



# O MOJEM DELU SVETOVALKE ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Sonja Klemenčič, Tanja Možina



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



Andragoški center Republike Slovenije  
Slovenian Institute for Adult Education



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

## O MOJEM DELU SVETOVALKE ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

**Izdal:** Andragoški center Slovenije

**Zanj:** mag. Andrej Sotošek

**Avtorici:** Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina

**Jezikovni pregled:** Vlasta Kunej

**Naslovnica in ilustracije:** Matej de Cecco

**Oblikovanje in prelom:** Ksenija Konvalinka

**Objava** (elektronska izdaja): spletna stran: <https://kakovost.acs.si/doc/N-1305-1.pdf>

**Leto:** 2019

---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=300846592

ISBN 978-961-6851-88-6 (pdf)

---

Izdajo publikacije financirata Evropska unija in sicer iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020, prednostne osi 10 »Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost«, prednostne naložbe 10.1 »Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju, izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc«, specifičnega cilja 1 »Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje«.

O MOJEM DELU  
SVETOVALKE ZA KAKOVOST  
IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Sonja Klemenčič, Tanja Možina

Ljubljana 2019

# Vsebina

<b>NAMESTO UVODA</b> .....	7
<b>KDO SEM?</b> .....	8
<b>KAKO SEM POSTALA SVETOVALKA ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH?</b> .....	10
<b>KAKO VAM LAHKO POMAGAM?</b> .....	16
Svetovanje pri postavitvi in nadgradnji našega notranjega sistema kakovosti.....	16
Svetovanje pri opredeljevanju kakovosti .....	18
Svetovanje pri presojanju kakovosti .....	18
Svetovanje pri razvijanju kakovosti .....	20
<b>KOMU JE NAMENJENO MOJE DELO?</b> .....	21
Učitelji, predavatelji, mentorji, inštruktorji in drugi, ki pri nas prenašate znanje udeležencem izobraževanja odraslih .....	21
Vodje in organizatorji izobraževanja odraslih .....	23
Vodstvo organizacije – direktor in/ali ravnatelj .....	26
Računovodje, administrativni delavci, hišniki in drugo tehnično osebje, čistilke .....	28
Komisija za kakovost .....	29
Strokovni aktivni .....	30
Andragoški zbor.....	32
Svet izobraževalne organizacije.....	32
<b>KAJ ME VODI PRI DELU?</b> .....	33
<b>KAKO OPRAVLJAM SVOJE SVETOVALNO DELO?</b> .....	42
<b>KJE IN KDAJ ME LAHKO POIŠČETE?</b> .....	47
<b>ALI POZNATE SLOVENSKO OMREŽJE SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH?</b> .....	49
<b>KAJ DELA OMREŽJE SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH?</b> .....	51
<b>LITERATURA</b> .....	55



## *Namesto uvoda*

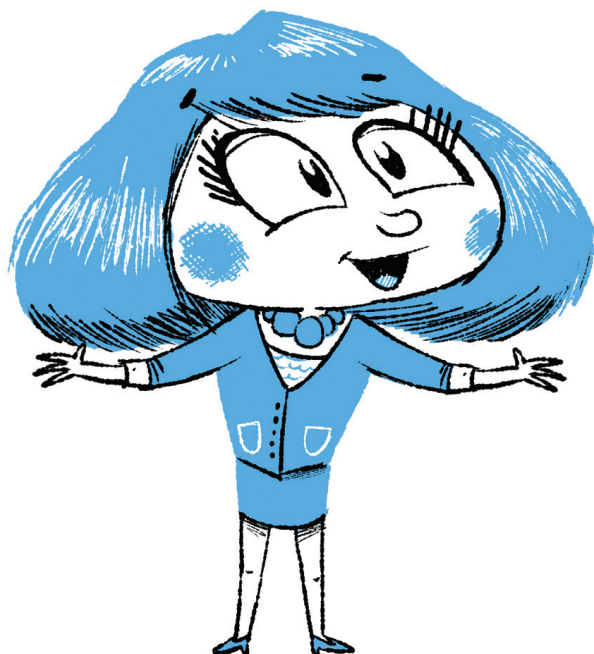
Andragoški center Slovenije je po nekaj letih intenzivnega sodelovanja pri uvajanju samo-  
evalvacij in načrtnega dela za razvoj kakovosti z izobraževalnimi organizacijami, ki izvajajo  
izobraževanje odraslih, ocenil, da bi bilo zanje primerno, da bi v njihovi sredini delova-  
la oseba, ki bi imela nekoliko bolj poglobljeno znanje o načrtnem delu za kakovost izo-  
braževanja odraslih. Tako se je začela rojevati zamisel o vzpostavitvi vloge svetovalcev za  
kakovost izobraževanja odraslih. Andragoški center Slovenije je pripravil ustrezno uspo-  
sabljanje za te osebe in povabil organizacije za izobraževanje odraslih k sodelovanju. Leta  
2007 so se usposobili prvi svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih, ki so tudi takoj  
začeli delovati v praksi. Pozneje je bilo tako usposabljanje izpeljano še dvakrat in danes v  
marsikateri izobraževalni organizaciji, ki se ukvarja z izobraževanjem odraslih, deluje taka  
oseba. Res je, da še ne prav v vseh, vendar pomeni uspeh že to, da v marsikateri organiza-  
ciji tak svetovalac deluje že po več let, čeprav položaj teh svetovalcev ni sistemsko urejen  
in morajo zato organizacije same urejati njihov položaj ter zagotavljati sredstva in druge  
možnosti za njihovo delo. Leta 2019 ima svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih 19  
organizacij – ljudskih univerz, srednjih in višjih šol ter zasebnih izobraževalnih organizacij,  
deluje pa dvajset svetovalcev. Med njimi je, tako kot sicer v izobraževanju, večina žensk, to  
vlogo pa opravljajo tudi trije moški.

Vsebinsko podporo organizacijam in svetovalcem za kakovost izobraževanja odraslih vse-  
skozi daje Andragoški center Slovenije, ki poleg stalnega strokovnega spopolnjevanja po-  
maga tudi pri delovanju omrežja vseh svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih in  
pri njihovem izpeljevanju različnih skupnih dejavnosti, ki si jih načrtajo vsako leto in nato  
izpeljujejo vsak v svoji organizaciji.

Nekateri svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih delujejo že vse od leta 2007, torej že  
več kot deset let. V tem času so si pri usposabljanju in predvsem pri delu pridobili številne  
dragocene izkušnje, kako pripomoči k načrtnemu in celostnemu delovanju organizacije  
za razvoj kakovosti. Tako se je tudi porodila zamisel, da bi sodelavcem, še bolj pa kolegom  
v organizacijah, ki (še) nimajo svetovalca, na podlagi teh izkušenj predstavili svojo vlogo.  
Ena izmed svetovalk za kakovost izobraževanja odraslih se je opogumila in zapisala, kak-  
šna je njena vloga in kako deluje. Tole je njena zgodba.

## Kdo sem?

V naši organizaciji **opravljam vlogo svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih**. Kako naj vam natančneje razložim svojo vlogo?



Pa začnimo takole: verjetno ste, če nekaj časa delate v izobraževanju odraslih, že kdaj slišali, da s tem načinom izobraževanja posameznik lažje pride do potrdila/spričevala o opravljenem izobraževanju, češ da je to lažja pot, saj mi, učitelji v izobraževanju odraslih, znižujemo merila (standarde znanja). Mi vemo, da ni tako. Pri formalnem izobraževanju to med drugim dokazujejo rezultati naših odraslih udeležencev pri maturi, poklicni maturi ali drugih oblikah zunanjega preverjanja znanja. V povprečju niso nič slabši od rezultatov drugih. Našo kakovost cenijo tudi številna podjetja, zavodi in drugi uporabniki, ki k nam usmerjajo svoje zaposlene ali tiste, za katere presodijo, da potrebujejo dodatno znanje (npr. zavodi za zaposlovanje). Težko bi kdo trdil, da jih k nam napotijo zato, da bodo imeli »papierje«, znanje pa zanje ni pomembno. In ne nazadnje, na to, da pri nas lahko dobijo kakovostno znanje, dokazujejo tisoči odraslih, ki se pri nas učijo tudi v neformalnih oblikah izobraževanja (tečajji, seminarji) – če bi bili mi nekakovostni, bi nam večina že kdaj obrnila hrbet.

To, da delamo dobro, pa se ni zgodilo zgolj po naključju. Veste, da se veliko izobražujemo na različnih tečajih in seminarjih, udeležujemo se strokovnih srečanj, sodelujemo z nam podobnimi strokovnjaki iz tujine, da lahko primerjamo svoje znanje, svoje načine dela z drugimi. Če vseh teh dejavnosti v preteklosti še nismo znali nekako ubesediti, smo začeli

zadnja leta govoriti o razvoju kakovosti lastnega dela in razvoju kakovosti v organizaciji nasploh.

Bolj strokovno bi temu rekli, da smo začeli razvijati **celosten notranji sistem kakovosti** – skupek različnih dejavnosti in procesov, ki pripomorejo k doseganju boljše kakovosti v celotnem izobraževanju in delovanju naše organizacije. Če smo pred mnogimi leti bolj spontano vedeli, kaj lahko prispeva k naši kakovosti, smo zadnja leta začeli to delati načrtno: o naši kakovosti se veliko pogovarjamo, spontano in tudi načrtno na svetu, v strokovnih aktivih in drugje, zapisali smo si več načinov usmerjenega delovanja za kakovost v naše dokumente, redno spremljamo naše delo z zornega kota kakovosti, vsake toliko časa poglobljeno proučimo nekatere procese (izpeljujemo samoevalvacijo), pogovarjamo se o mogočih izboljšavah in jih nato vpeljujemo v prakso, veliko se spopolnujemo za boljše delo. Imamo tudi komisijo za kakovost<sup>1</sup>, ki se še natančneje ukvarja s kakovostjo, kako jo meriti, predvsem pa, kako interpretirati razne naše rezultate in kako jih še izboljšati.

Ob vsem tem smo spoznali, da je tudi za bolj poglobljeno delo pri razvoju kakovosti potrebno dodatno znanje. Nekaj smo ga pridobili s sodelovanjem pri različnih domačih in mednarodnih projektih, ki so bili namenjeni načrtnemu delu za razvoj kakovosti (npr. projekt POKI – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje). Potem pa smo izvedeli, da Andragoški center Slovenije omogoča še dodatno usposabljanje ene osebe iz posamezne organizacije, ki bi imela nekoliko več posebnega znanja o razvoju kakovosti in bi lahko s tem znanjem ponujala svetovalno pomoč različnim strokovnjakom, učiteljem iz organizacije. To vlogo so poimenovali svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih.

Ker me delo pri razvoju kakovosti zanima in me je organizacija spodbudila, naj se udeležim tega usposabljanja, **sem se tako usposobila za svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih v naši organizaciji**, hkrati pa me je vodstvo tudi »uradno« **pooblastilo, da opravljam to vlogo**. To pooblastilo pomeni, da sicer še vedno opravljam svoje temeljno delo, ki sem ga opravljala prej, poleg tega pa del časa namenim tudi svetovalnemu delu za razvoj kakovosti, vodstvo pa naj bi mi deloma zmanjšalo druge obveznosti, da bi imela čas za svetovalno delo. No, saj veste, kako je s tem: zaradi narave mojega dela se delovne obveznosti sicer niso posebno zmanjšale, ampak ker me delo veseli, tudi tako gre nekaj časa, dokler se položaj svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih ne bo sistemsko uredil na ravni celotne Slovenije.

---

1 V mnogih organizacijah za izobraževanje odraslih so v času, ko to vprašanje še ni bilo zakonsko urejeno, na pobudo Andragoškega centra Slovenije oblikovali skupino za kakovost, ki je usmerjala delo organizacije na tem področju. Po sprejetju zakonodaje, ki je tako skupino opredelila kot komisijo za kakovost, so v večini organizacij za odrasle skupine za kakovost preimenovali v komisije za kakovost, redkeje so poimenovanje obdržali, ponekod pa imajo celo oboje, komisijo in skupino, med njima pa so razdelili različna opravila.

