

# EVALVACIJA ZADOVOLJSTVA S ŠOLO

## Metodološki in vsebinski izzivi

Anita Trnavčevič, Janez Vogrinc, Boris Snoj, Vinko Logaj,  
Roman Vogrinc, Borut Kodrič



## Evalvacija zadovoljstva s šolo Metodološki in vsebinski izzivi

dr. **Anita Trnavčević**  
dr. **Janez Vogrinc**  
dr. **Boris Snoj**  
mag. **Vinko Logaj**  
**Roman Vogrinc**  
**Borut Kodrič**

Uredila:  
dr. **Anita Trnavčević**

Strokovna recenzenta:  
prof. dr. **Damijan Mumel**  
izr. prof. dr. **Milena Valenčič Zuljan**

Lektoriranje:  
**Prevajalska agencija Julija d.o.o.**

Izdala in založila:  
**Šola za ravnatelje**  
**Predoslje 39, 4000 Kranj**

Odgovorna oseba:  
dr. **Andrej Koren**

Naklada:  
**700 izvodov**  
**September 2008**

**Monografija je financirana iz sredstev  
Evropskega socialnega sklada**

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

**371.1**  
**331.101.3:371.12**

EVALVACIJA ZADOVOLJSTVA S ŠOLO : metodološki in vsebinski izzivi  
/ Anita Trnavčević ... [et al.] ; [uredila Anita Trnavčević]. -  
Ljubljana : Šola za ravnatelje, 2008

**ISBN 978-961-6637-13-8**

1. Trnavčević, Anita  
240670720

# EVALVACIJA ZADOVOLJSTVA S ŠOLO

## Metodološki in vsebinski izzivi

Anita Trnavčević, Janez Vogrinc, Boris Snoj, Vinko Logaj,  
Roman Vogrinc, Borut Kodrič

## Kazalo

<b>1. Zakaj o kazalnikih zadovoljstva s šolo?</b> .....	<b>6</b>
1.1 Kakovost in zadovoljstvo v šolah.....	9
<b>2. Zadovoljstvo odjemalcev</b> .....	<b>12</b>
2.1 Zadovoljstvo odjemalcev kot vir konkurenčne prednosti .....	13
2.2 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev .....	15
2.3 Predhodniki (vzroki) zadovoljstva odjemalcev .....	20
2.4 Posledice zadovoljstva odjemalcev .....	21
2.4.1 Pritožbe odjemalcev .....	21
2.4.2 Zvestoba odjemalcev .....	22
2.5 Merjenje zadovoljstva odjemalcev .....	24
2.5.1 Pomen in vloga merjenja.....	24
2.5.2 Cilji merjenja .....	24
2.5.3 Zahteve v zvezi z merjenjem.....	25
2.5.4 Metodologija merjenja.....	25
2.5.5 Modeli merjenja.....	27
2.5.5.1 Instrumenti merjenja .....	27
2.5.5.2 Pristop k razvoju merskega instrumenta .....	28
2.5.5.3 Običajno merjenje zadovoljstva odjemalcev s pomočjo vprašalnikov .....	29
2.5.6 Osnovni problemi (pomanjkljivosti) pri merjenju zadovoljstva odjemalcev .....	31
2.5.6.1 Problemi (pomanjkljivosti) pri postavljanju osnove za merjenje zadovoljstva odjemalcev .....	31
2.5.6.2 Problemi (pomanjkljivosti) pri metodologiji merjenja zadovoljstva odjemalcev .....	32
2.5.6.3 Problemi (pomanjkljivosti) pri zbiranju podatkov v zvezi z merjenjem zadovoljstva odjemalcev .....	34
2.5.6.4 Problemi (pomanjkljivosti) pri prikazovanju, interpretaciji in implikacijah rezultatov merjenja zadovoljstva odjemalcev .....	35
<b>3 Samoevalvacija zadovoljstva v šoli</b> .....	<b>38</b>
3.1 Splošno o evalvaciji .....	39
3.2 Oblikovanje kazalnikov zadovoljstva .....	40

<b>4 Analiza podatkov</b> .....	<b>44</b>
4.1 Kategorizacija podatkov .....	45
4.2 Opis kazalnikov in njihova možna nadaljnja raba .....	47
4.2.1 Znanje in vzgoja .....	47
4.2.1.1 Učni rezultati .....	48
4.2.1.2 Izvedba kurikula .....	49
4.2.1.3 Dobro poučevanje .....	52
4.2.2 Lik učitelja .....	55
4.2.2.1 Osebnost .....	55
4.2.2.2 Strokovnost .....	57
4.2.3 Odnosi v šoli .....	58
4.2.3.1 Vodenje .....	58
4.2.3.2 Medosebni odnosi .....	62
4.2.4 Ocenjevanje .....	64
4.2.5 Sodelovanje šole s starši in okoljem .....	65
4.2.5.1 Sodelovanje šole s starši .....	65
4.2.5.2 Sodelovanje šole z okoljem .....	67
4.2.6 Delovni pogoji .....	68
4.2.6.1 Normativni delovni pogoji .....	68
4.2.6.2 Notranji delovni pogoji .....	69
4.2.7 Vrednote .....	71
<b>5 In kaj sedaj?</b> .....	<b>74</b>
<b>Seznam preglednic</b> .....	<b>76</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>78</b>
<b>Imensko kazalo</b> .....	<b>86</b>
<b>Pojmovno kazalo</b> .....	<b>92</b>

**1**

**ZAKAJ O KAZALNIKIH  
ZADOVOLJSTVA S ŠOLO?**

Šole že nekaj let doživljajo spremembe. Pri tem ne mislimo samo na spremembe kurikula, večjo izbirnost, sodobnejše didaktične pristope, vodenje in organiziranost šol, pač pa na spremembe v okolju, v katerem šole delujejo. Ker je okolje širok pojem, ga je treba pojasniti. Če izhajamo iz precej uporabljene klasifikacije v menedžmentu, potem govorimo o širšem – zakonodajnem, političnem, gospodarskem in strokovnem okolju in o ožjem okolju – odjemalcih, konkurentih, dobaviteljih (Barnes, 1993; Gray, 1991; Kotler, 1996; Tavčar, 2005). Na ožje okolje ima šola večji vpliv kot na širšega, čeprav lahko tudi to pomembno vpliva na njeno delovanje in organiziranost.

Zakonodaja, ki urejuje področje šolstva, se je v zadnjih 15 letih po osamosvojitvi spreminjala in dopolnjevala; naj omenimo le npr. spremembo v upravljanju in vodenju šol z vidika sestave svetov šol (Trnavčevič, 2006), financiranje srednjih šol, povezano s projektom MoFAS<sup>1</sup>, na področju srednjega šolstva nastajajo različni centri, formalne in neformalne povezave med šolami, pojavljajo pa se tudi različne spodbude, povezane z regionalizacijo Slovenije. Hkrati s temi spremembami pa je opazen trend zmanjševanja šolske populacije na osnovnošolski in srednješolski ravni šolanja, kar posledično vpliva na dosti bolj tržno delovanje šol, kot je bilo opazno doslej.

Preglednica 1.1: Gibanje števila rojstev v Sloveniji

Obdobje	Povprečno letno število rojstev
1980/83	28.804
1987/90	24.154
1997/2000	17.934
2007/2010(projekcije)	17.452

Vir: SURS, Eurostat (projekcije)

Glede na projekcije gibanja števila rojstev za obdobje 2007–2010 ni pričakovati izrazitega naraščanja, kar pomeni, da se bodo šole »borile« za učence, da bi tako preživele in izboljšale kakovost svojega dela in rezultatov. Sam pojem preživetja pa je pravzaprav problematičen. Povezujemo ga namreč s tekmovanjem (Cowburn, 2005; Oplatka, 2007), ki implicira situacije »zmagovalec – poraženec«. To pa pomeni, da nekatere šole učence pridobijo, druge pa jih izgubijo. Zanje je to tudi na področju javnega šolstva lahko usodno in vodi k zapiranju šol. Boj za preživetje pa »dovoljuje« rabo mnogih, tudi vprašljivih sredstev in strategij, ki preživetje omogočajo.

<sup>1</sup> MoFAS [Modernizacija financiranja in administrativnega sistema] je projekt Ministrstva za šolstvo in šport, v srednjih šolah, katerega vsebina se nanaša na spremembe v financiranju šol in decentralizaciji ter s tem povezani drugačni strukturi šol (šolski centri).

Tako Teixeira in Amaral (2007)<sup>2</sup> navajata za visoko šolstvo vrsto strategij, ki jih zasebne visokošolske institucije lahko uporabljajo, da preživijo na trgu. Teixeira in Amaral (2007) menita, da lahko prilagajanje vstopnih pogojev, diverzifikacija ponudbe, razvoj podiplomskih programov in združevanja institucij izboljšajo njihov položaj na trgu ter jim omogočijo preživetje, vprašanje pa je, kako jih v praksi izvajamo. Seveda izkušenj Portugalske s področja visokega šolstva ne moremo neposredno prenesti v slovensko douniverzitetno izobraževanje, saj je npr. osnovnošolsko izobraževanje obvezno in prostor otrokom zagotovljen s šolskim okolišem (Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol, javne mreže osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol, 1998). Hkrati pa je tudi res, da imajo starši temeljno, v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v RS (1995) zapisano pravico do izbire šole, ki je operacionalizirana v Uredbi o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol, javne mreže osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol (1998), in sicer v obliki transferja oz. prepisa otroka na izbrano šolo. In to ustvarja razmere, v katerih je šola tista, ki oblikuje vstopne pogoje. Podobno bi omenili za srednje šole, posebej tiste, ki imajo omejitve vpisa. Res da same šole ne morejo vplivati na oblikovanje vstopnih pogojev in kriterijev za sprejem, saj so ti določeni z rezultati zunanega preverjanja znanja, vendar je bila šolam dana možnost vpeljevanja dodatnih kriterijev za vpis.

Ena od strategij za preživetje na trgu, ki jo omenjata Teixeira in Amaral (2007), pa je tudi povezovanje in – na področju zasebnega visokega šolstva – prevzemi šol. Tudi ta strategija ni neposredno prenosljiva v javno douniverzitetno slovensko šolstvo, se pa kažejo zametki tovrstnega razmišljanja pri snovalcih naše šolske politike. Cela vrsta spodbud (finančnih in zakonodajnih) namreč omogoča povezovanje v šolske centre, kar pomeni, da se razmerja na trgu z vidika moči spreminjajo glede na šole, ki ostajajo zunaj centrov.

De Zilwa (2005) kot sredstvo za preživetje navaja rabo podjetniških dejavnosti, npr. diverzificiranih finančnih tokov in fleksibilne organiziranosti. Oplatka (2007a) pa poudarja, da začnejo šole v konkurenčno naravnem, tekmovalnem okolju aktivno izvajati trženjske dejavnosti, s katerimi želijo pridobiti nove učence oziroma ohraniti obstoječe. Ravnatelji še pogosto trženja ne dojemajo kot »posebne« dejavnosti vodenja in upravljanja šole, kot filozofije šole, ampak ga jemljejo kot 'nujno zlo' v menedžemnetu šole. Ravno tako praksa kaže, da ravnatelji nimajo dovolj znanj o trženju, čeprav se na deklarativni ravni, kot kažejo razgovori z njimi, zavedajo njegovega pomena. To pa seveda pomeni, da so mnoge dejavnosti pripravljene in izpeljane »po občutku«, ne pa po načelih trženja, zato so tudi učinki vprašljivi.

Šole so izpostavljene »bitki« za učence,<sup>3</sup> in to ne za katerekoli učence, ampak poskušajo pridobiti tiste, ki jim »najbolj ustrezajo«, kar pomeni, da imajo čim boljši uspeh in čim manj »vzgojnih« oz. »vedenjskih« težav (Trnavčević, 2001). Da bi jih pridobile, organizirajo različne priložnosti, ko potencialni učenci obišejo šole, se seznanijo z dejavnostmi in si šolo dobro ogledajo. Tako informativni dnevi kot dnevi odprtih vrat in podobne aktivnosti služijo promocijskim namenom,

<sup>2</sup> Avtorja opozarjata, da se je na Portugalskem trg izobraževanja sicer spremenil in ogrozil obstoj mnogih zasebnih visokošolskih institucij

<sup>3</sup> Izraz učenec uporabljamo tako za učence osnovnih šol kot za dijake srednjih šol. Zapis v ednini je v moški obliki, ki jo uporabljamo kot nevtralno obliko.



potencialni dijaki pa si ustvarjajo mnenja o kakovosti šol in »vrednosti« vpisa vanje (glej tudi Oplatka, 2007b). Vprašanje pa je, kaj se dogaja z učenci ter posledično njihovimi starši, zaposlenimi in ne nazadnje okoljem, to so delodajalci, različne inštitucije, ki sodelujejo s šolami, ustanovitelji in občine (v primeru srednjih šol), ko so učenci vpisani v šolo in deležni njenih storitev. Kakšno, kolikšno je zadovoljstvo staršev, učencev in učiteljev s šolo, po čem sodijo o šoli in na osnovi česa oblikujejo zadovoljstvo, kateri dejavniki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, so vprašanja, ki nas zanimajo. Zato smo pristopili k oblikovanju kazalnikov zadovoljstva s šolo, pri čemer smo se omejili le na zadovoljstvo dijakov/učencev izbranih srednjih in osnovnih šol, njihovih staršev in učiteljev. S skupinskimi polstrukturiranimi intervjuji na izbranih šolah smo generirali kazalnike<sup>4</sup>, kot jih zaznavajo in prepoznavajo naši udeleženci. Izhajali smo iz teoretičnih izhodišč, ki so značilna za storitvene dejavnosti, kamor uvrščamo tudi izobraževanje, ki v tržno »obarvanih« razmerah, predvsem izraženih v »bitki za učence«, dobiva značilnosti storitve, ki jo država prek šol ponuja svojim odjemalcem.

## 1.1 Kakovost in zadovoljstvo v šolah

O vprašanju zadovoljstva in kakovosti podrobneje razpravljamo v poglavju »Zadovoljstvo odjemalcev«. V tem uvodnem, delu pa želimo odpreti vprašanja, s katerimi se srečujejo šole in snovalci šolskih politik. Ta vprašanja se oblikujejo predvsem okrog naslednjih dilem:

- Kaj je kakovost v izobraževanju?
- Kako kakovost meriti, ocenjevati, spremljati, evalvirati?
- Komu so ugotovitve o kakovosti namenjene?

Čeprav si želimo enovitih odgovorov, pa teh ni. Snaj (2007, 108–109) navaja več različnih opredelitev kakovosti, vsem pa je skupno to, da poudarjajo kakovost kot kompleksen, multidimenzionalen in multiatributiven koncept, kot značaj ali naravo, ki pripada nečemu, kot razlikujočo značilnost, lastnost ali atribut. Kakovost pa lahko razumemo tudi kot sredstvo za pridobivanje konkurenčne prednosti na nekem trgu. In če o njej razmišljamo na področju vzgoje in izobraževanja, potem ne moremo mimo opredelitve kakovosti, ki jo podaja Sallis (1993). Meni, da ima kakovost dve dimenziji. Ena je kakovost, opredeljena, operacionalizirana s kazalniki, ki so jim določeni standardi in s tem dana možnost, da kakovost merimo. Druga dimenzija pa je zaznana kakovost, ki jo pogosto izražamo kot »subjektivno« zaznano zadovoljstvo posameznika – odjemalca. Šole in šolski sistemi po svetu imajo s kakovostjo kar precej »težav«, posebej s konceptom, ki se je prenesel iz poslovnega sveta v svet izobraževanja. To je kakovost, ki jo merimo glede na standarde. V Sloveniji je namreč nastalo že nekaj projektov, katerih cilj je bilo ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (glej npr. Modro oko, glej Pluško, 2001), vendar še danes nimamo uveljavljenega nacionalnega sistema ocenjevanja, evalviranja kakovosti v šolah.

<sup>4</sup> Kot kazalnik opredeljujemo vsebinsko področje delovanja šole, npr. disciplino v šoli, ne pa odziva, čustvene reakcije, ki jo sproža zadovoljstvo s storitvijo.

Zadovoljstvo pa je, kot pravita Giese in Cote (2000), še vedno to, kar vsak ve/pozna, dokler ni treba podati definicije. Nekonsistentnost opredelitev je razvidna iz diskusije, kaj zadovoljstvo je: proces ali izid (Navaro, Iglesias in Torres, 2005). Giese in Cote (2000) menita, da večina definicij daje prednost zadovoljstvu odjemalca kot odgovoru na evalvacijski proces. Pomanjkanje konsenza o definiciji pa seveda vodi k temu, da je zadovoljstvo težko raziskovati, saj je treba izbrati definicijo, jo operacionalizirati in potem primerjati empirične rezultate. Posebej pa velja poudariti, kar sicer omenjata avtorja Giese in Cote (2000); to sta jezik in kontekstualnost / kulturno ozadje odjemalca. Zadovoljstvo v različnih jezikih po svetu izražamo različno. Zadovoljstvo izrazimo pogosto kot čustveni odziv – kot navdušenje, veselje, srečo ipd., pri čemer te besede kot izraze zadovoljstva v različnih kulturnih kontekstih uporabljamo različno in odražajo jakost zadovoljstva. Dodaten problem je, ko poskušamo meriti »jakost« posameznih doživljanj z lestvico. Giese in Cote (2000) opozarjata in ilustrirata s primerom, kako dva kupca avtomobilov na isti, npr. sedemstopenjski lestvici zadovoljen/nezadovoljen označita npr. eden 5 in drugi 7. Zlahka interpretiramo, da je kupec, ki je označil 7, bolj zadovoljen kot kupec, ki je označil 5. Če je to edini podatek, pravita avtorja, je skorajda nemogoče interpretirati, kaj sta kupca »vnesla«, pripisala tema številka. Zato avtorja predlagata, da je možno omejiti zadovoljstvo na afektivno dimenzijo in odziv na neko stanje, aktivnost itd., ne pa na proces, pri katerem so vedno prisotni racionalna komponenta, s katero poskušamo »razložiti« zadovoljstvo, ter seveda predhodni in procesni dejavniki, ki jih je težko določiti in meriti.

Na področju vzgoje in izobraževanja pa imamo z ugotavljanjem zadovoljstva še večje težave. Šele v zadnjem času se namreč posveča pozornost zadovoljstvu ciljnih javnosti šole, to so učenci, starši, učitelji (kot notranja javnost) in drugi. Ta pozornost pa ne izhaja iz »na novo odkritega koncepta zadovoljstva s šolo«, temveč iz sprememb, ki se na področju vzgoje in izobraževanja dogajajo po svetu in tudi v Sloveniji. Če smo omenili, da se je število šolske populacije zaradi demografskih sprememb zmanjšalo, potem lahko v praksi šol pričakujemo spremembe. Šole se namreč za učence »borijo«, kar je značilnost predvsem urbanih šol. To pa pomeni, da želijo čim bolj »ugoditi« ciljnim javnostim in spremljati, kako, v kolikšni meri so s šolo zadovoljni. Tako se je oblikovala in razvijala tudi potreba po spremljanju/ merjenju zadovoljstva ciljnih javnosti šole.

Če torej izhajamo iz te potrebe šol, potem se odpira vprašanje, kako, po čem (katerih kazalnikih) zadovoljstvo meriti. In če lahko na vprašanje »kako« odговорimo, da so anketa, intervjuji in opazovanje primerne tehnike<sup>5</sup> merjenja zadovoljstva, pa veliko težje odговорimo, kateri kazalniki kot vsebinska področja delovanja šole so za ciljne skupine pomembni in kako so s stanjem v šolah glede na določene kazalnike zadovoljni. Gre torej za temeljno vprašanje, kaj je ciljnim javnostim pomembno, kakšna so njihova pričakovanja do šole in do katere stopnje jih šola izpolnjuje. Čim manjše je razhajanje med pričakovanji in zaznavami oziroma med pričakovano in zaznano vrednostjo, bolj so odjemalci zadovoljni. Nezadovoljstvo je večje z manjšanjem zaznane vrednosti glede na pričakovanja in obratno, zadovoljstvo se večja z večanjem zaznane vrednosti v primerjavi s pričakovano. Zato smo razvili kazalnike zadovoljstva ter prikazali primere metodologije merjenja zadovoljstva, ki bodo lahko služile kot osnova šolam za ugotavljanje in spremljanje zadovoljstva ciljnih javnosti, raziskovalcem pa bodo osnova za nadaljnje razvijanje in ne nazadnje kritiko.

<sup>5</sup> V tuji literaturi pogosto zasledimo, da avtorji intervju, opazovanje itd. opredeljujejo kot metode zbiranja podatkov ali pa uporabljajo izraz nedosledno in kot sinonim s tehniko. V slovenski raziskovalni sferi pogosteje zasledimo opredelitev intervjuja kot tehnike.

# 2

## ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Poudarjamo, da v tem besedilu običajno uporabljamo izraz »zadovoljstvo« v zveznem pomenu, torej za vse stopnje od izrazitega nezadovoljstva do izrazitega zadovoljstva. V besedilu občasno uporabljamo tudi izraz »nezadovoljstvo«, vendar samo pri specifičnih vsebinah.

## 2.1 Zadovoljstvo odjemalcev kot vir konkurenčne prednosti

Zadovoljstvo odjemalcev in drugih ciljnih skupin je eden izmed temeljnih konceptov v menedžmentu in trženju katerihkoli organizacij. Po nekaterih reprezentativnih raziskavah (Jones in Suh, 2000; Chumpitaz in Paparoidamis, 2004) je zadovoljstvo odjemalcev eden od ključnih kazalnikov tržne uspešnosti organizacij. Zato se je v zadnjih desetletjih razmahnil obseg raziskav tega koncepta (Chan et al., 2003).

Raziskave v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev organizacij kažejo pozitivno povezanost zadovoljstva odjemalcev z: nakupnimi namerami odjemalcev in njihovo zvestobo<sup>7</sup> (Chu, 2002; Oliver, 1980; Taylor in Baker, 1994; Zeithaml et al., 1996; Dubrovski, 1997), povečevanjem ugleda (imidža) organizacije (Agus et al., 2000; Anderson in Fornell, 2000), zmanjševanjem občutljivosti na cene (Fornell et al., 1996; Swanson in Kelley, 2001), manjšimi izdatki za trženje (Mortimer, 2004; Reichheld, 1996), večjo učinkovitostjo zaposlenih (Swanson in Kelley, 2001), tržnimi deleži (Oh in Parks, 1997), finančnimi prilivi (Edvardson et al., 2000), kakovostjo storitev (izdelkov, ponudbe) (Cronin et al. 2000), nagnjenostjo odjemalcev k priporočanju storitev<sup>8</sup> (izdelkov, ponudbe, organizacije) drugim (Heskett et al., 1997) in preživetjem organizacije (Pizam, 1999). Posebno pomemben podatek, ki izhaja iz raziskav zadovoljstva, je, da obstaja visoka stopnja povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih (notranjih odjemalcev) in zadovoljstvom (zunanjih) odjemalcev v tem smislu, da zadovoljen zaposleni »ustvarja« zadovoljnega odjemalca in obratno (Heskett et al., 1997). Očitno je, da so pozitivne posledice višjega zadovoljstva številne.

