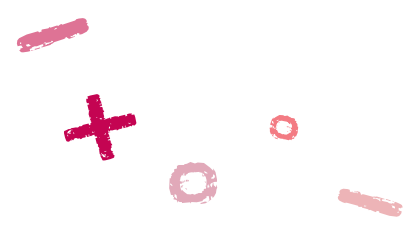
Prednosti

- Ena največjih prednosti je »zasuk v razmišljanju«; to je korenita sprememba v načinu, ki ga je organizacija doslej uporabljala za reševanje problemov na izbranem področju.
- Visok potencial za odkritje inovativne prakse.
- Dopusten je neposreden prenos tehnologij.
- Oblikovanje komunikacijskih poti med strokovnjaki specialisti iz različnih organizacij omogoča razvoj profesionalnih mrež.
- Oblikovanje primernih podatkovnih baz.
- Spodbujajoči dosežki.

Slabosti/pomanjkljivosti/ovire

- Težave nastajajo pri prenašanju različnih vrst prakse v različno okolje.
- Včasih se porabi veliko časa za primerjanje.
- Nekaterih informacij in podatkov ni mogoče prenesti.



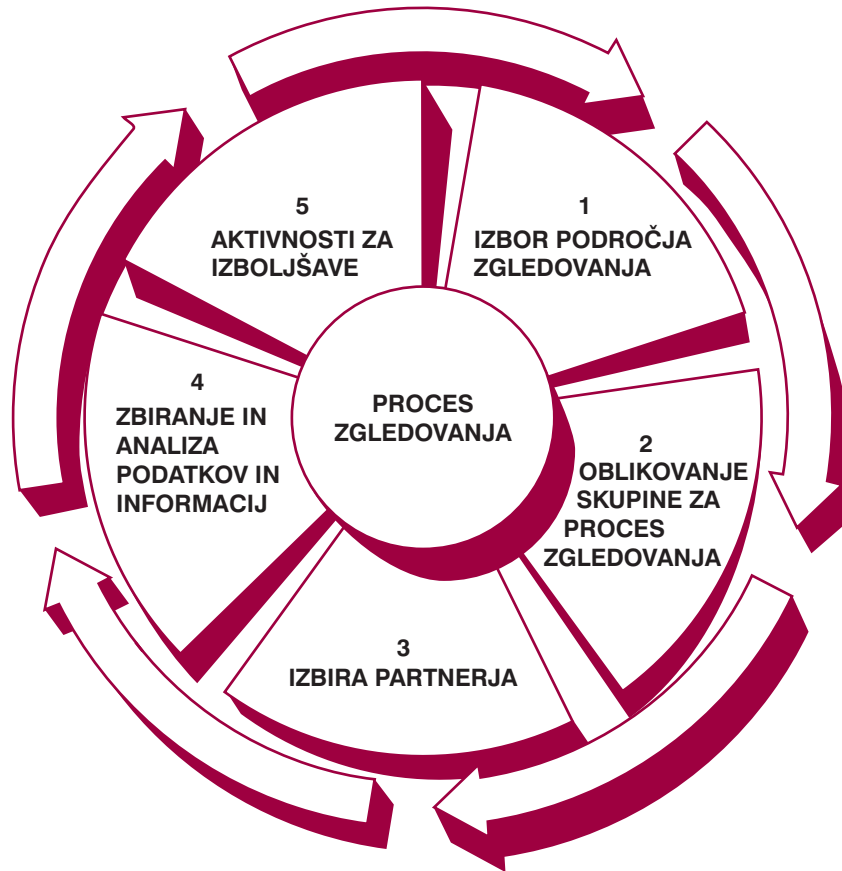


5 KORAKI PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI ZGLEDVANJA

V nadaljevanju prikazujemo nekatere temeljne korake pri zgledovanju. Za podlago smo vzeli petstopenjski model, ki ga je v devetdesetih letih razvil Spendolini (1992) in ga poimenoval generični model zgledovanja. Proučil je namreč 24 različnih modelov in iz njih skušal povzeti temeljne korake, ki jih vsebujejo vsi obravnavani modeli. Tudi Spendolini opozarja, da je treba njegov model razumeti zgolj kot pripomoček organizacijam, ki vstopajo v te procese. Dodaja še, da bo od znanja, izkušenj in iznajdljivosti načrtovalcev in uresničevalcev tovrstnih procesov odvisno, kako bodo ta generični prijem razvijali, spreminjali, dopolnjevali. Opozarja pa, da teh temeljnih korakov ni dobro izpuščati, če želimo ohraniti izhodišče postopnosti in načrtnosti v procesih zgledovanja.

Spendolinijev model pa smo dopolnili z značilnostmi še nekaterih drugih modelov zgledovanja (Munch 97, Cherrett 94, povzeto po CAF in Andoljšek 1998). Še posebno pa smo upoštevali izkušnje, ki smo si jih pridobili pri razvoju načinov presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja odraslih v Sloveniji.

Slika 4: Petstopenjski proces zgledovanja po Spendoliniju (1992)



5.1 Načrtovanje in izpeljava zgledovanja – splošna priporočila

Kot smo prikazali že v uvodu, je iz samega razvoja metode razvidno, da ima ta dokaj kratko zgodovino, saj začetke njenega vpeljevanja lahko zasledimo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Da bi lahko v današnjem času uporabili metodo zgledovanja v vsem njenem potencialu, je treba upoštevati, da se je njeno **konceptualno jedro v zadnjem desetletju odmaknilo od zgolj delnega razumevanja metode kot sredstva, ki nam omogoča primerjanje, k metodi kot zelo učinkovitemu sredstvu, ki v procesih izboljševanja kakovosti omogoča učenje in razvoj z vpogledom v najboljšo prakso drugih organizacij in zgledovanjem po njej.** Iz izkušenj z uporabo te metode izhajajo tale splošna priporočila, ki jih je dobro poznati, ko načrtujemo in izpeljujemo zgledovanje.

- **UPOŠTEVAJTE, DA JE ZGLEDVANJE UČENJE OD (NAJ)BOLJŠIH Z NAMENOM, DA BI IZBOLJŠALI SVOJE DELOVANJE.** Pri uporabi metode zgledovanja je pomembno izhajati iz domneve, da je vse načrtovanje, organiziranje in analiziranje dejavnosti namenjeno cilju – naučiti se kaj novega

in prenesti nove zamisli v lastno izobraževalno organizacijo. Učenje iz najboljše prakse in smiseln prenos ter uporaba takšne prakse v lastni izobraževalni organizaciji je bistvo metode z gledovanja.

- **ETIČNO RAVNANJE JE NAJPOMEMBNEJŠI DEJAVNIK ZA USPEH ZGLEDovanja.** Pri izpeljavi z gledovanja je priporočljivo kar najbolj spoštovati dobre poslovne običaje. Pri tem je treba opozoriti, da se ob kršitvi temeljnih etičnih pravil v poslovnem svetu kaj kmalu pokaže, da kratkoročni uspehi praviloma ne odtehtajo dolgoročne izgube zaupanja, ki lahko kaj hitro nastane pri z gledovanju. Zato si je dobro ogledati katerega izmed etičnih kodeksov, ki so se razvili ob uporabi te metode, in ob tem dobro premisliti o svojem ravnanju. Enega od takšnih kodeksov predstavljamo v zadnjem poglavju.
- **BODITE SPREJEMLJIVI ZA NOVE ZAMISLI.** Z gledovanje je iskanje novih zamisli. Izobraževalni organizaciji omogoča, da pogleda »izza svojih zidov«. Če nameravate racionalizirati, zmanjševati pomen novih zamisli ali onemogočati vpeljevanje novih prijemov v svoje dejavnosti, potem morda z gledovanje ni prava metoda za vas.
- **SPOZNAJTE SEBE, PREDEN ZAČNETE SPOZNAVATI DRUGE.** Z gledovanje se začne z analizo in spoznavanjem procesov, storitev in učinkov vaše izobraževalne organizacije. Velikokrat delo opravljamo rutinsko, po ustaljenih vzorcih, ne da bi se vprašali, zakaj tako delamo in kako delamo. Z gledovanje po drugih, ne da bi poznali sebe, je največkrat izguba časa. Če želite primerjati delovanje drugega s svojim, je treba najprej zelo dobro razčleniti načine svojega delovanja.
- **ZGLEDovanje NAJ BO NAČRTNO.** Nujno je, da z gledovanje načrtujete po korakih, saj boste tako zanesljivo opravili vse, kar je treba postoriti, pravočasno in v primernem zaporedju. Upoštevati je treba preprosto in logično zaporedje dejavnosti. Z gledovanje naj bo čim preprostejše. Morda je najboljše merilo tega, ali smo preglednost res dosegli, v tem, da ljudje, ki bodo sodelovali pri posamezni dejavnosti, natančno vedo, zakaj je posamezna stopnja pomembna. Izkušnje kažejo, da z gledovanje velikokrat propade predvsem zato, ker ni bilo dovolj skrbno in premišljeno načrtovano. Posebno takrat, ko se ga lotevamo prvič, smo velikokrat nestrpni in se želimo čim prej lotiti vsebine ter navezati prvi stik s partnersko organizacijo. Vendar če prej nismo dovolj premislili o samem namenu in izpeljavi procesa, se nam postopek ustavi in z gledovanje ne obrodi učinkov.
- **PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI ZGLEDovanja BODITE POZORNI NA UPORABNIKE DOSEŽKOV.** Že pri načrtovanju z gledovanja je treba

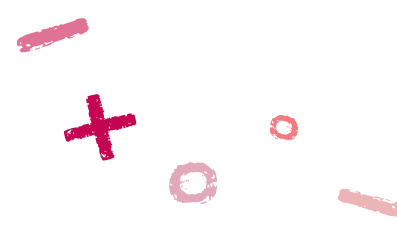


razmisliti, kdo bo uporabljal dosežke. Z uporabniki je treba čim prej navezati stik. Po navadi bodo to vsi zaposleni ali pa samo posamezniki. Zato že od začetka namenimo dovolj pozornosti informiranju o potekajočih procesih zgledevanja, o pričakovanih dosežkih. Še posebno pozorni bodimo na to pri stopnjah vpeljave različnih novosti v same procese dela v organizaciji, ki so posledica učinkov zgledevanja. Spremembe bodo namreč najbolj občutili zaposleni, in od tega, koliko in kako jih bodo pripravljene sprejeti, je zelo odvisen uspeh zgledevanja.

- **PRISKRIBITE SI DOVOLJ VIROV, DA BOSTE LAHKO ZGLEDOVANJE USPEŠNO IZPELJALI.** K sodelovanju pritegnite tudi vodilno in vodstveno osebje. Brez zavzetosti in podpore teh ljudi bo težko vpeljevati spremembe in izboljšave. Prepričajte se, ali ste zgledevanju namenili dovolj časa, sicer delo ne bo uspešno opravljeno. Za izpeljavo zgledevanja priskrbite tudi ustrezen denar. K procesom zgledevanja pritegnite najboljše in najbistrejše ljudi. Tiste, ki so sodelovali pri zgledevanju, ustrezno nagradite.
- **ZGLEDOVANJE BO OD VAS ZAHTEVALO SPREMEMBE IN AKCIJSKO USMERJENOST.** Zgledevanje ni pasivna vaja. Gre za proces, ki ne bo všeč tistim, ki si želijo samo udobnega iskanja idej in niso pripravljene na spremembe. Informacije, pridobljene pri zgledevanju, zahtevajo akcijo – šele v spreminjanju lastne prakse pridobi zgledevanje svoj pomen in vrednost.
- **OSREDOTOČITE SE NA IZBOLJŠEVANJE SVOJE PRAKSE.** Ne usmerite se zgolj na merjenje procesov ali dosežkov in ne namenite vse svoje moči za primerjanje števil. Raje kot na predmete se osredotočite na procese. Stvari so statične, procesi dinamični.
- **ZGLEDOVANJE NI KRATKOTRAJNO DEJANJE. VSE MOŽNOSTI TEGA PROCESA BOSTE IZRABILI, ČE BOSTE TO METODO NENEHNO UPORABLJALI PRI RAZVIJANJU SVOJE KAKOVOSTI.** Zgledevanje ni kratkotrajno dejanje. Dejavnosti tega procesa morajo postati stalnica v skrbi za kakovost v vaši izobraževalni organizaciji.

5.2 Načrtovanje in izpeljava posameznih korakov zgledevanja

Dobro je, da si pripravimo načrt izpeljave zgledevanja in v njem opredelimo temeljne korake tega procesa. Primer načrtovanja in izpeljave posameznih korakov zgledevanja prikazujemo v prilogah, v nadaljevanju pa opisujemo posamezne korake, ki jih je dobro opraviti pri načrtovanju in izpeljavi zgledevanja.