## Kako sem postala svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih?

Razumem, da se vam je mogoče postavilo vprašanje, **kakšno znanje in kakšne sposobnosti imam, da vam lahko svetujem v zvezi s kakovostjo vašega dela.**



Naj takoj odgovorim, da seveda nisem strokovnjakinja za predmet ali temo, ki jo udeležencem izobraževanja predstavljate vi, učitelji in mentorji. Zanje ste še vedno največji strokovnjaki vi – vi veste, česa se morajo udeleženci naučiti, kako jim najprimerneje posredovati to znanje, kateri so primerni učni viri zanje, kako je mogoče preverjati znanje in ga vrednotiti. Za kakovost vsega opisanega procesa ste največji strokovnjaki vi, v to delo se kot svetovalka ne morem vpletati, tako vse priznanje pa tudi odgovornost za to delo nosite vi. Tudi če ne poučujete, pač pa načrtujete izobraževanje, ga organizirate in v ta namen sodelujete z učitelji, mentorji, ne morem trditi, da sem strokovnjakinja za tako delo, da vem, kako tako delo opravljati. Tudi v tem primeru ste vi strokovnjaki za to. Še manj si domišljam, da bi poznala in lahko svetovala vodstvu organizacije, kako nas voditi, usmerjati in sprejemati pravilne poslovne odločitve.

Nekaj pa vem o tem, kako organizirano načrtovati in spremljati kakovost lastnega dela, pa naj gre za posameznega strokovnjaka ali celotno organizacijo. Poznam nekaj prijemov za merjenje kakovosti, pridobivanje podatkov in mnenj o njej, pomagam lahko pri vrednote-

nju izidov spremljanja kakovosti in načinih razmislekov o tem, kako se lahko še izboljšamo. Tako kot vse dejavnosti je namreč tudi stroka o kakovosti, če temu lahko rečemo tako, razvila neko svojo teoretsko zasnovo, več prijemov in procesov, metod merjenja kakovosti itn. – to pa je tisto, kjer imam morebiti nekaj več znanja in izkušenj kot vi, in to znanje ter izkušnje vam ponujam.

Kaj natančno to obsega, vam povem malo pozneje. Za to, da si upam reči, da imam malo več znanja in izkušenj v zvezi s presojanjem in razvijanjem kakovosti kot morebiti vi, pa sem morala narediti kar nekaj korakov. Rada bi vam jih predstavila, saj vam bo to natančneje povedalo, na čem temelji tisto, kar me opredeljuje kot svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih.

Najprej je tiste, ki so me usmerili v to delo, zanimala moja temeljna izobrazba. Če ne bi imela **vsaj univerzitetne izobrazbe**, sploh ne bi bila primerna za to delo, saj je zahtevno, zanj je potrebno na eni strani precej temeljnega teoretskega znanja (družboslovnega ali drugega), na drugi strani pa imam največ stikov z vami, ki imate tudi tako izobrazbo, in upravičeno bi se spraševali, kako vam lahko svetujem, če imam manj izobrazbe kot vi.

Nekako tako bi pojasnila tudi to, da imam tudi **pedagoško-andragoško izobrazbo**. No, pa saj je to tako ali tako tudi temeljni pogoj za delo v izobraževanju (odraslih).

To, kar po moje sploh omogoča, da opravljam vlogo svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih, so moje **delovne izkušnje v izobraževanju odraslih**. Vsakdo, ki želi postati svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih, mora izkazati vsaj pet let izkušenj v izobraževanju odraslih, pa naj gre za načrtovanje ali organizacijo tega izobraževanja, poučevanje ali kaj podobnega.

Menim, da mnogih procesov, ki vplivajo na kakovost izobraževanja, sploh ne bi znala prepoznati in ovrednotiti, če ne bi imela te prakse. Še tako se nenehno učim iz prakse in se mi marsikdaj zdi, da sem spet spoznala nekaj novega. Zdi se mi tudi, da bi bili lahko moji nasveti tudi precej neustrezni, če ne bi poznala prakse in ne bi vedela, kako potekajo stvari v njej, kaj je mogoče in kaj ni.

V knjižici, ki jo je izdal Andragoški center Slovenije o svetovalcih za kakovost izobraževanja odraslih<sup>2</sup>, piše tudi, da naj bi tisti, ki izbirajo kandidate za svetovalce za kakovost izobraževanja odraslih, izbirali med tistimi, ki imajo te osebne lastnosti:

- sprejemljivost za nove ali drugačne zamisli,
- kreativnost, radovednost,
- prilagodljivost na različne razmere in položaje,
- vztrajnost in sposobnost voditi delo h končnemu cilju,

---

2 Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: <https://kakovost.acs.si/doc/N-1298-1.pdf>.

- odgovornost in vestnost pri delu,
- odločnost in zanesljivost,
- veselje do dela z ljudmi,
- sposobnost komuniciranja z različnimi ljudmi na različnih položajih,
- sposobnost motiviranja drugih za delo na področju kakovosti,
- sposobnost poslušati,
- dostopnost, prijaznost,
- sposobnost empatije,
- naklonjenost timskega delu,
- spoštljivost do drugih,
- spoštovanje osebnih in zaupnih podatkov,
- objektivnost, korektnost, poštenost in strpnost,
- praktičnost,
- sposobnost upravljati s časom.



Priznati moram, da sem se prvič, ko sem prebrala ta seznam, kar malo zamislila. Ali zares izpolnujem vsa ta merila? Rekla bi, da nekatera prav gotovo izpolnujem, kako je z drugimi, pa laže ocenite vi. Tako je bilo tudi, ko so me usmerili v usposabljanje za to vlogo. Nisem



bila »formalno« testirana za te lastnosti, očitno pa so tisti, ki so me usmerjali, presodili, da jih imam.

Na začetku usposabljanja pa so nam povedali, da bomo tudi na usposabljanju razvijali te lastnosti. Sama menim, da sem se pri tem naučila vsaj sodelovanja v timih, saj smo veliko delali tako. V skupini so bili udeleženci iz podobnih organizacij, kot je naša, veliko pa jih je bilo tudi iz povsem drugačnih organizacij. Ugotovila sem tudi, da sicer kar nekaj udeležencev opravlja v svoji organizaciji podobno delo kot jaz, nekateri so delali tudi na zahtevnejših delih, nekateri pa tudi na manj zahtevnih. Tudi glede delovnih izkušenj smo bili zelo različni – od tistih, ki so v izobraževanju delali pet let, do tistih, ki imajo za seboj že desetletja izkušenj. Če se mi je na začetku zdelo, da se bom težko znašla v tako raznoliki družbi, pa so nas na usposabljanju vodili tako, da smo te razlike preseгли in smo odlično sodelovali; to se mi zdi tudi dobra popotnica za delo, ki ga opravljam zdaj kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih. Pa še številne druge od prej naštetih lastnosti smo razvijali na usposabljanju, tega se zavedam šele zdaj, po nekaj letih. Zdaj, po nekaj letih praktičnega delovanja v različnih okoliščinah, se tudi sama zavedam, kako pomembne so te lastnosti za moje delo. Zato razumem, da so nam povedali, da nas bodo, če ne bomo zmogli delovati tako v praksi, prisiljeni prositi, naj te vloge ne opravljamo več.

Pa še nekaj sem morala izkazati v postopku izbora – da že imam **nekaj znanja o kakovosti v izobraževanju odraslih**, ki sem ga pridobila z dodatnim usposabljanjem pa tudi s praktičnim delovanjem pri razvoju kakovosti. To mi niti ni bilo tako težko, ker so me vprašanja kakovosti od nekdaj zanimala, in če sem le imela priložnost, sem se udeležila kakšnega takega usposabljanja. Pa tudi za veliko stvari, ki so potekale pri nas v zvezi s kakovostjo že pred mojim usposabljanjem, sem se zanimala, in zdi se mi, da sem vsaj malo prispevala k uspešnemu poteku teh dejavnosti.

Šele skozi ta sita sem postala kandidatka za svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih v naši organizaciji. Z opisom vseh teh mojih lastnosti in dosežkov je naša organizacija kandidirala na razpisu Andragoškega centra Slovenije za usposabljanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Bili smo uspešni in začela sem se udeleževati usposabljanja v tem centru.

To usposabljanje je bilo precej drugačno, kot sem si predstavljala. Mislila sem, da nam bodo strokovnjaki za kakovost predavali o različnih temah, mi pa bomo morali nato na primer pripraviti kakšno seminarsko nalogo, ki jo bodo ocenili, in to bo vse. Bilo pa je precej drugače. Usposabljanje je trajalo kar nekaj časa. Del tega usposabljanja so bila res predavanja, ki smo jih poslušali na Andragoškem centru Slovenije, in priznati moram, da so mi odprla številne, povsem drugačne poglede na vprašanja kakovosti; spodbujala so nas k razmišljanju in dodatnemu učenju.

Že takoj pa so nam povedali, da se bomo sočasno usposabljali in pripravljali za izpeljavo ene skupne aktivnosti v zvezi s kakovostjo izobraževanja odraslih, ki jo bomo tisti, ki smo se usposabljali, praktično izpeljali v svojih organizacijah, in to tako, zares, ne le kot neko

zamišljeno delo. Povedati moram, da se mi je zadeva zdela kar trd oreh. Dela namreč nisem mogla izpeljati sama, pač pa sem morala k njemu pritegniti tudi del vas, to pa ni bilo tako preprosto. Na eni strani me niste poznali v tej vlogi in včasih mi je bilo težko pristopiti k vam in vas prositi za sodelovanje. Zahtevno je bilo tudi to, da v tistem letu, v katerem sem se usposabljala, takega dela pri nas nismo načrtovali. Ne rečem, bilo je koristno za nas, marsikaj smo pridobili, vendar sodelavcev ni bilo preprosto prepričati, da bomo delali to. Včasih sem se poskušala izmuzniti tako, da vas nisem povabila k sodelovanju, pač pa sem skušala sama opraviti čim več dela. Ampak potem sem se vrnila na Andragoški center Slovenije, tam pa niso bili zadovoljni s tako prakso, prepričevali so nas, da nismo mi tisti, ki bomo postorili vse v zvezi s kakovostjo, pač pa smo motivatorji, organizatorji, svetovalci. Da, to je bila kar zahtevna šola! Res pa je, da nas na koncu niso nič preverjali, usposabljanje smo uspešno končali, če smo izpeljali načrtano aktivnost v svojih organizacijah in če smo seveda obiskovali skupna srečanja s predavanji na Andragoškem centru Slovenije.

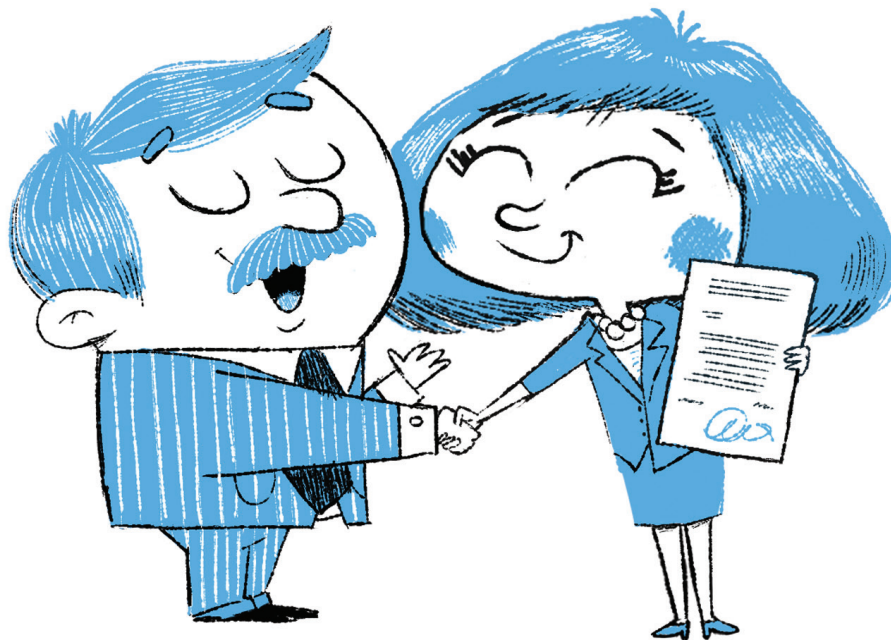


Mislite, da je bilo s tem konec? Ne, ni bilo. Ob koncu usposabljanja smo vsi svetovalci slovesno **podpisali listino z etičnimi načeli**, ki se jih bomo držali pri delu (predstavila jih bom pozneje), in tako je bil končan del mojih priprav na delo svetovalke v organizaciji. Uradno sem postala usposobljena za svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih, nisem pa še imela pravice praktično delovati.