Kako pomemben je zadovoljni odjemalec, so nekatere raziskave prikazale z naslednjimi številkami (Dubrovski, 1997):

- zadovoljni odjemalec bo o svojem zadovoljstvu povedal do 10 ljudem, ki lahko postanejo dejanski potrošniki tega izdelka;
- 96 % nezadovoljnih odjemalcev se nikoli ne pritoži zaradi neustreznih izdelkov ali nevljudnih in neprimernih storitev; do pritožb ne pride, ker odjemalci menijo, da pritožbe niso vredne časa in navora, ker ne vedo, kako in kje se morajo pritožiti, ali pa verjamejo, da jih podjetje tako ali tako ne bo rešilo;
- 90 % nezadovoljnih odjemalcev ne bo več kupovalo izdelka iste znamke ali pa se ne bo vrnilo k istemu prodajalcu, ta pa nikoli ne bo izvedel, zakaj;
- vsak nezadovoljni odjemalec bo svoje nezadovoljstvo z nabavljenim izdelkom opisal najmanj 9 drugim ljudem;
- 13 % nezadovoljnih odjemalcev bo opisalo svoje nezadovoljstvo celo več kot 20 ljudem.

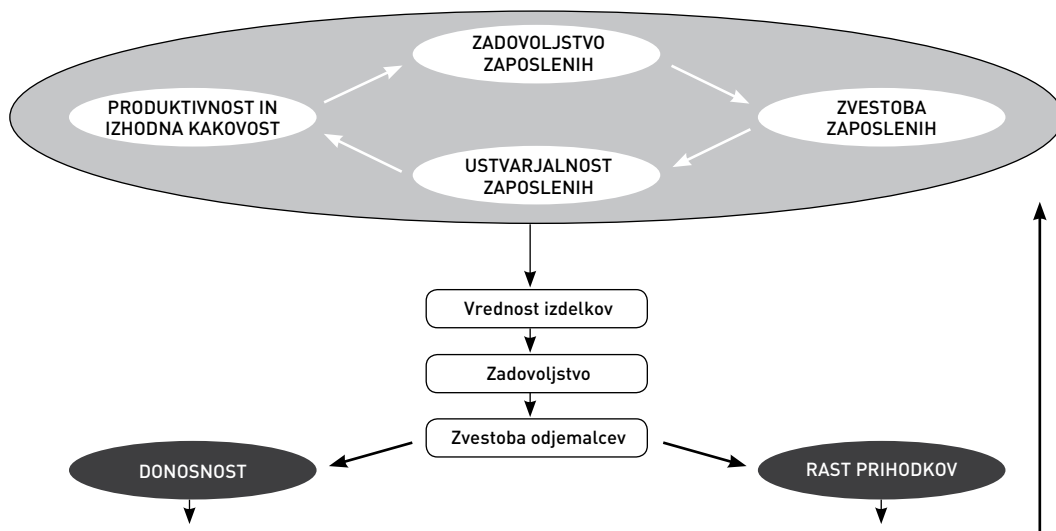
<sup>7</sup> Vprašanje zvestobe je za področje vzgoje in izobraževanja specifično. Namreč, ko je učenec vpisan v šolo, običajno v njej ostane do konca šolanja, le redki se med šolanjem prepišejo na drugo šolo, če za to ne obstaja specifičen razlog, npr. preselitev. V šolstvu se namreč z vpisom (in sprejetjem v šolo ali program) vzpostavi dolgotrajen odnos, ki traja tri ali več let (odvisno od vrste in stopnje šole).

<sup>8</sup> V besedilu bomo za vse vrste vrednosti, ki jih organizacije menjavajo, uporabljali izraz »izdelek«. Z zornega kota marketinga je v simbolnem smislu posebne vrste izdelek tudi katerakoli organizacija (posameznik oziroma skupina posameznikov, ki jih družijo določena pravila vedenja).

Podobno tudi Kotler (1996) navaja, da naj bi bila četrtnina odjemalcev nezadovoljnih z nakupom. Samo 5 % nezadovoljnih odjemalcev se pritoži, ostalih 95 % svojega nezadovoljstva<sup>9</sup> ne izrazi. Razlogi so različni. Ali se jim to ne zdi vredno ali pa ne vedo, komu in kako naj se pritožijo. Od 5 %, ki se pritožijo, jih je samo 50 % zadovoljnih s tem, kako je bil njihov problem rešen. Zadovoljni kupec pove o dobrem izdelku povprečno trem ljudem, medtem ko se nezadovoljni odjemalec pritoži enajstim ljudem. Raziskave kažejo, da bi v primeru hitre rešitve pritožb, ki bi bile rešene v korist odjemalca, več kot 50 % odjemalcev še naprej kupovalo pri istem podjetju. Najbolj pomembna pa je ugotovitev, da je stopnja zvestobe med temi odjemalci celo višja kot pri tistih, ki niso bili nikoli nezadovoljni.

Vse večja pozornost je namenjena trženju, naravnaneemu na trajnejša razmerja med udeleženci v menjavah (angl. relationship marketing), ki izpostavlja zadovoljstvo odjemalcev kot ključno merilo trženske in celotne uspešnosti ter učinkovitosti organizacij oziroma njihovih sestavin (izdelkov, storitev, kontaktnih oseb) (Jones in Suh, 2000; Chan et al., 2003; Chumpitaz in Papparoidamis, 2004). Prav tako povečuje njegovo uporabo kot enega ključnih kriterijev pri nagrajevanju menedžerjev in drugih zaposlenih (Chan et al., 2003). Zadovoljstvo odjemalcev je pravzaprav povezano z bistvenimi odločitvami v organizacijah o razvijanju novih izdelkov, spreminjanju obstoječih in opuščanju izdelkov, o zaposlovanju, vodenju, motiviranju, usposabljanju in nagrajevanju zaposlenih, o organiziranosti dela, produktivnosti, posredovani vrednosti in podobno. Različni poslovni modeli, kot je denimo »storitvena veriga dobička«, zato postavljajo zadovoljstvo v središče poslovne strategije, saj je z omenjenimi odločitvami povezano v verigo vzrokov in posledic, ki rezultirajo v rasti in dobičku (slika 2.1).

Slika 2.1: Storitvena veriga dobička



Pomembnost vplivanja zadovoljstva (zunanjih in notranjih) odjemalcev na učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacij potrjuje tudi pomen, ki ga temu konceptu pripisujejo tudi na ravni nacionalnih gospodarstev. Švedska (Fornell, 1992; Anderson et al., 1994) je bila ena prvih držav, ki je uvedla spremljanje zadovoljstva tudi na nacionalni ravni v vseh temeljnih gospodarskih panogah. Po njihovem zgledu so pričele nacionalne indekse zadovoljstva uvajati tudi druge razvite države, danes pa obstaja tudi Evropski indeks zadovoljstva uporabnikov. Med najbolj priznane in celovite modele zadovoljstva pa sodi indeks zadovoljstva (ASCI) v ZDA, ki ga kot reprezentančni model merjenja zadovoljstva odjemalcev podjetij iz vseh ključnih panog ameriškega gospodarstva podjetja v ZDA uporabljajo tako, da lahko neposredno primerjajo svoje ravni doseženega zadovoljstva z nacionalnim povprečjem, panožnimi povprečji in posameznimi konkurenti. Ob tem pa podjetja dobijo vpogled v temeljne dejavnike zadovoljstva (te v modelu predstavljajo kakovost, vrednost in pričakovanja odjemalcev) in njegove posledice (pritožbe in zvestobo).

Zaradi vsega zapisanega je treba zadovoljstvo odjemalcev razumeti kot enega glavnih ciljev poslovanja organizacij in torej kot vir njihovih konkurenčnih prednosti. Skrb za povečevanje zadovoljstva odjemalcev je pravzaprav treba razumeti kot naložbo, ki prinaša merljive poslovne koristi. V ta namen je seveda treba zadovoljstvo upravljati in spremljati dejavnike, ki vplivajo na poslovne koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo. Zato je razumljivo, da naj bi si organizacije – ponudniki, zlasti v situacijah, ko se povečuje intenzivnost konkuriranja, prizadevale svoje odjemalce zadovoljevati na takšni ravni, da bi se k njim vedno znova vračali in jim ostajali dolgoročno zvesti.

Zlasti za naše okolje (Slovenija) pa je značilno, da organizacije zadovoljstvu ne posvečajo zadostne, dovolj velike pozornosti (Kolar, 2003). Vprašanje je, kaj so razlogi za to. Morda je zadovoljstvo odjemalcev še vedno zgolj domena zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z njimi, nikakor pa ne filozofija uprav, ki se ukvarjajo s »pomembnejšimi« vprašanji. Morda je še vedno premalo znanja, ki bi omogočalo ovrednotenje zadovoljstva v smislu njegove trženjske vrednosti. Morda ni dovolj jasne opredelitve in ustrezne metodologije za merjenje zadovoljstva. Morda abstraktno znanje o zadovoljstvu ne zadostuje za uporabo v praksi (Moškotelc, 2008).

## 2.2 Opredelitev zadovoljstva odjemalcev

Čeprav se večina strokovnjakov strinja s trditvijo, da zadovoljstvo odjemalcev z nakupom in uporabo izdelkov (storitev ...) koristi odjemalcem in ponudnikom teh izdelkov, pa se jih verjetno zelo malo strinja o tem, kaj zadovoljstvo [kot koncept] sploh je. Različni avtorji ponujajo številne opredelitve zadovoljstva, pri čemer so nekatere zelo subjektivne in ohlapne in jih je zelo težko prevesti v strokovno terminologijo ter še težje operacionalizirati. Po drugi strani pa obstajajo strokovne opredelitve zadovoljstva, ki izpuščajo njegovo subjektivno, doživljajsko komponento (Kolar, 2003).

Opredeliti zadovoljstvo ni enostavno. Izraz »zadovoljstvo« je izpeljan iz latinskih besed »satis« (dovolg) in »facere« (narediti, doseči) (Oliver, 1997). Po tej opredelitvi je temeljna funkcija izdelka

<sup>9</sup> V šolah opažamo, da se govornice med starši, učenci, učitelji širijo hitro, da pa o nezadovoljstvu s šolo, učiteljem, programom itd. vodstvo izve le malo.

kot načina zadovoljevanja potreb, da človeku zmanjšuje psihofizične občutke pomanjkanja, po možnosti do take ravni, ko mu je v zvezi s temi občutki zadoščeno (do zadovoljitve). Na splošno gre za sestavljeni koncept, katerega razumevanje se je v času spreminjalo. Ljudje ga razumejo, ko ga občutijo, imajo pa problem, kako ga opredeliti. Prav tako tudi ni vsesplošno sprejete opredelitve zadovoljstva odjemalcev, kar povzroča težave za raziskovalce v smislu njegove konceptualizacije, operacionalizacije in merjenja (Giese in Cote, 2000).

Dve najpogosteje uporabljene teoriji zadovoljstva odjemalcev sta:

- teorija delovanja (angl. performance theory) in
- teorija ne/potrditve pričakovanj (angl. expectancy disconfirmation theory) (Kolar, 2003).

So pa tudi druge teorije, ki dopolnjujejo ti dve, med njimi: teorija pravičnosti (enakovrednosti), psihoanalitična teorija, homeostatična teorija, teorija človeške motivacije, teorija emocij, teorija kognitivne disonance, atribucijska teorija in teorija asimilacije – kontrasta (Kolar, 2003). V nadaljnjem besedilu se osredotočamo na teorijo delovanja in teorijo ne/potrditve pričakovanj

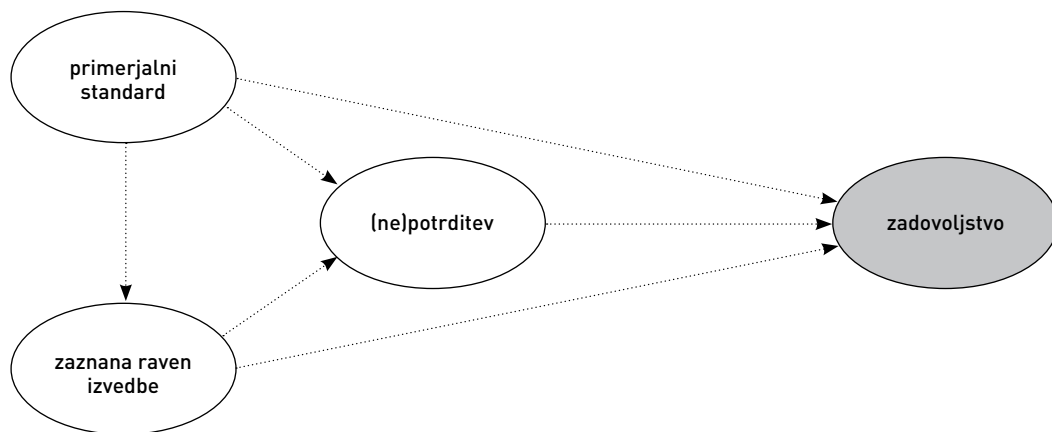
Po teoriji delovanja je zadovoljstvo odjemalcev neposredna funkcija delovanja izdelka (storitve, ponudbe, podjetja ipd.) oziroma njegovih posameznih sestavin. Ta teorija izhaja iz vedenjskega pristopa, po katerem je zadovoljstvo reakcija, ki sledi objektivnemu zunanjemu dražljaju. Zadovoljstvo je emocionalna reakcija na nakup in uporabo izdelka. Je tudi sestavljeni proces, ki vključuje kognitivne in afektivne človeške procese, kot tudi druge psihološke in fiziološke vplive (Oh in Parks, 1997; Oliver, 1981).

Po številnih raziskavah (Barsky, 1992; Chu, 2002; Parasuraman et al., 1985; Tse in Wilton, 1988) pa zadovoljstvo odjemalcev izhaja iz diskonfirmacijske paradigme oziroma teorije ne/potrditve pričakovanj (Oliver, 1980) (Glej Slika 2.2). Zadovoljstvo je po teoriji ne/potrditve pričakovanj posledica potrditve pričakovanj odjemalca (pozitivne diskonfirmacije), nezadovoljstvo pa je posledica nepotrditve pričakovanj odjemalca (negativne diskonfirmacije) (Oliver, 1980). Rezultat so pozitivni občutki odjemalca ob izpolnitvi pričakovanj (različne stopnje zadovoljstva) ali pa negativni občutki ob neizpolnitvi pričakovanj (različne stopnje nezadovoljstva) (Andreassen, 2000).

Zadovoljstvo je treba razumeti zvezno, kot koncept, ki zajema vse vrednosti od izrazitega nezadovoljstva do izrazitega zadovoljstva. Razumljeno poenostavljeno pa so za organizacijo-ponudnika pomembne tri stopnje zadovoljstva: če izdelek ni zadovoljil pričakovanj odjemalca, bo ta nezadovoljen, če jih je zadovoljil, bo odjemalec zadovoljen, če pa jih je presegel, bo zelo zadovoljen oziroma celo navdušen.



Slika 2.2: Model ne/potrditve pričakovanj



Vir: Churchill in Surprenant (1982, 492)

Natančneje zapisano je po diskonfirmacijski paradigmi stopnja odjemalčevega ne/zadovoljstva v zvezi z določenim izdelkom razlika med pričakovanimi koristmi in stroški pred nakupom in uporabo ter dejansko zaznanimi koristmi in stroški pri nakupu ter uporabi tega izdelka. Splet koristi določenega izdelka sestavlja pravzaprav uporabno vrednost tega izdelka oziroma njegovo sposobnost zadovoljiti potrebe in hotenja določenega odjemalca (Snoj, 1992). Po Murphyju in Enisu (1986, v Snoj in Gabrijan, 2008) predstavljajo stroški za odjemalca pravzaprav ceno, ki jo je pripravljen »plačati« in ki jo sestavljajo vsi viri, vložki, prispevki, dajatve, žrtvovanje, možne izgube, negotovosti v obliki truda in tveganj v zvezi z nakupom ter uporabo določenega izdelka.

Pričakovanja odjemalca v zvezi z določenim izdelkom so prednakupna prepričanja o tej ponudbi, ki jih odjemalec uporablja kot standarde, s katerimi primerja svoje vsakokratne izkušnje s tem izdelkom (Zeithaml et al., 1993). Pričakovanja (standardi), ki jih odjemalec uporablja pri vrednotenju izkušnje z izdelkom, so osnova za presojo izpolnitve obljub in so lahko osebni cilji, potrebe, pričakovanja, izkušnje s konkurenčnimi izdelki in podobno. Avtorji na osnovi rezultatov raziskav ugotavljajo, da je pri oblikovanju zadovoljstva vpletenih hkrati več ravni pričakovanj (idealna, želena, normativna, primerjalna, dejanska, zaslužena, minimalna itd.) (Tse in Wilton, 1988; Zeithaml et al., 1993; Dean, 2004). Sicer pa avtorja najpogosteje navajata naslednje ravni pričakovanj (Tse in Wilton, 1988):

- pravično delovanje izdelka, ki predstavlja tisto, kar bi odjemalec od izdelka moral dobiti oziroma kar si glede na vložek zasluži,

- idealni izdelek, ki predstavlja optimalno raven delovanja izdelka, ki jo odjemalec pričakuje v idealnih razmerah,
- dejansko pričakovani izdelek ali storitev, ki predstavlja najbolj verjetno raven delovanja izdelka.

Pomen menedžmenta zadovoljstva odjemalcev se v okoliščinah večanja izbire in izboljševanja izdelkov povečuje. V teh okoliščinah namreč ravni<sup>10</sup> pričakovanj odjemalcev rastejo. Zato njihovo današnje zadovoljstvo nikakor ni zagotovilo za njihovo prihodnje zadovoljstvo.

Poleg pričakovanj je druga pomembna sestavina diskonfirmacijske paradigme zaznavanje. Zaznavanje je proces, s katerim posameznik odbira, organizira in razlaga dražljaje v razumljivo in smiselno sliko sveta (Schiffman in Kanuk, 1978). Med dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja in zaznave udeleženca v menjavi, sodijo: njegova osebnost, osebne izkušnje, informacije prijateljev, sorodnikov, vodij referenčnih skupin, neodvisne informacije v javnih obcih, najrazličnejše informacije ponudnikov, cene ipd.

Če povzamemo, je zadovoljstvo odjemalca z izdelkom njegovo čustveno (emotivno) in racionalno (kognitivno) vrednotenje izkušenj s tem izdelkom. Zadovoljstvo je odziv odjemalca v obliki sodbe o tem, ali je izdelek (oziroma značilnost izdelka) dosegel (ali dosega) želeno raven izpolnitve ali ne (Oliver, 1997). Sodba se nanaša na to, kakšno raven užitka prinaša (izpolnjuje) izdelek ali njegove značilnosti. Je celostna ocena njegovih izkušenj v zvezi s tem izdelkom, v katero se vključujejo tudi vse ostale izkušnje, povezane z nakupom in uporabljanjem tega izdelka. Kot osnovo za vrednotenje izkušenj uporablja različne »primerjalne standarde« (osebne cilje, potrebe, pričakovanja o izdelku ipd.), ki so osnova za presojo »izpolnitve«. Odjemalčevo ovrednotenje izkušenj z izdelkom vključuje tako emocionalne kot tudi kognitivne elemente.

Zadovoljstvo odjemalca se pojavlja v zvezi z različnimi ravnmi ponudbe (z določeno lastnostjo izdelka, kontaktno osebo, izkušnjo ob nakupu ali uporabi, z organizacijo kot celoto in podobno). Zato raziskovalci v trženju ločijo med zadovoljstvom, vezanim na specifično transakcijo, in zadovoljstvom kot posledico vseh izkušenj, vezanih na ponudbo nekega ponudnika, ki vključuje tudi zadovoljstvo s ponudnikom samim (Andreassen, 2000; Jones in Suh, 2000; Snoj in Gabrijan, 2008). Nekateri avtorji (Fornell et al., 1996; Johnson et al., 2001) ugotavljajo, da je celotno zadovoljstvo odjemalca pri napovedovanju posledičnega vedenja odjemalca in učinkovitosti ter uspešnosti delovanja organizacije – ponudnika bolj temeljen in uporaben koncept kot zadovoljstvo, vezano na posamezno transakcijo.

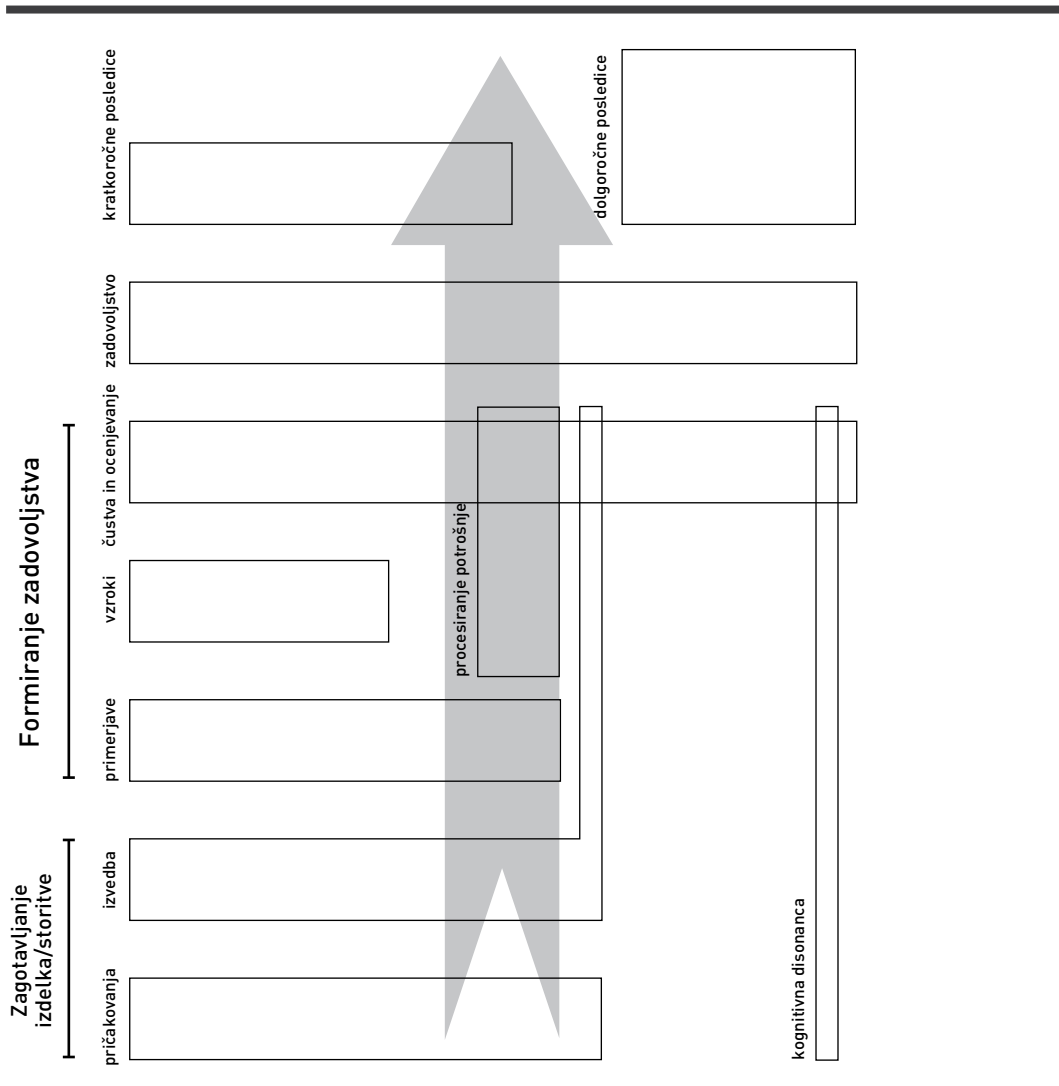
Zadovoljstvo odjemalcev izdelkov organizacije – ponudnika je treba razumeti kot zadovoljstvo odjemalcev znotraj organizacije in tistih izven organizacije.