Preglednica 2: Koraki v procesu zgledovanja

KORAKI V PROCESU ZGLEDVANJA	
I	PRIPRAVA ZGLEDVANJA
	Določitev področja/predmeta zgledovanja
	Oblikovanje skupine za izpeljavo zgledovanja
	Izbira partnerja za zgledovanje
	Analiza lastnega ravnanja pri izbranem predmetu/področju
	Določitev vprašanj, ki nas zanimajo pri izbranem predmetu/področju
	Navezava prvega stika s predvideno organizacijo zgledovanja
	Navezava drugega in naslednjih stikov s predvideno organizacijo zgledovanja
	Organizacijske priprave na izpeljavo zgledovanja
	Vsebinske priprave na izpeljavo zgledovanja
II	IZPELJAVA ZGLEDVANJA
	Obisk v partnerski organizaciji
	Urejanje in analiza zbranih podatkov in informacij
	Priprava poročila o zgleovalnem obisku
	Načrtovanje in vpeljevanje izboljšav in sprememb

5.2.1 Določitev področja (predmeta) zgledovanja

Najprej je treba sprejeti odločitev, da bomo opravili zgledovanje, in o tem, kaj bomo v tem procesu proučevali – kaj bo predmet ali področje zgledovanja. Že na tej prvi stopnji je treba razjasniti, s kakšnim namenom se teh procesov lotevamo in komu bodo doseženi izidi koristili.

**ŽE NA ZAČETNI STOPNJI SEZNANIMO ČIM VEČ ZAPOSLENIH Z NAME-
NOM, DA BOMO UPORABILI METODO ZGLEDVANJA.** Pobudo za zgledovanje lahko poda vodstvo, skupina za kakovost, posamezen zaposleni ali kdo drug. Če je odločitev za zgledovanje dozorela na ravni vodstva ali npr. v skupini za kakovost, zaposlene vendarle povprašajmo, kaj menijo o težavah v delovanju organizacije, za katera področja bi kazalo ugotoviti, kako jih opravljajo v uspešnih organizacijah. Tako že ob začetku snovanja samega procesa začnemo ustvarjati med zaposlenimi pozitivno razpoloženje, naklonjenost do same metode in vpeljevanja izboljšav, ki naj bi jih na podlagi opravljenega zgledovanja izpeljali.



NATANČNO DOLOČIMO PREDMET ZGLEDVANJA. Prav vse, kar lahko opazujemo in merimo, lahko postane tudi predmet zgledevanja. V takšne procese lahko uvrstimo:

- dosežke (rezultate),
- ključne procese (vse tiste temeljne procese, ki vodijo do rezultatov),
- podporne procese (processe, ki pomembno vplivajo na rezultate),
- strateške dejavnike.

Slika 5: Predmet zgledevanja



Dejavniki dosežkov (izdelki, storitve)

Pri tem gre predvsem za primerjavo končnih izdelkov ali dosežkov. Po navadi so ti izdelki ali dosežki opazovani v njihovem končnem stanju in ne med nastajanjem. Pogosto pa so predmet zgledevanja tudi posamezne značilnosti ali deli izdelka ali storitve.

Primer tovrstnega zgledevanja so lahko dosežki odraslih udeležencev pri zunanjem preverjanju znanja. Drugi takšen izhodni kazalnik, ki pomeni izid izobraževalnega procesa, so lahko podatki o zaposljivosti udeležencev v izobraževalni organizaciji ali morebiti podatki o prehodnosti udeležencev na višje stopnje izobraževanja. V preglednici navajamo še druge možnosti zgledevanja pri dosežkih.

Preglednica 3: Predmet zgledovanja – dosežki

DOSEŽKI - Primeri mogočih dejavnikov za zgledovanje	Ocene pri notranjem ocenjevanju znanja
	Ocene pri zunanem ocenjevanju znanja
	Kakovost znanja
	Napredovanje po programu
	Prehodnost v nadaljnje izobraževanje
	Zaposljivost in napredovanje
	Stopnja osipa
	Število udeležencev, ki so uspešno dokončali izobraževanje
	Zadovoljstvo udeležencev
	Zadovoljstvo predavateljev
	Zadovoljstvo partnerjev

Dejavniki ključnih procesov (najpomembnejši procesi, ki vodijo do dosežkov)

Če rečemo, da dosežki pri zgledovanju opredeljujejo predvsem KAJ, dejavniki najpomembnejših procesov določajo predvsem KAKO. Z uvrstitvijo tovrstnih procesnih dejavnikov v zgledovanje skušamo predvsem odgovoriti na vprašanje, kako so v organizaciji, ki smo jo vzeli pod drobnogled, dosegli tako dobre uspehe. V izobraževanju opredeljujemo izobraževalni proces kot temeljni ali ključni proces izobraževalne dejavnosti.

Preglednica 4: Predmet zgledovanja – izobraževalni proces

IZOBRAŽEVALNI PROCES - Primeri mogočih dejavnikov za zgledovanje	Uvodni pogovor z udeležencem
	Ugotavljanje prejšnjega znanja in izkušenj
	Ugotavljanje potreb po izobraževanju
	Analiza učne skupine in priprava izvedbenega načrta za skupino
	Oblikovanje osebnega izobraževalnega načrta
	Izbira organizacijskih oblik, organizacija izobraževanja (potek, urniki)
	Obseg ur organiziranega izobraževanja
	Potek izobraževalnega procesa (učne metode idr.)
	Načini preverjanja in ocenjevanja znanja
	Vključenost udeležencev v oblikovanje izobraževalnega procesa in njegovo vrednotenje

Dejavniki podpornih procesov

V teh primerih uvrščamo v zgledovanje procese, ki sicer niso najpomembnejši procesi delovanja, pa vendar so za končni izid ali storitev nepogrešljivi. Če je na primer v izobraževanju odraslih najpomembnejši izobraževalni proces, pa vsi ti, ki delujejo v izobraževanju odraslih, vedo povedati, kako zelo pomembni so



za uspešnost izobraževanja odraslih podporni procesi, kot na primer: procesi informiranja in svetovanja, procesi učne pomoči. Pri zgledovanju si tako neka izobraževalna organizacija pri drugi takšni organizaciji ogleda, kako so pri njih tovrstni procesi organizirani, kdo v njih sodeluje ipd.

Preglednica 5: Predmet zgledovanja – podporni procesi

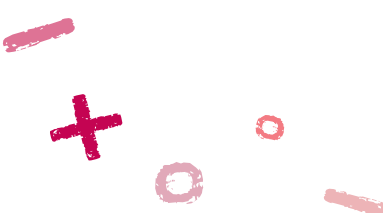
PODPORNI PROCESI - Primeri mogočih dejavnikov za zgledovanje	Informiranje in svetovanje
	Učna pomoč
	Učno gradivo, vodilo za samostojno učenje
	Dostop do knjižnice
	Središče za samostojno učenje
	Informacijsko-tehnološka podpora (dostop do elektronske pošte, spleta)

Strateški dejavniki

Nekatere organizacije se odločijo za primerjavo organizacijskih ali funkcijskih strategij, da bi razumele, kako nekatere organizacije pridobivajo konkurenčno prednost. V preteklosti je bila posebno v poslovnem svetu zelo priljubljena oblika zgledovanja analiza strategij drugih organizacij, ki naj bi pripomogla k določanju prihodnjih dejavnosti in upoštevanju le-teh v lastni dejavnosti. Danes se analiza strategij konkurenčnih in drugih organizacij razteza precej širše. Poudarek v analizi strategij je danes predvsem na določenem izbranem področju, in ne na celotni organizacijski strategiji. Na primer: izobraževalna organizacija, ki jo zanima, kako najboljše organizacije oblikujejo strategijo razvoja svoje razvojne dejavnosti v izobraževanju odraslih, se bodo pri proučevanju strategij najboljših organizacij osredotočile predvsem na to. Ali pa nas na primer lahko zanima, kakšno strategijo razvoja andragoškega osebja ima neka uspešna izobraževalna organizacija za odrasle ipd.

Preglednica 6: Predmet zgledovanja – strateški dejavniki

STRATEŠKI DEJAVNIKI/ VODENJE IN UPRAVLJANJE - Primeri mogočih dejavnikov za zgledovanje	Vizija, poslanstvo, vrednote
	Dolgoročni in kratkoročni razvojni načrti
	Določanje delovnih mest, pristojnosti, odgovornosti
	Strategija razvoja osebja
	Ravnanje z viri (finančni načrti, pristojnosti glede njihove priprave)
	Organizacijska kultura (spodbujanje in prenašanje znanja med zaposlenimi)
	Strategija nagrajevanja zaposlenih
	Sistemi presojanja in razvijanja kakovosti



Pri izbiri predmeta zgledovanja si lahko pomagamo z vprašanji:

- Kateri najpomembnejši dejavniki pripomorejo k uspehu izobraževanja odraslih?
- Kateri procesi v naši izobraževalni organizaciji so najbolj problematični in ne prinašajo pričakovanih dosežkov?
- Katere storitve so na voljo našim uporabnikom?
- Kateri procesi in storitve so pomembni za zadovoljstvo uporabnikov?
- Na katerih področjih čutimo pritiske konkurenčnih organizacij?
- Ali so področja, na katerih zaostajamo za drugimi izobraževalnimi organizacijami in bi bilo zato dobro, da bi si pridobili vpogled, kako na teh področjih delujejo uspešne izobraževalne organizacije?
- Za katere dejavnosti izobraževalne organizacije je treba nameniti največ denarja?
- Katere dejavnosti in funkcije v naši izobraževalni organizaciji bi bilo treba racionalizirati?
- Katere funkcije bi bilo, v primerjavi z drugimi, mogoče najbolj izboljšati?

5.2.2 Oblikovanje skupine za izpeljevanje zgledovanja

Čeprav so lahko posamezniki zelo učinkoviti pri izpeljavi zgledovanja, je bolje delati v delovni skupini, saj tako lažje izrabimo raznolikost znanja, spretnosti in izkušenj, ki jih skupina premore, pa tudi samo delo se bolje porazdeli med člane.

DOBRO PREMISLIMO, KOGA BOMO VKLJUČILI V SKUPINO ZA IZPELJAVO ZGLEDOVANJA. Izbira skupine je zelo pomembna, saj je od te odvisen uspeh celotnega procesa. Skupina naj bo delovno povezana s predmetom zgledovanja, med seboj skladna, sposobna sporazumevanja med seboj in z drugimi, zavzeta za spremembe, sistematična in vztrajna.

Pozornost je treba nameniti tudi sestavi skupine glede na znanje in lastnosti članov; ti naj bi imeli zelo raznoliko znanje in bi se pri delu tudi dopolnjevali.

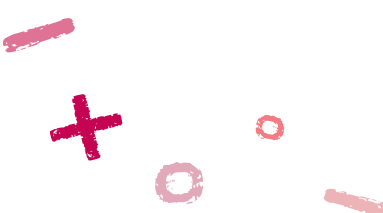


Slika 6: Ekspertna skupina mednarodnega projekta Leonardo da Vinci Menedžment kakovosti pri načrtovanju zgledevanja med razvojnimi in izobraževalnimi organizacijami iz Finske, Nemčije, Španije, Poljske in Slovenije



Dobro je upoštevati tole:

- Pri izpeljavi zgledevanja so najuspešnejši tisti zaposleni, ki imajo veliko znanja in izkušenj. Le tako bo lahko proces učinkovit, saj bodo ti ljudje postavljali prava vprašanja in znali odzive partnerjev tudi pravilno razložiti.
- Naslednja značilnost je notranja verodostojnost. Proces zgledevanja prinaša tudi pomembne premike iz stanja, kakršno je, zato morajo biti osebe, ki bodo sporočile, katere spremembe naj bi se zgodile, v izobraževalni organizaciji spoštovane, saj se bo sicer le stežka kaj spremenilo, izboljšalo.
- Komunikacijske spretnosti so pri zgledevanju zelo pomembne, in sicer za postavljanje in razlago vprašanj partnerski organizaciji. Prav tako mora biti tisti, ki se pogovarja s partnersko organizacijo, dober poslušalec.
- Pomembne so tudi učinkovite interakcijske spretnosti, še posebno, če delamo v skupini, sestavljeni iz članov, ki doslej še niso sodelovali v delovni skupini. Člani skupine morajo biti sposobni delati z različnimi ljudmi v različnih okoliščinah.
- K uspešni izpeljavi zgledevanja vsekakor pripomore tudi motivacija članov skupine, ki takšen proces izpeljuje.