Zadnji korak opravi **vodstvo izobraževalne organizacije, ki me imenuje za svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih v organizaciji**. To pooblastilo lahko dobim za določen čas, lahko pa tudi za nedoločen, do preklica. Pooblastilo pomeni, da lahko delujem



v naši organizaciji kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih, da so mi za to delo zagotovljeni tudi minimalni delovni pogoji, seveda pa to tudi pomeni, da moram opravljati delo svetovalke v skladu z dogovorjeno vsebino in načinom dela.



Ne glede na to da sem prava svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih šele od takrat, ko sem bila za to vlogo imenovana v organizaciji, pa moja usposobljenost za to delo ostaja prenosljiva: če se na primer zaposlim kje drugje (trenutno sicer nimam teh namenov), me lahko, če se jim bo to zdelo primerno, imenujejo za svetovalko pri njih in tako postanem spet »aktivna« svetovalka in lahko (znova) delam v slovenskem omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih.

Imam pa tudi obveznosti na nacionalni ravni. Andragoški center Slovenije je namreč razvil omrežje delujočih svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Nekaj več o tem lahko preberete v zadnjih poglavjih.

## *Kako vam lahko pomagam?*

Moram priznati, da sem kar v zadregi, kako bi vam na kratko predstavila vsa področja dela svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih. Rekla bi, da vam deloma lahko pomagam z nasveti in informacijami prav pri vsem, kar zadeva oblikovanje našega notranjega sistema presojanja in razvijanja kakovosti, pa vam to verjetno ne bo povedalo veliko. Zato bom poskušala v tem poglavju opisati neke sklope svojega dela, v naslednjem pa bom ta opis še nekoliko konkretizirala tako, da bom opisala, kako lahko pomagam posameznim skupinam sodelavcev v naši organizaciji.

### *Svetovanje pri postavitvi in nadgradnji našega notranjega sistema kakovosti*

Že v uvodu sem zapisala nekaj o našem načrtnem delu za razvoj kakovosti, temu rečemo notranji sistem kakovosti, ki ga razvija vsaka dobra izobraževalna organizacija. Gre za to, da se s kakovostjo ne ukvarjamo zgolj občasno, ko nas nekaj k temu spodbudi ali prisili, pač pa vse naše delo prepletamo tudi z načrtnimi prizadevanji za to, da ohranjamo doseženo raven kakovosti in jo še izboljšujemo. Želimo, da bi bila to naša skupna skrb, da bi se skupaj dogovarjali, kako bomo kakovostno rasli, da bi nato vsak na svojem področju skrbeli, da bi delovali v skladu z dogovorjenimi standardi kakovosti, in da bi imeli nekatere vzvode, ki bi nas nenehno spodbujali, da ne bi »pozabili« na kakovost. Moja vloga pri tem je, da celostno spremljam, kakšen je ta naš notranji sistem kakovosti, da ocenjujem, v čem se lahko še izboljšamo, da v zvezi z učinkovitimi notranjimi sistemi kakovosti pridobivam novo znanje. Vam, sodelavcem, svetujem, koordiniram in/ali sodelujem pri izpeljavi zlasti tehle procesov:

- odločanje o vpeljavi in nadgradnji prijemov, ki sestavljajo notranji sistem kakovosti;
- oblikovanje in delovanje komisije za kakovost;
- umeščanje dejavnosti opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti v letne delovne načrte in letna poročila ter dolgoročne strateške dokumente izobraževalne organizacije;
- priprava pisnih dokumentov, ki opredeljujejo interni sistem kakovosti izobraževalne organizacije;
- obravnava vprašanj kakovosti na andragoških zborih, svetu zavoda ipd.;

- priprava in izpeljava izobraževalnih srečanj za sodelavce, namenjenih seznanjanju z dobrimi praksami, možnimi prijemi, ki jih lahko organizacija vpelje v svoj sistem kakovosti, idr.



Sestavni del našega notranjega sistema kakovosti je tudi to, da imamo svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih. Moje delo v sklopu, ki se imenuje »izgradnja notranjega sistema kakovosti«, je poleg naštetega še to, da skrbim, da se vloga svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih pri nas uveljavi, da me poznate in veste, kako vam lahko pomagam, da tudi uporabljate moje storitve, da lahko prepoznate rezultate mojega dela in da svojo vlogo uveljavljam tudi v nacionalnem omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Moje delo tako poleg že naštetega v tem sklopu obsega še:

- ugotavljanje potreb vas, mojih sodelavcev, po svetovanju za kakovost izobraževanja odraslih;
- načrtovanje in izpeljavo promocije svetovalnega dela ter animacijo vodstva, učiteljev, strokovnih sodelavcev, zunanjih sodelavcev za uporabo storitev svetovanja za kakovost izobraževanja odraslih;
- načrtovanje svetovalnega dela;
- organiziranje ter izpeljavo svetovalnega dela.

## *Svetovanje pri opredeljevanju kakovosti*

Kaj sploh pomeni »opredeljevanje kakovosti«? V mislih imam razmislek in določitev, kaj nam sploh pomeni kakovost, kaj je za nas kakovostno izobraževanje odraslih. Hm, rekli boste, da o tem ne odločamo mi, pač pa je zahtevana kakovost določena v zakonodaji, pa z učnimi načrti oziroma z izpitnimi katalogi itn. To je res, res pa je tudi, da vse naštetu velja za vse izobraževalne organizacije v Sloveniji, pa vendar so med nami razlike: poznamo odlične izobraževalne organizacije pa tudi take, ki nam niso v ponos. Kako nastajajo te razlike? Razlike so prav v tem, da v nekaterih organizacijah delo opravijo v nekih še sprejemljivih minimalnih okvirih, drugje pa si želijo dosežati odličnost in zato vlagajo v svoje znanje, vpeljujejo in preskušajo novosti, zgledujejo se po najboljših v svetu. Z drugimi besedami lahko rečemo, da se razlike porajajo v opredelitvi kakovosti, ki jo dolgoročno in pri vsakdanjem delu želijo doseči posamezne organizacije. Ta proces zahteva tehtne razmisleke, kako bomo delovali, kaj bomo zagotavljali našim udeležencem izobraževanja in drugim partnerjem, torej kakšne standarde kakovosti bomo zagotavljali in seveda, kako bomo vse to dosegali. Kot svetovalka lahko z nasveti sodelujem:

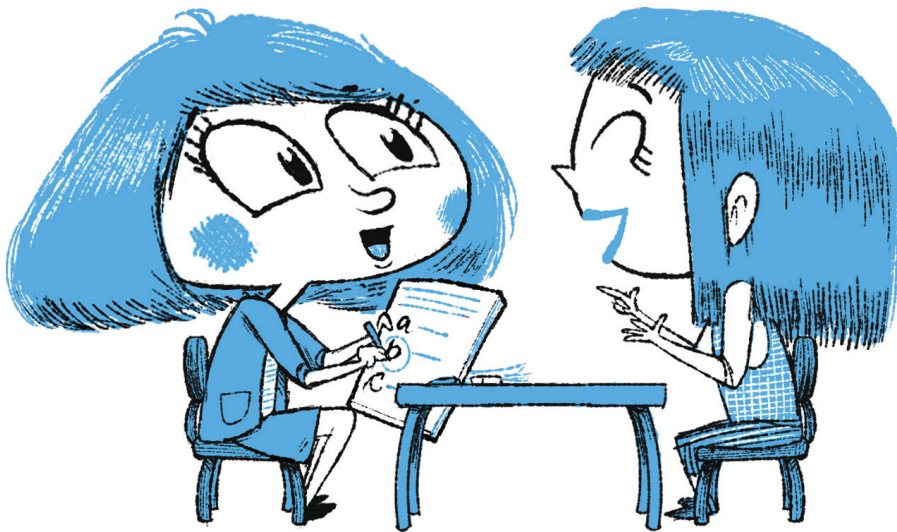
- pri pripravi ali dopolnjevanju poslanstva, vizije in vrednot izobraževalne organizacije;
- pri pripravi ali dopolnjevanju standardov kakovosti izobraževalne organizacije, ki so formalno zapisani v dokumentu Izjava o kakovosti ali pa so neformalno dogovorjeni med nami.

## *Svetovanje pri presojanju kakovosti*

Če želimo vedeti, kakšno kakovost dosegamo, moramo izpeljevati čim bolj objektivna merjenja, saj zgolj naključne informacije o naši kakovosti ali pa občutki o tem še zdaleč niso dovolj. Kakovost lahko presojamo na zelo različne načine. Eno izmed temeljnih razlikovanj je to, ali svojo kakovost presojamo sami ali pa jo presoja nekdo drug, ki ni del naše organizacije, torej izvaja zunanje presojanje naše kakovosti. Ko govorimo o zunanjem presojanju, so to lahko različne zunanje evalvacije, vpogledi inšpekcije za šolstvo pa tudi zunanja merjenja znanja naših udeležencev izobraževanja, kot so na primer splošna ali poklicna matura, zunanji izpiti tujih jezikov ipd. Kadar pa se pogovarjamo samo o presojanju kakovosti, ki ga opravljamo sami, gre lahko za sprotno presojanje kakovosti, za to, kar sproti merimo in ugotavljamo, ali pa za bolj poglobljen vpogled v lastno kakovost, ki ga opredeljujemo s pojmom samoevalvacija. Kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih lahko svetujem, koordiniram in/ali sodelujem pri izpeljavi tehle procesov:

- pri sprejemanju odločitev, katere vidike kakovosti bomo redno spremljali, katere pa bomo občasno bolj poglobljeno presojali;

- pri pregledih, kaj že redno spremljamo in je morebiti treba izboljšati, kaj pa bi kazalo na novo vpeljati;
- pri informacijah, katere nacionalne podatke (npr. podatke o uspešnosti na maturi) lahko uporabimo pri presojanju lastne kakovosti in kako;
- pri pripravah krajših letnih informacij, kaj nam kažejo redne spremljave naše kakovosti in kaj nam narekujejo za naprej;
- pri predstavitvah rezultatov letnih spremljanj kakovosti na različnih srečanjih, kot so strokovni aktivni, andragoški zbor, svet organizacije;
- pri vsebinskih razpravah o izbiri področja, podpodročij in kazalnikov za podrobnejšo samoevalvacijo;
- pri načrtovanju samoevalvacije;
- pri oblikovanju samoevalvacijskih instrumentov;
- pri pripravi in izpeljavi zbiranja podatkov, njihovem urejanju in obdelavi;



- pri pripravi in predstavitvi samoevalvacijskega poročila;
- pri razmislekih, kako in kaj v primeru zunanjih oblik presojanja naše kakovosti predstaviti presojevalcem, da bodo dobili dober vpogled v naše delo in njegovo kakovost.

Če sem v delu, kjer govorim o notranjem sistemu kakovosti, posebej poudarila tudi naloge, povezane z uveljavljanjem moje vloge, naj tudi v tem sklopu, ko govorim o presojanju kakovosti, povem, da tudi sama izpeljujem kar nekaj dejavnosti, ki pa zadevajo kakovost mojega dela, saj je to presojanje hkrati presojanje vloge svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih kot dela našega notranjega sistema kakovosti. Tako:

- pridobivam povratne informacije od vodstva, strokovnih sodelavcev, učiteljev, udeležencev in drugih o tem, koliko so vam bile svetovalne storitve v pomoč pri vašem delu;
- spremljam, koliko se je vloga svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih pri nas že uveljavila;
- spremljam, kakšna je moja prepoznavnost med vami ali boljše prepoznavnost mojega dela kot svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih.