Slika 2.3 prikazuje celoten proces oblikovanja zadovoljstva odjemalca (Oliver, 1997). Na njej so prikazani dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo odjemalca, njegovo zadovoljstvo in pa posledice zadovoljstva. Zagotavljanje izdelka (storitve) in oblikovanje zadovoljstva sodita časovno pred samo

<sup>10</sup> To je še posebej značilno za šole. Starši in drugi odjemalci od šole pričakujejo vedno več, predvsem pa izpolnjevanje obljub, ki so jim podane pred vpisom na informativnih dnevih, v pisnih gradivih ipd.

zadovoljstvo (zajemata npr. pričakovanja v zvezi z izdelkom, izvedbo oziroma delovanje izdelka, primerjavo izvedbe/delovanja itd.). Pri oblikovanju samega zadovoljstva igrajo najpomembnejšo vlogo pričakovanja odjemalca in njegova zaznava kakovosti izvedbe/delovanja izdelka. Pri tem je treba ponovno poudariti, da gre tako pri pričakovanjih kot tudi pri zaznavi delovanja za subjektivne ocene odjemalca, ki so edino merilo zadovoljstva. Na desni strani časovne lestvice (za zadovoljstvom) so kratkoročne posledice zadovoljstva (nakup, nenakup, pritožba, pohvala) in dolgoročne posledice zadovoljstva (zvestoba, ponovni nakupi, dobiček).

Slika 2.3: Proces oblikovanja zadovoljstva



Vir: Oliver (1997, 22)

Dejstvo je, da v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev in njegovim razmerjem s sorodnimi koncepti (zaznana kakovost, vrednost, obžalovanje, veselje, všečnost, dobri občutki) poteka intenzivna razprava, ki za zdaj še ni razčistila dilem (Oliver, 1997).

## 2.3 Predhodniki (vzroki) zadovoljstva odjemalcev

Raziskave kažejo, da na zadovoljstvo odjemalcev vplivajo številni dejavniki (Ekinci et al., 2008). Te dejavnike je možno zajeti v:

- njihove osebne značilnosti (samopodoba, motivacija, osebnost, sposobnost učenja, vrednote, stališča, mnenja, predsodki, pričakovanja, izkušnje, sposobnost zaznavanja in podobno) ter
- značilnosti njihovega okolja (kakovost delovanja izdelkov, cene, vrednost izdelkov, znamke, ponudniki izdelkov, zlasti njihov ugled, konkurenti, referenčne skupine, ki jim odjemalec pripada, referenčni vodje, odjemalčeva družina, prijatelji, znanci, sodelavci, družbeni razred, kulture, država izvora, množična in druga občila, zakonodajno-politične strukture, raven dosežkov znanosti, naravno okolje, šolstvo in podobno).

V nadaljevanju izpostavljam dva predhodnika zadovoljstva odjemalcev, in sicer samopodobo ter vrednote odjemalcev.

Samopodoba odraža, kako posamezniki ocenjujejo sami sebe, zato da si ustvarijo podobo o svoji identiteti. Samopodoba je skupek shem samega sebe, ki so organizirane kognitivne strukture v določenih domenah sebstva (Markus et al., 1985; Ekinci et al., 2008). Te strukture posameznik aktivira, ko se sooči s situacijo, ki vključuje zanj osebno pomembno informacijo, in delujejo kot spominska orodja za pomnjenje zunanjih dražljajev. Raziskave kažejo, da odjemalci težijo h kupovanju in uporabi takšnih izdelkov, ki so usklajeni z njihovimi samopodobami (Malholtra, 1988; Sirgy in Samli, 1985; Ekinci et al., 2008). Po raziskavah velja, da bolj ko so izdelki usklajeni z njihovo želeno samopodobo, bolj zadovoljni so odjemalci z njimi (Ekinci et al., 2008).

Uporabljanje primerjalnega standarda, kot na primer vrednot (želja, življenjskih ciljev), je ključno pri vrednotenju zadovoljstva odjemalcev (Woodruff et al., 1991; Ekinci et al., 2008). Vrednote so osrednja točka človeškega zaznavanja in jih lahko razumemo kot posamična prepričanja, ki usmerjajo človeško delovanje in presojo preko specifičnih situacij in doseganja specifičnih ciljev v smeri končnih stanj obstoja človeka. Nekateri raziskave celo kažejo, da je usklajenost izdelka (podjetja) z vrednotami odjemalca celo boljši napovednik zadovoljstva kot pa ne/potrditev njegovih pričakovanj v zvezi z izdelkom (na primer Barbeau, 1985; Wirtz in Matilla, 2001; Ekinci et al., 2008).

## 2.4 Posledice zadovoljstva odjemalcev

Posledice, ki nastanejo zaradi ne/zadovoljstva odjemalcev, so glavni razlog, zaradi katerega se v teoriji in praksi ukvarjajo s proučevanjem in menedžmentom zadovoljstva.

Oliver (1997) si v zvezi s posledicami zadovoljstva zastavlja vprašanje: Kako odjemalci najpogosteje navzven interpretirajo svoje ne/zadovoljstvo po nakupu in uporabi izdelka? V bistvu, pravi Oliver, odjemalec po nakupu oziroma uporabi izdelka o ne/zadovoljstvu s tem običajno ne seznanja ponudnika. Ta ugotovitev velja tako za »uspešne« kot tudi za »neuspešne« nakupe in uporabo izdelkov. Običajno se temu, da bi zlasti ponudnikom posredovali natančno sodbo o nakupu in uporabi določenega izdelka, celo izogibajo. Zaradi tega se morajo ponudniki zanesti na podatke o prodaji in gibanjih na trgih, da bi lahko boljše ocenili odzive odjemalcev. Na žalost pa ti podatki o prodaji ne odkrivajo, koliko in kateri posamezniki opravljajo ponovni nakup in kateri opravljajo prvi (ali zadnji!) nakup ali pa si le kopicijo zaloge. Potem ko začne prodaja upadati, je za organizacijo, ki ne meri zadovoljstva odjemalcev, že prepozno, da bi začelo ugotavljati razloge, zaradi katerih se prodaja zmanjšuje.

Oliver (1997) loči kratkoročne in dolgoročne posledice zadovoljstva. Med kratkoročne posledice zadovoljstva odjemalcev sodijo njihove pritožbe in pohvale ter ne/nakupovanje izdelkov. Drugi avtorji (Andreasen, 2000; Zeithaml et. al., 1996; Cronin in Taylor, 1992; Chan et. al., 2003) dodajajo še govornice od ust do ust. Med dolgoročne posledice sodijo: zvestoba odjemalcev, dolgoročno gibanje vrednosti prodaje, tržnih deležev, stroškov, dobičkov, rentabilnosti, izkoriščenosti zmogljivosti, spremembe v ugledu, fluktuacija zaposlenih, konflikti s poslovnimi partnerji in podobni.

V nadaljevanju izpostavljamo zgolj pritožbe in zvestobo odjemalcev.

### 2.4.1 Pritožbe odjemalcev

V primeru, da so bila (dejanska, normativna) pričakovanja odjemalcev ob nakupu in uporabi izdelka izpolnjena, ti zaradi tega običajno izkušnje v zvezi z nakupom/uporabo izdelka organizaciji – ponudniku ne bodo izrecno pohvalili ali pa se celo pritožili. Izdelki so namreč njihova pričakovanja izpolnili in nič več.

Po nekaterih ocenah (Oliver, 1997) podjetja – ponudniki v povprečju izgubijo 20 % svojih odjemalcev v enem letu predvsem zaradi tega, ker so ti nezadovoljni. Zanimivi so tudi rezultati nekaterih raziskav Daya in sodelavcev (1981) v ZDA in Kanadi v zvezi z deleži neaktivnih odjemalcev (odjemalcev, ki se po nakupu/uporabi izdelkov ne odzivajo tako, da bi ponudniki to lahko zaznali) v primeru neuspešnih nakupov/uporab izdelkov. Deleži neodzivajočih se odjemalcev med nezadovoljnimi odjemalci so se po rezultatih raziskav gibali od 20 % pa vse tja do 60 %.

Oliver (1997) navaja ekonomske in psihološke razloge za to, da se nezadovoljni odjemalci ne pritožujejo. Z ekonomskega vidika odjemalci racionalno presojujejo stroške, koristi in verjetnost uspeha

(ugodno rešene pritožbe). Pri tem stroški pritožbe vključujejo čas, vloženi napor, posredno škodo ter pomembnost izdelka za odjemalca in ne le škodo v denarju. Če bo vpliv posameznih dejavnikov (zaznani stroški, zaznane koristi in verjetnost uspeha) majhen, se odjemalec verjetno ne bo odločil za pritožbo in enostavno ne bo storil ničesar, s čimer bi organizaciji – ponudniku dal vedeti, da ni zadovoljen. Med psihološke razloge pa prišteva odjemalčevo sposobnost in motiviranost za pritožbo. Sposobnost odjemalca se nanaša na poznavanje pritožbenih kanalov in postopkov, dostop do teh kanalov in komunikacijske spretnosti. Motiviranost za pritožbo se lahko kaže v raznih oblikah. Seveda mora biti pritožba najprej kulturno institucionalizirana. To pomeni, da je pritožba povsem normalno vedenje odjemalcev, za katerega ne bo sankcioniran oziroma do katerega ima pravico. Odjemalec mora biti tudi pripravljen sprejeti vlogo tistega, ki se pritožuje. Nihče pa nima rad, da ga ožigosajo kot osebo, ki se neprestano pritožuje. Prav tako pa številni vidijo pritožbo kot soočenje, ki se mu želijo izogniti, še zlasti, če vedo, da bo podjetje želelo odjemalca zastrašiti s posledicami pritožbe. Vse to so »psihološki stroški«, ki večino prepričajo, da se ni vredno pritožiti.

Kakorkoli že raziskave kažejo, da povečane ravni zadovoljstva zmanjšujejo pojavnost pritožb in povečujejo pojavnost pohval (Chan et al., 2003). Prav tako drži, da so zadovoljni odjemalci bolj nagnjeni k zvestobi (Bloemer in Kasper, 1995; Zeithaml et al., 1996; Chan et al., 2003).

## 2.4.2 Zvestoba odjemalcev

Zvestoba odjemalcev je eden najpomembnejših kazalnikov dolgoročno uspešnega poslovanja organizacij (zlasti podjetij). Zvestoba odjemalcev je pomembna zato, ker je približek za dobičkonosnost (Reichheld in Sasser 1990; Chan et al., 2003). Zvestoba odjemalcev predvsem vpliva na (Žabkar, 1996):

- povečanje prihodkov podjetja, kar je rezultat ponavljajočih se nakupov zvestih odjemalcev,
- znižanje stroškov, kar je rezultat nižjih stroškov pridobivanja odjemalcev in večje učinkovitosti sestavin izdelkov, ki so namenjene odjemalcem s predhodnimi izkušnjami s podjetjem (izdelkom), in
- višjo stopnjo zadržanja (uspešnih, op. p.) zaposlenih.

Po Oliverju (1997) je zvestoba odjemalca njegova globoka zavezanost, da bo v prihodnosti zagotovo ponovno kupil oziroma redno kupoval preferiran izdelek, kljub situacijskim in trženjskim vplivom, ki bi lahko bili povod za zamenjavo nakupa in uporabe enega z drugim izdelkom (ponudnikom).

Da pride do prave zvestobe določenemu izdelku (organizaciji – ponudniku), morajo biti po Jacobyju in Chestnutu (1978) izpolnjeni trije pogoji:

- odjemalec mora o določenem izdelku imeti določene informacije (prepričanje), na podlagi katerih se ta izdelek kaže kot superioren glede na ostalo konkurenčno ponudbo,
- odjemalčeva stopnja všečnosti določenega izdelka mora biti višja v primerjavi z ostalo ponudbo, tako da se oblikuje jasna čustvena preferenca do tega izdelka, in
- ko pride do nakupne odločitve, mora imeti odjemalec namen kupiti določen izdelek.

Avtorja predpostavljata, da zvestoba zahteva konsistentnost med kognitivno, afektivno in konativno dimenzijo odjemalčeve orientacije k določenemu izdelku (organizaciji – ponudniku).

Odjemalec doživlja tvorbo stališča do izdelka skozi več stopenj. Najprej oblikuje prepričanje, nato čustvo (všečnost oz. nevšečnost) in na koncu se odjemalec odloči, ali bo izdelek kupil. Podobno lahko tudi za njegovo zvestobo do določenega izdelka rečemo, da se razvija skozi tri stopnje. To pomeni, da odjemalec najprej postane lojalen v kognitivnem smislu, nato v afektivnem in nazadnje še v konativnem.

Dick in Basu (1994) sta oblikovala model za merjenje zvestobe, ki upošteva tako dimenzijo stališč kot tudi vedenjsko dimenzijo. Zvestoba je konceptualizirana kot jakost razmerja med relativnim stališčem in ponovnim nakupovanjem. Dejanska zvestoba obstaja le v primeru, kadar imajo redni odjemalci tudi močno relativno stališče.

Toda ugotovitve številnih raziskav kažejo na to, da zaznana kakovost izdelkov in zadovoljstvo odjemalcev, kljub temu da sta pomembni determinanti, nista edina gonilnika njihove zvestobe (Moškotelc, 2008). Pri tem je gotovo treba upoštevati njihove osebne značilnosti, izkušnje s podjetjem – ponudnikom izdelka, z izdelkom in konkurirajočimi izdelki ter delovanje ostalih dejavnikov njihovega okolja (referenčnih skupin, vodij, družine, prijateljev, znancev, kulture, množičnih in drugih občil in podobnega).

Zadovoljstvo odjemalcev z izdelkom se ne pretvori nujno v vedenjsko zvestobo. Zadovoljstvo odjemalcev je torej potreben korak na poti do oblikovanja njihove vedenjske zvestobe, vendar postaja manj pomemben, saj na vedenjsko zvestobo vplivajo tudi drugi dejavniki

Med dejavnike, ki vplivajo na to, da odjemalci zamenjajo ponudnika izdelkov, čeprav so zadovoljni, sodijo: vpletenost odjemalca, privlačnost alternativ in odjemalčeva ambivalentnost. Vse te sestavine zajema koncept predanosti. Predanost je več kot zadovoljstvo. Predanost je tisto, kar ohranja razmerje do določenega izdelka (ponudnika) in vedno znova vpliva na ponovne nakupe odjemalcev. Predanost je psihološka determinanta odnosa in se nanaša na moč odjemalčeve navezanosti na določen izdelek (ponudnika). Gre za raven odjemalčevega navdušenja nad njim. Predanost tako ne zamenjuje zadovoljstva, ampak ga dopolnjuje, in šele s pomočjo predanosti lahko pojasnimo, kateri odjemalci so ranljivi v smislu prehoda k drugemu ponudniku (Moškotelc, 2008).

Ključno za razumevanje vloge in pomena predanosti kot koncepta je ločevanje vedenjske zvestobe in predanosti. Pri zvestobi gre za vedenje, ki je povezano z verjetnost, da nekdo opravi ponoven nakup istega izdelka (pri istem ponudniku). Kadar pa govorimo o predanosti, gre za stališča. Če se vedenjska zvestoba nanaša na to, kaj odjemalec počne, se predanost nanaša na to, kaj odjemalec čuti. Zadovoljstvo pa je pri tem pogoj za oblikovanje vedenjske zvestobe in ima pozitiven vpliv nanjo, čeprav ni zadosten pogoj za oblikovanje vedenjske zvestobe (Moškotelc, 2008).

Izpostavljamo, da so prav pozitivne povezave zadovoljstva odjemalcev s pohvalami odjemalcev, njihovo zvestobo, predanostjo in drugimi posledicami zadovoljstva tiste, ki povzročajo, da je povečevanje zadovoljstva odjemalcev za podjetja visoko dobičkonosno. Šola ni podjetje, zato zanjo velja

omeniti vsaj eno posebnost: o zvestobi težko govorimo. Učenci in njihovi starši se redko odločijo za prepis v drugo šolo, če ne obstajajo za tako odločitev posebni razlogi. Zato je problem zadovoljstva s šolo (programom itd.) v tem, da »vedenje« ostane, torej učenec ostane v šoli, vendar pa je lahko zelo nezadovoljen. To pa pomeni, da širi negativne govornice o šoli, kar, če je takih učencev veliko, lahko vpliva na vpis potencialnih učencev v to šolo.

## 2.5 Merjenje zadovoljstva odjemalcev

### 2.5.1 Pomen in vloga merjenja

Zadovoljstvo odjemalcev je v organizacijah (predvsem v podjetjih, op. p.) daleč najbolj pogosto uporabljeno merilo zaznav odjemalcev (Gupta in Zeithaml, 2007; Keiningham et al., 2007). Pri merjenju zadovoljstva odjemalcev je ključnega pomena, da k zbiranju in uporabi tovrstnih informacij pristopimo načrtno. Merjenje zadovoljstva odjemalcev ima dvojno vlogo: informativno in komunikacijsko. Informacije v zvezi z zadovoljstvom odjemalcev, pa tudi z drugimi »mehkimi« kazalniki uspešnosti delovanja organizacije (zaznana kakovost, vrednost, ugled/imidž, so med najpomembnejšimi zgodnjimi signali za ukrepanje, saj kažejo, v kakšni meri organizacija razume in zadovoljuje njihove potrebe, hotenja, pričakovanja, preference. Te informacije so odličen vir idej za spreminjanje, inoviranje in opuščanje storitev, izdelkov, ponudbe oziroma njihovih sestavin, komuniciranje v zvezi s tem, uporabni so kot kriterij uspešnosti poslovanja organizacije, kot osnova za nagrajevanje zaposlenih in podobno. Komunikacijska vloga merjenja zadovoljstva odjemalcev (tudi tistih znotraj organizacije) pa se kaže tudi kot informacija, da se organizacija resnično zanima zanje, za njihove občutke. Tako skrb za merjenje zadovoljstva odjemalcev pozitivno odseva tako znotraj kolektiva kot tudi pri odjemalcih, drugih zainteresiranih javnostih in v širši skupnosti.

### 2.5.2 Cilji merjenja

Najpogostejši razlogi za merjenje zadovoljstva v organizacijah so (Myers, 1999; Kolar, 2003):

- zanimanje poslovodstva zanj,
- spremljanje v času in primerjava s konkurenti, nagrajevanje zaposlenih,
- analiza ključnih dejavnikov zadovoljstva (za alokacijo virov),
- povečanje odgovornosti za zadovoljstvo,
- ugotavljanje vpliva na dobiček,
- uporaba kot osnovo za napovedi,
- uporaba kot osnovo za spremembe v ponudbi,
- uporaba kot dodatno merilo uspešnosti



Večina raziskav zadovoljstva odjemalcev v organizacijah – ponudnikih se osredotoča na dve ključni področji merjenja:

- razumevanje pričakovanj in zahtev odjemalcev,
- ugotavljanje uspešnosti organizacije in njenih glavnih konkurentov pri zadovoljevanju oziroma izpolnitvi teh pričakovanj in zahtev (Moškotelc, 2008).

### 2.5.3 Zahteve v zvezi z merjenjem

Pomembno je redno merjenje zadovoljstva, ki zajema primerjavo s konkurenti, predstavlja osnovo za napovedovanje prodaje, osnovo za izboljševanje ponudbe, eno od osnov za nagrajevanje in podobno. Načrtno spremljanje zadovoljstva ciljnih skupin zahteva redno, sofisticirano spremljanje njihovega vedenja v zvezi s storitvami, izdelki, ponudbo, organizacijo. Stroški takega spremljanja pa so za povprečno organizacijo pogosto previsoki. Poleg tega so številne organizacije usmerjene v kratkoročne cilje in v kratkoročno reševanje problemov, načrtno spremljanje vedenja ciljnih skupin pa običajno daje rezultate na dolgi rok.

### 2.5.4 Metodologija merjenja

Zadovoljstvo odjemalcev je subjektivna, kompleksna in večrazsežnostna (kognitivna, emocionalna, avtomatska, delno nezavedna) sodba. In merila zadovoljstva naj bi te bistvene značilnosti zadovoljstva veljavno operacionalizirala. Zadovoljstvo je v tem smislu latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti predvsem posredno – s pomočjo manifestnih spremenljivk. Običajno se tovrstni konstrukti merijo s pomočjo lestvic, ki jih sestavlja več postavk.

Medtem ko se avtorji strinjajo o tem, katere metode je pri merjenju zadovoljstva odjemalcev mogoče uporabiti, pa je njihov pogled na uporabnost posameznih metod dokaj neenoten. Pravzaprav ni notnega instrumentarija za merjenje zadovoljstva (Hribar, 2003).

Med klasifikacijami merjenja zadovoljstva navajajo Andreasenovo (1982; Hribar, 2003), ki loči med objektivnimi in subjektivnimi metodami. Objektivne metode temeljijo na opazovanju posrednih objektivnih kazalnikov zadovoljstva (obseg prodaje, tržni deleži, stopnja zvestobe, deleži ponovnih nakupov, deleži izgubljenih odjemalcev), s subjektivnimi metodami pa ugotavljajo subjektivne sodbe o zadovoljstvu. Med njimi ločijo implicitne, ki omogočajo posredno sklepanje o ravni zadovoljstva (na primer število in vsebina pritožb odjemalcev), in eksplicitne, s katerimi ugotavljajo zadovoljstvo neposredno, tako da bodisi merijo stopnjo izpolnitve pričakovanj v zvezi z delovanjem izdelka (podjetja, sestavin), kot na primer pri modelu SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985), ali pa neposredno vprašajo po njihovem zadovoljstvu, kot na primer pri modelu SERVPERF (Cronin in Taylor, 1992).

Glede na metodološko osnovo se subjektivne metode delijo na metode, ki temeljijo na značilnostih, in metode, ki temeljijo na dogodkih. Pri prvih (analiza izpolnitve pričakovanj, dekompozicijske

metode, analiza dejavnikov nagrade - kazni, SERVQUAL, glej Kano, 1984) odjemalci svoje zadovoljstvo vrednotijo na osnovi vnaprej določenega kataloga sestavin oziroma značilnosti izdelka, za katere raziskovalci domnevajo, da sooblikujejo globalno sodbo o zadovoljstvu. Če je značilnosti, na osnovi katerih ugotavljamo agregatno oceno zadovoljstva, več, govorimo o multiatributivnem pristopu k merjenju zadovoljstva.

Metode, ki temeljijo na dogodkih (analiza pritožb, sekvenčna metoda dogodkov, metoda kritičnih dogodkov), so eksplorativne in niso omejene na določene značilnosti izdelka (storitve). V ospredju so doživljaji, ki so povezani z uporabo izdelka in so imeli kakršenkoli vpliv na oblikovanje zadovoljstva odjemalcev. S temi metodami ravni zadovoljstva ni mogoče eksplicitno določiti, omogočajo pa izpeljavo posameznih sklepov o zadovoljstvu odjemalcev.