V SKUPINI ZA IZPELJAVO ZGLEDVANJA NAJ SI ČLANI VLOGE PORAZDELIJO. Vloge (pristojnosti, odgovornosti in način sporočanja) je treba jasno opredeliti, najpomembnejše pa je, da se vključene osebe dobro seznanijo s temeljnimi značilnostmi procesa zgledovanja. Razmisliti je treba o vseh nalogah za izpeljavo zgledovanja in te razdeliti med člane skupine za zgledovanje. Ne pozabimo, da smo se odločili za skupinsko delo, zato ne bi bilo prav in učinkovito, če bi vsa opravila moral prevzeti en sam človek ali dva.

5.2.3 Izbira partnerja za zgledovanje

Partner za zgledovanje je lahko vsaka oseba ali organizacija, ki nam lahko pri-skrbi koristne informacije o predmetu našega proučevanja.

PRI IZBIRI PARTNERJEV UPORABIMO ČIM VEČ DOSTOPNIH VIROV INFORMACIJ.

Slika 7: Informacije v javnih medijih kot mogoči vir za pridobivanje podatkov o potencialnih partnerjih za zgledovanje



Pred izbiro partnerja je treba organizacije, ki bi lahko bile partnerice, dobro proučiti, in to iz različnih virov (dokumentacija, poročila, javni mediji ipd.). Posebno pozornost je zato treba nameniti razmisleku o različnih virih, ki jih lahko uporabimo za to, da najdemo za nas najustreznejšo organizacijo. Ko to storimo, se glede na naš zdajšnji položaj in analizo kritičnih področij odločimo, katera organizacija je najprimernejša za zgledovanje.

Pri odločanju o izbiri partnerja se je dobro vprašati še tole:

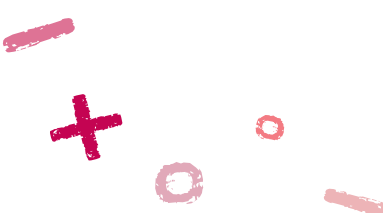
- Ali naj bo to konkurenčna organizacija ali takšna, ki nam ni neposredna tekmica?

- Ali naj bo to organizacija, ki jo že poznamo, ali takšna, ki je še ne?
- Ali naj bo to organizacija iz naše panoge/stroke ali morda iz katere druge, da bi tako spoznali rešitve, ki jih uporabljajo druge stroke in panoge?
- Ali naj bo to organizacija iz našega domačega okolja (lokalnega, nacionalnega) ali se bomo odločili za mednarodno zgledovanje in bomo poiskali partnerico zunaj naše države? Itn.

Preglednica 7: Pripomoček za analizo in izbiro partnerice za zgledovanje

PREDMET ZGLEDVANJA	MOGOČI PARTNER V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI	ZAKAJ?	MOGOČI PARTNER IZ NAŠE ALI DRUGE (NEIZOBRAŽEVALNE) DEJAVNOSTI	ZAKAJ?
Informiranje in svetovanje				
Strategija razvoja izobraževalne organizacije				
Zaposljivost diplomantov				
Zadovoljstvo delodajalcev s kakovostjo znanja diplomantov				
Informacijsko-tehnološka podpora				

PRI IZBIRI ORGANIZACIJE PARTNERICE BODIMO ZAHTEVNI. Izbira partnerja bo odvisna od različnih dejavnikov. Zagotovo naj bo izhodišče, da iščete organizacijo, za katero menite, da je zelo dobra ali najboljša, to pomeni, da »bo pripomogla k reševanju vaše težave.«



Slika 8: Izbira partnerjev za zgledovanje – geografske razdalje v svetu sodobne komunikacijske tehnologije danes niso več ovira – zgledujemo se lahko po vsem svetu



Če že veste, da neka organizacija področja, ki je predmet vašega zgledovanja, nima dovolj razvitega, potem takšna organizacija za vas ni ustrezna. Ne ustrašite se zelo uspešnih organizacij, iščite partnerje zunaj ustaljenega partnerskega kroga, tudi zunaj lastne države.

5.2.4 Analiza lastnega ravnanja

Naslednji korak zgledovanja zajema zbiranje podatkov in informacij v lastni izobraževalni organizaciji. Zelo pomembno je, da tudi ta korak dobro in premišljeno načrtujemo in izpeljemo.

DOBRO ANALIZIRAJMO SEBE, SVOJE RAVNANJE IN DOSEŽKE NA PODROČJU, KI BO PREDMET ZGLEDOVANJA. Čeprav se predvsem tistim, ki so pri zgledovanju še neizkušeni, velikokrat zgodi, da si želijo prehitro zbrati in razčleniti podatke organizacije, ki jo proučujejo, je temeljno vodilo pri izpeljavi takšnih procesov rek: »**Najprej spoznaj sebe!**« Diagnoza stanja in spoznavanje procesov (dobrih in šibkih točk v lastni organizaciji) nam mora biti podlaga za načrtovanje nadaljnjih korakov. Zlato pravilo pri izpeljavi zgledovanja je, da je treba najprej dobro poznati svoje procese in storitve in šele nato začeti proučevati le-te v drugih organizacijah. Zato je priporočljivo, da najprej zberemo informacije o procesih in dejavnostih v svoji organizaciji – ti pa bodo predmet zgledovanja in primerjanja z drugo organizacijo.

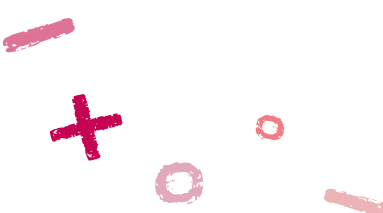


5.2.5 Določitev vprašanj, ki nas zanimajo

PRIPRAVIMO VPRAŠANJA, KI JIH BOMO POSTAVILI PARTNERSKI ORGANIZACIJI. Izidi analize lastnega ravnanja so nam izhodišče za oblikovanje seznama temeljnih vprašanj, ki jih želimo proučiti skupaj z izbrano partnersko organizacijo. Zelo dobro je treba razmisliti, kaj nas zares zanima. Priporočljivo je, da si pripravimo seznam od 10 do 12 takšnih vprašanj. Pri tem se ne oddaljimo od izbranega predmeta ali področja z gledovanja.

Preglednica 8: Nekaj vprašanj za z gledovanje

PREDMET ZGLEDVANJA: SODELOVANJE UČITELJEV PRI RAZVIJANJU UČNEGA GRADIVA		
ZAČETNA VPRAŠANJA (Medsebojno spoznavanje in povezovanje udeležencev.)	1	Kako pri vas pripravljate učno gradivo za odrasle udeležence?
UVODNA VPRAŠANJA (Začetna diskusija na izbrano temo.)	2	Ali imate pri vas določeno standardno/poenoteno obliko gradiva, ki ga dobijo udeleženci? Če ga imate, vas prosimo, da nam opišete temeljne značilnosti ali zahteve za gradivo.
PREHODNA VPRAŠANJA (Prehod na ključna vprašanja.)	3	V kakšni obliki dobijo pri vas udeleženci učno gradivo in drugo literaturo? (Npr. pisna oblika, skripta na spletu, drugo.)
	4	Kakšno učno gradivo si po vaših izkušnjah udeleženci najbolj želijo?
KLJUČNA VPRAŠANJA (Poglobljena obravnava izbrane teme.)	5	Kako vaši učitelji sodelujejo pri pripravi učnega gradiva za odrasle?
	6	Ali pripravljajo gradivo samo učitelji ali pa so morda predvideni še kakšni načini sodelovanja med učitelji in organizatorji izobraževanja? Če da - kako poteka to sodelovanje?
	7	Ali je zahteva po pripravi učnega gradiva sestavni del pogodbe o delu, ki jo podpišete z učitelji?
	8	Kako pri vas motivirate in nagradujete učitelje za pripravo učnega gradiva za odrasle?
	9	Kako so učitelji usposobljeni za pripravo učnega gradiva za odrasle?
	10	Kako usposabljate učitelje za pripravo učnega gradiva za odrasle?
KONČNA VPRAŠANJA (Pomagajo postaviti prave poudarke pri analizi in koncu razprave.)	11	Ali je učno gradivo vračunano v šolnino, ki jo plačajo udeleženci?
	12	Kateri so po vašem mnenju tisti temeljni standardi priprave učnega gradiva za odrasle, ki bi se jih morala držati vsaka organizacija za izobraževanje odraslih?



5.2.6 Navezava prvega stika s predvideno organizacijo z gledovanja

DOBRO PRIPRAVIMO OBRAZLOŽITEV IN Z NJO UTEMELJIMO, ZAKAJ BI ŽELELI IZPELJATI PROCES ZGLEDVANJA V IZBRANI ORGANIZACIJI.²

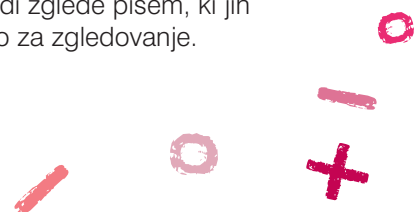
Priporočljivo je, da pred navezavo prvega stika s partnersko organizacijo pripravimo obrazložitev, ki naj zajema vsaj naslednje:

- izjavo o namenu z gledovanja z opisom naših potreb po informacijah, ki bi jih od partnerske organizacije potrebovali, in zapisom temeljnih razlogov, zaradi katerih smo se odločili navezati stik z izbrano organizacijo;
- osebno predstavitev, ki naj vsebuje vašo vlogo v z gledovanju;
- pojasnilo, kaj lahko partnerska organizacija pričakuje od sodelovanja pri tem projektu. Kaj ji ponujate vi? Kako bo udeležena pri dosežkih? Itn.
- izjavo o tem, da boste upoštevali načela zaupnosti, anonimnosti, dobrih poslovnih odnosov in druga etična pravila (dobro je, da jih opišete);
- klicno številko in naslov elektronske pošte, na kateri ste dosegljivi.

PRI NAVEZAVI PRVEGA STIKA Z IZBRANO ORGANIZACIJO BODIMO ZELO POZORNI. Pravilna navezava prvega stika s predvideno partnersko organizacijo je najpomembnejša za kakovost nadaljnega sodelovanja in predvsem za to, da bo izbrana organizacija sploh privolila v sodelovanje. Pri navezovanju prvega stika z drugo organizacijo je pomembno, da skrbno pazimo na spoštovanje poslovnega bontona. Dobro je, če prvi stik s potencialno partnersko organizacijo naveže vodstveno osebje – to naj bo vsaj vodja skupine za z gledovanje. Še večjo resnost pa boste pokazali, če bo pri navezovanju prvega stika sodelovalo tudi vodilno osebje vaše organizacije (npr. kot podpisnik pisma, ki ga boste odposlali potencialnim partnerjem, itn.).

NI NUJNO, DA BO IZBRANA ORGANIZACIJA PRIVOLILA V SODELOVANJE – BODIMO PRIPRAVLJENI TUDI NA TO. Če potencialna partnerska organizacija odgovori, da je sodelovanje ne zanima, se ji lepo zahvalimo. Zato je dobro, da pri izbiri partnerjev izberemo več organizacij in jih zaprosimo za sodelovanje.

² V prilogi 8.1 prikazujemo zgled načrta za pripravo z gledovanja, le-ta vsebuje tudi zglede pisem, ki jih lahko uporabimo za navezavo prvega in naslednjih stikov z izbrano organizacijo za z gledovanje.



5.2.7 Organizacijske priprave na izpeljavo zgedovanja

Ko nam potencialna partnerska organizacija potrdi, da je pripravljena sodelovati, lahko začnemo skupaj načrtovati izpeljavo zgedovanja.

DOGOVORIMO SE ZA NAČIN SPORAZUMEVANJA S PARTNERSKO ORGANIZACIJO. Pri tem je pomembno, da upoštevamo navade, načine, organizacijsko kulturo in želje organizacije, v katero vstopamo. Dogovorimo se, kdo bo oseba za stike med obema organizacijama. Priporočljivo je, da se podatki o osebah za stike izmenjajo v pisni obliki. Kakovost sporazumevanja in zavzetost ter resnost pri organizacijskih pripravah na zgedovanje sta najpomembnejša, če želimo doseči dobre uspehe. Zato že na začetni stopnji namenimo več pozornosti odnosu z osebami, s katerimi bomo sodelovali v partnerski organizaciji. Zavedajmo se, da bo osebje v partnerski organizaciji z nami laže sodelovalo, če se bomo tudi mi dobro predstavili. Pomembno je, da poskrbimo tudi za dobro predstavitev lastne organizacije.