### *Svetovanje pri razvijanju kakovosti*

Vse naše delo pri presojanju kakovosti pa nima pravega pomena, če pridobljenih informacij in podatkov ne uporabljamo za naš nadaljnji razvoj. S tem se šele konča nek proces, ki ga imenujemo krog kakovosti: načrtuj (presojanje kakovosti), izpelji (presojanje kakovosti), ovrednoti (rezultate presojanja) in ukrepaj. Tako kot vsako drugo delo je treba tudi potem, ko ugotovimo, kaj nam pripovedujejo pridobljeni rezultati presojanja, načrtovati, katere spremembe našega ravnanja bi bilo primerno spremeniti in izboljšati, pa tudi to, kako bomo te izboljšave uvajali, v kolikšnem času, navsezadnje pa tudi, kdo bo za to delo skrbel. Aha, pa še nekaj: ko take izboljšave vpeljemo, je nujno, da jih po določenem času ovrednotimo, ali so bile pričakovano učinkovite ali ne. Če bi se na primer odločili, da bi zaradi nekoliko slabših učnih rezultatov pri neki temi/predmetu vpeljali večji obseg konzultacij in povečali število ur predavanj, kaže po enem letu po vpeljavi teh sprememb presoditi, ali so se rezultati izboljšali ali ne. V tej fazi, torej pri razvijanju kakovosti, vam kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih lahko svetujem, koordiniram in/ali sodelujem:

- pri oblikovanju načrta za razvoj kakovosti, ki bi izhajal iz ugotovitev poprejšnjega presojanja kakovosti;
- pri vpeljavi, spremljanju in ovrednotenju načrtanih izboljšav.

No, tudi v zvezi z mojo vlogo svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih se ne morem zadovoljiti samo s presojanjem, kako je ta moja vloga že prepoznavna v organizaciji, predvsem pa, koliko je učinkovita, zato tudi sama skrbim:

- za načrtovanje in vpeljavo izboljšav v svetovalno delo.



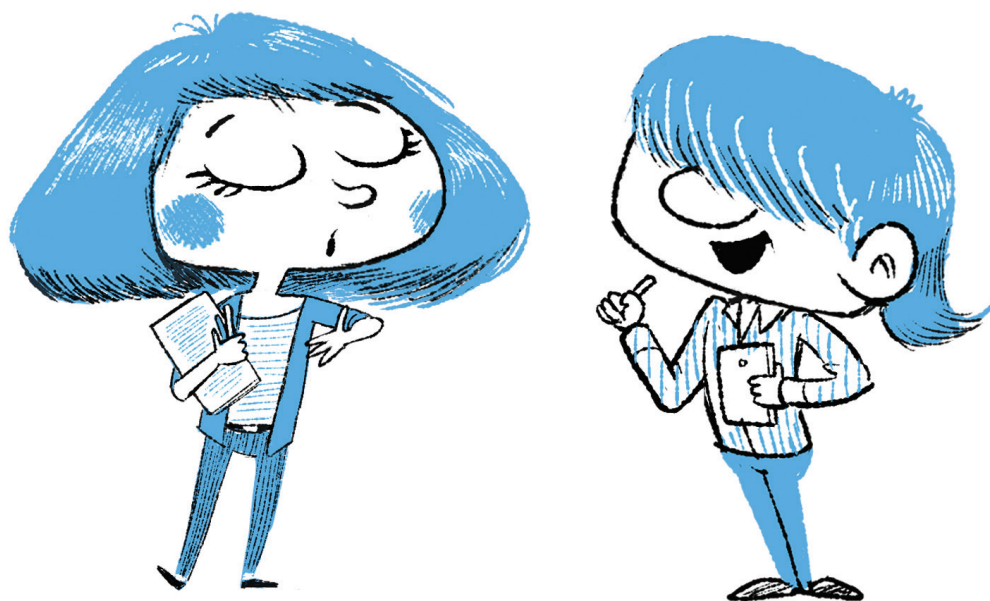
## *Komu je namenjeno moje delo?*

Ko sem opisovala, kaj je vsebina mojega dela, ste verjetno že ugotovili, komu vse lahko pomagam. Ne bi rada, da bi zvenelo preveč neskromno, ampak v resnici lahko deloma pomagam prav vsakemu, ki dela pri nas. Še enkrat naj povem, da si nikakor ne domišljam, da sem strokovnjakinja za vse vrste zahtevnega dela, ki ga opravljate vi, imam le nekoliko več vpogleda v to, kako je mogoče bolj sistematično skrbeti za razvoj kakovosti. Seveda pa lahko končno odločitev o tem, ali je moj nasvet primeren, sprejmete samo vi, ki imate za svoje delo strokovno znanje, poznate okoliščine, v katerih delate, in ki natančneje veste, kaj je kakovost vašega dela oziroma kakšne cilje si postavljate v zvezi s kakovostjo. Da bo morebiti jasneje, kako in komu lahko morebiti pomaga moje svetovanje, bom v nadaljevanju to prikazala po posameznih ciljnih skupinah.

*Učitelji, predavatelji, mentorji, inštruktorji in drugi, ki pri nas prenašate znanje udeležencem izobraževanja odraslih*

**Učiteljem, predavateljem, mentorjem, inštruktorjem in podobnim strokovnjakom** lahko pomagam pri razmišljanju, kako bi lahko sami spremljali kakovost svojega dela. Načinov je več, najbolj znana sta verjetno anketiranje udeležencev izobraževanja in evalvacijski pogovori z njimi. V nekaterih organizacijah opravljajo tudi kolegialne presoje, ko na primer dva učitelja hospitirata eden pri drugem, potem pa se pogovorita o primernosti različnih prijemov, učinkih posameznih prijemov ipd. Nekaj o različnih načinih presojanja lastne kakovosti vem, zato vam lahko predstavim prednosti in slabosti enega ali drugega prijema. Pomagam vam lahko pri sestavi ankete o zadovoljstvu udeležencev izobraževanja, tudi pri tem, da si jo pripravite na spletu in z orodji, ki so na voljo, analizirate tako zbrane podatke. Lahko vam svetujem, kako izpeljati evalvacijski pogovor z udeleženci izobraževanja.

Čeprav se vam morda zdi to nepotrebno, vam lahko pomagam tudi pri interpretaciji zbranih informacij. To je na eni strani vrednotenje posameznih informacij, na primer kako sprejeti izredno negativne ocene posameznikov o vašem delu ali kako iz nekih splošnih izjav izluščiti nekaj, kar je pomembno za kakovost. Pomagam vam lahko pri razmišljanju, v katerih primerih je na podlagi enkratnega pridobivanja mnenj smiselno spreminjati ravnanje, kdaj je to nujno, kdaj pa kaže na primer vpeljati nadaljnje natančnejše spremljanje nekega pojava, da bi se lahko podrobneje ugotovilo, ali so potrebne kakšne spremembe ali ne.



Doslej sem sicer govorila o spremljanju kakovosti lastnega dela, torej o primerih, ko se vi kot učitelj, mentor sami odločite, da boste nekoliko bolj sistematično spremljali svojo kakovost, in izpeljujete neke dejavnosti za svoj razvoj. Priznati moram, da vem, da so take prakse pri nas še manj pogoste, čeprav si želim, da bi se vi pogosteje odločali za tak način. Pogostejši pa so primeri, ko drugi presojuje vaše delo – ko na primer organizator izobraževanja, komisija za kakovost ali pa še kdo drug izpeljuje anketiranje udeležencev izobraževanja o zadovoljstvu z vašim delom ali kaj podobnega. Tudi v teh primerih vam ponujam svojo pomoč – v mislih imam predvsem strokovno presojo zbranih rezultatov, tako dobrih kot manj dobrih, ki nas včasih (tudi po nepotrebem) prizadenejo.

Pa še nekaj: verjetno veste, da se tako na ravni organizacije kot na nacionalni ravni zbira ogromno statističnih in drugih podatkov. Če bi vas to zanimalo, vam lahko svetujem, kateri podatki so na voljo tudi za presojanje kakovosti dela učiteljev, kako te podatke pridobiti, če jih že nimamo v organizaciji, pa tudi kako jih uporabiti. V mislih imam podatke o napredovanju posameznikov v izobraževalnem programu, osipnikih, večletnih trendih pri ocenah



tudi za vaš predmet oziroma temo, letne in večletne rezultate pri splošni ali poklicni maturi, o zunanjem preverjanju znanja jezikov ipd.

Pomagam pa vam lahko tudi pri iskanju odgovorov na vprašanje, kakšni so dolgoročni učinki vašega dela – kaj se dogaja z vašimi nekdanjimi udeleženci izobraževanja, ali so dobili primerno delo, se pri tem dobro počutijo, jih delodajalci cenijo, se še izobražujejo ipd. Ker je zbiranje informacij o tem nekoliko zahtevnejše, vam sicer ne morem ponuditi zbiranja teh informacij zgolj za vas, lahko pa skupaj izpeljemo pobudo, da bi se občasno take informacije zbirale na ravni naše organizacije, seveda ne zgolj o učinkih vašega dela, pač pa o učinkih za vso organizacijo.

Imam tudi nekoliko več informacij o tem, kaj se v zvezi s kakovostjo dogaja v drugih izobraževalnih organizacijah, kateri projekti se izvajajo v drugih organizacijah oziroma na nacionalni ravni v zvezi s kakovostjo, pa tudi o možnem izobraževanju v zvezi s kakovostjo izobraževalnega dela nasploh, seveda ne tistega, ki zadeva posebnosti, vsebine ali didaktiko vašega ožjega strokovnega področja.

### *Vodje in organizatorji izobraževanja odraslih*



Svetovalno delo v zvezi s kakovostjo ponujam tudi vam, **vodjem in organizatorjem izobraževanja odraslih**. Menim, da bi vam lahko v vašem primeru svetovala predvsem pri

razmišljanju, kako bi vi zastavili ali spopolnili prijeme pri presojanju in razvijanju kakovosti na področju dela, za katerega ste odgovorni. Pomagam vam lahko pri razmislekih, kaj na vašem področju kaže redno spremljati, in to na način, ki bi čim manj predstavljal dodatno delo, saj marsikaj že spremljamo, pa tega morebiti ne uporabljamo tudi za presojanje kakovosti (v mislih imam različne vrste statističnega spremljanja). Drugo pa bi bilo občasno bolj poglobljeno spremljanje, ki bi ga lahko opravljali vi, mogoče skupaj z učitelji, s katerimi sodelujete, ali pa bi dajali pobude, da se o tem izpeljejo bolj poglobljene samoevalvacije na ravni celotne organizacije.

Tako kot učiteljem tudi vam lahko predstavim različne načine presojanja kakovosti. Ob že omenjenih analizah različne dokumentacije so to lahko evalvacijski pogovori z učitelji ali udeleženci izobraževanja, vpeljava kolegialne presoje med učitelji, s katerimi sodelujete, hospitacije pri učiteljih, priprava različnih vprašalnikov o zadovoljstvu udeležencev in/ali zadovoljstvu učiteljev pa tudi uporabnikov naših storitev. Imam tudi nekaj znanja o spletnih možnostih anketiranja; to na eni strani poenostavlja zbiranje podatkov, predvsem pa omogoča vsaj enostavne obdelave podatkov, kar nam prihrani precej časa.

Verjetno vas zanimajo tudi dolgoročnejši učinki vašega dela oziroma dela učiteljev, ki delajo na področju, za katerega ste odgovorni. Zbiranje podatkov in informacij o tem ni prav preprosto, obstajajo tudi omejitve, ki ne dopuščajo enostavne interpretacije, koliko je določena delovna ali življenjska pot posameznika posledica njegovega izobraževanja ali drugih okoliščin. Ponujam vam, da o teh vprašanjih razmišljava skupaj, da bi se lahko odločili, katere učinke bi želeli spremljati in kako. Verjetno je smiselno, da bi o učinkih razmišljali na ravni celotne organizacije – v tem primeru lahko vaše želje v zvezi z ugotavljanjem učinkov na vašem delovnem področju prenesem komisiji za kakovost in vodstvu organizacije.

Včasih se poraja tudi zadrega z interpretacijo pridobljenih podatkov in informacij. Ker imam glede tega nekaj izkušenj, sem se pripravljena o tem pogovoriti in morda vam bom odprla kakšen nov zorni kot pri njihovi presoji.