Kadar merimo zadovoljstvo s transakcijami, ki bistveno ne odstopajo od že doživetih (niso abstraktne in ločene od posameznega doživetega dogodka) – na primer ponavljajoče se kupovanje in uporaba vsakdanjih prehranskih izdelkov, je smiselno uporabiti metode, ki temeljijo na značilnostih. V teh primerih odjemalci pri vrednotenju izhajajo iz generaliziranih informacij o posameznih sestavinah (atributih) izdelka, ki jih je mogoče najbolje zajeti z lestvicami vrednotenja ali z neposredno analizo izpolnitve pričakovanj in zadovoljstva. Nasprotno pa je zadovoljstvo s transakcijami, ki odstopajo od doživetih, najprimerneje analizirati z metodami, ki temeljijo na dogodkih, saj odjemalci v takih primerih uporabljajo epizodne informacije. Ker tako z obema pristopoma zajemamo vsebinsko različne informacije, vezane na zadovoljstvo odjemalcev, ni čudno, da številni raziskovalci priporočajo vzporedno uporabo obeh skupin metod (Hribar, 2003).

Bolj celovito eksplicitno merjenje zadovoljstva običajno zajema tudi ugotavljanje pomena posameznih sestavin delovanja izdelka (podjetja), v zvezi s katerimi merijo zadovoljstvo in ugotavljanje njihove pomembnosti oziroma vpliva na/za zvestobo, nakupne namere, dobiček in podobno.

Rezultati številnih raziskav (Kano, 1984; Cadotte in Turgeon, 1988a, b; Johnston, 1995; Matzler et al., 1996; Vavra, 1997; Mittal et al., 1998; Anderson in Mittal, 2000; Busacca in Padula, 2005) kažejo, da imajo različne sestavine, s katerimi merimo zadovoljstvo, različno vlogo pri določevanju zadovoljstva oziroma je zveza med njihovim delovanjem in zadovoljstvom nelinearna in asimetrična. Tako obstajajo:

- sestavine, ki sicer niso pomembne pri določevanju zadovoljstva, pač pa, kadar je njihovo delovanje pod pričakovanji, pomembno vplivajo na nezadovoljstvo (pričakovane temeljne sestavine, higieniki),
- enodimenzionalne sestavine, ki povzročajo zadovoljstvo, če delujejo v skladu z oziroma nad pričakovanji in nezadovoljstvo, če ne delujejo v skladu s pričakovanji, ter
- nepričakovane, navdušujoče sestavine, ki povzročajo izrazito zadovoljstvo, če so na voljo, ter ne povzročajo zadovoljstva, če niso prisotne (motivatorji).

Identificiranje teh sestavin kaže, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotna konca enofaktorkega kontinuuma, temveč predstavljata različni dimenziji koncepta zadovoljstva odjemalcev. Zato

je zelo pomembno uporabiti primeren postopek za identificiranje strukture sestavin zadovoljstva, saj je od tega odvisna uspešnost odločanja v zvezi z alociranjem resursov podjetja – ponudnika (Mittal et al., 1998; Anderson in Mittal, 2000; Busacca in Padula, 2005).

Vsako bolj celovito merjenje zadovoljstva odjemalcev zahteva ugotavljanje razmerij zadovoljstva z njegovimi predhodniki in posledicami, ki jih običajno zajemajo različni modeli merjenja zadovoljstva odjemalcev. S pomočjo ustreznih multivariantnih metod ugotavljanja teh razmerij (multipla regresija, sistem strukturnih enačb) lahko raziskovalci dajejo celovitejšo in natančnejšo osnovo za ustrezno odločanje na področju menedžmenta zadovoljstva odjemalcev.

## 2.5.5 Modeli merjenja

Raziskovalci v zvezi z merjenjem zadovoljstva odjemalcev pa tudi drugih ciljnih skupin priporočajo kombiniranje kvalitativnih in kvantitativnih metod. Za merjenje zadovoljstva so na voljo različni modeli, med katerimi velja izpostaviti predvsem model ASCI (American Customer Satisfaction Index), storitveno verigo dobička (Hessket et al. 1997) in že navedena modela merjenja zaznane kakovosti storitev – SERVQUAL in SERVPERF.

### 2.5.5.1 Instrumenti merjenja

V strokovni literaturi se glede vprašanj, kot sta izbor instrumentov in merskih lestvic, pojavljajo precejšnja razhajanja, ki posledično vplivajo na kakovost merjenja. Ta so še posebej očitna, če primerjamo tradicionalni pristop k merjenju zadovoljstva, ki je značilen za tržensko prakso, z znanstvenim pristopom, ki je predpogoj za izvajanje kompleksnejših analiz (Kolar, 2003).

Na voljo so številni instrumenti, ki jih v okviru merjenja zadovoljstva uporabljajo raziskovalci. Po Danaherju in Hadrellovi (1996) je bilo že v začetku 90. let za merjenje zadovoljstva na voljo preko 40 različnih lestvic, med njimi rangiranje, Likertova lestvica stališč, semantični diferencial ipd. Lestvice merjenja zadovoljstva odjemalcev lahko združimo v tri velike skupine (Danaher in Haddrell, 1996):

- lestvice merjenja delovanja (zelo slabo do zelo dobro),
- diskonfirmacijske lestvice (slabše, kot sem pričakoval/a, do boljše, kot sem pričakoval/a) in
- lestvice neposrednega merjenja zadovoljstva (zelo nezadovoljen/a do zelo zadovoljen/a).

Glede na število postavk, ki jih raziskovalci uporabljajo pri merjenju zadovoljstva odjemalcev, obstajata dva tipa lestvic (Mumel in Snoj, 2007):

- lestvice z eno postavko in
- lestvice z več postavkami.

S pomočjo enostavnih lestvic z eno postavko merijo zgolj splošno oceno zadovoljstva respondentov z izdelkom (organizacijo...). Te lestvice imajo običajno 2-9 alternativnih ocen zadovoljstva,

ki se raztezajo od "zelo nezadovoljen(a)" do "zelo zadovoljen(a)". Toda takšne lestvice ne morejo zajeti sestavljenosti pojma zadovoljstvo odjemalca, saj je le-ta, podobno kot pojma stališče in čustva, latentna spremenljivka, ki ni neposredno merljiva (Fornell 1992; Chan et al., 2003). Poleg tega so ocene na osnovi lestvic, ki merijo eno postavko manj zanesljive, saj ne dajejo možnosti za korektno oceno varianc (Yi 1990; Chan et al., 2003). Po rezultatih raziskav so večstopenjske lestvice merjenja zadovoljstva odjemalcev z več postavkami bistveno bolj zanesljive (Churchill in Suprenant 1982; Chan et al., 2003). Pri lestvicah z več postavkami od respondentov ne pričakujemo zgolj splošne ocene zadovoljstva z izdelkom, temveč tudi oceno zadovoljstva s posameznimi sestavinami izdelka.

Prav tako ni vseeno, katero vrsto lestvic z več postavkami izberemo. Avtorji za merjenje zadovoljstva med številnimi lestvicami (najobičajneje z več postavkami – med njimi so: verbalne, grafične, semantični diferencial, Likertove in inferenčne lestvice) najpogosteje uporabljajo Likertov tip lestvic s sedmimi ocenami (Kolar, 2003).

Raziskovalci priporočajo redno in pogosto merjenje zadovoljstva z več postavkami. Čeprav ni konsenza, s katerimi postavkami, pa na primer Chan in soavtorji (2003) priporočajo merjenje naslednjih sestavin:

- splošno oziroma celotno zadovoljstvo, ki je v številnih raziskavah uporabljeno kot edini kazalnik zadovoljstva odjemalcev (v smislu: Kako ste zadovoljni?),
- ne/potrjevanje pričakovanj odjemalcev (v smislu: V kolikšni meri je izdelek izpolnil vaša pričakovanja?) in
- primerjavo z odjemalčevo (hipotetično) idealno ravno delovanja organizacije, storitve, izdelka, ponudbe ... (v smislu: V kolikšni meri se delovanje izdelka/sestavin/ približa idealni ravni delovanja?).

#### 2.5.5.2 *Pristop k razvoju merskega instrumenta*

Prvi korak pri izbiri in oblikovanju merskega instrumenta je njegova vsebina in struktura. Gre predvsem za vprašanje vsebinske veljavnosti in veljavnosti konstrukta – torej v kolikšni meri instrument dejansko meri zadovoljstvo. Pri tem je ključnega pomena jasna in natančna opredelitev koncepta in njegovih vsebinskih značilnosti ter jasna operacionalizacija ključnih konceptov v merjenju zadovoljstva. Mednje sodijo predhodniki, samo zadovoljstvo in njegove posledice. Pri tem kot vire uporabljamo ustrezno relevantno literaturo ter mnenja izbranih strokovnjakov in vzorca odjemalcev. Na tej osnovi pridemo do ožjega izbora vsebinsko najbolj veljavnih postavk. V končni izbor uvrščamo le tiste, ki zadoščajo več kriterijem. Tako mora vsaka postavka:

- ustrezati teoretični opredelitvi koncepta in ne sme hkrati ustrezati opredelitvi drugega koncepta,
- vsebovati mora sestavine, o katerih imajo anketirane osebe zadosti znanja, in
- biti skladna z ostalimi postavkami za merjenje istega koncepta.

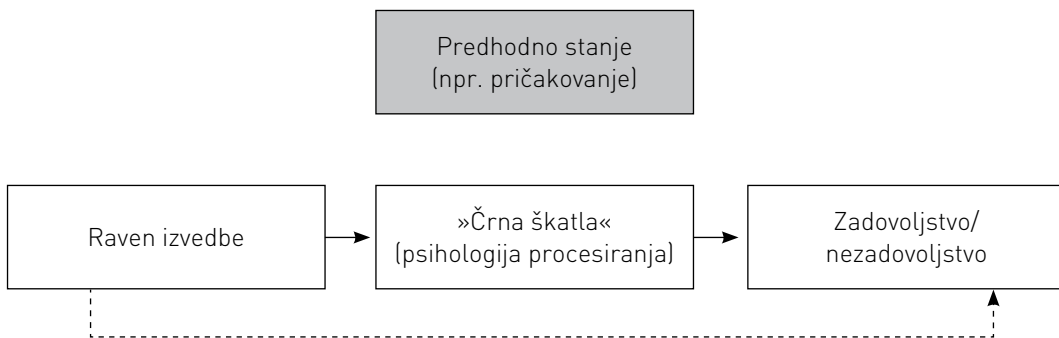
### 2.5.5.3 Običajno merjenje zadovoljstva odjemalcev s pomočjo vprašalnikov

Oliver (1997) pravi, da ima v organizacijah – ponudnikih merjenje zadovoljstva odjemalcev z izdelki (organizacijo ...) s pomočjo vprašalnikov naslednje značilnosti: vprašalnik vsebuje seznam ključnih značilnosti izdelka, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, vprašani odjemalci nato ocenijo pomembnost teh značilnosti in hkrati ocenijo še raven kakovosti posamezne značilnosti izdelka. Običajno so odjemalci v vprašalnikih naprošeni za oceno kakovosti izdelka v celoti. Ta splošna ocena, ki je lahko ali pa tudi ne mera za zadovoljstvo z izdelkom, organizaciji – ponudniku predstavlja oceno odjemalčevega odnosa do izdelka (organizacije) na osnovi njegovih izkušenj z izdelkom (organizacijo). Splošno oceno kakovosti organizacije – ponudniki uporabljajo kot standard, s katerim primerjajo ocene posameznih značilnosti izdelka (organizacije). Pri tej tehniki primerjanja sklepajo, da imajo značilnosti, ki so glede na oceno bližje splošni oceni, večji vpliv na zadovoljstvo odjemalcev (oziroma na njihovo splošno oceno kakovosti). Dobljene podatke nato statistično obdelajo in s pomočjo raznih statističnih tehnik in orodij skušajo ugotoviti statistični vpliv ocen posameznih značilnosti na splošno oceno zadovoljstva.

Oliver (1997) opozarja, da ta pristop ni dober že zato, ker ocene posameznih značilnosti ne razlagajo, zakaj je določena značilnost (ne)koristna za odjemalca. Gre za pomanjkanje ugotavljanja akcijske komponente storitev – merijo le odnos odjemalca do izdelka v določeni časovni točki, ne morejo pa razložiti samega procesa odjemalčeve percepcije in vzrokov, ki so privedli do takšne percepcije.

Zadovoljstvo je notranje razpoloženje odjemalca in je povezano le z miselno interpretacijo ravni kakovosti izdelka (podjetja) ne kaže pa njenih vzrokov. Na primer, če odjemalec oceni storitev v restavraciji kot slabo, ali to pomeni, da je storitev pravzaprav solidna, vendar pod pričakovanji, ali pa je ta ocena posledica tega, ker so bili pri sosednji mizi hitreje postreženi? Je mogoče ocena nizka zato, ker si je odjemalec želel v drugo restavracijo, za katero misli, da nudi boljše storitve (obžalovanje) ali pa zato, ker je zaznal storitev kot objektivno slabo? Tak pristop, ki ga uporablja veliko organizacij, zanemarja psihološko procesiranje ocene. V bistvu izvemo le, da je ocena storitve nizka, ne vemo pa, zakaj. Gre za t. i. pristop »črne škatle«, ki je prikazan na sliki 2.4, kjer raziskovalec opazuje le inpute in outpute, ne pa tudi, kaj se v škatli dogaja. Treba je torej odpreti škatlo in pojasniti procesiranje ocen posameznih značilnosti (Moškotelc, 2008).

Slika- 2.4: Model zadovoljstva s »črno škatlo«



Vir: Oliver (1997, 40)

Oliver poudarja pomembnost izbora značilnosti, ki jih vključimo v raziskavo. Zato zgolj spremljanje zadovoljstva v smislu nefinančnega kazalnika uspešnosti ni dovolj. Pomembno je tudi razumeti in analizirati, kateri so tisti ključni dejavniki, ki imajo na zadovoljstvo odjemalcev najmočnejši vpliv. Po drugi strani pa je treba spremljati tudi, ali zadovoljstvo res prinaša pričakovane posledice – denimo zveste odjemalce, ki bodo o organizaciji – ponudniku in njegovih izdelkih širili dober glas. Napredno in celovito spremljanje zadovoljstva zato narekuje tudi spremljanje njegovih predhodnikov in posledic. Osnova za tako spremljanje so različni modeli zadovoljstva, ki povezujejo zadovoljstvo s ključnimi vzroki in posledicami.

Tako na primer Woodruff in Gardialova (1996) opredeljujeta tri kategorije spremenljivk, ki jih je treba upoštevati pri merjenju zadovoljstva, in sicer:

- kakovost izdelka, vrednost izdelka, ugled podjetja in drugi predhodniki (okrepitveni gonilniki) zadovoljstva,
- občutki in čustva ob zadovoljstvu ter
- različne vedenjske posledice zadovoljstva (pritožbe in pohvale, govornice od ust do ust, zvestoba, ponovno kupovanje izdelkov).

### 2.5.6 Osnovni problemi (pomanjkljivosti) pri merjenju zadovoljstva odjemalcev<sup>11</sup>

Merjenje zadovoljstva predstavlja precej zahtevno področje, v katerem je mogoče v praksi trženja zaslediti precej problemov (asimetričnost distribucij, nelinearnost povezav ipd.) in velike razlike med »komercialnim« in znanstvenim pristopom. Koncept zadovoljstva odjemalcev je namreč zaradi konkurenčne ponudbe in nagnjenosti odjemalcev k pozitivnemu vrednotenju asimetričen že po naravi (Kolar, 2003). Asimetričnost frekvenčnih distribucij zbližuje korelacijo z drugimi spremenljivkami, zaradi česar je podcenjena povezanost zadovoljstva s njimi (na primer z zvestobo). Posledica asimetričnega in izrazito visokega zadovoljstva se kaže tudi v »učinku stropa«, saj se izboljšave, ki jih uvajajo organizacije, pogosto ne morejo odraziti v dodatnem (opaznem) povečanju zadovoljstva. To otežuje kakovostno merjenje, analize in razlago rezultatov merjenja zadovoljstva.

Pomen tega koncepta običajno ni razumljen oziroma je podcenjen, kar odseva v prepričanosti uprav organizacij, da dovolj dobro poznajo odjemalce ali pa da so si odjemalci med seboj podobni, zato ni treba meriti njihovega zadovoljstva, ali da razumejo rezultate raziskav zadovoljstva v smislu »kako dobri smo« ali pa celo ne želijo pridobivati podatkov, da ne bi odkrili nizkih ravni zadovoljstva in vzrokov zanj.

#### 2.5.6.1 Problemi (pomanjkljivosti) pri postavljanju osnove za merjenje zadovoljstva odjemalcev:

- V raziskavah zadovoljstva pogosto problem, namen, ozadje merjenja in cilji merjenja niso opredeljeni.
- Običajno v raziskavah zadovoljstva manjkajo podatki o pomembnih značilnostih poslovanja organizacije (cilji, strategije, poslovni rezultati, med njimi zlasti mehki kazalci delovanja) ter njenem ožjem in širšem okolju (uporabniki, konkurenti, gibanja na gospodarskem, zakonodajnem, tehnološkem, socialnem in drugih področjih), kar bi lahko omogočilo boljši vpogled v oblikovanje raziskovalnega problema, ciljev, vprašanj, hipotez. Te značilnosti lahko namreč bistveno vplivajo na rezultate raziskave.
- Uporabniki rezultatov merjenja zadovoljstva odjemalcev v organizaciji običajno niso opredeljeni.
- Običajno raziskave ne vključujejo opisa ozadja merjenja, ki zajema referenco na dogajanja na trgih, zgodovino merjenj in rezultatov ter primerljive rezultate.
- Običajno ni povezave merjenja zadovoljstva s strateškimi in taktičnimi cilji podjetja.
- Običajno ne vključujejo opredelitve ciljnih skupin (odjemalcev), ki so predmet raziskovanja, ali pa je ta pomanjkljiva.

<sup>11</sup> Ta del besedila je sinteza razmišljanj različnih raziskovalcev in ugotovitev soavtorja (Snoja) ter njegovih sodelavcev pri recenziranju različnih raziskav zadovoljstva, ki so jih opravljala podjetja v Sloveniji oziroma specializirane raziskovalne organizacije za potrebe teh podjetij.

- Prav tako običajno niso izrecno navedeni rezultati predhodnega »raziskovanja« (razgovori, sestanki) internega okolja v organizaciji, z namenom ugotoviti in vključiti interne potrebe po informacijah v zvezi z merjenjem zadovoljstva.
- Običajno je pričakovanjem, potrebam in zaznavam odjemalcev na področjih, ki so vezana na poslovanje podjetja, dan premajhen poudarek.

#### *2.5.6.2 Problemi (pomanjkljivosti) pri metodologiji merjenja zadovoljstva odjemalcev:*

- V proces merjenja in poročilo običajno niso vključene vse bistvene sestavine/koraki merjenja, kot na primer: problem, raziskovalne hipoteze, natančen opis metodologije (predvsem analitičnih tehnik), opis vprašalnika in uporabljenih spremenljivk ter povzetek za menedžerje.
- Pogosto ni razviden način izbire sestavin izdelka (organizacije ...), v zvezi s katerimi merijo zadovoljstvo. S tem je povezan problem prekrivanja sklopov sestavin in samih sestavin. Napake v vprašalniku so ključne za kakovost rezultatov merjenja.
- Veljavnost merjenja zadovoljstva običajno ni teoretično utemeljena in zagotovljena (manjka jasna opredelitev zadovoljstva in določitev teoretičnega okvirja, ne uporabijo preverjenega metodološkega pristopa, kot je npr. model ACSI), ne preverjajo veljavnosti in zanesljivosti merjenja.
- Večina raziskovalcev zadovoljstva odjemalcev za potrebe podjetij ne upošteva, da naj bi zadovoljstvo merili kot posredno merljiv (latenten) konstrukt, operacionaliziran s pomočjo večjega števila merljivih (manifestnih) postavk. V raziskavah pogosto merijo zadovoljstvo kot funkcijo zadovoljstva (vsoto ocen) s posameznimi sestavinami izdelka, kar pa ni najustreznejše (morda niso zajete vse sestavine, zadovoljstvo odjemalca ni nujno neposredni odraz/funkcija zadovoljstva s temi sestavinami (gre za problem primerne izbire sestavin, pomena posameznih sestavin za zadovoljstvo in podobno). Zato kot merilo zadovoljstva najpogosteje upoštevajo kar vsoto ocen za posamezne značilnosti izdelka. Taka predpostavka je prevelika poenostavitev, saj zadovoljstvo obravnava kot neposredno funkcijo značilnosti izdelka (Kolar, 2003). Tako merjenje privede do paradoksa, saj s spreminjanjem števila in vsebine sestavin spreminjamo zadovoljstvo – kar ni logično.
- Prav tako tudi merjenje zadovoljstva zgolj s pomočjo ne/potrditve pričakovanj omogoča ovrednotenje le kognitivne komponente zadovoljstva. Če pa uporabljamo ocene, kot sta visoka/nizka kakovost ali kako dobra/slaba je določena značilnost, je mogoče, da sploh ne ocenjujemo zadovoljstva (Oliver, 1997; Kolar, 2003).
- V praksi še vedno prevladujejo vprašalniki, ki merijo predvsem kakovost izdelkov, pri čemer njihovi avtorji poenostavljeno enačijo zadovoljstvo odjemalcev in zaznano kakovost posameznih dejavnikov izdelka (Snoj et al., 2006).
- Velika pomanjkljivost pri merjenju zadovoljstva odjemalcev je ta, da večina organizacij v merjenje ne vključi dejavnikov in posledic zadovoljstva (kakovost, vrednost, pričakovanja, reference, reklamacije, verjetnost priporočanja drugim, prihodnji odnos, zvestobo, vrednost



prodaje in dobiček organizacije) oziroma meri zadovoljstvo odjemalcev ločeno od njegovih vzrokov (predhodnikov) in posledic ter le, če je tako izrecno zahtevano, retrospektivno ocenjujejo njegov odnos s temi spremenljivkami. Zaradi tega takšne organizacije ne morejo ugotoviti tesnih povezav med zadovoljstvom odjemalcev ter tržnimi, finančnimi in drugimi kazalniki delovanja. Zadovoljstvo moramo meriti v odnosu z njegovimi ključnimi predhodniki in posledicami v sistemu enačb, s katerimi ocenjujemo njihove medsebojne povezave. Šele na ta način lahko dobimo bolj zanesljive in veljavne rezultate, na tej osnovi lažje izboljšujemo zadovoljstvo odjemalcev ter možnost povezovanja zadovoljstva s tržnimi in finančnimi kazalniki delovanja organizacije (Fornell, 1992; Chan et al., 2003; Ekinci et al., 2008).