Slika 9: Dogovorimo se za oblike sporazumevanja in izmenjave informacij z organizacijo za zgedovanje



SKUPAJ S PARTNERSKO ORGANIZACIJO SE DOGOVORIMO, KAKO BO POTEKALO ZGLEDVANJE. Pri tem je posebno pomembno, da:

- določimo datum obiska v partnerski organizaciji,
- se dogovorimo za rok, do katerega naj nam partnerska organizacija pošlje dogovorjeno dokumentacijo,
- se dogovorimo, do kdaj naj partnerski organizaciji pošljemo vprašanja za zgedovanje,
- se dogovorimo za natančen potek obiska v partnerski organizaciji. Itn.



5.2.8 Vsebinske priprave na izpeljavo z gledovanja

UPORABIMO RAZLIČNE VIRE PODATKOV. Pripraviti je treba podroben načrt zbiranja podatkov in v njem opredeliti:

- Od koga ali od kod bomo pridobivali podatke in informacije?
- Kako bomo pridobivali podatke in informacije?

V nadaljevanju sledi podrobnejši opis načinov zbiranja podatkov, iz katerega razberemo, da ima nekatere prednosti in slabosti, zato se velikokrat uporablja tudi kombinacija različnih načinov.

Preglednica 9: Priporočeni načini zbiranja podatkov

Način	Prednosti	Slabosti
Telefonski pogovori	<ul style="list-style-type: none"> ● preprosto načrtovanje in izpeljava omogoča stik s številnimi viri ● lahko poteka kadar koli ● je razmeroma poceni 	<ul style="list-style-type: none"> ● težko je pridobiti povratne pozive ● mogoče motnje v sporazumevanju ● daljši telefonski pogovor ni priporočljiv
Osebni stiki	<ul style="list-style-type: none"> ● neposreden stik ● čas ob neposrednem stiku je kakovostno izrabljen ● veliko neposrednih informacij 	<ul style="list-style-type: none"> ● veliki stroški (npr. potovanja) ● velik delež neproduktivnega časa (npr. potovanja) ● usklajevanje rokov
Anketiranje po pošti	<ul style="list-style-type: none"> ● lahko sodeluje veliko ljudi ● preprosto sestavljanje vprašalnika ● razmeroma poceni ● enostaven prenos podatkov za analizo 	<ul style="list-style-type: none"> ● majhen odstotek odgovorov ● neoseben odnos ● ni možnosti za dodatna vprašanja in razlage ● vprašanja so prirejena/omejena ● odgovori niso podrobni, so včasih tudi dvomljivi
Mediji	<ul style="list-style-type: none"> ● preprost (javni) dostop in zbiranje ● raznolikost virov ● velik obseg informacij ● majhni stroški 	<ul style="list-style-type: none"> ● verodostojnost informacij ● nejasne reference ● poraba časa
Arhivska raziskava	<ul style="list-style-type: none"> ● preprosto in poceni zbiranje 	<ul style="list-style-type: none"> ● pomanjkljivost informacij ● poraba časa ● omejeno na notranjo analizo

Vir: Spendolini 1992, str. 152.

Nekatere podatke in informacije lahko dobimo iz dokumentacije, druge pa s pogovorom z osebjem v partnerski organizaciji.



Pridobivanje podatkov iz dokumentacije

PARTNERSKO ORGANIZACIJO ZAPROSIMO, NAJ NAM ODPSTOPI DOKUMENTACIJO V ZVEZI S PREDMETOM ZGLEDVANJA. Iz te bomo lahko zajemali potrebne podatke. Morda bomo za nekatere dokumente, ki jih imajo v partnerski organizaciji, vedeli že vnaprej. Pomembno pa je, da se sporazumevanja lotimo neposredno. Osebje v partnerski organizaciji zaprosimo, naj samo predlaga, katera dokumentacija bi nam lahko koristila, in nam jo tudi pošlje.

DOKUMENTACIJO ANALIZIRAJMO PRED OBISKOM V PARTNERSKI ORGANIZACIJI. Dobro je, če dokumentacijo dobimo pred obiskom v partnerski organizaciji, tako jo bomo lahko natančno proučili in odšli na obisk pripravljeni. Vnaprejšnja analiza nam bo pomagala, da ne bomo spraševali stvari, ki so zapisane v dokumentaciji, hkrati pa nam bo pomagala bolje spoznati partnersko organizacijo; to nam bo omogočilo, da bomo postavili prava vprašanja.

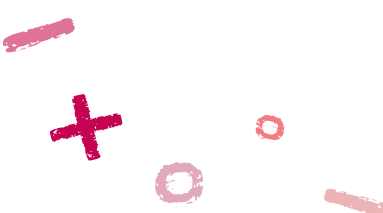
PRI ANALIZI DOKUMENTACIJE SE OSREDOTOČIMO NA PREDMET ZGLEDVANJA. Pri izbiri in proučevanju dokumentacije se ne oddaljimo preveč od našega izbranega področja z gledovanja. Izkušnje pa tudi pokažejo, da je po navadi za pravilno razumevanje proučevanih (ožjih) procesov dobro dobiti vpogled v širšo strukturo, organizacijo in temeljne strateške usmeritve partnerske organizacije.

Pridobivanje informacij v pogovoru z osebjem v partnerski organizaciji

PRIPRAVIMO OPOMNIK ZA POGOVOR. Za pogovore, ki jih bomo opravili v partnerski organizaciji, si je dobro pripraviti kratek opomnik s temeljnimi vprašanji in morebitnimi podvprašanji, saj bomo tako podatke in informacije res pridobili sistematično. Pripravljena vprašanja naj naši sogovorniki v partnerski organizaciji dobijo vnaprej, da se bodo na naš obisk lahko pripravili.

PREDLAGAJMO, DA BI ODGOVORE NA ZASTAVLJENA VPRAŠANJA DOBILI PRED OBISKOM V PARTNERSKI ORGANIZACIJI. Dobro je, če nam sogovorniki iz naše partnerske organizacije na vprašanja pisno odgovorijo vnaprej, saj se tako lahko še bolj pripravimo na obisk. Na obisku bomo še bolj poglobljeno razpravljali o stvareh, ki so nam morda še nejasne, ki niso bile dovolj utemeljene itn. Vendar pa zahteva tak prijem tudi več zavzetega sodelovanja osebja iz partnerske organizacije. Tega sicer od sogovornikov ne moremo »zahtevati«, lahko le predlagamo.

PREDLAGAJMO, DA NAM OMOGOČIJO POGOVOR Z RAZLIČNIMI LJUDMI IZ PARTNERSKE ORGANIZACIJE; S ČIM VEČ TISTIMI, KI SO POVEZANI S PREDMETOM ZGLEDVANJA. Dobro bo, če se bomo o obravnavani temi v



partnerski organizaciji pogovarjali z zaposlenimi, ki opravljajo v njej različne vloge, iz katerih lahko izhajajo tudi različni pogledi na obravnavano tematiko (npr. direktor, vodja izobraževanja, učitelji, udeleženci, svetovalni delavci idr.). Pri tem pazimo, da izbranih oseb ne sprašujemo stvari, ki jih le-te glede na svojo vlogo (funkcijo) ne morejo poznati. Tedaj je treba temeljni opomnik z najpomembnejšimi vprašanji prilagoditi.

5.2.9 Obisk v partnerski organizaciji

Dobro pripravljen in izpeljan obisk v partnerski organizaciji je eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha procesa z gledovanja.³

UPOŠTEVAJMO TEMELJNA PRAVILA ZA IZPELJAVO OBISKA V PARTNERSKI ORGANIZACIJI.

Slika 10: Skupina za z gledovanje iz Srednje strojne šole Maribor na z gledovalnem obisku v Gimnaziji in srednji kemijski šoli Ruše leta 2005



Vir: Projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI, arhiv ACS

Pri izpeljavi obiska v partnerski organizaciji upoštevajmo:

- Na obiske v partnersko organizacijo naj ne gre preveč ljudi. Ni dobro, če gre samo eden, ni pa tudi priporočljivo, če gredo hkrati na pogovore več kot dve ali tri osebe. Lahko se namreč zgodi, da bo že to vplivalo na sam pogovor – preveč zmotilo dnevni delovni ritem v organizaciji, to pa lahko poslabša izide pogovora.

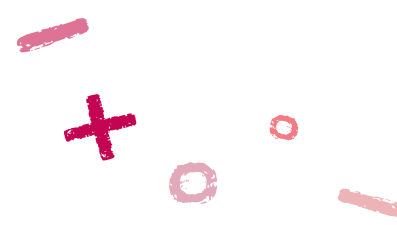
3 Zgled načrta izpeljave z gledovanja prikazujemo v prilogi 8.2.



- Osebe, ki gredo na obisk v partnersko organizacijo, naj imajo pooblastilo nadrejenih, katere informacije o svoji organizaciji lahko dajejo.
- Bodimo profesionalni, odkriti, spoštljivi in pripravljeni.
- Že vnaprej se dogovorimo, kdo bo vodil pogovor ter kako bodo drugi v pogovoru sodelovali.
- Predstavimo vse navzoče in razložimo, zakaj nas spremljajo.
- Upoštevajmo urnik. Osredotočimo se na predmet zgledevanja.
- Pozornost namenimo predvsem zbiranju informacij o našem predmetu zgledevanja in se ne oddaljimo preveč od tega. Vendar pa bodimo hkrati prožni in imejmo odprte oči za vse, kar se novega lahko naučimo in lahko koristi našemu delu.
- Govorimo v jeziku, ki bo vsem razumljiv in vendar strokoven, ter ne uporabljajmo žargonskih izrazov.
- Ne dajajmo zakonsko zavarovanih ali lastniških informacij, ne da bi se o tem prej dogovorili s primernim strokovnjakom z obeh strani.
- Dajajmo informacije o svojih procesih, če nas vprašajo, in razmislimo, kako bi lahko v pogovoru obe strani pripomogli k uspešnim izidom zgledevanja.
- Ponudimo vzajemen obisk. Obisk končajmo po urniku.

5.2.10 Urejanje in analiza zbranih podatkov – priprava poročila

SKRBNO ANALIZIRAJMO VSE PRIDOBLEJENE PODATKE. Podatke, ki jih tako ali drugače dobimo, povzamemo za analizo. Informacije razčlenimo glede na predmet zgledevanja. Pri tem primerjamo zbrane informacije o partnerjevih izdelkih in storitvah, procesih in praksah z lastnimi izdelki in storitvami ali izsledki notranje analize.



Slika 11: Urejanje in analiza podatkov in informacij



Pri analiziranju:

- razvrstimo in organiziramo dobljene informacije (preglednost podatkov),
- preverimo kakovost dobljenih informacij,
- analiziramo in interpretiramo informacije,
- oblikujemo sklepe. Pri tem izhajamo iz dokumentiranja procesov v naši organizaciji, poznavanja naših prednosti in šibkih točk, ugotovitev, ki so se izoblikovale ob proučevanju partnerske organizacije, opredelitvi razlik v delovanju in prikazu mogočih poti za vpeljevanje izboljšav in razvoja,
- sestavimo priporočila.

Kadar metodo z gledovanja izpeljemo samostojno, je priporočljivo, da pripravimo o izpeljavi z gledovanja kratko poročilo. Dobro je, če v njem:

- zapišemo bistvene podatke o poteku z gledovalnega obiska,
- naštejemo dokumentacijo o partnerski organizaciji, ki smo si jo pridobili pred odhodom na z gledovalni obisk ali pa med njim,
- prikažemo bistvene dosežke z gledovalnega obiska,
- zapišemo ugotovitve, predloge za izboljšave.

Zgled takšnega poročila prikazujemo v prilogi 8.3.

Kadar uporabimo metodo z gledovanja kot eno izmed metod v širšem procesu presojanja in razvijanja kakovosti, pa poglobitve značilnosti izpeljave procesa



z gledovanja, dosežke, ugotovitve in predloge za izboljšave uvrstimo v skupno poročilo, ki ga pripravljamo.

5.2.11 Načrtovanje in vpeljevanje sprememb in izboljšav

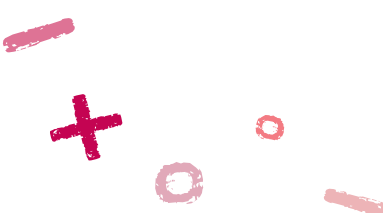
Oblikovanje akcijskega načrta in vpeljevanje izboljšav

Zadnji korak v procesu z gledovanja je akcijsko vpeljevanje sprememb in izboljšav v lastno izobraževalno organizacijo. Čeprav je z gledovanje po večini raziskovalni proces, pa je temeljna motivacija, da se v tovrstno raziskovanje sploh podamo, predvsem v tem, da spodbudimo, sprožimo in podpremo spremembe in izboljšave.