Ko pripravite interpretacijo zbranih podatkov in/ali mnenj, je vaša vloga pogosto tudi ta, da te podatke predstavite učiteljem, udeležencem izobraževanja in/ali vodstvu organizacije. Če jih boste predstavili skupinam, vam morebiti lahko pomagam pri izbiri rezultatov, ki jih boste predstavljali, pri podajanju dobrih rezultatov, pa tudi pri predstavitvi slabših – ti morajo biti taki, da iz njih ni mogoče ugotoviti, na katero osebo se nanašajo, prav tako pa ne smejo vzbuditi zgolj odklonilnih in obrambnih reakcij, temveč naj bi spodbudili razmišljanje, kako jih je mogoče izboljšati. Verjetno je za vas še bolj obremenjujoče, kadar morate slabše rezultate predstaviti posameznemu učitelju in poiskati način, da ga ti ne potrejo preveč, ga demotivirajo za sodelovanje ipd. Tudi v tem primeru sem pripravljena, da skupaj razmišljava, kako bi bilo najbolje izpeljati tak pogovor.

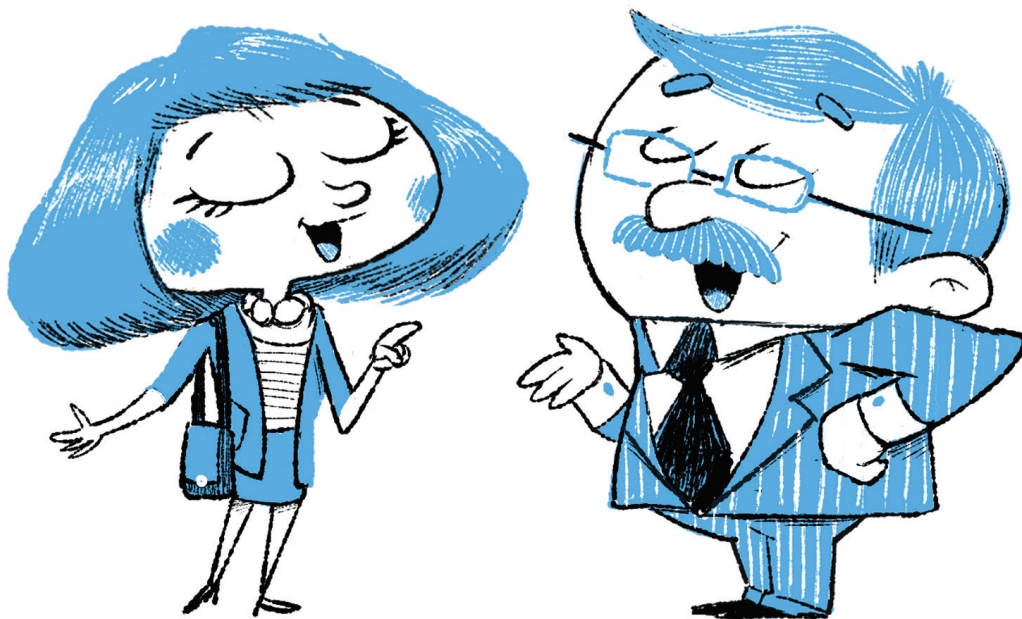
Predvidevam, da vas zanima, kaj delajo v zvezi s kakovostjo v nam podobnih organizacijah. Ker delujem v nacionalnem omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, imam kar nekaj vpogleda v delo drugih organizacij, in če bi želeli, lahko poskrbim za stik s sodelavci teh organizacij, s katerimi si boste lahko izmenjali informacije, kako pri njih presojujejo kakovost, kako sodelujejo z učitelji in vodstvom, kakšne uspehe dosegajo ipd. Lahko bi vam organizirala zgledovalni obisk v kateri izmed takih organizacij, kjer bi se lahko sami pogovorili z njenimi sodelavci. Poskrbim lahko tudi za stike z drugimi organizacijami, če bi želeli izpeljevati kakšen skupni projekt v zvezi s kakovostjo z drugimi organizacijami.



Nazadnje pa, četudi se mi to ne zdi najmanj pomembno, naj omenim še spremljanje kakovosti vašega dela. Morebiti ste že razmišljali, kako dobro pa vi sami opravljate delo, kakšne rezultate dosegate pri tem in kako bi sploh to ugotavljali. Če želite nasvet v zvezi s tem, vam ga lahko ponudim; lahko vam pomagam tudi pri začetnem vzpostavljanju nekega preprostega, a vendarle sistematičnega načina spremljanja vaše kakovosti. Če še niste razmišljali o tem, vas spodbujam, da zdaj začnete in vas vabim, da se mi oglasite!

## Vodstvo organizacije - direktor in/ali ravnatelj

Kot so mi povedali na usposabljanju, je bil eden izmed tehtnih razlogov za vpeljavo svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih tudi želja, da bi bil v organizaciji nekdo, ki bi s svojim nekoliko poglobljenim znanjem o kakovosti lahko pomagal **vodstvu** pri postavljanju in razvoju notranjega sistema kakovosti. Tudi sama menim, da mi je usposabljanje omogočilo, da sem natančneje spoznala, kaj sploh sestavlja razvit notranji sistem kakovosti in na kakšni stopnji razvoja so ti sistemi v nam podobnih organizacijah. Vse to znanje in informacije seveda ponujam vodstvu, saj sama vidim kar nekaj področij, kjer bi se lahko še izboljšali.



Kaj konkretnega lahko ponudim vodstvu? Eno od takih področij je prav gotovo oblikovanje in dopolnjevanje naših dolgoročnih strateških dokumentov, namenjenih tudi vprašanju kakovosti. V mislih imam opredelitve vizije, poslanstva in vrednot naše organizacije, ki zahtevajo poglobljene razmisleke, kaj sploh so te izjave, kaj pomenijo za naše delo in kako meriti, ali delujemo tako, da bi se jim približevali. Svojo vlogo pri tem vidim v pomoči pri vsebinski izpeljavi pogovorov s sodelavci o naših ciljih, bodisi o njihovem novem oblikovanju ali pa presojanju, kako je naše ravnanje usklajeno z njimi. Menim tudi, da mora imeti vsaka dobra organizacija neki strateški razvojni dokument, ki na podlagi razvojne vizije opredeljuje strategijo, poti, kako se približevati tej viziji. Tudi v tem primeru vidim svojo vlogo v pomoči pri opredeljevanju mogočih strategij in izpeljavi vsebinskih razprav o njih.

Menim, da so strateški dokumenti tudi letni načrti dela in poročila o njihovi izpeljavi, ki morajo vsaj nakazovati, kaj bomo ali kaj smo delali v zvezi s kakovostjo v nekem časovnem obdobju. Tu bi pravzaprav lahko sama pripravila osnutke ustreznih besedil tako, da bi povzela ugotovitve iz drugih besedil v zvezi s kakovostjo in jih dala vodstvu v nadaljnjo obravnavo.

Pomemben del notranjega sistema kakovosti predstavlja komisija za kakovost, ki jo imenuje direktor. Pri teh postopkih vam lahko pomagam tako, da vas pravočasno obvestim, kdaj poteče mandat komisije, na voljo sem vam pri posvetovanju, katere kandidate bi kazalo povabiti k sodelovanju, lahko sodelujem tudi na pogovorih z njimi, če bi to želeli, in pomagam pri pripravi končne kandidatne liste.

Večina tega, o čemer sem doslej pisala v zvezi z notranjim sistemom kakovosti, bi bilo povsem nekoristno, če med nami ne bi potekala stalna komunikacija o tem, kaj si v zvezi s kakovostjo želimo, kako predvidevamo, da bi to lahko dosegli, in kakšni se nam zdijo doseženi rezultati. Tu vodstvu lahko svetujem, na katerih mestih v organizaciji bi se kazalo o tem pogovarjati – v mislih imam svet organizacije, andragoški zbor, komisijo za kakovost, strokovne aktivne, kolegij, pa še kaj. Predlagam lahko, kaj bi bilo koristno uvrstiti v razpravo, in tudi dejavno sodelujem na teh srečanjih. Le če se bomo veliko pogovarjali in če bodo vsi imeli občutek, da lahko sodelujejo pri razmislekih ter da se njihovi predlogi resno obravnavajo, bomo uspešni.

Pa še nekaj: v dolgoletni praksi smo se pri nas že dogovorili, kaj nudimo udeležencem izobraževanja, kakšne delovne razmere imajo učitelji in drugi sodelavci, kaj ponujamo našim poslovnim partnerjem in okolju. Nekatero stvari smo zapisali, druge so neformalno dogovorjene; lahko bi rekli, da so to neke vrste standardi kakovosti, ki jih zagotavljamo vsem našim udeležencem, partnerjem in nam samim. Kot veste, se zapis teh standardov imenuje Izjava o kakovosti, ki jo ima tudi kar nekaj nam podobnih organizacij. Vodstvu lahko v zvezi s tem pomagam pri presoji, kdaj bi kazalo opraviti (ponovni) razmislek o že zapisanih standardih, o njihovem uresničevanju in morebiti o njihovem spreminjanju pa tudi o tem, ali je treba na novo zapisati kakšne standarde, ki jih doslej še nismo zapisali.

Kar številne organizacije imajo vse to, o čemer sem pisala do zdaj, torej o notranjem sistemu kakovosti, zapisano v posebnem dokumentu, ki se imenuje Listina kakovosti. To naj bi bil »živ« dokument, torej zapis vsega, kar se dogaja z razvojem notranjega sistema kakovosti, in mislim, da lahko prevzamem vlogo, da ta dokument vsake toliko časa preverim in vodstvu dam pobudo za njegovo dopolnitev, če bi se to izkazalo za potrebno.

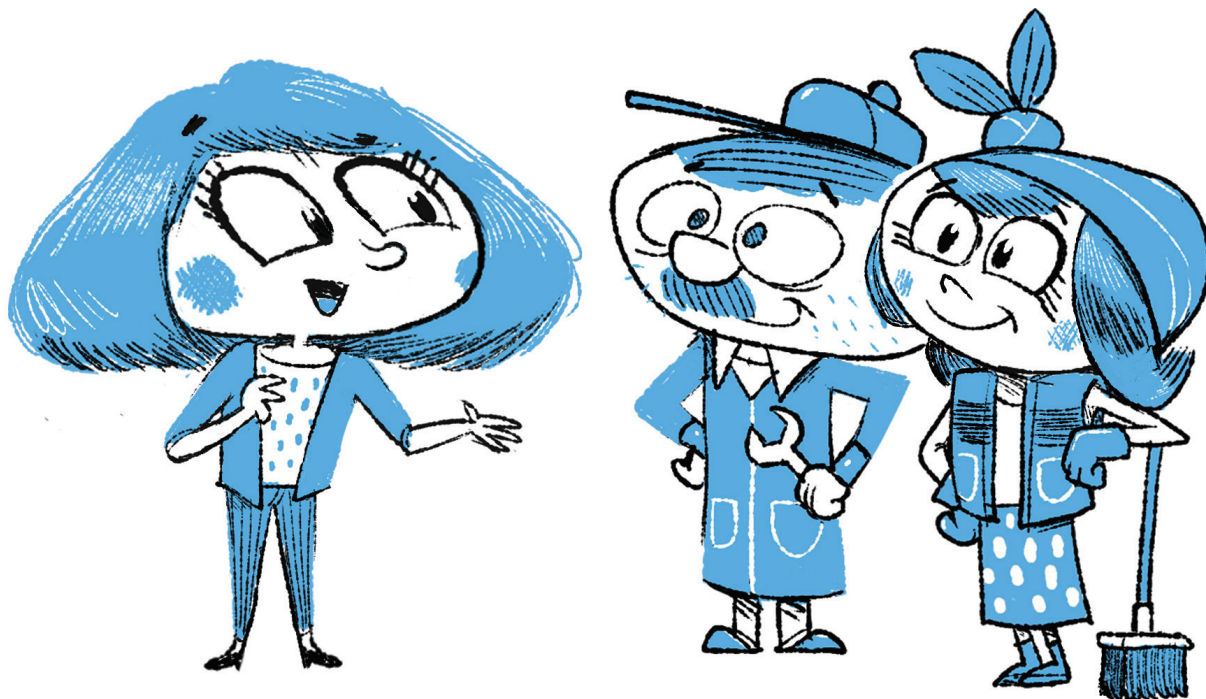
Pa še glede nečesa bi bila mogoče uporabna: že zaradi vseh drugih nalog moram spremljati pravno ureditev vprašanj kakovosti, bodisi t. i. šolsko zakonodajo pa tudi zakonodajo s sorodnih področij. Po navadi imam tudi informacije o tem, ali se neka pravna ureditev šele pripravlja. Vodstvu bi morda koristile informacije o tem, kakšna je pravna ureditev vprašanj kakovosti v izobraževanju odraslih, kaj moramo v zvezi s tem urediti tudi v naši organizaciji ipd. Poznam pa tudi vse pogloblitve nacionalne dokumente in tudi nekaj mednarodnih (resolucij in podobnih dokumentov), ki jih lahko predstavim vodstvu, če bi bilo to potrebno.