- Pri merjenju zadovoljstva pogosto ne upoštevajo dejstva, da sta kakovost sestavin izdelka in zadovoljstvo z njimi dva različna konstrukta, kar pomeni, da ju je treba tudi meriti ločeno. Enako velja tudi za druge koncepte, kot so vrednost, zvestoba, pritožbe ipd. – tudi njih je treba meriti ustrezno in ločeno.
- V številnih raziskavah manjkajo pomembni vidiki merjenja zadovoljstva (ne/potrditev pričakovanj, pomembne čustvene sestavine zadovoljstva: zanimivost, užitek, presenečenje, jeza, ravni delovanja sestavin izdelka v smislu dobro/slabo, merjenje drugih kognitivnih dimenzij zadovoljstva v smislu »pametna odločitev«, »naredil sem prav«). Pogosto pri vključevanju sestavin izdelka v merjenje zadovoljstva z njimi poudarjajo otipljive, objektivno merljive sestavine, mehke, subjektivne sestavine pa so prezrte.
- Zadovoljstva pogosto ne merijo na splošni ravni (ocena zadovoljstva z izdelkom v celoti) ali pa ga ne merijo na transakcijski (enkratni) ravni (zadovoljstvo s posamezno sestavino, zadovoljstvo s posamezno transakcijo).
- Prav tako v številnih raziskavah ne ugotavljajo povezanosti zadovoljstva s posameznimi sestavinami ponudbe in ocene zadovoljstva s ponudbo na splošno.
- Organizacije le redko kombinirajo metodo merjenja zadovoljstva odjemalcev s pomočjo vprašalnikov in druge metode, na primer metodo opazovanj (ekspertno opazovanje, metoda skritih odjemalcev (angl. mystery shopping)), metode, temelječe na dogodkih (sekvenčna metoda, metoda kritičnih dogodkov, analiza pritožb), metode globinskih, skupinskih intervjujev, projektivnih tehnik in podobno ter objektivne kazalnike uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.
- Zadovoljstva ne spremljajo redno, niti ne v smislu primerjave z izdelki konkurentov, nakupnimi navadami odjemalcev, njihovo stopnjo zvestobe in podobno.
- Rezultatov merjenja zadovoljstva odjemalcev ne povezujejo z notranjimi dejavniki v organizaciji (npr. z zadovoljstvom zaposlenih, njihovo motiviranostjo, stopnjo poistovetenja z organizacijo in podobno).
- Pogosto ne ugotavljajo povezav (na primer korelacij) med dejavniki in posledicami zadovoljstva na različnih ravneh (posamezne sestavine izdelka, izdelek, program, organizacija kot celota, tržni, finančni in drugi kazalniki uspešnosti).

- Ne uporabljajo metodoloških pristopov, ki izboljšajo diskriminativnost merjenja (boljše ločevanje med bolj in manj zadovoljnimi odjemalci). Med te sodijo uporaba več postavk za merjenje zadovoljstva, osredotočenje (nadponderiranje) na nezadovoljstvo, spremljanje ekstremnih ocen in podobno.
- Ne uporabljajo primernih načinov ocenjevanja pomembnosti dejavnikov zadovoljstva (analitično, korelacije), ki bolj jasno izpostavijo ključne dejavnike zadovoljstva.
- Ne uporabljajo kvalitativnih raziskav in informacij, ki dopolnjujejo številčne (kvantitativne) rezultate merjenja zadovoljstva. Te raziskave so smiselne tako pri opredelitvi problema kot tudi pri opredeljevanju nabora dejavnikov in dimenzij zadovoljstva, pri iskanju novih idej in za boljše interpretacije rezultatov.
- Ne uporabljajo natančno oblikovanih, konkretnih in specifičnih vprašanj za odjemalce.
- Pogosta napaka pri merjenju zadovoljstva je, da je raziskovanje usmerjeno v merjenje globalnega zadovoljstva velikega števila odjemalcev, pri tem pa pogosto zanemarijo razlike med različnimi segmenti odjemalcev. Ti niso homogeni, čeprav raziskovalci v številnih raziskavah poročajo o rezultatih, kot da bi bili. V zvezi s tem velja priporočilo, da je treba upoštevati razlike v segmentih, jih izmeriti in vključiti v poročilo o raziskavi (Hribar, 2003).
- Pogosto v raziskavah ni izbrana ustrezna struktura vzorca odjemalcev, katerih zadovoljstvo merijo. Lahko se zgodi, da je za vzorec respondentov še vedno zajetih premalo relevantnih spremenljivk (premalo segmentiranja po npr. vrednosti nakupljenih izdelkov, nakupnih navadah ipd., torej po prioriteti/profitabilnosti segmentov). Pri vzorčenju in vzorcu so pogoste nekatere pomanjkljivosti (manjkajoča oziroma nizka stopnja odziva, niso zajeti odjemalci, ki izdelek kupijo/uporabijo prvič, anketiranje odjemalcev zgolj v določenem času na določenih mestih ipd).

#### *2.5.6.3 Problemi (pomanjkljivosti) pri zbiranju podatkov v zvezi z merjenjem zadovoljstva odjemalcev*

Pri zbiranju podatkov prihaja zaradi dejavnikov, ki vplivajo na vedenje odjemalcev, do napak, ki povzročajo odstopanja v opravljenih meritvah. Pri raziskavah zadovoljstva imamo opravka vsaj s tremi tipi napak (Aaker in drugi, 1998; Hribar, 2003):

- napake vzorca, ki se pojavijo, ko respondenti, ki so se odzvali na raziskavo, v določenih značilnostih bistveno odstopajo od respondentov, ki se na raziskavo niso odzvali;
- napake pri odgovorih, ki se pojavijo, kadar respondenti ne morejo pravilno odgovoriti na zastavljena vprašanja. Razlogi za tovrstne napake so na primer: nepoznavanje odgovora na vprašanje, respondenti se dogodka ne spominjajo;
- nepripravljenost respondentov na pravilno odgovarjanje ali samo odgovarjanje zaradi napak pri oblikovanju instrumenta ali pri izvajanju raziskave (predolgi in zapleteni vprašalniki, časovni pritisk, skrb respondentov za varovanje zasebnosti ali lastne podobe, nestrokovnost izvajalca raziskave ipd.).

#### 2.5.6.4 Problemi (pomanjkljivosti) pri prikazovanju, interpretaciji in implikacijah rezultatov merjenja zadovoljstva odjemalcev

- Z merjenjem zadovoljstva so povezane številne težave pri interpretaciji rezultatov, ki so posledica sestavljenosti razlik med različnimi segmenti odjemalcev, heterogenosti vrednotenih sestavin, značilnosti instrumentov merjenja ter uporabljenih statističnih orodij (Hribar, 2003).
- Interpretacijo rezultatov otežuje časovna razlika med izvedbo merjenja zadovoljstva odjemalca v zvezi z izdelkom in nakupom/uporabo izdelka. Čas merjenja zadovoljstva namreč vpliva na zanesljivost in uporabnost rezultatov, saj je zadovoljstvo v primerjavi s stališči situacijsko vezan, nestabilen in kratkoročen konstrukt. Če zadovoljstvo merimo s prevelikim časovnim zamikom, obstaja možnost, da bomo dejansko merili stališča in ne zadovoljstva odjemalcev (Hribar, 2003). Če respondente o zadovoljstvu povprašamo dolgo po tem, ko so kupili/uporabili izdelek, morajo ti iz spomina priklicati podrobnosti v zvezi z doživeto epizodo in jih ponovno ovrednotiti, kar je še posebej pri storitvah zaradi njihovih lastnosti neučinkovito (Hribar, 2003).
- Analitiki pogosto ne ugotavljajo v zadostni meri, kateri rezultati raziskave so pomembni in kateri manj pomembni.
- Analitiki pogosto ne podajajo v zadostni meri pojasnil glede izstopajočih, presenetljivih, še posebej pa negativnih rezultatov.
- Pri ključnih spremenljivkah (npr. zadovoljstvo uporabnikov, indeks zadovoljstva) ne prikazujejo in pojasnjujejo v zadostni meri nekaterih osnovnih statističnih parametrov, ki bi omogočali boljšo sliko in interpretacijo dobljenih rezultatov. Tako bi npr. informacija o variabilnosti omogočila interpretacijo, kakšen padec zadovoljstva je pomemben (statistično značilen), za ključne primerjave (npr. zadovoljstvo med leti) pa je statistično značilnost treba preveriti.
- Pogosto ni dovolj pojasnil o uporabljenih analitičnih metodah in napotkov za boljše razumevanje ter interpretacijo prikazov. Tako je pri velikih vzorcih na splošno potrebna previdnost pri interpretaciji statistično značilnih razlik (saj razlike na splošno »težijo« k statistični značilnosti), uporabljena metoda pri merjenju pomembnosti sestavin zadovoljstva praviloma privede do visoke pomembnosti vseh ocenjenih sestavin, pomembnost je lahko nižja tudi zato, ker je določena sestavina na voljo na ustrezni ravni in podobno.
- Pogosto rezultatov merjenja zadovoljstva ne predstavijo in pojasnijo kot celoto. To pomeni celovit, sintetiziran prikaz vseh kazalnikov – tako neposrednih kot posrednih (ne zgolj indeksa zadovoljstva). Posredni kazalniki so denimo: »kaj odjemalci pogrešajo pri izdelkih«, trendi deležev pri npr. »težavah z uporabo izdelka in drugimi vzroki nezadovoljstva«, analiza razlogov, zakaj ne kupujejo/uporabljajo izdelkov podjetja, sestavine izdelkov, v zvezi s katerimi se je zadovoljstvo zmanjšalo/povečalo in podobno.

- Prav tako (tudi če zadovoljstvo merijo kontinuirano) v številnih raziskavah ne predstavijo celotne slike sprememb med leti.
- Pogosto v rezultate merjenja niso vključene dodatne opombe, pojasnila, opozorila in ilustracije, ki izhajajo iz zanimivih, pomembnih opažanj anketarjev na terenu in dopolnjujejo rezultate.
- Pogosto ni »vrtanja« v globino rezultatov, s čimer je mišljeno dodatno raziskovanje in prizadevanje za pojasnitev pomembnih, nenavadnih in kritičnih ugotovitev.
- Interpretiranje rezultatov pogosto ne seže dlje od golega, »mehanskega« opisa rezultatov v številkah. Navezovalo naj bi se na problem, cilje, ozadje, kontekst, celoto rezultatov, vključevalo naj bi predhodne raziskave ter dobljene vrednosti pojasnjevalo glede na omenjene dejavnike in rezultate v luči primerjave s konkurenti, stopenj lojalnosti, nakupnih navad odjemalcev v zvezi s tovrstnimi izdelki in podobno.
- Rezultati pogosto niso prikazani tako, da bi upoštevali njihovo pomembnost za odločevalce, da bi jasno izpostavili strateške in taktične implikacije za organizacijo. Na strateški ravni so to lahko npr. implikacije, ki izhajajo iz pomembnosti posameznih sestavin zadovoljstva, ki se navezujejo na konkurenčno pozicijo, segmente ali trende v širšem okolju. Na taktični ravni so to lahko implikacije za oblikovanje različnih sestavin trženjskega spleta, kot so cene, oglaševanje, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, izbira posrednikov in podobno, ter so oblikovani posebej za različne ravni uporabnikov v organizaciji (uprava, srednji menedžment, organizacijska enota za trženje).
- Rezultati merjenja pogosto ne zajemajo priporočil.
- V predstavljanju in pojasnjevanju rezultatov, še posebej pa v priporočilih in povzetku za upravo organizacije, običajno ni poudarjen »klic k akciji in ukrepanju«. Z vsebino, stilom, poudarki in načinom predstavitve rezultatov je treba poskrbeti, da bodo uporabniki v organizaciji z rezultati prejeli tako spodbudo za ukrepanje kot navdih za razvoj trženjskih dejavnosti in ponudbe.

### 2.5.7 Izhodišča za zasnovo kazalnikov

V pričujoči monografiji smo v zasnovi izhajali iz razumevanja, da:

1. se zadovoljstvo odjemalca pojavlja v zvezi z različnimi ravnmi ponudbe, npr. z določeno lastnostjo izdelka, kontaktno osebo, izkušnjo ob nakupu ali uporabi z organizacijo kot celoto in podobno. Zato raziskovalci v trženju ločijo med zadovoljstvom, vezanim na specifično transakcijo in zadovoljstvom kot posledico vseh izkušenj, vezanih na ponudbo nekega ponudnika, ki vključuje tudi zadovoljstvo s ponudnikom samim (Andreassen, 2000; Jones in Suh, 2000, Snaj in Gabrijan, 2008). V šolah lahko opredelimo nekatere sestavine procesa, druge pa so implicitne, prikrite, težko merljive. Kazalniki, kot jih opredeljujemo v nadaljevanju, večinoma ne opredeljujejo specifičnih »transakcij«, elementov v procesih in dejavnostih šole, pač pa »področja«, vsebine, ali »ravni vzgojno-izobraževalnega procesa«, ki so pomembne za starše, učitelje in učence ter o katerih dajejo relativno zaokroženo sodbo o zadovoljstvu z njimi. Glede na to, da nekateri avtorji (Fornell et al., 1996; Johnson et al., 2001) ugotavljajo, da je celotno zadovoljstvo odjemalca pri napovedovanju posledičnega vedenja odjemalca in učinkovitosti ter uspešnosti delovanja organizacije – ponudnika bolj temeljen in uporaben koncept kot zadovoljstvo, vezano na posamezno transakcijo, in da je to smiselno aplicirati na področje vzgoje in izobraževanja in torej na šole, smo tako opredeljevali tudi kazalnike in s primeri pokazali, kako je možno zadovoljstvo s šolo meriti.
2. med klasifikacijami merjenja zadovoljstva zasledimo razprave o objektivnih in subjektivnih metodah. Objektivne metode temeljijo na opazovanju posrednih objektivnih kazalnikov zadovoljstva (obseg prodaje, tržni deleži, stopnja zvestobe, deleži ponovnih nakupov, deleži izgubljenih odjemalcev), kar šole v procesih samoevalvacije spremljajo na podlagi dokumentov (zapisov in zbranih statističnih podatkov ter napovedanih trendov npr. vpisa). S subjektivnimi metodami pa ugotavljamo subjektivne sodbe o zadovoljstvu. Med njimi ločijo implicitne, ki omogočajo posredno sklepanje o ravni zadovoljstva (na primer število in vsebina pritožb odjemalcev), in eksplicitne, s katerimi ugotavljajo zadovoljstvo neposredno, tako da bodisi merijo stopnjo izpolnitve pričakovanj v zvezi z delovanjem izdelka (podjetja, sestavin), kot na primer pri modelu SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985), ali pa neposredno vprašajo po njihovem zadovoljstvu, kot na primer pri modelu SERVPERF (Cronin in Taylor, 1992). Subjektivnost in objektivnost teh metod se torej nanašata na vsebine merjenja, npr. »objektivni« podatek – število vpisanih po letih, ali pa, v primeru »subjektivnega«, na subjektivno sodbo odjemalca, ne pa na objektivnost in subjektivnost v povezavi z veljavnostjo, zanesljivostjo ter izbiro metod zbiranja podatkov ter predvsem različnih paradigem raziskovanja.

# 3

**SAMOEVALVACIJA  
ZADOVOLJSTVA V ŠOLI**

### 3.1 Splošno o evalvaciji

Evalvacijo lahko opredelimo kot sistematično zbiranje podatkov o nekem pojavu z namenom dati o njem vrednostno sodbo in/ali ga na podlagi tega tudi izboljšati (SSKJ). Evalvacija je proces določanja, v kolikšni meri so uresničeni postavljeni cilji. Pri ciljih pa gre običajno za to, da pride do nekih zaželenih sprememb v vedenjskih vzorcih proučevane skupine oziroma vzorca. Evalvacija v splošnem pomeni pridobivanje informacij (po ustreznih kriterijih, z merjenji in statističnimi postopki) z namenom, da bi dobili racionalno podlago za presojo v odločitvenih situacijah (Stufflebeam, 1985).

Evalvacijo lahko razdelimo na racionalno in empirično. Racionalna ali teoretična evalvacija pomeni presojanje in ocenjevanje značilnosti, kakovosti, odlik in pomanjkljivosti nekega programa pred njegovo uvedbo v prakso. Gre za teoretično vrednotenje. Empirična ali praktična evalvacija pa je evalvacija, ki nastane na podlagi neposrednih izkušenj o funkcioniranju in učinkovanju programa pri njegovem izvajanju v praksi. Gre za praktično preizkušanje programa.

Seveda je ta delitev možna le na teoretični ravni. V praksi se obe obliki evalvacije medsebojno prepletata. Vsaka empirična evalvacija mora imeti svojo teoretično utemeljitev, ki omogoča presojanje empiričnih dejstev.

Tyler (v Sagadin, 1991) je opisal štiri korake evalvacije:

- opredelitev ciljev (natančno je treba definirati, kaj želimo doseči, katere cilje želimo preveriti),
- identificiranje situacij, v katerih je mogoče preveriti posamezne cilje,
- sestavljanje in preizkušanje instrumentov za zbiranje podatkov,
- uporaba instrumentov za zbiranje podatkov, obdelava podatkov, njihova interpretacija in primerjava rezultatov z zastavljenimi cilji.

Opisani Tylerjev sistem evalvacije temelji na preprostih, premočrtnih predpostavkah in ga lahko označimo kot model input-output. Kot tak pa ne prinaša ustreznih rezultatov, saj ne upošteva kontekstualnih dejavnikov, vstopnih značilnosti populacije ali vzorca, ki ga proučujemo, in same procesne utemeljenosti dejavnosti, ki jih evalviramo. To pa je še posebej relevantno, ko se odločimo evalvirati zadovoljstvo različnih ciljnih skupin s šolo, kar smo poudarjali v predhodnem poglavju.

Ločimo različne tipe empirične evalvacije (Sagadin, 1999). To so formativna in sumativna evalvacija, preordinatna in rezonzivna evalvacija, ekstenzivna in intenzivna evalvacija, primerjalna in neprimerjalna evalvacija ter eksterna in interna evalvacija. In ravno ta zadnja delitev na interno in eksterno evalvacijo pripelje do vprašanja evalvacije zadovoljstva svojih ciljnih skupin.

Namen naše raziskave je bil ugotoviti kazalnike zadovoljstva treh ciljnih skupin šole, to so učenci, učitelji in starši, in na osnovi ugotovitev opisati kazalnike ter prikazati primere, kako te kazalnike

meriti. Merskega instrumenta kot zaključene celote nismo izdelali, saj se mora šola sama odločiti, katera področja bo evalvirala, in temu primerno lahko na osnovi prikazanih primerov sestavi anketni vprašalnik, ki ji omogoča merjenje stopnje zadovoljstva.

Posebej želimo poudariti, da je bilo naše izhodišče zadovoljstvo, za katerega ni enotne opredelitve, kaj to je. Ravno tako naš namen ni bil identificirati emocionalne odzive v ciljnih skupinah šole, torej nas ni zanimalo, kakšen je odziv ob izražanju zadovoljstva (smeh, jeza, jok ipd.), ampak smo kot kazalnike opredelili vsebine, način, dejavnosti šole, ki so za ciljne skupine pomembne, tako da te izražajo, ocenjujejo zadovoljstvo z njimi. Identificirani kazalniki tako šoli omogočajo, da meri pomembnost posameznega kazalnika in dejansko stanje zadovoljstva v šoli. Na osnovi primerjave (ali iskanja zveza med pomembnostjo in dejanskim stanjem) lahko šola, kot ji to omogočajo profesionalni in zakonski standardi in omejitve, prilagodi svoje delovanje tako, da bodo ciljne skupine zadovoljne in še posebej zadovoljne z dejavnostmi, ki jih opredelijo kot pomembne.

## 3.2 Oblikovanje kazalnikov zadovoljstva

Sagadin (1999) je opisal naslednje korake v poteku evalvacijske raziskave:

1. Določitev raziskovalnega problema, raziskovalnih vprašanj in hipotez (kazalnikov učinkov, kriterijev evalvacije). Razmisliti moramo o vseh spremenljivkah, ki nam lahko pomagajo pri pojasnjevanju rezultatov.
2. Načrtovanje empirične raziskave in priprava vsega potrebnega za njeno izvedbo.
3. Zbiranje podatkov.
4. Obdelava (analiza) podatkov in interpretacija rezultatov obdelave.
5. Priprava priporočil na podlagi evalvacijskih ugotovitev.
6. Priprava poročila o raziskavi, poročanje (pisno in ustno) o evalvacijskih ugotovitvah in priporočilih.

Vse našete faze pa se medsebojno prepletajo in dopolnjujejo. Da bi šola lahko evalvirala zadovoljstvo učencev, staršev in učiteljev, smo:

- identificirali sestavine zadovoljstva in kazalnike, kot jih določajo izbrane ciljne skupine šole,
- oblikovali primere, kako se kazalnike lahko meri.

Podatke v raziskavi smo pridobili s polstrukturiranimi skupinskimi intervjuji treh ciljnih skupin šole – učencev, staršev in učiteljev. Za vsako skupino smo izvedli po 3 intervjuje, in to na različnih



šolah. V vzorec smo zajeli 3 osnovne šole, 3 poklicne šole, 3 tehnične šole in 3 gimnazije. Vzorec je bil priložnostni, kar pomeni, da smo intervjuje izvedli v šolah, ki so se odzvale na naše vabilo. Takšen vzorec sicer ne omogoča statističnega posploševanja, kar tudi ni naš namen. Omogoča pa pridobivanje nabora podatkov – kazalnikov, ki jih šola po svoji meri in za svoje potrebe dopolnjuje, izpušča ali dodaja. Izvedli smo skupno 12 intervjujev, v vsaki skupini so bili najmanj 4 udeleženci, skupaj 47 udeležencev. Intervjuje smo snemali, če so se udeleženci s tem strinjali, ali pa zapisovali podatke. Za intervju smo se odločili iz več razlogov, predvsem pa zaradi možnosti, ki jih intervju ponuja. Lahko ga namreč razumemo, kot ga opredeljuje Kvale (1995), interVju (InterView), kar pomeni med pogledi, soočanje pogledov. Udeleženec v raziskavi je več kot le »pasiven vprašanec«, saj aktivno sooblikuje potek in smer intervjuja.

Intervju lahko opredelimo kot tehniko zbiranja podatkov s pogovorno komunikacijo, (Sagadin, 1995 a, str. 101; Holstein in Gubrium, 2004, str. 140). Vsak pogovorni položaj predpostavlja dialog, vendar intervjuja ne moremo enačiti z dialogom, ker je več kot dialog. Je obojestranski odnos med ljudmi (Schmidt, 1960, str. 75). Med intervjujem mora biti spraševalec pozoren na vse odzive vprašane osebe, ne samo na njene verbalne odgovore, ampak tudi na neverbalno komunikacijo, na njeno vedenje med pogovorom, mimiko obraza, ton odgovora in podobno, saj nam upoštevanje neverbalne komunikacije in socialne dinamike, ki se med intervjujem vzpostavi med spraševalcem in udeležencem v raziskavi, prikaže verbalni odgovor v pravi podobi. Intervju je lahko standardiziran (v literaturi zasledimo tudi izraz strukturiran) ali pa nestandardiziran (zasledimo tudi izraza polstrukturiran in nestrukturiran). Nestrukturirani intervju je relativno redko izveden v raziskavah na področju menedžmenta, je pa značilen za etnografsko študijo.