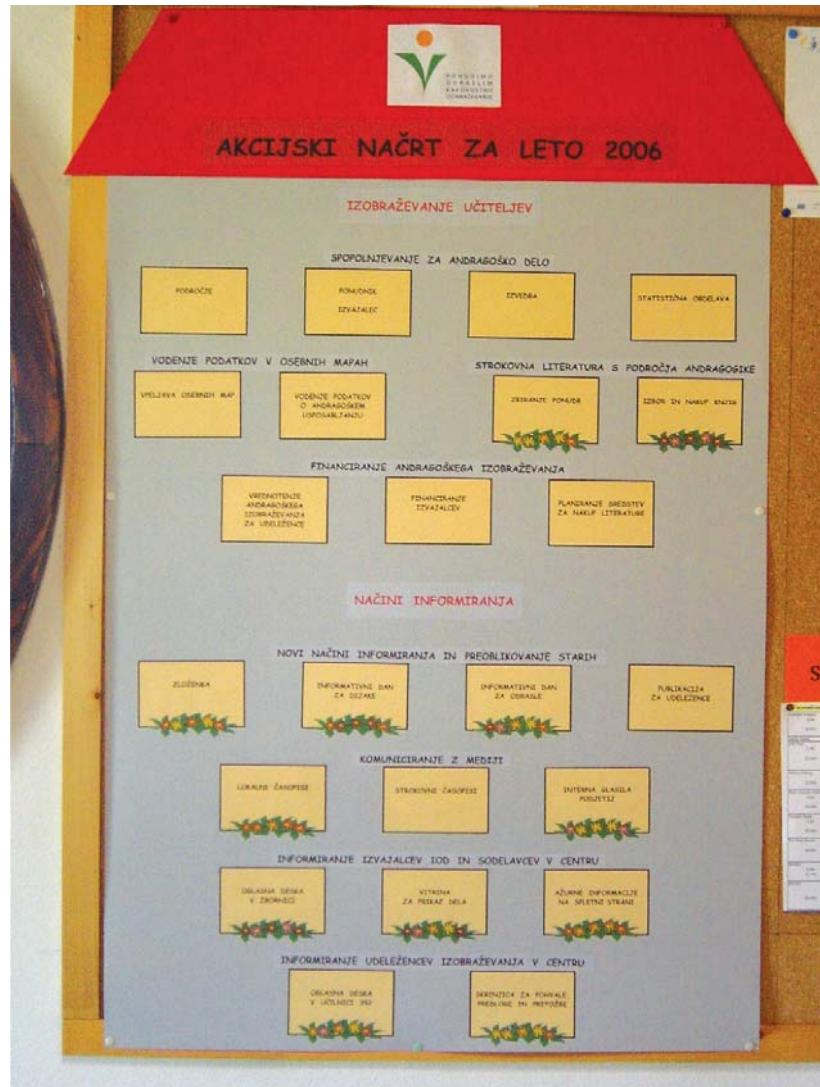
NE POZABIMO, DA ZGLEDOVANJE KONČAMO Z OBVEŠČANJEM VSEH SO-DELUJOČIH IN ZAINTERESIRANIH, PREDVSEM PA Z NATANČNIM NAČRTOVANJEM SPREMEMB IN IZBOLJŠAV, KI JIH NAREKUJEJO IZIDI ZGLEDOVANJA. Z izidi seznanimo zaposlene, partnersko organizacijo in druge, ki jih to zanima; pri tem upoštevamo etične dogovore o izmenjavi informacij in morebitni tajnosti podatkov.

Na podlagi razprave o pridobljenih informacijah in podatkih ter primerjavi le-teh s stanjem v lastni organizaciji opravimo še zadnji, a najpomembnejši korak v procesu z gledovanja: pripravimo načrt vpeljave izboljšav in razvoja v delo naše organizacije.⁴

⁴ Zgled načrta za vpeljavanje izboljšav prikazujemo v prilogi 8.4.



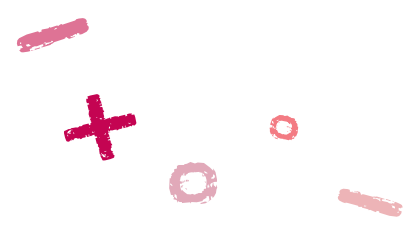
Slika 12: Načrtovanje in vpeljava izboljšav v delovanje izobraževalne organizacije ter spremljanje učinkov



Vir: Primer dobre prakse – Tehniški šolski center Kranj, Projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje, arhiv ACS

Pri tem je dobro, da:

- načrtujemo jasne akcijske cilje vpeljevanja izboljšav,
- načrtujemo ukrepe, s katerimi bomo vpeljali spremembe in izboljšave,
- opredelimo, kako in kdaj bomo spremljali učinke vpeljanih izboljšav,
- krog zgledevanja sklenemo z oblikovanjem načrta za novo zgledevanje.



6 VODILA IN ETIKA V PROCESIH ZGLEDVANJA

Pri izpeljavi zgledevanja je priporočljivo kar najbolj spoštovati dobre poslovne običaje. Pri tem kaže opozoriti, da se ob kršitvi temeljnih etičnih pravil v poslovnem svetu kaj kmalu pokaže, da kratkoročni uspehi praviloma ne odtehtajo dolgoročne izgube zaupanja, ki se pri procesih zgledevanja lahko kaj hitro zgodi. (Spendolini 1992, Caf in Andoljšek 1997)

Slika 13: Spoštovanje dogovorov, zaupnost, izmenjava – upoštevanje etičnih načel je za uspešno zgledevanje najpomembnejše



V zrelih poslovnih okoljih so doslej pripravili več »bontonov« za zgledevanje. Za zdaj je izmed teh še vedno najbolj uveljavljen The Benchmarking Code of Conduct⁵. Vsebino tega bomo opisali v nadaljevanju.

Načela zakonitosti

- Ob kakršnem koli morebitnem vprašanju o zakonitosti katere od dejavnosti, se posvetujemo s pravnimi svetovalci v svoji organizaciji.
- Ogibajmo se razpravam ali dejanjem, ki bi lahko sprožila ali namigovala na željo po omejevanju prostora, shemah razvrstitve odjemalcev in trga v celoti, prirejanju cen, pogoditvenih dogovorih, razpisnih prevarah ali podkupovanju. S tekmeci ne razpravljamo o stroških, če so ti sestavina pri določanju cen.

5 (APQC – IBT – The Benchmarking Code of Conduct. American Productivity & Quality Centre – International Benchmarking Clearnhouse. Prevod: Andrej Andoljšek, v: Uporaba metode zgledevalnega primerjanja v slovenskih telekomunikacijah.

- Ogibajmo se pridobivanju partnerjevih poslovnih skrivnosti na kakršen koli način, ki bi bil lahko razumljen kot neprimeren – tudi prekršitve ali spodbujanja h kršenju zaveze k molčečnosti. Ne širimo ali uporabljamo katere koli poslovne skrivnosti, pridobljene z neprimernimi sredstvi ali takšne, ki je bila podana s tretje strani ter bila z njo kršena zaveza tajnosti in omejenosti uporabe.
- Niti kot svetovalci niti kot stranke ne širimo ugotovitev primerjalnih študij drugim organizacijam, dokler ne zagotovimo, da so podatki ustrezno zastrti in anonimni, tako da je identiteta sodelujočih zavarovana.

Načela izmenjave

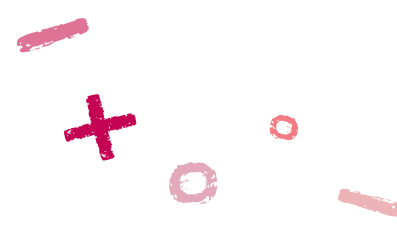
- Bodimo pripravljeni zagotoviti isto vrsto in raven informacij, za katere prosimo partnerja, tudi v nasprotni smeri.
- Da se ognemo nesporazumom dovolj zgodaj in dovolj celostno, s partnerji razjasnimo pričakovanja in ustvarimo skupno zanimanje za izmenjavo.
- Bodimo pošteni.

Načelo zaupnosti

- Podatke iz primerjalne izmenjave obravnavajmo kot zaupne, tako s stališča posameznikov kot tudi sodelujočih organizacij. Informacija ne sme biti prenesena iz sodelujočih organizacij, ne da bi se s tem prej strinjal partner dajalec informacije.
- Sodelovanje organizacije v primerjalni študiji je zaupno in ne sme biti sporočeno javnosti, če organizacija v to ne privoli.

Načela navezovanja stikov

- Spoštujmo organizacijsko kulturo partnerskih organizacij in delujmo tako, kot je bilo dogovorjeno.
- Komunicirajmo prek naslovnikov, odgovornih za izpeljavo primerjav, ki jih naroča organizacija, če je to njihov prednostni način dela.
- Sklenimo dogovor z določeno osebo za stike glede kakršnih koli odmikov pri načinu sporazumevanja ali odgovornosti do tretjih strank.



- Pridobimo posameznikovo privolitev, preden sporočimo njeno (njegovo) ime in priimek, če želi nasprotna stran zvedeti, kdo je oseba za stike.
- Ogibajmo se omenjanju imena osebe za stike pred širšim zborom, ne da bi oseba prej v to privolila.

Načela začetne priprave

- Pokažimo zavzetost za učinkovitost in uspešnost z gledovanja z začetno pripravo pred navezovanjem prvega stika.
- Optimalno izrabimo partnerjev čas s tem, da se za vsako izmenjavo temeljito pripravimo.
- Pomagajmo partnerju pri pripravi tako, da mu prej pošljemo dnevni red in vprašalnik za vsako srečanje.

Načela popolnosti – dokončanja

- Vsako obveznost do svojega partnerja izpolnimo pravočasno in v celoti.
- Končajmo vsako študijo po dogovoru in v zadovoljstvo vseh partnerjev.

Načela razumevanja in ukrepanja

- Spoznajmo, kako želi biti naš partner obravnavan.
- Obravnavajmo svojega partnerja tako, kot si partner želi.
- Spoznajmo, kako bi si partner želel, da bi bile informacije, ki jih je dal, obravnavane in uporabljane. Obravnavajmo in uporabimo jih torej tako, kot želi.





7 VIRI

APQC – IBT – The Benchmarking Code of Conduct (American Productivity & Quality Centre – International Benchmarking Clearnhouse).

Bahra, N. (2001). Competitive knowledge management. Houndmills, Basingstoke, New York, Palgrave: St. Martin's Press.

Bendell, T. (1998). Benchmarking for competitive advantage. London: Pitman.

Caf, D. in Andoljšek, A. (1998). Uporaba metode zgledovalnega primerjanja v slovenskih telekomunikacijah. Elektrotehniška zveza Slovenije, odbor VITEL, simpozij Slovenija in približevanje EU, Brdo.

Chang, R. Y. (1995). Improving through benchmarking: Practical guide to achieving peak process performance. London: Kogan.

Cohen, D. M., Sproull, L. S. (1996). Organizational Learning. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage publications.

Cook, S. (1997). Practical benchmarking: a manager's guide to creating a competitive advantage. London: K. Page, cop.

Cross, M. (1998). The benchmarking sourcebook: how to find the right benchmarking partners. London: B. T. Batsford.

Friedman, A. L. (2006). Stakeholders: theory and practice. Oxford (UK), New York: Oxford University Press.

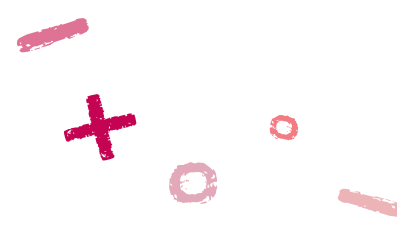
Harrington, H. J. (1996). High performance benchmarking: 20 steps to success. New York.

Klemenčič, S., Možina, T., Vilič Klenovšek, T. (2003). Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – Kazalniki kakovosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Macnair, C. J. (1994). Benchmarking: a tool for continuous improvement. London: Harper Collins.

Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Book. American Management Association: New York.

Zink, K. J. (1997). Total quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model for Business Excellence. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.