Omenim pa naj tudi to, da imam nekaj stikov s kolegi v drugih državah Evropske unije, po potrebi pa bi kakšen mednarodni stik lahko pridobila tudi v omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, če bi vodstvo želelo sodelovati pri kakšnem mednarodnem projektu ali navezati stik z organizacijami iz tujine v zvezi s kakovostjo iz kakšnih drugih razlogov.

### *Računovodje, administrativni delavci, hišniki in drugo tehnično osebje, čistilke*

Želela bi nagovoriti tudi vas, **našo računovodkinjo, tajnico oziroma sekretarko, hišnika in čistilke**. Morda bi se kdo vprašal, kaj pa imate vi s kakovostjo izobraževanja? O, pa veliko! Podoba naše kakovosti oblikujemo vsi, tudi vi, ki prihajate v stik z našimi udeleženci tako, da jim dajete informacije, različne dokumente, ki jih morajo izpolniti, pogodbe in plačilna potrdila, ali pa jih zgolj srečujete na naših hodnikih. Kaj bi si o naši kakovosti mislili naši partnerji, če ne bi imeli skrbnega hišnika, ki takoj popravi vse, kar se pokvari, tako da vse deluje tako, kot je treba? In kako bi gledali udeleženci na nas, če bi bile učilnice zane-marjene, neurejene? Ko nas ocenjujejo drugi, nas gledajo kot celoto in prav vsak od nas ima svoj delež pri podobi te celote.



Zato tudi vam, ki delate v računovodstvu, tajnici, hišniku in čistilki ponujam svojo pomoč z nasveti, kako bi lahko ugotavljali svojo kakovost. Verjetno veste, da naši udeleženci večkrat izpolnjujejo ankete o zadovoljstvu z nami. V anketah so včasih tudi vprašanja, kako so udeleženci zadovoljni z učnimi razmerami ali na splošno z našim osebjem. Če želite, vam lahko predstavim odgovore, ki vas zadevajo, in se o njih z vami pogovorim in pomagam tudi s kakšnim nasvetom, kako lahko še izboljšate svoje delo. Lahko sem tudi neke vrste vaša zastopnica v komisiji za kakovost, da tam poskrbim, da se kdaj pogovarjamo tudi o tem, kako se lahko pridružite našim skupnim prizadevanjem za boljšo kakovost in zadovoljstvo naših udeležencev in partnerjev.

Organiziram lahko tudi kakšen pogovor z vami, na katerem bi mi predstavili, kaj menite, da je kakovost vašega dela, jaz pa bi vam lahko priskrbela informacije, kako se ugotavlja kakovost v vašem poklicu oziroma delu v drugih podobnih organizacijah.

Vsekakor vabljeni, da me poiščete, jaz pa tudi obljubljam, da ne bom pozabila na vas in da se bomo prav gotovo kdaj pa kdaj skupaj pogovarjali o vaših predlogih za razvoj naše skupne kakovosti.

Doslej sem opisovala, kako lahko svetujem različnim osebam pri nas odvisno od tega, kakšno vlogo opravljajo. Naj pa omenim, da svoje svetovalno delo lahko ponudim in tudi želim ponuditi še nekaterim organom naše organizacije.

## *Komisija za kakovost*

To je najprej **komisija za kakovost**. Če komisija skupaj z vodstvom opredeljuje strategije dela za kakovost, načrtuje izpeljavo potrebnih dejavnosti, vodi poglobljene razprave in vrednoti rezultate tega dela, je to prav gotovo mesto, ki opredeljuje smernice za moje delo. Moje delo mora namreč biti vpeto v delo komisije za kakovost, lahko rečem, da lahko delam le po njenih naročilih in v skladu z dogovori, ki so tam sprejeti. Ker pa imam nekaj več specializiranega znanja o kakovosti kot morebiti drugi člani komisije, sem seveda pripravljena to znanje deliti s člani komisije, če menite, da bi bilo to koristno. V mislih imam sodelovanje pri odločanju za poglobljeno samoevalvacijo in načrtovanje poglobljene samoevalvacije pa tudi strokovno sodelovanje pri pripravi merskih instrumentov. Kot sem že nekajkrat omenila, lahko pomagam tudi pri usposabljanju tistih, ki bi nato merske instrumente pripravili na spletu in tudi pripravili osnovne obdelave zbranih podatkov.

Morebiti bi bila moja pomoč dobrodošla tudi pri postavitvi ali dopolnjevanju sprotnega spremljanja kakovosti našega dela. Marsikaj že delamo načrtno, mislim pa, da obstajajo še možnosti, da bi sproti imeli vpogled v kakovost našega dela. Pripravljena sem sodelovati pri razmislekih, kaj bi bilo treba še postoriti, kako zagotoviti sproten vpogled v našo kakovost in kaj bi kazalo tako sprotno spremljati. Imam tudi nekaj zamisli, kako za sprotno spre-

mljanje kakovosti uporabiti nekatere podatke, ki jih pri nas že zbiramo v druge namene, a bi lahko omogočili tudi odličen vpogled v kakovost našega dela (nekateri vpisni podatki udeležencev, statistični podatki, ki jih zbiramo za zunanje uporabnike, nacionalni podatki o maturi oziroma zaključnih izpitih itn.).

Ker imam stike z najrazličnejšimi interesnimi skupinami v naši organizaciji in tudi zunaj nje, bi bila moja pomoč morda dobrodošla pri navezovanju stikov komisije s temi interesnimi skupinami. Komunikacija o kakovosti je namreč eden izmed pomembnih dejavnikov, brez nje težko dosegamo zastavljene cilje. Mislim tudi, da bi lahko skupaj nastopali v nekaterih najpomembnejših organih naše organizacije, kadar ti obravnavajo vprašanja kakovosti, ali pa bi bili skupaj pobudniki takih razprav recimo na svetu naše organizacije, andragoških zborih, strokovnih aktivih, kolegiju ipd.

Že v poglavju, namenjenem sodelovanju z vodstvom naše organizacije, sem zapisala, da svojo strokovno vlogo vidim tudi pri pripravi ali prenovi dokumentov, ki so namenjeni zapisom o našem delu na področju kakovosti. S tem mislim predvsem na Listino kakovosti in Izjavo o kakovosti. Trdno sem prepričana, da bo pri tem delu eno izmed osrednjih vlog odigrala prav komisija za kakovost, pri tem pa sem, če boste tako presodili, pripravljena sodelovati v razmislekih, kaj naj bi ti dokumenti vsebovali, in pri zapisovanju vsebin pa tudi pri vsebinskih predstavitev dokumentov v našem kolektivu oziroma v razpravah o njih.

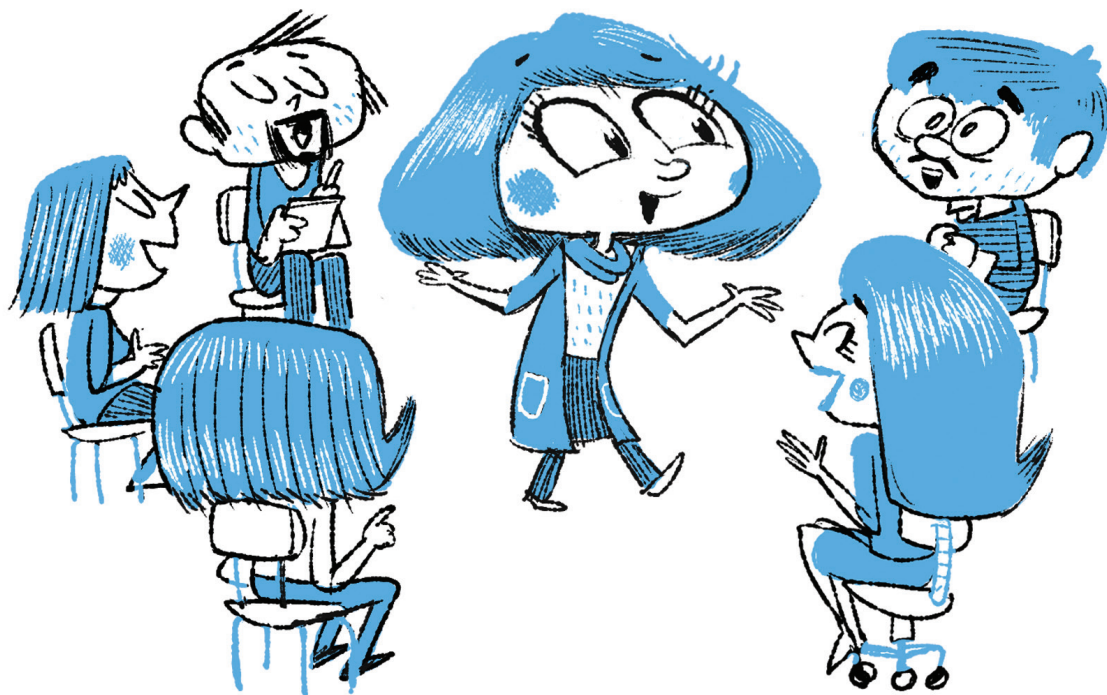
Ker poznam razmere in delovanje v nekaterih nam podobnih organizacijah, lahko tudi predstavim kakšne izkušnje, ki jih imajo v drugih organizacijah. Če bi člani komisije za kakovost želeli, da navežem stik s katero drugo komisijo za kakovost v teh organizacijah, je tudi to mogoče. Morebiti bi opravili pri njih zgledovalni obisk, da bi se kaj naučili od njih, lahko pa izpeljemo tudi neke vrste kolegialno presojo, ko bi drug drugega opazovali in ocenili, kaj so po našem mnenju njihove močne ali šibke točke, oni pa bi to naredili za nas. Tako bi se učili drug od drugega.

## *Strokovni aktivni*

**Aktivni** se mi zdijo odlično mesto za poglobljene razprave o kakovosti na posameznih področjih, ki jih zajema določen aktiv. Tako usmerjenih razprav o vprašanih kakovosti posamezne učne tematike, njeni vsebini, metodi in didaktiki, načinih preverjanja in ocenjevanja znanja, o vrednotenju rezultatov in učinkov izobraževalnega dela ne moremo opravljati na ravni celotne organizacije, ker za to nimamo dovolj časa, predvsem pa ne zadostnega znanja. To vlogo lahko opravljajo le posamezni strokovni aktivni in tam, kjer že imamo aktivne, se to tudi že uresničuje.



Prav rada bi sodelovala pri vašem delu, če boste menili, da lahko kaj prispevam. Seveda nimam vsega tistega posebnega znanja, ki sem ga naštela malo prej in ki ga imate le učitelji in mentorji za teme, ki jih zajema posamezni strokovni aktiv. Morebiti pa bi bila dobrodošla moja pomoč pri razmislekih, katere vidike kakovosti bi kazalo spremljati na vašem področju, kako bi jih spremljali, katere metode so primerne za to.