Standardizirani intervju nekateri raziskovalci (na primer Sarantakos, 2005, str. 268; Fraenkel in Wallen, 2006, str. 455) imenujejo »ustni vprašalnik« (talking questionnaire), saj je njegova podlaga vnaprej pripravljen standardizirani vprašalnik. Za takšno obliko intervjuja je namreč značilno, da je proces pridobivanja podatkov (informacij) poenoten pri vseh udeležencih v raziskavi, kar pomeni, da vsi odgovarjajo na enaka vprašanja, da so navodila ali pojasnila v zvezi z vprašanji in odgovarjanjem nanje enaka (ista) pri vseh in da je pri vseh intervjujih tudi postopek zapisovanja odgovorov enak. Tudi kategoriziranje odgovorov na vprašanja odprtega tipa mora ustrezati takšni enotnosti in mora biti dogovorjeno že pred opravljanjem intervjuja. Tem merilom je v ekstremni meri zadoščeno, če so vprašanja (skupaj z navodili in pojasnili) pripravljena – oblikovana, napisana in primerno razporejena vnaprej; če spraševalec pri intervjuju vprašanja bere in postavlja natančno tako, kot so zapisana, in v zaporedju, v kakršnem so bila razvrščena; če se tudi glede navodil ali pojasnil k vprašanju drži vnaprej pripravljenih navodil in pojasnil; če so vsa vprašanja samo zaprtega tipa (Sagadin, 1995 a, str. 102; Sarantakos, 2005, str. 268). Enak oziroma enako primeren in vnaprej načrtovan naj bi bil pri vseh intervjujih tudi odnos med spraševalcem in udeležencem v raziskavi,

spraševalci naj bi bili povsem nevtralni, med intervjujem naj bi uporabljali isti način in ton govora, iz njihovih komentarjev pa naj ne bi bilo mogoče razbrati osebnega stališča do proučevane teme. Intervjuji naj bi bili tudi glede tega, kje (prostor, okolje) in kdaj (del dneva) jih opravljamo, izenačeni oziroma primerljivi; tudi spraševalci (če jih je več) naj bi bili vsi enako primerni za to vlogo. Pri takšni obliki intervjuja naj bi bil spraševalčev vpliv zmanjšan na minimum, kar naj bi zagotavljalo visoko stopnjo objektivnosti. Takega intervjuja nismo želeli uporabiti, saj bi s tem izgubili »kontekstualnost«, specifičnost slovenskih šol, ker bi bila osnovni in glavni vir za generiranje kazalnikov obstoječa literatura z drugih področij ter tujega jezikovnega in kulturnega okolja.

Polstrukturirani intervju je na polovici, med dvema ekstremoma (to je standardizirani in nestandardizirani intervju). Pri omenjenem intervjuju si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki naj bi jih z intervjujem dosegel, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih postavi vsakemu udeležencu, preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja (Sagadin, 1995 b; Drever, 1997).

Polstrukturirani intervju je v primerjavi s standardiziranim odprt, precej manj formalen in precej prožnejši. Navadno je usmerjen v proučevanje stvarnih, vsakdanjih, praktičnih življenjskih problemov in raziskovanje doživljanja ljudi – udeležencev v raziskavi. Za polstrukturirani intervju je značilno, da:

- so vprašanja odprtega tipa,
- vrstni red vprašanj ni enak za vse udeležence,
- je odnos med raziskovalcem in udeležencem pristnejši, intimnejši kot pri standardiziranem intervjuju,
- udeleženec je »razumljen« kot strokovnjak, kot tisti, ki o proučevanem problemu ve največ (the most knowledgeable informant),
- pomembni so tudi neverbalni odzivi udeleženca.

(Sarantakos, 2005, str. 268; Fraenkel in Wallen, 2006, str. 455).

Za udeležence v naši raziskavi smo oblikovali naslednja vodilna vprašanja, prilagajali vrstni red vprašanj in jih med samim potekom intervjuja dopolnjevali, nekatere tudi opustili zaradi saturacije odgovorov:

- Kaj je po vašem mnenju »dobra šola«?
- Kaj pričakujete od šole? (Kaj vam je pomembno?)
- Ali ste s šolo zadovoljni? (Pojasnite, prosim).
- Kaj bi v šoli spremenili?
- S čim ste v šoli zadovoljni?
- Opišite, prosim, situacijo, v kateri ste bili zelo zadovoljni!

# 4

## ANALIZA PODATKOV

## 4.1 Kategorizacija podatkov

Iz prepisov in zapisov intervjujev smo izdelali nabor 171 kazalnikov zadovoljstva, ki jih nismo kategorizirali glede na skupine udeležencev (starše, učence, učitelje), pač pa smo jih kodirali, kategorizirali, oblikovali tudi podkategorije in znotraj njih kazalnike glede na »sestavine« procesov v šoli. Oblikovali smo 7 kategorij in 11 podkategorij.

Analiza zbranih podatkov je potekala tako, da smo dobresedne prepise intervjujev najprej uredili. Ker običajno v procesu zbiranja podatkov zberemo velike količine gradiva, je treba v nadaljevanju določiti, kateri deli gradiva vsebujejo informacije, ki so pomembne z vidika postavljenih ciljev. Deli gradiva, ki vključujejo pomembne informacije za našo raziskavo, so kodirne enote. Proces kodiranja pomeni interpretacijo analiziranega besedila oz. določevanje pomena (ključnih besed, pojmov, kod) posameznim delom besedila (Charmaz, 2006, str. 46; Bryman, 2004, str. 402; Flick, 1998, str. 179). Raziskovalec kode oblikuje sproti, med samim potekom analize besedila, v nadaljevanju analize pa jih stalno pregleduje in popravlja ter poskuša določiti njihov pomen. Takšen način kodiranja se imenuje odprto kodiranje in tega smo izvedli z našimi podatki. Sorodne kode oz. kode, ki se nanašajo na podobne pojave, smo združili v kategorije in jih poimenovali. Kategorije in podkategorije so prikazane v preglednici 4.1.

Preglednica 4.1: Kategorije in podkategorije kazalnikov zadovoljstva udeležencev

Kategorija	Podkategorija
Znanje in vzgoja	Dobri učni rezultati
	Izvedba kurikula
	Dobro poučevanje
Lik učitelja	Osebnost
	Strokovnost
Odnosi v šoli	Vodenje
	Medosebni odnosi
Ocenjevanje	
Sodelovanje šole s starši in okoljem	Sodelovanje šole s starši
	Sodelovanje šole z okoljem
Delovne razmere	Normativne delovne razmere
	Notranje delovne razmere
Vrednote	

Znotraj kategorij in podkategorij pa smo razporedili kazalnike zadovoljstva udeležencev. Te lahko uporabimo v samoevalvaciji šole, ki naj bi zagotavljala kakovostnejši in učinkovitejši vzgojno-izobraževalni proces. Macbeath in Mcglynn (2006) navajata, da je razumevanje »dobre« in »učinkovite« šole odvisno od meril, ki jih uporabimo za naše mnenje, ne glede na to, kako eksplicitna ali implicitna so ta merila.

Glede na to, da je zadovoljstvo odjemalcev abstrakten koncept in kompleksen pojem, ga ni mogoče meriti neposredno. Lahko ga spremljamo zgolj s pomočjo ustreznih kazalnikov, ki so po definiciji izbrane merljive spremenljivke, ki jih uporabimo za predstavitev nemerjenega oziroma nemerljivega dejavnika ali količine (vir: <http://www.businessdictionary.com/definition/indicator.html>).

Glede na opredelitev zadovoljstva odjemalcev kot njihove zaznave ponudnikove ne/izpolnitve pričakovanj ali celo preseganja njihovih pričakovanj je treba pred samim merjenjem zadovoljstva natančno opredeliti ta pričakovanja. Pri tem ločimo med izraženimi in impliciranimi pričakovanji (Bhave, 2002). Izražena pričakovanja izhajajo iz dogovorov oziroma pogodbenih določil med ponudnikom in odjemalcem (primer: karakteristike storitev, roki izvedbe). Implicirana pričakovanja pa so nekakšna samoumevna pričakovanja odjemalcev (primer: odjemalec pričakuje, da je ponudnik storitev ustrezno strokovno usposobljen).

Če želimo ugotoviti izpolnjenost pričakovanj glede obljubljenih tehničnih lastnosti dobavljenih izdelkov oziroma izpolnjenost dogovorjenih rokov dobave, lahko to storimo brez večjih težav. Veliko večji problem predstavlja spremljanje pričakovanj v zvezi z manj otipljivimi lastnostmi izdelkov. Te je treba izraziti v merljivih količinah oziroma ciljnih (kazalnikih), ki omogočajo spremljanje napredka pri doseganju zadovoljstva odjemalcev (Bhave, 2002).

V našem primeru predlagamo merila v obliki petstopenjske lestvice za ugotavljanje pomembnosti kazalnikov zadovoljstva udeležencev in za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva na šoli. Za identificirane kazalnike zadovoljstva po kategorijah oziroma podkategorijah navajamo tudi primere instrumentarija za ravnatelja, da lahko v šoli ugotavlja stanje in nato »ukrepak«, kar je lahko eno temeljnih izhodišč za samoevalvacijo na številnih področjih šolskega dela. Vendar velja na tem mestu posebej opozoriti, da lahko (mora) šola za svoje potrebe nekatere kazalnike še naprej razvije v posamezne spremenljivke, ki kazalnik določajo, oziroma je to celo potrebno. Na primer, kazalnik domače naloge nam po našem primeru ne omogoča merjenja količine, obsega, pogostosti, smiselnosti, strukturiranosti, navodil itd. domačih nalog, da pa nam celovito informacijo o stopnji pomembnosti (domačih nalog) kazalnika zadovoljstva za anketiranca in o dejanskem stanju zadovoljstva z domačimi nalogami na šoli. Nekatere kazalnike je treba prirediti stopnji (vrsti) šole, posebnostim posamezne šole (vozači niso značilnost vseh šol), značilnostim anketirancev. Torej ni možno neposredno prekopirati predstavljenih primerov v neki anketni vprašalnik, vsekakor pa so lahko navedeni kazalniki, ki potrebujejo »individualizacijo« glede na omenjene omejitve, dobro izhodišče za nastanek anketnega vprašalnika, ki ga oblikuje šola za svoje potrebe.

## 4. 2 Opis kazalnikov in njihova možna nadaljnja raba

### 4.2.1 Znanje in vzgoja

Znanje in vzgoja sta temeljni otrokovi pravici, opredeljeni v Deklaraciji o otrokovih pravicah (1959), ki med drugim pravi:

- Otrok ima pravico do šolanja, ki naj bo vsaj na stopnji osnovne šole brezplačno in obvezno. Deležen naj bo vzgoje, ki bo razvijala njegovo splošno kulturno raven in ga usposobila, da na osnovi enakih možnosti razvija svoje sposobnosti in zmožnosti za lastno presojo, čut moralne in socialne odgovornosti, da bo lahko postal koristen član človeške družbe.

Pravica do izobraževanja, vzgoje, enakih možnosti, mednarodnega sodelovanja in izkoreninjanja neznanja in nepismenosti po vsem svetu pa je poudarjena tudi v Konvenciji o otrokovih pravicah (1989). V Sloveniji pa so bile opredeljene Deklaracije in Konvencije o otrokovih pravicah prvič zapisane v 2. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (1996), kjer so opredeljeni cilji vzgoje in izobraževanja. Na prelomu tisočletja pa najdemo v Sloveniji in širše po Evropi nove poudarke in pripisovanje pomenu znanja. Retorika šolskih in drugih politik je postala napolnjena z vseživljenjskim učenjem, sprejet je bil Memorandum o vseživljenjskem učenju (2000), kjer je poudarek na družbi znanja, v kateri so ljudje vodilni dejavniki. Izobraževanje in usposabljanje skozi vse življenje pa je najboljša pot za vsakega posameznika, da se sooči z izzivi sprememb. Znanje, razvoj človeških virov in konkurenčnost pa je tudi prednostna naloga Vlade Republike Slovenije, ki je opredeljena v Enotnem programskem dokumentu 2004–2006 (2004).

Vse navedeno spreminja sestavo delovne sile in vzorce zahtev in pričakovanj pri storitvah izobraževalnih in drugih služb. Temeljno izobraževanje, ki mu sledi začetno poklicno izobraževanje in usposabljanje, naj bi vse mlade opremilo z novimi temeljnimi spretnostmi, ki jih zahteva na znanju temelječa ekonomija. Zagotovilo naj bi tudi, da so se »naučili učiti se« in da imajo pozitiven odnos do učenja.

Ena od možnosti za umestitev »novih« zahtev v šolski prostor je poznavanje pričakovanj udeležencev in pomembnosti, ki jo pripisujejo posameznemu kazalniku (področju, vsebini delovanja šole oziroma storitvam, ki jih šola ponuja), ki je povezan z njihovim zadovoljstvom. Med tremi vidiki, ki jih Chelimsky in Shadish (1999) predlagata pri samoevalvaciji, je vidik znanja. Seveda nas je zanimalo, če je tudi pri nas, v naših šolah tako. Na osnovi podatkov smo oblikovali kategorijo »znanje in vzgoja« in ji pripisali tri podkategorije: »učni rezultati«, »izvedba kurikula« in »poučevanje«.

#### 4.2.1.1 Učni rezultati

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »učni rezultati«, ki smo jih ugotovili iz intervjujev z učitelji, starši in učenci, so prikazani v preglednici 4.2.

Preglednica 4.2: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »učni rezultati«

Št.	Kazalniki
1	realna pričakovanja
2	vstopno znanje učencev
3	učni rezultati
4	praktično znanje
5	splošno znanje
6	uspeh na končnem vrednotenju znanja (matura, zaključni izpit)
7	primerljivost s tujino
8	visoke ocene
9	sodobna tehnična znanja
10	splošna razgledanost
11	širok obseg znanja
12	bonton

Na osnovi rezultatov izvedenih polstrukturiranih intervjujev ugotavljamo, da predstavljajo učni rezultati enega pomembnejših dejavnikov zadovoljstva »neposrednih« (učencev) in »posrednih« (staršev) udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa. Odgovori odražajo prepričanje, da dobri učni rezultati temeljijo na kakovostnem znanju. Kakovostno znanje pa je opredeljeno kot tisto, ki posamezniku daje široko intelektualno razgledanost ter hkrati zmožnost praktičnega udejstvovanja. Izhajajoč iz obstoječih razmer in potreb sodobne družbe je kot pomembna oblika specialnih znanj izpostavljeno tehnično znanje.

Po pričakovanjih udeležencev raziskave so dobri učni rezultati soodvisni z visokimi šolskimi ocenami, pridobljenimi bodisi na interni ali eksterni način (zunanje preverjanje znanja, matura). Pri vrednotenju znanja je poudarjen pomen primerjave rezultatov, ki naj poteka na državni in mednarodni ravni.

Izhajajoč iz naštetih kazalnikov, ki opredeljujejo podkategorijo »učni rezultati«, lahko zaključimo, da je lahko zadovoljstvo udeležencev učnega procesa visoko, če je učencem omogočen celostni razvoj in če pridobivajo visoke šolske ocene. Vendar zgolj na temelju pridobljenih kazalnikov zadovoljstva soodvisnosti



med dobrimi učnimi rezultati in visokimi šolskimi ocenami ne moremo potrditi. Lahko pa dobre učne rezultate vidimo skozi usmerjenost k učenju, visoke šolske ocene pa kot usmerjenost k uspehu. Torej gre za pogled na to, kako posamezni udeleženec »oblikuje« svoje učenje (Macbeath in McGlynn, 2006).

V preglednici 4.3 navajamo primer lestvice<sup>12</sup>, ki jo lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik. Šola bo tudi po svoji presoji opustila kazalnik, ki za vzorec, ali če rečemo v jeziku menedžmenta, ciljno skupino ni primeren. Npr. za učitelje lahko oblikujemo kazalnik »realna pričakovanja« natančneje, torej »realna pričakovanja staršev«.

Preglednica 4.3: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »učni rezultati«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	realna pričakovanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	vstopno znanje učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	učni rezultati	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	praktično znanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	splošno znanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	uspeh na končnem vrednotenju znanja (matura, zaključni izpit)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	primerljivost s tujino	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	visoke ocene	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodobna tehnična znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	splošna razgledanost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	širok obseg znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	bonton	1	2	3	4	5

#### 4.2.1.2 Izvedba kurikula

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »izvedba kurikula«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.4.

<sup>12</sup> Za lestvice običajno damo navodilo, npr. Na lestvici od 1 do 5 ocenite pomembnost posameznega kazalnika, pri čemer 1 pomeni nepomembno in 5 zelo pomembno. Enako načelo oblikovanja navodila velja za desni stolpec, kjer merimo zadovoljstvo.

Preglednica 4.4: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »izvedba kurikula«

Št.	Kazalniki
1	učenje medsebojnih odnosov
2	možnosti splošne mature
3	obremenjenost učencev
4	ponudba interesnih dejavnosti
5	ponudba izbirnih predmetov
6	urnik
7	usmerjanje v naravoslovje
8	zahtevnost programa
9	delo z nadarjenimi
10	delo z učenci s posebnimi potrebami
11	domače naloge
12	količina dodatnih dejavnosti
13	ogledi različnih inštitucij (obiski muzejev)
14	tekmovanja
15	dnevi dejavnosti (športni, kulturni)
16	količina ekskurzij
17	vzgojni rezultati
18	možnost dopolnilnega pouka
19	učenje veščin (javno nastopanje, predstavitev)

Kazalniki zadovoljstva s šolskim kurikulumom nakazujejo pričakovanje, da bo šola v največji možni meri sledila potrebam, volji in zmožnostim posameznika, kar je v teoriji pojmovano kot personalizirano učenje (Hopkins, 2007). Na osnovi v raziskavi identificiranih kazalnikov naj bi šola zagotovila zlasti razvejano izbiro učnih predmetov in interesnih dejavnosti ter uvajala individualizirani pristop do učencev (dopolnilni pouk, dodatni pouk, delo z učenci s posebnimi potrebami ipd.). Šolski kurikulum naj bi učencem omogočal tudi čim več praktičnega dela, hkrati pa naj bi

šola izvajala dejavnosti, ki utrjujejo socializacijo, vzgajajo in utrjujejo interes za naravoslovje.

Šolski urnik naj bi bil izdelan tako, da zagotavlja izbirnost ter hkrati preprečuje preobremenjenost posameznika.

V preglednici 4.5 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »izvedba kurikula«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.5: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »izvedba kurikula«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	učenje medsebojnih odnosov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	možnosti splošne mature	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	obremenjenost učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ponudba interesnih dejavnosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ponudba izbirnih predmetov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	urnik	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	usmerjanje v naravoslovje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	zahtevnost programa	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	delo z nadarjenimi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	delo z učenci s posebnimi potrebami	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	domače naloge	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	količina dodatnih dejavnosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ogledi različnih inštitucij (obiski muzejev)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	tekmovanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	dnevi dejavnosti (športni, kulturni)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	količina ekskurzij	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	vzgojni rezultati	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	možnost dopolnilnega pouka	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	učenje veščin (javno nastopanje, predstavitve)	1	2	3	4	5

#### 4.2.1.3 Dobro poučevanje

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »dobro poučevanje«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.6.

Preglednica 4.6: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »dobro poučevanje«

Št.	Kazalniki
1	motiviranje učencev
2	delovne navade učence
3	uporaba sodobne tehnologije
4	dobra razlaga
5	iskanje znanja
6	primerna zahtevnost
7	sodelovanje učencev
8	individualni pristop
9	preverjanje in ocenjevanje
10	utrjevanje znanja
11	napovedano ustno spraševanje
12	razvijanje odgovornosti
13	pomoč učiteljev pri razumevanju snovi
14	zahtevnost učitelja
15	priprava na življenje
16	postavljanje mej dijakom
17	izbira učbenikov
18	navduševanje učencev za predmet
19	odpiranje različnih perspektiv
20	širjenje obzorja
21	ustvarjanje lastnega mnenja
22	alternativni vzgojni ukrep

Iz ugotovljenih kazalnikov je razvidno, da zadovoljstvo s poučevanjem temelji na pričakovanju optimalne izpolnitve vzgojnih smotrov (oblikovanje delovnih navad, upoštevanje pravil, krepitev sodelovanja, solidarnost in tolerantnost, oblikovanje vrednot, krepitev zmožnosti praktičnega delovanja) in zagotavljanju profesionalizma. Pričakuje se dosledno upoštevanje sodobnih pedagoških standardov in načel, uporaba sodobne tehnologije ter usmerjenost v potrebe posameznika.

Dobro poučevanje naj bo torej usmerjeno na posameznika in na njegove razvojne dosežke. Ob tem je potrebno poudariti, da spraševanci razumejo dobro poučevanje kot povezanost učnega in vzgojnega procesa.

V preglednici 4.7 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »dobro poučevanje«, ki ga v šoli lahko uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.7: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« - podkategorija »dobro poučevanje«.

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	motiviranje učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	delovne navade učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	uporaba sodobne tehnologije	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	dobra razlaga	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	iskanje znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	primerna zahtevnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	individualen pristop	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	preverjanje in ocenjevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	utrjevanje znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	napovedano ustno spraševanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	razvijanje odgovornosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pomoč učiteljev pri razumevanju snovi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	zahtevnost učitelja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	priprava na življenje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	postavljanje mej dijakom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	izbira učbenikov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	navduševanje učencev za predmet	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	odpiranje različnih perspektive	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	širjenje obzorja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ustvarjanje lastnega mnenja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	alternativni vzgojni ukrep	1	2	3	4	5

## 4.2.2 Lik učitelja

Kazalnike zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« smo razdelili v podkategoriji »strokovnost« in »osebnost«. Osebnost učitelja pojmuje kot učitelju lastno in zanj značilno celoto, kjer gre za celoto značilnosti, »vzorče« mišljenja, čustvovanja in obnašanja, po katerih se razlikuje od drugih in po katerih ga drugi lahko prepoznajo (Musek in Pečjak, 2001). Če na osebnost ni možno vplivati, pa je strokovnost posameznega učitelja odvisna od njega samega in od vodenja šole. Beers (2007) pravi, da morajo zaposleni na šoli pogosto preverjati svoj napredek na podlagi podatkov, dobiti priznanja za uspehe in si zastaviti cilje na področjih, kjer so potrebne izboljšave.

### 4.2.2.1 Osebnost

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »osebnost«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.8.

Preglednica 4.8: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »osebnost«

Št.	Kazalniki
1	vzornik
2	topel
3	ljubeč
4	ima stik z otrokom
5	empatičnost – »začuti vsakega otroka«
6	prijazen
7	z veseljem opravlja delo
8	ima občutek za delo z ljudmi
9	dosleden
10	korekten
11	dostopen
12	strog
13	ni zgolj prenašalec znanja
14	se osebno ne vpleta

Navedbe v raziskavi odražajo visoka pričakovanja v odnosu do učiteljeve osebnosti. Učitelj naj bi bil značajsko nadpovprečno pozitivna osebnost, z visoko razvitim občutkom empatije, občutkom za delo s soljudmi in zlasti mladino, korekten in hkrati tudi strog.

Učitelj kot takšen torej ni zreduciran le na strokovnjaka – prenašalca znanja, temveč nastopa v vlogi pomembnega soustvarjalca in sooblikovalca osebnosti mladega človeka, za kar bi lahko sklepali, da je pogojeno tudi z učiteljevim veseljem do opravljanja svojega poklica.