8 PRILOGE



8.1 Zgled načrta za pripravo z gledovanja

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE

Projekt: Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje POKI

NAČRT ZA PRIPRAVO ZGLEDovanja

PRIPRAVA ZGLEDovanja

DOLOČITEV PODROČJA/PREDMETA ZGLEDovanja

Katere izmed izbranih kazalnikov bomo presojali z gledovanjem? (*Vpišemo kazalnik kakovosti, temo, vprašanje, ki ga želimo presojati ali razvijati z uporabo metode z gledovanja.*)

Predmet/področje z gledovanja:

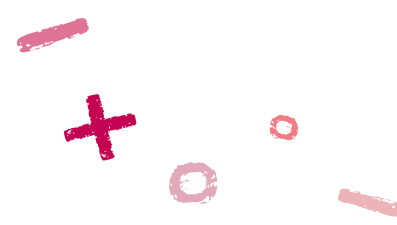
Sodelovanje učiteljev pri pripravi in razvoju učnega gradiva za odrasle.

Zakaj smo se tako odločili? (*Opišemo, zakaj smo se prav pri tem kazalniku kakovosti, temi, vprašanju odločili za metodo z gledovanja. Opišemo tudi, v čem je naša težava, kaj bi želeli spremeniti, dodatno razviti.*)

Izbrani kazalnik je eden najpomembnejših področij pri razvoju naše ljudske univerze, saj menimo, da lahko na tem področju vpeljemo veliko izboljšav in dobrih sprememb. Za izobraževanje odraslih ugotavljamo, da ni vse, kar je na voljo – učbeniki in učno gradivo – primerno in prilagojeno značilnostim odraslih udeležencev. Prav tako ugotavljamo, da se čedalje več ljudi želi izobraževati samostojno, zato bi jim radi ponudili kakovostno in primerno oblikovano učno gradivo. Vendar pa vse bolj ugotavljamo, da učitelji, s katerimi sodelujemo, zelo radi predavajo odraslim udeležencem; tudi ti so zadovoljni z njihovim delom, niso pa učitelji motivirani za pripravo tovrstnega učnega gradiva. Zato bi se želeli pri z gledovanju pogovoriti tudi o tem, kako motivirati učitelje, da bi sodelovali kot sestavljavci učnega gradiva za odrasle.

OBLIKOVANJE SKUPINE ZA IZPELJAVO ZGLEDovanja

Kako naj bo sestavljena skupina za izpeljavo z gledovanja? (*Opišemo sestavo skupine, ki bo načrtovala in izpeljala z gledovanje.*)



Sodelovali bodo nekateri člani skupine za kakovost in nekateri učitelji – zunanji sodelavci. Ker izbrano področje za zgledovanje zadeva učitelje, smo se odločili v skupino za izpeljavo zgledovanja pritegniti še dva učitelja.

Skupino bodo sestavljali:

vodja: Janez Novak
članica: Maja Burja
članica: Alenka Čebelica
članica: Vlasta Horvat
član: Tine Kovač

IZBIRA PARTNERJA ZA ZGLEDOVANJE

Kakšne vire bomo uporabljali pri iskanju organizacije zgledovanja? *(Pri izbiri organizacije partnerice skušamo uporabiti čim več dostopnih virov informacij o različnih organizacijah, ki bi lahko bile zgledovalne partnerice. Viri informacij so lahko: spletne strani, katalogi, tiskane predstavitve, strokovne revije (primeri dobrih praks), informacije o dobitnikih priznanj (priznanja TVU, priznanja ACS za razvijanje kakovosti, državne nagrade na področju vzgoje in izobraževanja ipd.), seznam organizacij, ki presojuje in razvijajo kakovost po različnih modelih in standardih kakovosti (standardi ISO, vlagatelji v ljudi, uporabniki modela POKI ...), udeleženci izobraževanja idr.)*

Pri iskanju ustrezne organizacije za zgledovanje bomo uporabili kot vire informacij:

- spletne strani,
- strokovne revije, v katerih so predstavljeni primeri dobre prakse (Andragoška spoznanja, Vodenje),
- informacije o dobitnikih državnih nagrad na področju vzgoje in izobraževanja, priznanj Andragoškega centra Slovenije (priznanja TVU, priznanja za razvijanje kakovosti) ter nagrade za poslovno odličnost,
- informacije z Zveze ljudskih univerz Slovenije, Društva organizacij za izobraževanje odraslih na srednjih šolah, Zveze privatnih izobraževalnih institucij,
- seznam organizacij, ki imajo standarde ISO, standard vlagatelji v ljudi,



- seznam organizacij, ki so presojale in razvijale kakovost po modelu POKI pri kazalniku kakovosti »sodelovanje pri pripravi in razvoju učnega gradiva za odrasle«.

Po katerih merilih bomo določali organizacije zgledovanja? (*Opišemo razloge, merila za izbiro partnerske organizacije, zakaj smo se odločili, da bomo poiskali zgledovalno partnerico.*)

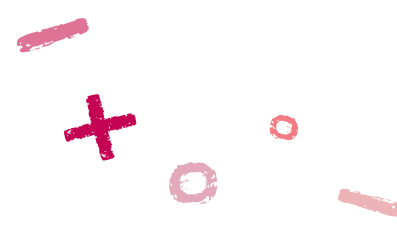
Razlogi, zaradi katerih smo se odločili, da bomo poiskali zgledovalno partnerico:

- v naši organizaciji smo ugotovili, da nastajajo težave pri pripravi učnega gradiva; to smo že večkrat skušali urediti sami, vendar doslej še nismo našli ustrezne rešitve,
- želimo pridobiti novo znanje in izkušnje,
- z uporabo metode zgledovanja lahko dobimo v dokaj kratkem času zelo uporabne informacije,
- ker poznamo partnerja, ki mu je uspelo pri pripravi učnega gradiva razviti dobro prakso ali postaviti sistem za pripravo novega učnega gradiva in nagrajevanje avtorjev.

IZBRANA ORGANIZACIJA JE:

(Lahko izberemo eno ali več organizacij. Na začetni stopnji načrtovanja zgledovalnega obiska je priporočljivejše, če navedemo več organizacij, ki bi bile primerne za zgledovanje, saj imamo tako – če bi organizacija iz ožjega izbora sodelovanje zavrnila – še vedno na voljo druge organizacije, ki so prav tako primerne za zgledovanje.)

Ljudska univerza Mali Log, ker imajo dobro razvito učno gradivo in se s tem načrtno ukvarjajo že nekaj let. Sočasno z razvijanjem e-izobraževanja nastaja tudi učno gradivo, ki je primerno za samostojno učenje. Poleg tega že nekaj let načrtno razvijajo kakovost prav z motiviranjem zaposlenih za pripravo učnega gradiva. V zadnjih letih so ustvarili sistem nagrajevanja učiteljev, ki sodelujejo pri pripravi novega učnega gradiva, prilagojenega odraslim udeležencem. Menimo, da bomo lahko njihovo prakso tudi ustrezno prenesli (z nekaterimi prilagoditvami) na našo ljudsko univerzo, saj izobražujejo po sorodnih izobraževalnih programih in vpisujejo podobno populacijo udeležencev, kakršna je pri nas.



ANALIZA LASTNEGA RAVNANJA PRI PREDMETU/PODROČJU ZGLEDOVANJA

(Preden se začnemo pripravljati na zgledevalni obisk in iskati podrobnejše informacije o izbrani zgledevalni organizaciji partnerici, je dobro vedeti, kako ravnamo sami na področju, ki bo predmet zgledevanja. V ta namen najprej premislimo, kje bomo dobili ustrezne informacije in kdo bo pripravil analizo lastnega ravnanja. Najprej pripravimo temeljni zapis, na naslednji stopnji se posvetujemo s kolegi, ki v organizaciji opravljajo obravnavane postopke, in po pogovoru z njimi zapise dopolnimo.)

Kdo nam bo dal informacije: vodja izobraževanja odraslih, učitelji.

Na podlagi dokumentacije bomo analizirali ravnanje: pregledali bomo učno gradivo, navodila in standarde za pripravo učnega gradiva, vprašalnike o zadovoljstvu udeležencev z učnim gradivom, ki je na voljo, ter seznam sestavljalcev tega gradiva.

Kdo bo pripravil pregled: vodja izobraževanja odraslih.

Kako ravnamo? *(Zapišemo, kako pri izbranem kazalniku/področju ravnamo v naši izobraževalni organizaciji.)*

Na naši ljudski univerzi ni obvezno, da bi učitelji morali pripraviti učno gradivo za udeležence. Vodja izobraževanja odraslih jim sicer svetuje, naj gradivo pripravijo, saj se vedno bolj kaže, da bi se udeleženci radi izobraževali samostojno, pa tudi udeleženci nam ob koncu izobraževalnega programa v odgovorih na vprašanja o zadovoljstvu sporočajo, da z učnim gradivom, kakršno je, niso zadovoljni. Z učitelji smo se tudi na kolegijih že večkrat skušali dogovoriti, da naj bi vsak učitelj za svoj predmet pripravil ustrezno učno gradivo.

Naši učitelji uporabljajo na predavanjih večinoma različno učno gradivo, ki ga pripravljajo sproti, pred predavanji; to so večinoma učni listi, literatura za interno rabo, izročki ipd. Gradivo, ki ga uporabljajo, ni poenoteno po merilih za pripravo in minimalnih standardih kakovosti, zato se pojavlja težnja po postavitvi sistema za pripravo učnega gradiva.

DOLOČITEV VPRAŠANJ, KI NAS ZANIMAJO PRI IZBRANEM PODROČJU/PREDMETU ZGLEDOVANJA

Pripravimo si od 10 do 12 vprašanj. *(Pred izpeljavo zgledevalnega obiska zapišemo najpomembnejša vprašanja, ki nas zanimajo v zvezi s področjem zgledevanja. Vprašanja naj prehajajo od lažjih k težjim in od splošnejših k bolj specifičnim. Začetna vprašanja vpeljejo udeležence v obravnavano problematiko ter*



omogočajo medsebojno spoznavanje in povezovanje udeležencev. Uvodna vprašanja omogočajo začetno razpravljanje o izbrani temi. Prehodna vprašanja so prehod na ključna vprašanja. Ključna vprašanja pomenijo poglobljeno obravnavo izbrane teme. Končna vprašanja pomagajo postaviti prave poudarke pri analizi in sklepu razprave.)

ZAČETNO VPRAŠANJE	1	Kako poteka pri vas priprava učnega gradiva za odrasle udeležence?
UVODNO VPRAŠANJE	2	Ali imate pri vas določeno standardno/poenoteno obliko gradiva, ki ga dobijo udeleženci? Če jo imate, vas prosimo, da nam opišete temeljne značilnosti, potrebne za gradivo?
PREHODNA VPRAŠANJA	3	V kakšni obliki dobijo pri vas udeleženci učno gradivo? (Pisna oblika, skripta na spletu ...)
	4	Kakšno učno gradivo si po vaših izkušnjah udeleženci najbolj želijo?
KLJUČNA VPRAŠANJA	5	Kako vaši učitelji sodelujejo pri pripravi učnega gradiva za odrasle?
	6	Pripravljajo gradivo samo učitelji ali pa so morda predvideni kakšni načini sodelovanja med učitelji in organizatorji izobraževanja? Če je tako – kakšni so ti načini sodelovanja?
	7	Ali je priprava gradiva za udeležence zahteva, ki je zapisana tudi v pogodbi, sklenjeni z učitelji (sodelavci)?
	8	Kako pri vas motivirate in nagrajujete učitelje za pripravo učnega gradiva za odrasle?
	9	Kako usposabljate učitelje za pripravo učnega gradiva?
	10	Kolikšen odstotek šolnine zajema priprava gradiva? Ali plačajo udeleženci gradivo ob vpisu ali sproti pri posameznih predmetih?
KONČNO VPRAŠANJE	11	Kateri so po vašem mnenju temeljni standardi priprave učnega gradiva za odrasle, ki bi jih morala upoštevati vsaka organizacija, ki izobražuje odrasle?

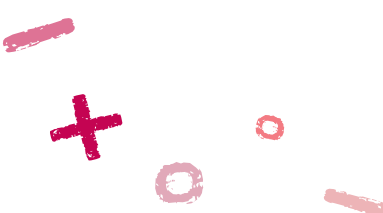
NAVEZAVA PRVEGA STIKA S PREDVIDENO ORGANIZACIJO ZGLEDVANJA

Prvi stik (Pojasnimo namen in potek zgledevalnega obiska, katere informacije bomo potrebovali, kaj ponujamo v zameno, katera načela izpeljave bomo upoštevali, navedemo informacije o osebi za stike.)

Kdo: Janez Novak, vodja skupine za izpeljavo zgledevanja.