Že pri opisovanju možnih oblik svetovanja učiteljem sem opisala vrsto stvari, pri katerih lahko sodelujem s posameznim učiteljem, to pa seveda po večini velja tudi za sodelovanje s skupino učiteljev, ki jo predstavlja strokovni aktiv. Možnosti so tako pri razmislekih, katere vidike kakovosti dela učiteljev bi kazalo redno spremljati, kaj pa bi obravnavali občasno in bolj poglobljeno v obliki samoevalvacij. Moje svetovanje se lahko pri tem nanaša na izbor tematike presojanja kakovosti, na možne načine presojanja, tudi na usposabljanje za uporabo posameznega načina. Pomagam lahko pri izbiri vsebin merskih instrumentov, kot so na primer ankete o zadovoljstvu, vprašanja za vodenje fokusnih skupin, evalvacijskih pogovorov, ali pa pri izbiri vprašanj za zgledovanje v drugih organizacijah, vprašanj za kolegialno presojo ipd.

Prav v zvezi z zadnjim, torej s kolegialno presojo, bi vas rada spodbudila, da bi jo začeli izpeljevati tudi pri nas. Kot sem že omenila, bi v tem primeru en učitelj nekaj časa spremljal delo drugega učitelja po vnaprej znanih točkah opazovanja, nato pa bi temu učitelju kolegialno predstavil svoja opažanja – kaj se mu zdi dobro in kaj morebiti zahteva še kakšno popolnitev. Nato bi učitelja zamenjala vlogi. To je ena izmed najprimernejših oblik učenja drug od drugega in tudi metod za razvoj lastne kakovosti.

Včasih zbiramo celo vrsto podatkov, ki so povezani z našo kakovostjo, pogosto na primer anketiramo udeležence, potem pa nekako ne vemo, kaj s temi podatki, in ti obležijo v predalu. Lahko vam pomagam z nasveti, kako podatke ovrednotiti, predvsem pa, kako jih uporabiti za nadaljnji razvoj. Menim, da so prav strokovni aktivni mesto, kjer se razmišlja o inovacijah, o novostih v stroki in o tem, kako jih najprimerneje vpeljati tudi v našo prakso. Želela bi biti del tega inovativnega gibanja in po svojih močeh prispevati k njemu!

## *Andragoški zbor*

Razmišljam tudi o tem, da lahko dam svoj prispevek tudi na **andragoškem zboru**, kadar so nanj uvrščena vprašanja kakovosti našega dela. Pravzaprav lahko prispevam že tako, da dajem pobude, kdaj bi kakšno vprašanje kakovosti kazalo uvrstiti na srečanje andragoškega zbora. Morebiti imam namreč poleg komisije za kakovost največji uvid, kaj se na področju kakovosti dogaja v naši organizaciji.

Seveda sem pripravljena na andragoškem zboru tudi predstaviti kakšno temo ali pa izpeljati krajše usposabljanje, če bi se organizator andragoškega zbora odločil, da bi bil del tega zbora namenjen tudi usposabljanju. Pomagam lahko tudi pri izbiri načina vodenja razprave o kakovosti na andragoškem zboru.

## *Svet izobraževalne organizacije*

Nazadnje naj omenim še **svet** kot najpomembnejši organ upravljanja naše organizacije. Po mojem trdnem prepričanju je to mesto, kjer je treba občasno razpravljati in sprejemati odločitve o najpomembnejših strateških vprašanjih, ki zadevajo kakovost. Navsezadnje je to tudi mesto, kjer se sprejemajo dokumenti organizacije, ki so namenjeni samo kakovosti ali pa so vprašanja kakovosti njihov del. To so na primer razvojna strategija organizacije, letni delovni načrt, letno delovno poročilo, Listina kakovosti, Izjava o kakovosti ipd. Če bi tako presodili, sem na voljo, da na svetu sodelujem z vsebinskimi predstavitvami katerega izmed naštetih dokumentov pa tudi v strokovni razpravi.

## Kaj me vodi pri delu?

Omenila sem že, da pred začetkom dela v praksi vsi svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih podpišemo etični kodeks delovanja. To je na videz zgolj neko uradno dejanje, v resnici pa je rezultat številnih pogovorov, razmislekov, obravnave praktičnih primerov, ki potekajo ves čas usposabljanja. Tako smo se nekako »kalili«, presojali posledice takega ali drugečnega ravnanja in si načrtali temeljne prijeme svojega delovanja. Priznam, da to ni preprost proces, tudi sama sem bila marsikdaj v dvomu, ali bi res ravnala tako, če se mi na pogovoru z drugimi ne bi porajale dileme in opozorila, na katere nisem pomislila.

Zdaj, po tem procesu, z vso odgovornostjo trdim, da sem etična načela podpisala, ker jih razumem in jih želim uresničevati. Vem pa tudi, da se bom prav gotovo kdaj znašla v okoliščinah, ko bo ta načela težko uresničiti, ko bom v dvomu, kako ravnati, ali pa ko bom zaradi nekaterih okoliščin v skušnjavi, da jih ne bi upoštevala v celoti. Zdi se mi pomembno, da to povem. Še pomembnejše pa se mi zdi, da se takih možnosti vnaprej zavedam in da vem, da imamo svetovalci skupna načela, s pomočjo katerih bom razčiščevala te dileme sama pri sebi pa tudi v pogovorih z drugimi svetovalci, ker vem, da se lahko zanesem nanje.

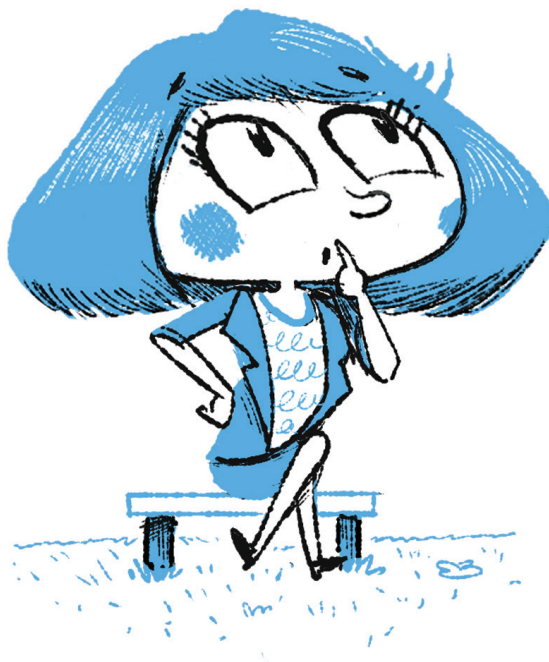
O katerih načelih pa je govor? Predstavila jih bom kar po vrsti, kakor so zapisana v našem kodeksu.

*Svetovalec mora nuditi najboljši nasvet, ki ga lahko da glede na svoje profesionalno znanje, ne glede na vse druge okoliščine.*

Ob prebiranju tega zapisa se zdi, da je tako samoumeven, da se nekako poraja vprašanje, zakaj je treba sploh pisati o tem. Vendar ni tako preprosto. Na eni strani me to načelo, čeprav o tem ne govori neposredno, zavezuje, da nenehno vlagam v svoje znanje v zvezi s kakovostjo, saj bodo moji nasveti kaj kmalu postali nezadostni ali neprimerni, če ne bom imela dobrega specialističnega znanja.

Na drugi strani pa se moram zavedati, da kakovost ni interesno nevtralna, še kako je odvisna od različnih interesov vseh, ki se srečujemo v izobraževanju. Kaj imam v mislih? Recimo, da moram svetovati kolegu v organizaciji, s katerim nimam najboljših odnosov. Če bo nekaj opravil zelo dobro, tudi s pomočjo mojega svetovanja, bo morebiti napredoval in me karierno prehitel. Naj mu zamolčim neke rešitve, za katere vem, ali mu celo svetujem tako, da ga zavedem? Kaj pa če moram interpretirati neke dosežke in postopke, ki so do tega vodili, pa ti niso najboljši, izpeljala pa jih je moja dobra kolegica? Če strokovno nevtravno interpretiram pojav, bo kolegica morebiti občutila negativne posledice. Kaj pa če bi morala na svetu organizacije predstavljati poročilo o doseženi kakovosti v preteklem letu in bi me

direktor prosil, naj predstavim samo pozitivne dosežke, slabe pa zamolčim, da ustanovitelji in zunanji člani ne bi izvedeli stvari, ki jih želimo zadržati zase? Recimo, da sem po svojem temeljnemu delu sodelavka enega oddelka v naši organizaciji, ki se zaplete v neki spor z drugim oddelkom, jaz pa bi morala svetovati nekaj v zvezi s kakovostjo drugemu oddelku?



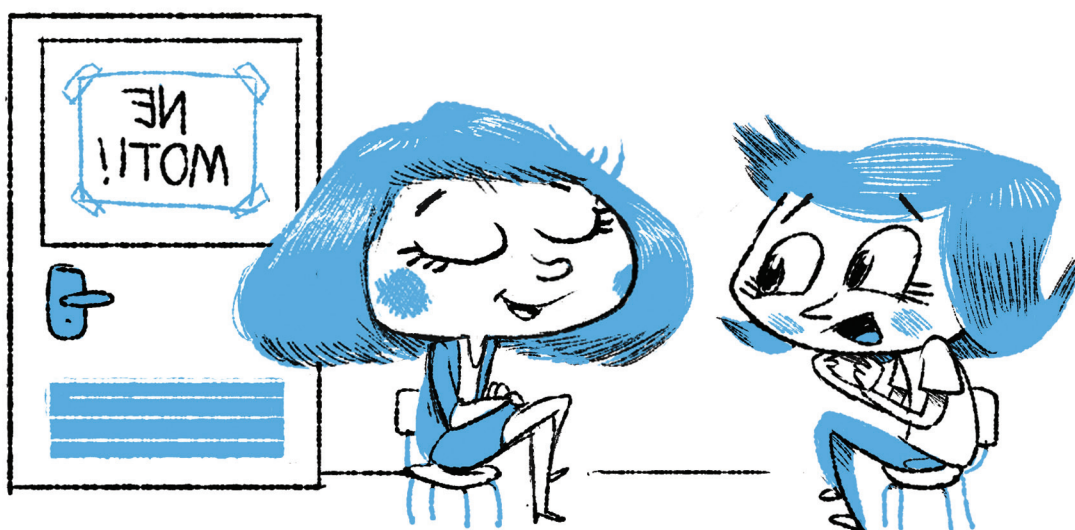
Vprašanja, na katera lahko odgovorimo zelo hitro, ko jih prebiramo, niso pa tako preprosta, ko jih doživljamo v praksi. Vem, da me tu lahko rešujeta samo profesionalnost in moje trdno prepričanje, da je vse moje delo v dobro razvoju celotne organizacije, pa tudi zavedanje, da lahko še v tako zapletenih in konfliktnih položajih marsikaj naredim, če dobro razmislim o primernih prijemih, ki ohranjajo spoštovanje in objektivnost do vseh.

*Svetovalec mora spoštovati diskretnost in zaupnost.*

Se vam zdi, da ni pri presojanju kakovosti nič takega, kar ne bi smelo biti javno dostopno vsem? Nimate prav, kar veliko je stvari, ki zahtevajo diskretno ravnanje. Ko presojamo doseženo kakovost, je jasno, da se srečujemo z boljšimi in slabšimi rezultati. Ti rezultati pa niso zgolj neki podatki, pač pa za njimi stojijo ljudje, ki so take ali drugačne rezultate dosegli ali vsaj prispevali k njim. Kadar take podatke prikazujem združene s podatki vseh sodelujočih, brez imen, je to v redu, drugače pa je, ko prikažem podatek, iz katerega je mogoče natančno ugotoviti, kdo je za njim.

Ali bi se vam zdelo prav, če bi na primer javno prikazala podatke o zadovoljstvu udeležencev izobraževanja z učiteljem nekega predmeta, ki bi bili anketirani takoj po nekem

preskusu znanja, pri katerem udeleženci niso bili zelo uspešni? Domnevamo lahko, da bi vsaj nekateri udeleženci krivdo za svoj neuspeh pripisali učitelju, se mu s slabimi ocenami nekako maščevali. Če bi javno prikazala take podatke, bi bil učitelj – ne po svoji krivdi – nekako zaznamovan in mislite si lahko, kakšen bi bil v nadaljevanju njegov odnos do presojanja kakovosti. Seveda pa je mogoče, da bi bilo tudi nekaj v poučevanju tega učitelja neprimernega, kar bi zahtevalo pogovor in razmislek o ukrepanju, izboljšanju. To pa je stvar moje strokovne presoje, kdaj je treba kaj ukreniti, vendar tega ne morem in nočem narediti tako, da bi učitelja javno izpostavila; to lahko naredim na štiri oči ali pa se o tem pogovorim z vodstvom, ki nato prav tako diskretno ukrepa.