V preglednici 4.9: navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »osebnost«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	vzornik	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	topel	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ljubeč	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ima stik z otrokom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	empatičnost – »začuti vsakega otroka«	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijazen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	z veseljem opravlja delo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ima občutek za delo z ljudmi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	dosleden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	korekten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	dostopen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	strog	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ni zgolj prenašalec znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	se osebno ne vpleta	1	2	3	4	5



#### 4.2.2.2 Strokovnost

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »strokovnost«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.10.

Preglednica 4.10: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »strokovnost«.

Št.	Kazalniki
1	didaktična usposobljenost
2	avtoriteta učitelja
3	je vodja učencev
4	je povezovalac predmetov
5	strokovna usposobljenost
6	je mentor otrokom, usmerjevalec
7	pomaga otrokom iz kritičnih situacij
8	skrbi za učence
9	je pripravljen uvajati novosti

Pričakovanja udeležencev izobraževanja na področju učiteljeve strokovnosti zajemajo izobraževalno in vzgojno komponento. Učitelj naj bo najprej kompetenten na svojem lastnem strokovnem in didaktičnem področju in usposobljen ter angažiran za uvajanje novosti v vzgojno-izobraževalni proces. Hkrati pa se od njega pričakuje, da zna učencem privzgojiti delovne navade, jih usmerjati in jim svetovati.

Iz ugotovljenih kazalnikov zadovoljstva na področju strokovnosti učitelja lahko tudi razberemo, da naj odnos učitelj – učenec ne bi temeljil na prijateljskih osnovah, temveč zgolj na mentorski, profesionalni ravni. Kot pomemben dejavnik strokovnosti učitelja je izpostavljeno tudi pričakovanje, da vodi vzgojno-izobraževalni proces v skladu s potrebami učencev, z njihovo primerno obremenjenostjo in s poudarkom na povečani aktivnosti otrok v času pouka, ne pa v njihovem prostem času.

V preglednici 4.11 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »strokovnost«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.11: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »strokovnost«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	didaktična usposobljenost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	avtoriteta učitelja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	je vodja učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	je povezovalec predmetov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	strokovna usposobljenost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	je mentor otrokom, usmerjevalec	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pomaga otrokom iz kritičnih situacij	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skrbi za učence	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	je pripravljen uvajati novosti	1	2	3	4	5

### 4.2.3 Odnosi v šoli

Teorija psihologije odnose med ljudmi razvršča na prosocialne, antisocialne in proindividualne (Musek in Pečjak, 2001). V njih najdemo solidarnost, sodelovanje, podporo, prijaznost, agresivnost, delikventnost, egoizem in nekatere oblike tekmovalnosti. Kazalnike zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« smo razvrstili v podkategoriji »vodenje« in »medosebni odnosi«. V podkategorijo »vodenje« smo razvrstili kazalnike zadovoljstva na relaciji nadrejeni (vodstvo šole) – zaposleni. V podkategorijo »medosebni odnosi« pa so razvrščeni kazalniki zadovoljstva na ravni učitelj – učitelj, učitelj – učenec, učitelj – starši.

#### 4.2.3.1 Vodenje

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »vodenje«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.12.

Preglednica 4.12: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« – podkategorija »vodenje«

Št.	Kazalniki
1	sodelovanje z vodstvom
2	timsko delo
3	skupni cilji
4	pripadnost šoli
5	disciplina vseh zaposlenih
6	skupna prizadevanja
7	spoštovanje pravil
8	povezanost kolektiva
9	zaupanje
10	spoštovanje dogovorjenih kriterijev
11	pohvale
12	doseganje ciljev
13	varnost
14	obremenjenost
15	pregled nad šolo
16	enakomerna razporeditev dela
17	pravilne odločitve
18	občutek, da si potreben
19	dobra informiranost
20	sklepanje kompromisov
21	toleranca do napak
22	omogočanje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja
23	uvajanje sprememb
24	spremljanje kakovosti
25	sodelovanje pri organizaciji prireditev
26	reševanje kadrovskih problemov

V okviru obravnavane podkategorije ugotavljamo, da se zadovoljstvo z vodenjem nanaša na dve ravni: vodenje odnosov in organizacijo dela na posamezni šoli.

Iz ugotovljenih kazalnikov, ki jih lahko povežemo v okvir vodenja odnosov, zaključujemo, da se pričakuje vzpostavitev odnosov, ki zagotavljajo sodelovanje in neogroženost posameznika, orientiranost k skupnim ciljem ter priznavanje dosežkov posameznika in skupine.

Ob tem mora biti organizacija dela vodena v smislu zagotavljanja pogojev za uspešno in skupno delovanje, oblikovanja in upoštevanja dogovorjenih pravil delovanja, uvajanja smiselnih sprememb, zagotavljanja pogojev za uspešno delo, spremljanja in vrednotenja dosežkov in smotrne izrabe delovnega/učnega časa.

Kot ključen dejavnik uspešnega vodenja nastopa vodstvo šole oziroma ravnatelj, ki kot formalni in dejanski vodja šole zagotavlja in nadzoruje vse nujne pogoje za njen razvoj.

V preglednici 4.13 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »vodenje«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.13: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« – podkategorija »vodenje«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	sodelovanje z vodstvom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	timsko delo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skupni cilji	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pripadnost šoli	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	disciplina vseh zaposlenih	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skupna prizadevanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spoštovanje pravil	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	povezanost kolektiva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	zaupanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spoštovanje dogovorjenih kriterijev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pohvale	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	doseganje ciljev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	varnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	obremenjenost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pregled nad šolo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	enakomerna razporeditev dela	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pravilne odločitve	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	občutek, da si potreben	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	informiranost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sklepanje kompromisov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toleranca do napak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	omogočanje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	uvajanje sprememb	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spremljanje kakovosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje pri organizaciji prireditev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	reševanje kadrovskih problemov	1	2	3	4	5

#### 4.2.3.2 Medosebni odnosi

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »medosebni odnosi«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.14.

Preglednica 4.14: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« – podkategorija »medosebni odnosi«

Št.	Kazalniki
1	skrb za dobro počutje vseh
2	medsebojno razumevanje učencev, učiteljev, staršev
3	povezovanje na poslovnem in zasebnem področju
4	skrb za medgeneracijske odnose
5	konstruktivno vzdušje
6	skupno veselje nad uspehom
7	korektni odnosi
8	prijetno vzdušje
9	medsebojna podpora
10	navdihujejo te sodelavci
11	ni rivalstva
12	toplina učiteljev
13	prijaznost
14	medsebojna pomoč učencev
15	toleranca učiteljev do posebnosti učencev
16	rad si v šoli

Medosebni odnosi v šolskem prostoru se oblikujejo na različnih relacijah. Iz identificiranih kazalnikov te podkategorije so razvidni odnosi učenci – učenci, učenci – učitelji, učitelji – učitelji, učitelji – starši, medtem ko odnosov učitelji – ravnatelj, učenci – ravnatelj (če ravnatelja ne opredelimo kot člana pedagoškega zbora) in odnosa učenci oziroma otroci – starši ne moremo razbrati.

Pričakovanja udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu na področju medosebnih odnosov v splošnem povzema kazalnik »rad si v šoli«, kar je možno doseči z vzpostavitvijo razumevajočega in strpnega okolja, medsebojno povezanostjo in pomočjo ter smiselnim prepletom zadostitve strokovnih in osebnih človeških potreb.

V preglednici 4.15 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »medosebni odnosi«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.15: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« – podkategorija »medosebni odnosi«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	dobro počutje vseh	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojno razumevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	povezovanje na poslovnem in zasebnem področju	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skrb za medgeneracijske odnose	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	konstruktivno vzdušje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skupno veselje nad uspehom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	korektni odnosi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijetno vzdušje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojna podpora	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	navdihujejo te sodelavci	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ni rivalstva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toplina učiteljev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijaznost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojna pomoč učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toleranca učiteljev do posebnosti učencev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	rad si v šoli	1	2	3	4	5

#### 4.2.4 Ocenjevanje

Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje znanja« kažejo v največji meri na načine ocenjevanja znanja. Prikazani so v preglednici 4.16.

Preglednica 4.16: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje«

Št.	Kazalniki
1	načini ocenjevanja
2	napovedano spraševanje
3	pomembnost ocen
4	primerna razporeditev preverjanja in ocenjevanja znanja
5	pošteno ocenjevanje
6	e-redovalnica
7	sprotno preverjanje in ocenjevanje
8	število kontrolnih nalog
9	eksterno preverjanje

Zadovoljstvo z ocenjevanjem je v prvi vrsti odvisno od stopnje korektnosti ocenjevanja v smislu doslednega upoštevanja predpisanih norm. Pričakuje se tudi, da ocenjevanje pri učencih ne povzroča pretiranega stresa, zlasti s splošno uvedbo napovedanega ocenjevanja in smiselnim rokovnikom ocenjevanja. Kot pomemben dejavnik izstopa tudi želja po preglednosti oziroma dostopnosti informacij o pridobljenih ocenah, kjer je kot ustrezna rešitev izpostavljena uvedba elektronske redovalnice.

V preglednici 4.17 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.



Preglednica 4.17: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	načini ocenjevanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	napovedano spraševanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pomembnost ocen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	primerna razporeditev preverjanja in ocenjevanja znanja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pošteno ocenjevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	e-redovalnica	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sprotno preverjanje in ocenjevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	število kontrolnih nalog	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	eksterno preverjanje	1	2	3	4	5

#### 4.2.5 Sodelovanje šole s starši in okoljem

Prenos moči odločanja na šole, deregulacija in decentralizacija šolskega sistema so spremembe, ki od šol hkrati zahtevajo tudi tesnejše sodelovanje z okoljem. Šole zaradi transparentnosti delovanja odpirajo svoja vrata najširši javnosti. Hkrati pa sodelovanje z okoljem pomeni nove možnosti in izzive (Trnavčević in drugi, 2006). V raziskavi so intervjuvanci vseh treh skupin posebej izpostavili sodelovanje šole s starši in s širšim okoljem.

##### 4.2.5.1 Sodelovanje šole s starši

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »sodelovanje šole s starši«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.18.

Preglednica 4.18: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole s starši«

Št.	Kazalniki
1	povezanost med starši
2	sodelovanje učiteljev in staršev
3	postavljanje mej staršem
4	vklučevanje staršev v dejavnosti
5	informiranje staršev

Udeleženci v raziskavi so izpostavili pomen konstruktivnih in korektnih odnosov. Iz kazalnikov zadovoljstva sodelovanja šole s starši lahko ugotovimo, da so starši pripravljeni prevzeti aktivnejšo vlogo v konkretnem izvajanju šolskega kurikula, zlasti kot spremljevalci in celo pobudniki in izvajalci raznovrstnih interesnih dejavnosti. Pri tem pa je treba zagotoviti, da stopnja sodelovanja ne preseže kompetenčnih okvirov in pristojnosti posameznih skupin akterjev vzgojno-izobraževalnega procesa.

V preglednici 4.19 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »sodelovanje šole s starši«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.19: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole s starši«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	povezanost med starši	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje učiteljev in staršev	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	postavljanje mej staršem	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	vklučevanje staršev v dejavnosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	informiranje staršev	1	2	3	4	5

#### 4.2.5.2 Sodelovanje šole z okoljem

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »sodelovanje šole z okoljem«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.20.

Preglednica 4.20: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole z okoljem«

Št.	Kazalniki
1	odprtost šole
2	vključevanje gospodarstva
3	mednarodno sodelovanje učiteljev in dijakov
4	sodelovanje med šolami
5	predstavitev primerov dobre prakse

Odprtost šole v prostor predstavlja enega pomembnih dejavnikov razvoja sodobne šole in hkrati krepi zadovoljstvo udeležencev izobraževalnega procesa. Iz odgovorov respondentov razberemo, da so pričakovanja usmerjena zlasti v sodelovanje posamezne šole z drugimi domačimi in tujimi šolami v njeno povezovanje z gospodarstvom. Slednje je pomembno bodisi za izvajanje odprtega dela kurikula bodisi kot pomoč (donacije, sponzorska sredstva) za zagotavljanje boljših materialnih pogojev šole.

Ob tem želimo izpostaviti problematiko oddajanja šolskih nepremičnin. Takšna oblika tržne dejavnosti sicer zagotavlja šoli dodatna sredstva, ki omogočajo izboljšanje materialnih pogojev za njeno delovanje, hkrati pa zmanjšuje možnost uporabe šolskih prostorov za učence.

V preglednici 4.21 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »sodelovanje šole z okoljem«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.21: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole z okoljem«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	odprtost šole	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	vključevanje gospodarstva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	mednarodno sodelovanje učiteljev in dijakov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje med šolami	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	predstavitev primerov dobre prakse	1	2	3	4	5

## 4.2.6 Delovne razmere

Kazalnike zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« smo razdelili na tiste, na katere šola sama ne more vplivati in ki smo jih razvrstili v podkategorijo »normativne delovne razmere«, in tiste, ki so odvisni od vodstva in posameznikov na šoli. Te smo razvrstili v kategorijo »notranje delovne razmere«.

### 4.2.6.1 Normativne delovne razmere

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »normativne delovne razmere«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.22.

Preglednica 4.22: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »normativne delovne razmere«

Št.	Kazalniki
1	plača
2	velikost oddelkov
3	velikost šole

Med normativne delovne razmere sodijo, izhajajoč iz dobljenih kazalnikov za to podkategorijo, predvsem normativno določene velikosti učnih skupin oziroma oddelkov, velikost same šole in ne nazadnje tudi primernost vrednotenja dela zaposlenih. Posamezna šola navedenih razmer ne more neposredno spreminjati, se je pa treba zavedati, da kljub temu predstavljajo pomemben delež v stopnji zadovoljstva udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu s posamezno šolo.

V preglednici 4.23 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »normativne delovne razmere«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.23: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »normativne delovne razmere«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	plača	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	velikost oddelkov	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	velikost šole	1	2	3	4	5

#### 4.2.6.2 Notranje delovne razmere

Kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »notranje delovne razmere«, ki smo jih ugotovili iz raziskave, so prikazani v preglednici 4.24.

Preglednica 4.24: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »notranje delovne razmere«

Št.	Kazalniki
1	dobra oprema
2	varnost
3	organizacija dela
4	prehrana (topla malica, primerno dolg odmor)
5	red
6	opremljenost delavnic
7	investicijsko vzdrževanje v času pouka prostih dni
8	urejena parkirišča
9	materialni pogoji za delo
10	načrtovane obveznosti zaposlenih
11	količina administrativnega dela
12	sledenje novostim
13	urejeno popoldansko in jutranje varstvo
14	oznake prostorov in smerokazi v šoli
15	zagotovljen prevoz za učence
16	urejene garderobe

Kazalnike zadovoljstva z notranjimi delovnimi razmerami lahko razdelimo na področje storitev in področje opremljenosti. V okviru storitev se pričakuje, da učni proces poteka nemoteno (da je nadomeščanje optimalno urejeno), da je delo smiselno načrtovano in ne povzroča zastojev, da je poskrbljeno za varnost vseh udeležencev, pri čemer je poudarjena skrb za varno in produktivno preživljanje časa otrok v šoli, ko ne potekajo dejavnosti po urniku (npr. jutranje ali popoldansko varstvo itd.), in da je zagotovljena kakovostna prehrana. Pri tem želimo opozoriti, da smo z našo raziskavo ugotovili, da plačevanje nekaterih nadstandardnih storitev predstavlja pomemben dejavnik nezadovoljstva, opazen predvsem pri starših.

Zadovoljstvo s stopnjo opremljenosti pa je odvisno predvsem od stopnje uporabe sodobnih učnih pripomočkov ter zagotavljanja kakovostnih in sodobnih splošnih materialnih pogojev za delo. Posebej je treba izpostaviti pričakovanje, da raznovrstna vzdrževalno-investicijska dela potekajo le v času, ko se ne izvaja neposreden vzgojno-izobraževalni proces.

V preglednici 4.25 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v podkategoriji »notranje delovne razmere«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.

Preglednica 4.25: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »notranje delovne razmere«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	dobra oprema	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	varnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	organizacija dela	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prehrana (topla malica, primerno dolg odmor)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	red	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	opremljenost delavnic	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	investicijsko vzdrževanje v času pouka prostih dni	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	urejena parkirišča	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	materialni pogoji za delo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	načrtovane obveznosti zaposlenih	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	količina administrativnega dela	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sledenje novostim	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	urejeno popoldansko in jutranje varstvo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	oznake prostorov in smerokazi v šoli	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	zagotovljen prevoz za učence	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	urejene garderobe	1	2	3	4	5

### 4.2.7 Vrednote

Kazalniki v kategoriji »vrednote« so tesno povezani z medosebnimi odnosi na šoli. Kar nekaj med njimi ni vrednot, so pa norme delovanja, nekatere bi lahko razumeli tudi kot pedagoška načela. Prikazani so v preglednici 4.26.

Preglednica 4.26: Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »vrednote«

Št.	Kazalniki
1	enakost
2	medsebojno spoštovanje
3	odkritost
4	izražanje vrednot
5	izražanje lastnega mnenja
6	poštenost
7	tekmovalnost
8	zavzemanje učiteljev za učence
9	ustvarjalnost
10	toleranca
11	medsebojna pomoč
12	načelnost
13	sodelovanje
14	doslednost
15	prevzemanje odgovornosti za odločitve

Izhajajoč iz rezultatov raziskave zaključujemo, da je zadovoljstvo s posamezno šolo visoko, če je na njej oblikovana takšna kultura, ki temelji na vrednotah enakopravnosti, medsebojnega spoštovanja in razumevanja, strpnosti, prevzemanja odgovornosti, oblikovanja realnih pričakovanj, dopustnosti izražanja in argumentiranja mnenj, sodelovanja in pomoči.

Na osnovi odgovorov intervjuvancev tudi ugotavljamo, da se v posamičnih primerih v šolski kulturi pojavljajo močnejši elementi storilnostne naravnosti, ki vsaj delno omejuje socializacijske vrednote. Kot zanimivost lahko pogledamo izjavo učencev, ki so poudarjali, da je uspešnost po-

membnejša od prijateljstva. To so pojasnili s tem, da se zavedajo, da potrebujejo dobre ocene, in da zaradi tega tudi zanemarijo druženje s prijatelji, skupne aktivnosti z njimi. Če morajo izbirati med prijateljstvom in delom za šolo, ki jih vodi k uspehu, se odločijo za slednje. Res pa je, da so bili udeleženci uspešni učenci, večinoma odličnjaki.

Prav tako je v kulturi posameznih šol občasno prisoten tudi elitizem, za katerega bi lahko trdili, da znotraj šole deluje predvsem kot integrativni dejavnik, v odnosu pripadnikov takšne šole do pripadnikov drugih šol pa je lahko spodbujevalnik nekonstruktivnosti.

V preglednici 4.27 navajamo primer z ugotovljenimi kazalniki zadovoljstva v kategoriji »vrednote«, ki ga lahko v šoli uporabimo za ugotavljanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in hkrati za ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva za posamezni kazalnik.



Preglednica 4.27: Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »vrednote«

Pomembnost					Kazalniki	Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	enakost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojno spoštovanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	odkritost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	izražanje vrednot	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	izražanje lastnega mnenja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	poštenost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	tekmovalnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	zavzemanje učiteljev za učence	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ustvarjalnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toleranca	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojna pomoč	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	načelnost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	doslednost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prevzemanje odgovornosti za odločitve	1	2	3	4	5

S tem seveda nismo izčrpali vseh možnih kazalnikov, ampak le tiste, ki so jih izpostavili udeleženci v naši raziskavi. Vprašanje, ki ga morda bralec postavi ob prebiranju te monografije, je torej – in kaj sedaj?

**5**

**IN KAJ SEDAJ?**

Prikazana je sodobna literatura s področja zadovoljstva in aplicirana na šolski prostor, izvedena je bila raziskava, katere ugotovitve s primeri so predstavljene, kar želimo še povedati, pa so v bistvu priporočila za ravnatelje, in to dvojna.

Prvič, ukvarjanje z zadovoljstvom je sestavni del ravnateljeve ocene uspešnosti,<sup>13</sup> ali če uporabimo žargonski izraz, fleksibilnega, variabilnega dela ravnateljeve plače. Plača je lahko višja za celo do 5 % variabilnega dela, če ravnatelj spremlja, evalvira, meri zadovoljstvo staršev, učencev in učiteljev in če ti izražajo zadovoljstvo s šolo. Pričujoči kazalniki in metodološke usmeritve mu torej lahko služijo kot primer, ki ga dopolni in aplicira na svojo šolo. S tem ne bo zgolj dosežena višja plača, ampak bodo uresničeni tudi drugi cilji, namreč identifikacija tistih »sestavin« šole, pri katerih bodo potrebni sistematični posegi v obstoječo prakso. Pri tem se ravnatelj ne bo nekritično in popolnoma odzival na pričakovanja ciljnih skupin, saj ga vežejo oziroma njegovo delo uokvirjajo pedagoški in profesionalni standardi ter seveda zakonske možnosti. Vsekakor pa bodo »posegi« v prakso možni znotraj profesionalnih in zakonodajnih okvirov in glede na možnosti šole, da se bo ta čim bolj odzvala na potrebe, želje in pričakovanja okolja, svojih ciljnih skupin.

Drugič, primeri sestave merske lestvice bodo lahko v oporo vsem, ki se na šoli ukvarjajo z merjenjem zadovoljstva. In teh ni malo. Učitelji, šolski svetovalni delavci, knjižničarji in drugi pogosto »sprašujejo« starše o zadovoljstvu s posameznimi dejavnostmi in dogodki na šoli. Navedeni primeri ne bodo primerni za merjenje posameznega dogodka, npr. proslave, saj bodo morali kazalnik »proslavo« operacionalizirati in ga meriti kot enkratno »transakcijo«. To pomeni, da bodo spraševali o zadovoljstvu z vsebino, uro proslave, vabili itd. »Enakost« merskih lestvic za posamezne dogodke, dejavnosti in aktivnosti pa bo omogočala združevanje delnih ocen zadovoljstva v celovitejšo podobo o stanju zadovoljstva s šolo in v primeru ponavljanja merjenja, kar je zelo priporočljivo, tudi primerjave stopnje zadovoljstva v nekem časovnem obdobju.

Posredna korist spremljanja zadovoljstva s šolo pa je v tem, da po principu »dober glas seže v deveto vas«, torej po principu govoric, šola pridobi učence, torej poveča vpis. Morda je tole malce preveč »optimistična« napoved, vendar je glede na to, da se del promocije šole dogaja prek govoric, ki jih zadovoljni ali pa nezadovoljni starši, učenci in zaposleni širijo v okolici, vredno »ustvarjati« zadovoljne odjemalce, ki šolo »priporočajo« svojim socialnim mrežam, skupinam ljudi, s katerimi se družijo zaradi različnih vzrokov in motivov. In če se vrnemo na začetek – zakaj torej o zadovoljstvu s šolo?

<sup>13</sup> Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva (Ur. l. RS, št. 81/2006) v drugi točki petega člena [ovrednotenje kakovosti in strokovnosti izvajanja dela] določa, da se kakovost in strokovnost izvajanja dela vrednoti do 5 % z na osnovi dokumentacije preverjenim zadovoljstvom uporabnikov storitev (nad 55 % zadovoljnih).