Kako: Po navadni pošti pošljemo pismo. Pisno komunikacijo dopolnimo še s telefonskim pogovorom.

Vsebina: (V nadaljevanju navajamo primer pisma, ki ga lahko uporabimo za navezavo prvega stika s predvideno organizacijo zgledevanja.)



Veronika Ahčin
direktorica
Ljudska univerza Mali Log
Mali Log 22
1318 Loški potok

Ljubljana, 15. januarja 2006

Spoštovana gospa Veronika Ahčin!

Leta 2005 smo se v naši organizaciji Ljudska univerza Harje odločili, da bomo začeli načrtno izpeljevati dejavnosti, s katerimi bi lahko ugotovili, kakšna je kakovost našega dela in naših izobraževalnih programov, kako so zadovoljni naši udeleženci izobraževanja. S tem namenom smo se tudi vključili v projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI v okviru katerega nam Andragoški center Slovenije ponuja strokovno pomoč in pripomočke za presojanje kakovosti našega dela, tj. samoevalvacijo. Pri pripravi načrta za izpeljavo samoevalvacije smo se odločili, da bomo presojali kakovost po različnih metodah. Odločili smo se, da bomo izide anketiranja in intervjuvanja dopolnili z metodo z gledovanja, ki je v gospodarstvu znana tudi pod imenom benchmarking.

Metodo z gledovanja bi želeli izpeljati v sodelovanju z vašo organizacijo. Za z gledovalno partnerico smo jo izbrali iz več razlogov. Kot verjetno veste, je metoda z gledovanja namenjena učenju iz najboljše prakse ter smiselnemu prenosu učinkovitih rešitev v lastno organizacijo. V naši organizaciji smo se odločili, da bomo presojali kakovost sodelovanja učiteljev pri pripravi in razvoju učnega gradiva ter skušali izboljšati zdajšnje gradivo, zato nas v zvezi s tem zanima predvsem, kako imate pri vas organizirano pripravo učnega gradiva za odrasle udeležence, kako motivirate učitelje za pripravo gradiva in kako lahko udeleženci dobijo pripravljeno učno gradivo. Vašo organizacijo smo izbrali zato, ker v slovenskem omrežju izobraževalnih organizacij velja za enega najboljših ponudnikov programov e-izobraževanja, v okviru katerega vam je pri svojem delu uspelo razviti ustrezno učno gradivo za udeležence pa tudi sistem nagrajevanja učiteljev, ki takšno gradivo pripravljajo. Menimo, da bi z z gledovalnim obiskom lahko pridobili nekaj koristnih informacij ter naše delo na področju učnega gradiva še izpopolnili, pri izmenjavi prakse, izkušenj in različnih pogledov pa bi lahko kakšno novo zamisel pridobili tudi vi ter jo uporabili pri nadaljnjem razvoju svojega dela.

Veseli bomo, če boste kot organizacija z gledovalna partnerica privolili v sodelovanje z nami, v zameno pa bi vam omogočili izmenjavo izkušenj in tudi naše dobre prakse. Če vas to zanima, vas vabimo na z gledovalni obisk v našo organizacijo. Z odločitvijo o uporabi metode z gledovanja pa smo se tudi strokovno zavezali, da bomo z gledovalni obisk izpeljali korektno ter upoštevali temeljna etična načela, ki veljajo pri uporabi te metode: načela zaupnosti, anonimnosti, dobrih poslovnih odnosov idr.

Prosimo, če nam lahko vašo odločitev o izpeljavi z gledovalnega obiska sporočite do 30. januarja 2006, in sicer Janezu Novaku na elektronski naslov janez.novak@lu-harje.si ali na tel. 02/554 82 53.

Lep pozdrav.

Janez Novak
vodja skupine za izpeljavo
z gledovanja

Bogdan Lipoglav
direktor



NAVEZAVA DRUGEGA IN NASLEDNJIH STIKOV Z ORGANIZACIJO ZGLEDOVANJA

Odgovor na pobudo:

če je negativen – zahvala in iskanje novega partnerja,
če je pozitiven, navežemo vsebinske stike z organizacijo z gledovanja.

Zahvala, predlog za dogovor:

- o poteku celotnega procesa,
- o uskladitvi roka,
- o osebah za stike,
- o pravici do snemanja,
- prošnja za dokumentacijo.

Vsebina: *(V nadaljevanju navajamo primer pisma, ki ga lahko uporabimo za navezavo drugega in naslednjih stikov s predvideno organizacijo z gledovanja, če je organizacija privolila v sodelovanje.)*

Veronika Ahčin
direktorica
Ljudska univerza Mali Log
Mali Log 22
1318 Loški Potok

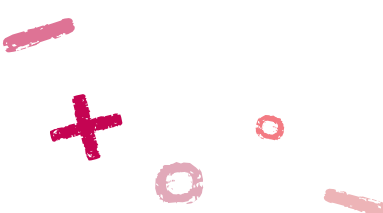
Ljubljana, 3. februarja 2006

Spoštovana gospa Veronika Ahčin!

Veselimo smo, da ste nas pripravljeni sprejeti in sodelovati z nami pri izmenjavi dobre prakse in izkušenj na zgledevalnem obisku, in sicer na področju sodelovanja učiteljev pri pripravi in razvoju učnega gradiva. Dovolite, da vam damo še nekaj natančnejših informacij glede vsebine zgledevalnega obiska.

V skupini za izpeljavo z gledovanja smo pripravili nekaj ključnih vprašanj, o katerih bi se z vami želeli pogovoriti, in sicer:

- Kako poteka priprava učnega gradiva za udeležence pri vas?
- V kakšni obliki in kje dobijo udeleženci učno gradivo?
- Kdo sodeluje pri pripravi učnega gradiva?
- Kako nagradujete učitelje za pripravo učnega gradiva?



- Ali imajo učitelji dovolj znanja za pripravo učnega gradiva? Če ne, ali jim omogočite dodatno usposabljanje?

Poleg navedenih vprašanj se bodo verjetno na zgledovalnem obisku sproti porajala še kakšna druga vprašanja, zato vas prosimo, ali so pri zgledovalnem obisku lahko navzoči tudi zaposleni, ki dobro poznajo vašo organizacijo, imajo izkušnje v zvezi z omenjeno vsebino obiska ter so pooblaščenici za dajanje informacij v zvezi z vašo organizacijo – če bi potrebovali še kakšne dodatne informacije.

Zgledovalni obisk smo predvideli 25. februarja 2006, trajal naj bi približno štiri ure, udeležili pa bi se ga trije člani skupine za izpeljavo z gledovanja. Prosimo, če nam lahko sporočite, ali vam predlagani datum in način izpeljave z gledovalnega obiska ustrezata. Če imate kakršna koli vprašanja ali morebiti še kakšne predloge, nam jih, prosimo, sporočite. Obrnete se lahko kar na vodjo skupine za izpeljavo z gledovanja Janeza Novaka, e-pošta: janez.novak@lu-harje.si, tel. 02/554 82 53. Prav tako vas prosimo, če nam lahko sporočite, na koga se pri vas lahko obrnemo za odgovore na dodatna vprašanja ob pripravi z gledovalnega obiska.

Hvala za vašo pripravljenost in sodelovanje pri pripravi z gledovalnega obiska.

Lep pozdrav.

Janez Novak
vodja skupine za izpeljavo
z gledovanja

Bogdan Lipoglav
direktor

ORGANIZACIJSKE PRIPRAVE NA IZPELJAVO Z GLEDOVANJA

(S člani za izpeljavo z gledovanja si porazdelimo naloge in se dogovorimo, kdo je odgovoren za posamezne naloge.)

Kdo bo analiziral dokumentacijo? Člani skupine za izpeljavo z gledovanja.

Kdo bo izpeljal pogovor s partnersko organizacijo? Janez Novak, Maja Burja, Alenka Čebelica

Kako in kdo bo zapisoval (snemal) pogovor? Pogovor bo zapisovala Alenka Čebelica, Maja Burja pa bo skrbela za snemalno napravo.

Priprava seznama pripomočkov:
fotokopije vprašanj (morda bo več sogovornikov),
snemalne naprave (rezerva),
snemalne kasete,
papir za zapiske (snemalne naprave lahko odpovedo),
fotokopija gradiva (da lahko vprašamo za pojasnila).

VSEBINSKE PRIPRAVE NA IZPELJAVO Z GLEDOVANJA

(Pri vsebinski pripravi na z gledovanje skušamo pridobiti čim več informacij o organizaciji, s katero nameravamo izpeljati z gledovanje. Uporabimo lahko tako javno dostopno dokumentacijo (npr. spletna stran organizacije), lahko pa orga-



nizacijo z gledovanja zaprosimo, naj nam pošlje dokumentacijo, ki bi jo lahko analizirali že pred zgledevalnim obiskom.)

Njihova dokumentacija. Kako še lahko pridobimo dokumentacijo? Pregledali bomo spletno stran zgledevalne partnerice in si tako pridobili temeljne podatke ter jo zaprosili, če nam lahko vnaprej pošlje nekatere dokumente, ki bi jih lahko analizirali pred obiskom, in sicer: napisana pravila glede oblike učnega gradiva ter navodila za pripravo učnega gradiva za učitelje.

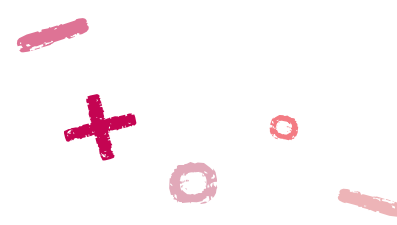
Zapis temeljnih ugotovitev (*Zapišemo temeljne ugotovitve analize dokumentacije, ki pripomore k boljšemu razumevanju ravnanja organizacije v povezavi s področjem z gledovanja.*)

Iz spletnih strani zgledevalne organizacije razberemo, da ponuja veliko programov, ki omogočajo udeležencem samostojno delo po spletu. Iz tega podatka lahko sklepamo, da imajo kar nekaj gradiva tudi v elektronski različici. Na spletni strani imajo za udeležence, ki se zanimajo za tovrstni način študija, tudi »demo« različico učnega gradiva, iz katerega je razvidna struktura le-tega. Iz »demo« različice je torej razvidno, da gradivo vsebuje:

- učno snov predmeta,
- vaje, ki spodbujajo skupinsko delo in razprave na določeno temo (to skupinsko delo je virtualno po forumu, e-pošti, klepetalnici),
- vprašanja za samopreverjanje pridobljenega znanja.

Udeleženci lahko imajo dostop do učnega gradiva po spletu, do virtualnega učnega okolja neomejeno, vendar s posebnim geslom, tako da si lahko učno gradivo tudi natisnejo.

Poleg analize spletnih strani smo analizirali tudi dokumentacijo, ki nam jo je poslala organizacija zgledevalna partnerica, in dobili nekatere uporabne informacije glede priprave učnega gradiva za udeležence. Od zgledevalne partnerice smo prejeli napisana navodila za učitelje, v katerih so navedene temeljne sestavine učnega gradiva. Iz poslani dokumentacije smo ugotovili tudi, da organizacija zgledevalna partnerica za potrebe razvoja novega učnega gradiva in posodobitve že veljavnega objavi enkrat na leto interni razpis in tudi to, za katere predmete potrebuje novo ali posodobljeno učno gradivo ter kakšna je nagrada. Iz razpisa tudi razberemo, da imajo v organizaciji posebno komisijo, ki presoja kakovost učnega gradiva prijaviteljev.



Ali moramo na podlagi teh ugotovitev dopolniti vprašanja organizacije partnerice pri zgledovanju? *(Več informacij ko imamo, bolj lahko pogovor na zgledovalnem obisku poglobimo. Zato znova pregledamo načrtovana vprašanja in jih glede na ugotovitve analize dokumentacije dopolnimo, če je potrebno.)*

Na podlagi ugotovljenega bi bilo zelo koristno, če bi nam lahko zgledovalna organizacija partnerica na obisku omogočila vpogled v virtualno učno okolje, kjer je gradivo za določeni izobraževalni program.



8.2 Zgled načrta za izpeljavo zgledevanja

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE

Projekt: Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje POKI

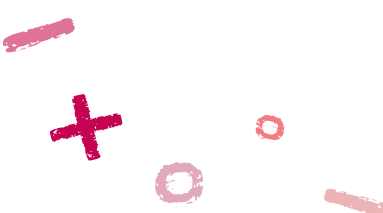
NAČRT ZA IZPELJAVO ZGLEDOVANJA

IZPELJAVA ZGLEDOVANJA

POTEK IN PRAVILA IZPELJAVE

Okvirni potek zgledevalnega obiska:

- Na kratko obrazložimo, kaj delamo, namen zgledevanja in zakaj smo izbrali za partnerico prav to organizacijo.
- Predlagamo, kako naj bi srečanje potekalo, in vprašamo, ali se partnerica s tem strinja. Če ima partnerica drugačne predloge, se dogovorimo o poteku, vendar moramo vztrajati pri temeljnih ciljih našega obiska.
- Povemo, da imamo pripravljena vprašanja in da bi jih prosili, ali bi jih lahko zastavljali po vrstnem redu, kakor smo si jih zamislili. (S seboj imejmo nekaj kopij; morda bo sogovornikov več.)
- Razložimo, da bomo snemali, razloge za to in kako bomo ravnali s posnetim gradivom.
- Povemo, kako bomo uporabili izide.
- Postavljamo vprašanja – tudi podvprašanja, ki se nam porajajo ob predstavljenih odgovorih.
- Zapisujemo, snemamo odgovore.
- Vprašamo, če česa ne razumemo v zvezi z dokumentacijo.
- Spremljamo čas – pazimo, da ga ne prekoračimo; sicer vprašamo za dovoljenje za prekoračitev.
- Na koncu se zahvalimo, vprašamo, ali lahko še kaj povprašamo pozneje, ko bomo pripravljali zapis.



- Povemo, ali bodo rezultati dostopni tudi organizaciji partnerici in kako.

TEMELJNA PRAVILA:

- Držimo se dogovorov.
- Ne sprašujemo tistega, česar nismo napovedali.
- Smo prožni.
- Odgovorov ne komentiramo, zlasti ne negativno.
- Ne stikamo; vprašamo za gradivo, vzamemo, kar nam dajo.

ORGANIZACIJA OBDELAVE PODATKOV

OBDELAVA PODATKOV, ZBRANIH V POSTOPKU ZGLEDVANJA

(Po izpeljanem zgledevalnem obisku se v skupini za izpeljavo zgledevanja dogovorimo, kdo bo sodeloval pri analizi izpeljanega obiska, ter določimo okvirne časovne roke za izpeljavo dogovorjenih nalog.)

Organizacija obdelave podatkov

- **Kdo bo pripravil zapis pogovora in do kdaj:** Alenka Čebelica in Maja Burja do 15. marca 2006.
- **Kdo bo pripravil analizo in ugotovitve** (na podlagi analize dokumentacije in pogovora) **in do kdaj:** Janez Novak, Vlasta Horvat in Tine Kovač do 15. aprila 2006.
- **Kdo bo oblikoval predloge in do kdaj:** skupina za izpeljavo zgledevanja do 10. maja 2006.



8.3 Zgled poročila o izpeljanem zgledovalnju

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE

Projekt: Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje

POROČILO O IZPELJANEM ZGLEDOVALNEM OBISKU

IZPELJAVA ZGLEDOVANJA

(Zapišemo temeljne podatke o zgledovalnem obisku: kdaj je potekal, kje, koliko časa je trajal, s kom smo se pogovarjali.)

Zgledovalni obisk je potekal 25. februarja 2006 na sedežu Ljudske univerze Mali Log in je trajal približno štiri ure, in sicer od 9. do 13. ure. O zgledovanju smo se pogovarjali z direktorico ljudske univerze, vodjo izobraževanja odraslih ter učiteljem, ki sodeluje pri pripravi in razvoju učnega gradiva.

V skupini, ki je pripravila in izpeljala zgledovanje, smo bili:

- Janez Novak, vodja,
- Maja Burja, članica,
- Alenka Čebelica, članica,
- Vlasta Horvat, članica,
- Tine Kovač, član.

DOKUMENTACIJA, KI SMO JO UPORABILI PRI ZGLEDOVANJU

(Naštejemo dokumentacijo o partnerski organizaciji, ki smo si jo pridobili pred odhodom na zgledovalni obisk ali med zgledovalnim obiskom. V tem poglavju ne prikazujemo informacij in podatkov, ki smo jih zajemali iz dokumentacije, ampak dokumentacijo le naštejemo.)

Pred izpeljavo obiska smo analizirali:

- spletno stran Ljudske univerze Mali Log,



- napisana navodila za učitelje, ki so nam jih poslali.

Med samim obiskom pa smo:

- prejeli vzorce gradiva, ki ga uporabljajo v e-izobraževalnih programih,
- si ogledali virtualno učno okolje, kjer je gradivo za določen izobraževalni program.

PRIKAZ DOSEŽKOV ZGLEDOVALNEGA OBISKA

(Dosežke zgledevalnega obiska predstavimo po posameznih zgledevalnih vprašanjih, in sicer tako, da za vsako zgledevalno vprašanje opišemo, kaj smo izvedeli na zgledevalnem obisku ter kaj iz analize dokumentacije. Tako prikažemo odgovore za vsa zgledevalna vprašanja.)

V nadaljevanju prikazujemo le nekaj izsekov iz poročila o zgledevalnem obisku.

Predmet/področje zgledevanja *(Vpišemo kazalnik.):*

SODELOVANJE UČITELJEV PRI PRIPRAVI IN RAZVOJU UČNEGA GRADIVA ZA ODRASLE

Zgledevalno vprašanje 1 *(Vpišemo zgledevalno vprašanje.):*

Kako poteka pri vas priprava učnega gradiva za odrasle udeležence?

- *(Opišemo, kaj smo izvedeli na zgledevalnem obisku.)*

Na Ljudski univerzi Mali Log pripravljajo gradivo učitelji – vsak za svoje področje. Tako pripravljeno gradivo pregleda interna komisija vsebinsko, oblikovno (ali so usklajeni naslovi, oblika in velikost pisave, odstavki ipd.) in slovnično. Avtor lahko izda gradivo šele, ko je slovnično, vsebinsko in oblikovno ustrezno ...

- *(Opišemo, kaj smo izvedeli iz dokumentacije.)*

Iz analize dokumentacije, ki nam jo je poslala Ljudska univerza Mali Log, smo ugotovili, da pripravi učitelj gradivo na podlagi internega razpisa, v katerem je navedeno, za katero področje je treba pripraviti novo ali posodobljeno učno gradivo in kakšna je nagrada za pripravljeno gradivo ...



Zgledovalno vprašanje 2: *(Vpišemo zgledovalno vprašanje.)*

Ali imate pri vas določeno standardno/poenoteno obliko gradiva, ki ga dobijo udeleženci? Če ga imate, vas prosimo, da nam opišete temeljne značilnosti, ki jim mora gradivo zadostiti?

- *(Opišemo, kaj smo izvedeli na zgledovalnem obisku.)*

Da, standardna oblika je določena, vendar se dopušča avtorju ustvarjalna svoboda. Naslovnica je poenotena in vsebuje logotip ustanove, dogovorjeno velikost in obliko pisave. Na koncu vsakega avtorskega izdelka so navedeni tudi viri in literatura, ki jih je avtor uporabil. Obvezno je tudi vsebinsko kazalo ...

- *(Opišemo, kaj smo izvedeli iz dokumentacije.)*

Iz analize dokumentacije smo izvedeli, da se gradivo pripravlja po vnaprej znanih navodilih za pripravo učnega gradiva, ki določajo obliko in strukturo gradiva: naslovnica, kazalo, vsebinska poglavja, vaje, praktični primeri, slike ...

Zgledovalno vprašanje 3 *(Vpišemo zgledovalno vprašanje.):*

V kakšni obliki dobijo pri vas udeleženci učno gradivo in drugo literaturo? (Npr. pisna oblika, skripta na spletu, drugo ...)

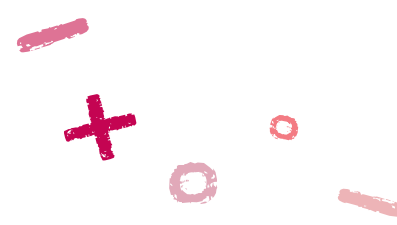
- *(Opišemo, kaj smo izvedeli na zgledovalnem obisku.)*

Na Ljudski univerzi Mali Log dobijo udeleženci nekaj gradiva v vezani obliki (spirala), nekaj pa v elektronski. Pri nekaterih programih pa udeleženci ne dobijo vse snovi in informacij v literaturi. Zaradi samega procesa (narave dela) dobijo veliko dodatnih informacij tudi na samih predavanjih ...

- *(Opišemo, kaj smo izvedeli iz dokumentacije.)*

Do elektronske različice gradiva imajo udeleženci dostop prek virtualnega učnega okolja, in sicer z geslom. V tem okolju, ki smo si ga ogledali tudi na zgledovalnem obisku, lahko udeleženci menjavajo mnenja o prebrani snovi, v ta namen imajo na voljo forum in spletno klepetalnico ...

Na opisani način prikažemo odgovore za vsa zgledovalna vprašanja.



UGOTOVITVE, PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

(V tem poglavju povzamemo pogloblitne ugotovitve, ki smo jih dobili z izpeljavo zgledovalnega obiska in analizo dokumentacije. Dodamo tudi morebitne predloge za izboljšave, ki izvirajo iz vaših ugotovitev.)

Po zgledovalnem obisku na Ljudski univerzi Mali Log ugotavljamo, da imajo tam dobro organiziran sistem priprave učnega gradiva za odrasle udeležence. Udeležencev je čedalje več, zato je toliko pomembnejše, da je gradivo kakovostno. Učitelji so bili bolj ali manj že seznanjeni z oblikovanjem učnega gradiva za odrasle, na ljudski univerzi pa so jim ponudili še dodatno usposabljanje. Zelo dobra zamisel se nam zdi urejen prostor za avtorje – učitelje, kjer imajo dostop do medmrežja in drugih pripomočkov ter informacij, potrebnih za pisanje. Po končanem izobraževanju pridobijo mnenje udeležencev o uporabnosti gradiva, ki ga, glede na njihove pripombe in komentarje, dopolnijo, če je potrebno ...

Na Ljudski univerzi Harje bi kazalo način dela Ljudske univerze Mali Log ustrezno prilagoditi našim razmeram. Predlogi za izboljšave pa so:

- vpeljati novo – enotno podobo pri pripravi gradiva, ki jo bodo upoštevali vsi učitelji,
- pripraviti izobraževanje učiteljev za pripravljavanje učnega gradiva,
- postaviti sistem nagrajevanja, ki bo zajemal tudi pripravo gradiva. Itn.

Z obiskom smo bili zelo zadovoljni. Menimo, da nismo pridobili le mi, temveč tudi organizacija gostiteljica, saj smo med pogovorom skupno oblikovali nekatera nova izhodišča in zamisli.



8.4 Zgled načrta za vpeljevanje izboljšav po izpeljanem zgledovanju

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE

Projekt: Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje POKI

NAČRT ZA VPELJEVANJE IZBOLJŠAV

NAČRTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV

PREDSTAVITEV REZULTATOV IN NAČRT VPELJEVANJA IZBOLJŠAV

(Zgledovanje končamo z razpravami o izidih zgledovanja v kolektivu ter s skupnim načrtovanjem in uresničevanjem izboljšav.)

- **Komu predstaviti rezultate?** Vsem zaposlenim, tudi učiteljem, zunanjim sodelavcem.
- **Vsebinske razprave o rezultatih.** Organizirali bomo razprave o ugotovitvah, pridobljenih ob zgledovanju, ter skušali skupaj s kolektivom in učitelji poiskati najboljšo rešitev za našo ljudsko univerzo. V razpravi se bomo skušali tudi dogovoriti glede priprave učnega gradiva, ki ga pripravijo učitelji, ter postaviti sistema nagrajevanja učiteljev sestavljalcev novega učnega gradiva.
- **Načrt dejavnosti za vpeljavo izboljšav.** Po pogovoru s celotnim kolektivom bo skupina za izpeljavo zgledovanja oblikovala skupen načrt dejavnosti, s katerimi bomo vpeljali izboljšave pri pripravi učnega gradiva za udeležence. Končno različico načrta dejavnosti bomo uskladili s celotnim kolektivom.
- **Izpeljava dejavnosti za vpeljavo izboljšav.**
- **Evalvacija učinkov.** Po preteku prvega študijskega leta od vpeljave novega sistema priprave učnega gradiva in nagrajevanja učiteljev bomo opravili evalvacijo učinkov, s katero bomo ugotovili, ali smo postavili ustrezen sistem za pripravo učnega gradiva in ali je treba to še izboljšati. Evalvacijo bomo opravili tako med udeleženci, ki bodo uporabljali novo gradivo, in tudi med učitelji sestavljalci gradiva.