## SEZNAM PREGLEDNIC

Št. preglednice	Naslov	Stran
Preglednica 1.1	Gibanje števila rojstev v Sloveniji	7
Preglednica 4.1	Kategorije in podkategorije kazalnikov zadovoljstva udeležencev	45
Preglednica 4.2	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »dobri učni rezultati«	48
Preglednica 4.3	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »dobri učni rezultati«	49
Preglednica 4.4	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »izvedba kurikula«	50
Preglednica 4.5	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »izvedba kurikula«	51
Preglednica 4.6	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »dobro poučevanje«	52
Preglednica 4.7	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »znanje in vzgoja« – podkategorija »dobro poučevanje«	54
Preglednica 4.8	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »osebnost«	55
Preglednica 4.9	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »osebnost«	56
Preglednica 4.10	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »strokovnost«	57
Preglednica 4.11	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »lik učitelja« – podkategorija »strokovnost«	58
Preglednica 4.12	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »medosebni odnosi« – podkategorija »vodenje«	59
Preglednica 4.13	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »medosebni odnosi« – podkategorija »vodenje«	61
Preglednica 4.14	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »medosebni odnosi« – podkategorija »medosebni odnosi«	62
Preglednica 4.15	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »odnosi v šoli« – podkategorija »medosebni odnosi«	63

Št. preglednice	Naslov	Stran
Preglednica 4.16	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje«	64
Preglednica 4.17	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »ocenjevanje«	65
Preglednica 4.18	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole s starši«	66
Preglednica 4.19	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole s starši«	66
Preglednica 4.20	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole z okoljem«	67
Preglednica 4.21	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »sodelovanje šole s starši in okoljem« – podkategorija »sodelovanje šole z okoljem«	67
Preglednica 4.22	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »normativne delovne razmere«	68
Preglednica 4.23	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »normativne delovne razmere«	68
Preglednica 4.24	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »notranje delovne razmere«	69
Preglednica 4.25	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »delovne razmere« – podkategorija »notranje delovne razmere«	70
Preglednica 4.26	Kazalniki zadovoljstva v kategoriji »vrednote«	71
Preglednica 4.27	Primer merjenja pomembnosti kazalnikov in dejanskega stanja zadovoljstva v kategoriji »vrednote«	72

## LITERATURA:

- Aaker, D., V. Kumar in G. S. Day. 1998. *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons.
- Agus, A., S. K. Krishnan in S. L. Kadir. 2000. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management* 11 (4–6): 808–819.
- Anderson, E. W. in C. Fornell. 2000. Foundations of the American customer satisfaction index. *Total Quality Management* 11 (7): 869–882.
- Anderson, E. W. in V. Mittal. 2000. Strengthening the satisfaction – profit chain. *Journal of Service Research* 3 (2): 107–120.
- Anderson, E. W., C. Formell in D. R. Lehman. 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58: 53–66.
- Andreassen, T. W. 2000. Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing* 34 (1–2): 156–175.
- Barbeau, J. B. 1985. Predictive and normative expectations in consumer satisfaction: A utilization of adaptation and comparison level in a unified framework. V Hunt, H. K. in Day, R. (Eds) *Conceptual and empirical contributions to consumer satisfaction and complaining behavior*. Bloomington, IN: Indiana University School of Business: 27–32.
- Barnes, C. 1993. *Practical marketing for schools*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Barsky, J. D. 1992. Customer satisfaction in the hotel industry: Meaning and measurement. *The Hospitality Research Journal* 16 (1): 51–73.
- Beers, B. 2007. *Šole učenja. Praktični priročnik za učitelje in ravnatelje*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. 1995.
- Bloemer, J. M. M. in H. D. P. Kasper. 1995. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology* 16 (2): 311–329.
- Bryman, A. 2004. *Social research methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Busacca, B. in G. Padula. 2005. Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. Theory, measurement and implications. *Marketing Intelligence & Planning* 23 (6): 543–561.
- Cadotte, E. R. in N. Turgeon. 1988a. Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints and compliments. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 1: 74–79.

- Cadotte, E. R. in N. Turgeon. 1988b. Key factors in guest satisfaction. *The Cornell HRA Quarterly* (February): 45–51.
- Chan, L. K., Y. V. Hui, H. P. Lo, S. K. Tse, G. K. F. Tso in M. L. Wu. 2003. Consumer satisfaction index: New practice and findings. *European Journal of Marketing* 37 (5–6): 872–909.
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory*. London: Sage Publications Ltd.
- Chelimsky, E. in W. Shadish. 1999. *Evaluation for the 21st century: A handbook*. London: Sage.
- Chu, R. 2002. Stated-importance versus derived-importance customer satisfaction measurement. *Journal of Services Marketing* 16 (2): 285–301.
- Chumpitaz, R. in N. G. Papatoidamis. 2004. Service quality and marketing performance in business-to-business markets: Exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality* 14 (2–3): 235–248.
- Churchill, G. A. Jr. in C. Surprenant. 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19 (November): 491–504.
- Cowburn, S. 2005. Strategic planning in higher education: Fact or fiction? *Perspective* 9(4): 103–109.
- Cronin, J. J. in S. A. Taylor. 1992. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing* 56: 55–68.
- Cronin, J., M. Brady in G. T. Hult. 2000. Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing* 76 (2): 193–218.
- Danaher, P. J. in V. Haddrell. 1996. A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management* 7 (4): 4–26.
- Day, R. L., K. Grabicke, T. Schaetzle in F. Staubach. 1981. The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing* 57: 86–106.
- De Zilwa, D. 2005. Using entrepreneurial activities as a means of survival: Investigating the processes used by Australian universities to diversify their revenue streams. *Higher Education* 50: 387–411.
- Dean, A. M. 2004. Rethinking customer expectations of service quality: Are call centers different? *Journal of Services Marketing* 18 (1): 60–77.
- Deklaracija o otrokovih pravicah*. Generalna skupščina združenih narodov. 20. 11. 1959. Resolucija št. 1386, 7. načelo. <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=107> (vstop 7. 8. 2008).

- Dick, A. in K. Basu. 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22: 99–113.
- Drever, E. 1997. *Using semi-structured interviews in small-scale research*. Glasgow: Scottish Council for Research in Education.
- Dubrovski, D. 1997. Model odjemalčevega zadovoljstva. *Slovenska ekonomska revija* 48 (5): 407–418.
- Ekinci, Y., P. L. Dawes in R. G. Massey. 2008. An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing* 42 (1/2): 35–68.
- Enotni programski dokument 2004–2006*. 2004. Ljubljana: Služba Vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj.
- Flick, U. 1998. *An introduction to qualitative research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Fornell, C. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing* 55 (1): 1–21.
- Fornell, C., C. Johnson, M. D. Anderson, E. W. Cha, J. Bryant in B. Everitt. 1996. The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing* 60 (4): 7–18.
- Fraenkel, J. R. in N. E. Wallen. 2006. *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Giese, J. L. in J. A. Cote. 2000. Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* št 1. [Http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf](http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf).
- Gray, L. 1991. *Marketing education*. Milton Keynes: Open University Press.
- Gupta, S. in V. A. Zeithaml. 2006. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science* November – December 2006 (25): 718–739.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr. in L. A. Schlesinger. 1997. *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Holstein, J. A. in J. F. Gubrium. 2004. Context: Working it up, down, and across. V: *Qualitative Research Practice*, ur. C. Seale idr., 2–32. London: Sage.
- Hribar, I. 2003. *Merjenje zadovoljstva uporabnikov storitev na medorganizacijskih trgih*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jacoby, J. in R. W. Chestnut. 1978. *Brand loyalty measurement and management*. New York: John Wiley & Sons.
- Johnson, M. D., A. Gustafsson, T. W. Andreassen, L. Lervik in J. Cha. 2001. The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology* 22 (2): 217–245.



Johnston, R. 1995. The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management* 6 (5): 53–71.

Jones, M. A. in J. Suh. 2000. Transaction – specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing* 14 (2): 147–159.

Kano, N. 1984. Attractive-quality and must-be quality. *Hinshitsu – The Journal of the Japanese Society for Quality Control* (April): 39–48.

Keiningham, T. L., B. Cooil, L. Aksoy, T. W. Andreassen in J. Weiner. 2007. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality* 17 (4): 361–384.

Kolar, T. 2003. *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri: konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Konvencija o otrokovih pravicah. Generalna skupščina združenih narodov. 20. 11. 1989. Resolucija št. 44/25. <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=105>.

Kotler, P. 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Macbeath J. in A. MCGlynn. 2006. *Samoevalvacija*. Kaj je tu koristnega za šole? Ljubljana: Državni izpitni center.

Malholtra, N. K. 1988. Self-concept and product choice, an integrated perspective. *Journal of Economic Psychology* 9 (1): 1–28.

Markus, H., J. Smith in R. L. Moreland. 1985. Role of the self-concept in the perception of others. *Journal of Personality and Social Psychology* 49 (6): 1494–1512.

Matzler, K., H. H. Hinterhuber, H. Bailom in F. Sauerwein. 1996. How to delight your customers. *Journal of Product & Brand Management* 5: 6–18.

Memorandum o vseživljenjskem učenju. 2000. <http://linux.acs.si/memorandum/prevod/> (vstop 7. 8. 2008)

Mittal, V., W. Ross in P. M. Baldasare. 1998. The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing* 62: 33–47.

Mortimer, I. 2004. Enrolment marketing strategy: A step by step process to building an effective enrollment marketing model. [http://www.datatel.com/datatel/Uploads/95AA0CE9-E429-06DF-099825AE3B1E72A7/Marketing\\_Strategies.PDF](http://www.datatel.com/datatel/Uploads/95AA0CE9-E429-06DF-099825AE3B1E72A7/Marketing_Strategies.PDF)

Moškotelc, B. 2008. *Odnos med zadovoljstvom, zvestobo in predanostjo odjemalcev*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Mumel, D. in B. Snoj. 2007. The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction – comparison between Croatia and Slovenia. V 4th International Conference "Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective", September 27–29, 2007, Pula, Croatia. Pula: Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirković".

Murphy, P. E. in B. M. Enis. 1986. Classifying products strategically. *Journal of Marketing* 50 (3): 24–42.

Musek, J. in V. Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

Myers, J. H. 1999. *Measuring customer satisfaction: Hot buttons and other measurement issues*. Chicago: American Marketing Association.

Navarro, M. M., M. P. Iglesias in P. R. Torres. 2005. A new management element for universities: Satisfaction with the offered courses. *The International Journal of Educational Management* 19 (6): 505–526.

Oh, H. in S. C. Parks. 1997. Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal* 20 (3): 35–64.

Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (4): 460–469.

Oliver, R. L. 1981. Measuring and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing* 57 (3): 25–48.

Oliver, R. L. 1997. *Satisfaction: A behavioural perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

Oplatka, I. 2007a. The principal's role in marketing the school: Subjective interpretations and personal influences. *Planning and changing* 38 (3&4): 208–221.

Oplatka, I. 2007b. The place of the "open house" in the school-choice process: Insights from Canadian parents, children, and teachers. *Urban Education* 42 (2): 163–184.

Parasuraman A., V. A. Zeithaml in L. L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49 (4): 41–50.

Pizam, A. 1999. A comprehensive approach to classifying acts of crime and violence at tourism destinations and analyzing their differential effects on tourism demand. *Journal of Travel Research* 38 (1): 5–12.

Pluško, A. in drugi. 2001. *Modro oko: Spoznaj, analiziraj, izboljšaj*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

- Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva*. Uradni list RS, št. 81/2006.
- Reichheld, F. F. 1996. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. in W. E. Jr. Sasser. 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* 68 (September/October): 105–111.
- Sagadin, J. 1991. *Razprave iz pedagoške metodologije*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Sagadin, J. 1995a. Nestandardizirani intervju. *Sodobna pedagogika* 7–8: 311–322.
- Sagadin, J. 1995b. Nestandardizirani intervju. *Sodobna pedagogika* 9–10: 425–435.
- Sagadin, J. 1999. Programska evalvacija. *Sodobna pedagogika* 2: 196–211.
- Sallis, E. 1993. *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Sarantakos, S. 2005. *Social research*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Schiffman, L. G. in L. L. Kanuk. 1978. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Schmidt, V. 1960. *Uvod v pedagoško metodologijo*. Ljubljana: Zavod za napredek šolstva LR Slovenije.
- Sirgy, M. J. in A. C. Samli. 1985. A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socio-economic status. *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (3): 265–291.
- Snoj, B. 1992. *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*. Doktorska disertacija. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Snoj, B. 2007. Kakovost in zadovoljstvo kot posledici delovanja marketinške kulture. V Trnavčevič, A. in drugi. *Ko država šepeta: Marketinška kultura v šoli*, 107–129. Koper: Fakulteta za management.
- Snoj, B. in V. Gabrijan. 2008. *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B., D. Mumel, A. Ogorelc in N. Kovačič. 2006. Measuring hotel guests satisfaction by conducting a consumer satisfaction survey. *Der Markt* 45 (2): 88–97.
- Stufflebeam, D. L. 1985. *Systematic evaluation: A self-instructional guide to theory and practice*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Swanson, S. R. in S. W. Kelley. 2001. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing* 35 (1–2): 194–211.

- Tavčar, I. M. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, S. in T. Baker. 1994. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing* 70 (2): 163–178.
- Texeira, P. N. in A. Amaral. 2007. Waiting for the tide to change? Strategies for survival of Portuguese private HEIs. *Higher Education Quarterly* 61(2): 208–222.
- Trnavčević, A. 2002. Cream skimming and elitism in state/municipality – regulated enrolment: A case study of two elementary schools in Ljubljana, Slovenia. *The Australian Educational Researcher* 29 (2): 33–55.
- Trnavčević, A. 2006. Demokracije ve škole: Slovenske škole v tržnim prostredju. V *Demokracije ve škole*, ur. M. Pol, 93–99. Brno: Masarykova univerzita.
- Trnavčević, A. in drugi. 2006. *Sodelovanje z okoljem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Tse, D. K. in P. C. Wilton. 1988. Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research* 25 (2): 204–212.
- Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol, javne mreže osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol*. Uradni list RS, št. 16–723/1998.
- Vavra, T. G. 1997. *Improving your measurement of customer satisfaction*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Wirtz, J. in A. Matilla. 2001. Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal of Consumer Psychology* 11 (3): 181–192.
- Woodruff, R. B. in S. F. Gardial. 1996. *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Woodruff, R. B., S. D. Clemons, D. W. Schuman, S. F. Gardial in M. J. Burns. 1991. The standard issue in cs/d research: A historical perspective. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 4: 103–109.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/indicator.html>
- Yi, Y. 1990. A critical review of consumer satisfaction. V *Review of Marketing*, ur. V. A. Zeithaml, 68–123. Chicago IL.: American Marketing Association.

*Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. Uradni list RS, št. 12/1996.

Zeithaml, V. A., L. L. Berry in A. Parasuraman. 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of Academy of Marketing Science* 21 (1): 1–12.

Zeithaml, V. A., L. L. Berry in A. Parasuraman. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60 (2): 31–46.

Žabkar, V. 1996. *Modeliranje zadovoljstva porabnikov za poslovne storitve*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## IMENSKO KAZALO

### A

Aaker, D. 34

Agus, A. 13

Amaral, A. 8

Anderson, E. W. 13, 15, 26, 27

Andreassen, T. W. 16, 18, 37

### B

Baker, T. 13

Barbeau, J. B. 20

Barnes, C. 7

Barsky, J. D. 16

Basu, K. 23

Beers, B. 55

Bloemer, J. M. M. 22

Bryman, A. 45

Busacca, B. 26, 27

### C

Cadotte, E. R. 26

Chan, L. K. 13, 14, 21, 22, 28, 33

Charmaz, K. 45

Chelimsky, E. 47

Chestnut, R. W. 22

Chu, R. 13, 16

Chumpitaz, R. 13, 14

Churchill, G. A. Jr. 17, 28

Cote, J. A. 10, 16

Cowburn, S. 7

Cronin, J. J. 21, 25, 37

Cronin, J., 13

## **D**

Danaher, P. J. 27

Day, R. L. 21

De Zilwa, D. 8

Dean, A. M. 17

Dick, A. 23

Drever, E. 42

Dubrovski, D. 13

## **E**

Ekinci, Y. 20, 33

Enis, B.M. 17

## **F**

Flick, U. 45

Fornell, C. 13, 15, 18, 28, 33, 37

Fraenkel, J. R. 41, 4

## **G**

Gabrijan, V. 17, 18, 37

Gardial, S. F. 30

Giese, J. L. 10, 16

Gray, L. 7

Gubrium, J. F. 41

Gupta, S. 24

## **H**

Hadrell, V. 27

Heskett, J. L. 13

Holstein, J. A. 41

Hribar, I. 25, 26, 34, 35

## **I**

Iglesias, M. P. 10

## **J**

Jacoby, J. 22

Johnson, M. D. 18, 37

Johnston, R. 26

Jones, M. A. 13, 14, 18, 37

## **K**

Kano, N. 26

Kanuk, L. L. 18

Kasper, H.D.P. 22

Keiningham, T. L. 24

Kelley, S. W. 13

Kolar, T. 15, 16, 24, 27, 28, 31, 32

Kotler, P. 7, 14

## **M**

Macbeath J. 46, 49



Macglynn, A. 46, 49

Malholtra, N. K. 20

Markus, H. 20

Matilla, A. 20

Matzler, K., 26

Mittal, V. 26, 27

Mortimer, I. 13

Moškotelc, B. 15, 23, 25, 29

Mumel, D. 27

Murphy, P. E. 17

Musek, J. 55, 58

Myers, J. H. 24

## **N**

Navarro, M. M. 10

## **O**

Oh, H. 13, 16

Oliver, R. L. 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 30, 32

Oplatka, I. 7, 8, 9

## **P**

Padula, G. 26, 27

Paparoidamis, N. G. 13, 14

Parasuraman A. 16, 25, 37

Parks, S. C. 13, 16

Pečjak, V. 55, 58

Pizam, A. 13

Pluško, A. 9

## **R**

Reichheld, F. F. 13, 22

## **S**

Sagadin, J. 39, 40, 41, 42

Sallis, E. 9

Samli, A. C. 20

Sarantakos, S. 41, 42

Sasser, W. E. Jr. 22

Schiffman, L. G. 18

Schmidt, V. 41

Shadish, W. 47

Sirgy, M. J. 20

Snoj, B. 9, 17, 18, 27, 31

Stufflebeam, D. L. 39

Suh, J. 13, 14, 18, 37

Surprenant, C. 17, 28

Swanson, S. R. 13

## **T**

Tavčar, I. M. 7

Taylor, S. 13

Taylor, S. A. 21, 25, 32, 37

Teixeira, P. N. 8

Torres, P. R. 10

Trnavčević, A. 7, 8, 65, 81

Tse, D. K. 16, 17

Turgeon, N. 26

## **V**

Vavra, T. G. 26

## **W**

Wallen, N. E. 41, 42

Wilton, P. C. 16, 17

Wirtz, J. 20

Woodruff, R. B. 20, 30

## **Y**

Yi, Y. 28

## **Z**

Zeithaml, V. A. 13, 17, 21, 22, 24

## **Ž**

Žabkar, V. 22

## POJMOVNO KAZALO

### A

afektivno [10, 16, 23](#)

analiza [24, 26, 33, 36, 40, 45](#)

anketa [11](#)

atribut [9, 26](#)

### C

ciljna skupina [10, 11, 13, 25, 27, 31, 39, 40, 49, 73](#)

### D

diskonfirmacija [16, 17, 18, 27](#)

dobiček [19, 24, 26, 33](#)

### E

Emocionalna reakcija [16, 18, 25, 40](#)

evalvacija [39](#)

### I

Implicitne sodbe, merila [25, 37, 46](#)

Informacija [18, 20, 22, 24, 26, 32, 34, 35, 39, 41, 45, 46, 64](#)

Informativni Dan [8, 18](#)

Instrument [25, 27, 28, 35, 39, 46](#)

Interpretacija [29, 34, 35, 39, 40, 45](#)

Intervju [9, 11, 33, 40, 41, 42, 45, 48, 65](#)

Izdelek [13, 16, 18, 22, 23, 28, 34, 35](#)

Izobraževanje [8, 9, 47](#)

### K

Kakovost 7, 9, 13, 14, 15, 19, 20, 23, 24, 27, 29, 30, 32, 33, 39, 73

Kategorizacija 41, 45

Kodirna Enota 45

Koda 45

Kodiranje 45

Klasifikacija 7, 25, 37

Kognitivno 16, 18, 19, 20, 23, 25, 32, 33

Kontekstualnost 10, 39, 41

Konkurenčno Okolje 8, 9

Konkurenčnost 47

Konkurent 7, 15, 20, 24, 25, 31, 33, 36

Kurikul 7, 45, 47, 49, 50, 51, 66, 67, 74

## **M**

Menjava 13, 14

Metoda 11, 25, 26, 27, 33, 35, 37,

Metodologija 11, 15, 32, 73

Model 14, 15, 17, 23, 25, 27, 30, 32, 37, 39

## **O**

Obljuba 17, 18, 46

Ocena 9, 18, 19, 20, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 40, 45, 48, 49, 52, 64, 65, 68, 73

Odločitev 14, 23, 24, 33, 39, 59, 61, 71, 72

Okolje 7, 8, 9, 15, 20, 23, 31, 32, 36, 41, 45, 63, 65, 66, 67, 73

Organiziranost 7, 8, 14

## **P**

Paradigma 16, 17, 18

Pohvala 19, 21, 22, 23, 30, 59, 61

Ponudba 8, 13, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 28, 31, 33, 36, 37, 50, 51

Povezave 7, 23, 31, 33, 34, 37

Predanost 23

Prednost 9, 10, 15

Preferenca 22, 24

Priporočanje 13, 33

Pritožba 13, 14, 19, 21, 22, 25, 26, 30, 33, 37

Preživetje 7, 8, 13

Promocija 8, 73

## **S**

Samopodoba 20

SERVPERF 25, 27, 37

SERVQUAL 25, 26, 27, 37

Standard 9, 17, 18, 20, 29, 40, 41, 42, 46, 53, 69, 73

Strokovnost 35, 45, 55, 57, 58, 73

## **T**

Tehnika 11, 29, 32, 33, 41

Tekmovalnost 58, 71, 72

Transakcija 18, 26, 33, 37, 73

Tržni delež 13, 21, 25, 37

## **U**

Učinkovitost 13, 14, 15, 18, 22, 33, 37

Ugled 13, 20, 21, 24, 30

Uspeh 8, 21, 22, 48, 49, 55, 62, 63, 72

Uspešnost 13, 14, 15, 18, 24, 25, 27, 30, 33, 34, 37, 71, 73

## **V**

Vedenje 8, 13, 18

Veriga 14, 27

Vpis 8, 9, 13, 18, 24, 37, 73

Vprašalnik 29, 32, 33, 35, 39, 41, 46

Vzorec 28, 34, 35, 39, 40, 47, 49, 55

## **Z**

Zvestoba 13, 14, 15, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 33, 37

## **Ž**

Želja 20, 64, 73













## EVALVACIJA ZADOVOLJSTVA S ŠOLO: Metodološki in vsebinski izzivi

Šola za  
ravnatelje

Predoslje 39  
4000 Kranj  
Slovenija