Podoben položaj lahko nastane, ko imam svetovalni pogovor s posameznikom na primer o njegovem mnenju, zakaj neki rezultati v organizaciji niso boljši. Če ne ustvarjam polja zaupanja, mi ta posameznik prav gotovo ne bo povedal, kaj po njegovem mnenju prispeva k temu, pa naj gre za njegovo delo ali delo njegovih kolegov. Če bi vse, kar izvem tako, takoj javno objavila, bi to lahko naredila samo enkrat, ker bi me pozneje sodelavci ne sprejemali več kot svetovalko, temveč kot nadzornico, to pa bi povsem spremenilo mojo vlogo v organizaciji in jo prav gotovo ogrozilo. Tako kot sem povedala že prej, izhod seveda ni v tem, da bi take informacije pometala pod preprogo. Strokovno in odgovorno moram presoditi, kako je mogoče ukrepati, da bo organizacija lahko napredovala, ne bo pa pri tem kršena integriteta posameznikov.



## *Svetovalec spoštuje načelo enakosti.*

Moje delo je povezano z delom vseh v organizaciji – to so učitelji, strokovni sodelavci, vodstvo, delavci in delavke v računovodstvu, tajništvu, tudi hišnik in čistilke. Vsi skupaj oblikujemo našo kakovost. Seveda je najpomembnejša kakovost izobraževanja, ki jo zagotavljamo, toda nanjo vplivajo še urejenost in čistoča prostorov, komunikacija, ki jo imamo z udeleženci tudi zunaj učnih prostorov, ipd.

Ko tako sodelujem z različnimi ljudmi, me vodi prav ta misel o skupni odgovornosti, zato enako spoštujem mnenje na primer hišnika kot vodje. Razumljivo je, da imata o kakovosti različno znanje, a vseeno sta zame oba enako pomembna, enako ju spoštujem. Morda mi nekdo nekega pojavnega ne zna opisati z besednjakom, ki ga uporabljamo tisti, ki se več ukvarjamo s kakovostjo, zato pa njegovo mnenje ni manj vredno. To, da njegove besede, pobude spremenim v jezik kakovosti, je moja naloga. Nikoli pa si ne mislim, da lahko o kakovosti razpravljajo samo »poklicani«.



Priznam, morda je zame osebno še najbolj problematičen odnos z direktorjem, in to takrat, kadar imava različno mnenje o neki zadevi v zvezi s kakovostjo, direktor pa pričakuje, da bomo ukrepali tako, kot pričakuje on. Direktor mi je seveda pri temeljnem delu nadrejen in ga moram upoštevati, pri vprašanih kakovosti pa sva si bolj enakovredna, čeprav si ne domišljam, da odgovornost za končne odločitve prevzemam jaz. Pomemben vidik moje profesionalnosti je, da znam problem strokovno osvetliti z različnih zornih kotov, da znam poiskati različne argumente in jih predstaviti direktorju in da znam o tem z njim komunicirati, ne pa da bi na primer kar samodejno sprejela njegovo mnenje, ker mi je pač nadrejen, čeprav strokovno menim drugače. Kot že rečeno, pa odgovornost za končne odločitve ni moja; pomembno je, da predstavim svoje argumente in da so odločevalci seznanjeni z njimi.

## *Svetovalec mora biti spoštljiv.*

Verjetno sem vse v zvezi s tem načelom že povedala pri načelu o enakosti. Moje vodilo je, da sem do vseh sodelavcev enako spoštljiva ne glede na to, kakšno vlogo opravljajo v organizaciji, ali so mi nadrejeni, enaki ali podrejeni. Morda naj dodam še, da vem, da imajo/mo nekateri več znanja o kakovosti izobraževanja odraslih, ker nas to zanima, ker smo imeli priložnost za izobraževanje ali iz drugih razlogov. To pa še ne pomeni, da kdo drug nima dobrih zamisli; spoštujem vse pobude.

Pa še nekaj – nimajo prav vsi enakega odnosa do tistega, kar želimo v organizaciji narediti v zvezi s kakovostjo. Nekateri so nad tem navdušeni, želijo sodelovati, drugim pa je to odveč ali so celo povsem proti. Čeprav je včasih težko, se trudim, da bi spoštovala tudi take ljudi. Poskušam jih razumeti in jim skušam zadeve prikazati še drugače, kakor jih vidijo oni. Če pa pri tem nisem uspešna, pač spoštujem njihovo stališče in se raje oprem na tiste, ki jih delo v zvezi z razvojem kakovosti zanima.

## *Svetovalec mora biti pošten.*

Seveda, boste rekli, poštenost je pomembna pri vsakem delu. Rada pa bi vam pojasnila nekaj posebnih primerov, iz katerih boste natančneje videli, kaj imam v mislih. Mogoče bi najprej poudarila poštenost tedaj, ko vem, da za reševanje nekega primera nimam dovolj znanja ali izkušenj. Pošteno se mi zdi, da to tudi povem, ne pa da lažno ohranjam svoj strokovni ugled tako, da teh svojih omejitev ne priznam in pač z neprimernim delovanjem oziroma svetovanjem poskušam ohranjati svoj položaj. Sicer pa to velja za vse naše delo – četudi še toliko vlagamo v svoje znanje, imamo vsi svoje omejitve, to je razumljivo, zakaj ne bi priznali tega?

Drugi vidik poštenosti vidim v tem, da pošteno prikažem podatke ali razmere take, kot so, in ne zavajam na primer z neresničnimi podatki ali informacijami. Tak primer bi lahko bil, ko ne bi bila uspešna pri prepričevanju nekega učitelja, da naj izpeljuje evalvacijske pogovore s svojimi udeleženci. Če bi me ta učitelj nato vprašal, koliko drugih učiteljev to počne, bi bilo nepošteno reči, da vsi razen njega, če to ne bi bilo res, jaz pa bi trdila to, ker drugače ne bi znala prepričati učitelja o takem ravnanju.

Prav tako bi bilo nepošteno, če bi na primer komisiji za kakovost zamolčala neke podatke v zvezi z ugotovitvami, do katerih bi prišla pri svojem delu, pa bi te ugotovitve bolj v slabi luči prikazovale oddelek, kjer opravljam svoje temeljno delo. Nasploh je pomemben vidik moje poštenosti to, da objektivno delujem tudi takrat, kadar sem osebno vpletena. Boljše je, da tedaj, kadar take osebne vpletenosti ne morem preprečiti, o tem obvestim komisijo za kakovost in jo poprosim, naj take primere prevzame ona.

## *Svetovalec mora spoštovati želje izobraževalne organizacije in njene komisije za kakovost.*

Ko ste prebrali to načelo, se vam je morda utrnila misel, da tega ne razumete povsem. Drži, načelo v resnici vsebuje neko dvojnost. Najprej naj spregovorim o tistem, kar je bistveno za to načelo. Kot svetovalka sem del našega sistema kakovosti v organizaciji in le če delujemo usklajeno z vsemi drugimi, je moje delo smiselno in ima od njega organizacija korist. To pomeni, da delujem po načrtih v zvezi s kakovostjo, ki jih za določeno obdobje sprejmemo v organizaciji in po njihovem sprejemu ne vsiljujem nekih svojih dejavnosti, če mi o potrebnosti teh ni uspelo prepričati sodelavcev ob sprejemu načrtov. To velja tudi za vse delo, ki ga opravljam pri uresničevanju začrtanih ciljev. Seveda imam včasih v zvezi s posameznimi vprašanji različne predloge, s katerimi se ne strinjajo vsi. Moja naloga je, da jih primerno, predvsem z dobrimi strokovnimi argumenti, prepričam, da je neka rešitev ustrezna. Če pa mi ne uspe, moram pač to sprejeti. Morda razmere v naši organizaciji še niso zrele za nekatere rešitve, morda pa tudi sama nisem dobro razmislila o nekem predlogu. To velja za moje delo/sodelovanje s komisijo za kakovost pa tudi za svetovalno delo, ki ga opravljam s posameznim svetovancem – tudi tu se moram ravnati po načelu, da delujem v skladu s pričakovani organizacije in tako, da jih pomagam uresničevati s svetovalnim delom.

To, kar pa morda zbuja pomisleke ob prebiranju tega načela, pa je pomisel, da svetovalka od organizacije dobi »naročilo«, da mora nekatere podatke in informacije prikazati v lepši luči, kot so v resnici, pa naj gre za ugled organizacije, njene druge poslovne interese ipd. Doslej se s takim primerom sama še nisem srečala, moram pa razmišljati tudi o taki možnosti, pa če je še tako neverjetna. Tu mi pomagajo druga načela, kot so poštenost in objektivnost, kar je sicer lahko reči, verjamem pa, da bi se znašla v veliki osebni stiski, če bi se kaj takega od mene pričakovalo. Rečem lahko, da bi v skrajnem primeru prosila za to, da se me razreši opravljanja vloge svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih, vendar to ni preprosta rešitev, saj je postopek pridobitve novega svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih precej zahteven, kar sem že opisala, in vodstvo organizacije prav gotovo ne bi (takoj) sprejelo take odločitve.

To, kar lahko naredim sama, da bi se izognila morebitnemu nastanku takega položaja, je moje delovanje, s katerim v organizaciji širim prepričanje, da nam ne bi bilo v korist nobeno prirejanje dejstev v zvezi s kakovostjo, saj bi prej ali slej posledice nosili mi sami in naši uporabniki (udeleženci izobraževanja, zaposlovalci, drugi). Kadar gre za samoevalvacijo ali druge oblike notranjega presojanja kakovosti, ko smo načrtovalci in lastniki rezultatov mi sami, je načelo poštenosti eno izmed bistvenih načel, ki nas mora voditi pri delu, načelo, ki ga spoštujemo vsi, ne samo jaz kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih. Trdno sem prepričana, da brez tega, da si pošteno priznamo, kakšno raven kakovosti že dosegamo, kje so naše pomanjkljivosti in napake, ne more biti nikakršnega napredka.



Poleg teh etičnih načel, ki jih imamo zapisana v etičnem kodeksu in jih vsi svetovalci podpišemo kot obveznost, ki jo bomo spoštovali pri svojem delu, spoštujemo pri svetovanju še druga splošna načela svetovalnega dela, ki jih upoštevamo vsi svetovalci ne glede na to, na katerem področju opravljamo svetovalno delo. Ta načela so: neodvisnost, zaupnost, objektivnost, strokovnost, hitra odzivnost, dostopnost in samopreverjanje kakovosti svetovalnega dela.



Vsa ta splošna načela so že zajeta v etična načela, ki sem jih predstavila doslej, mogoče nisem še nič rekla o zadnjih treh.

Verjetno načela **strokovnosti** ni treba prav posebej utemeljevati. Če hočem dobro svetovati drugim, moram imeti čim več znanja. Neodgovorno bi bilo, če bi svetovala drugim s pomanjkljivim znanjem, saj bi jih lahko tako zavajala, napačno usmerjala, da ne govorim o tem, da bi najverjetneje prav hitro izgubila strokovni ugled. Prav gotovo je zame zelo pomembno znanje o kakovosti v izobraževanju odraslih, seveda pa moram zelo dobro poznati tudi andragogiko, andragoško delo. Vsaj malo moram poznati tudi specialne didaktike pri predmetih oziroma temah, ki jih učijo naši učitelji, pa splošne psihosocialne teme, kot so na primer motivacija za učenje in delo, razvoj umskih sposobnosti odraslih, komunikacija s posameznikom in v skupini, socialna dinamika skupin, reševanje konfliktov itn. Marsikaj sem se sicer naučila že med študijem, vendar vse stroke napredujejo in temu moram slediti. Tisto znanje, ki pa ga še nisem imela, pa si pridobivam ob delu. Za del tega spopolnjevanja sicer skrbi Andragoški center Slovenije, ki dvakrat na leto povabi nas, svetovalce, na skupno srečanje, kjer vedno izvem tudi kaj novega, za precej dodatnega spopolnjevanja pa moram poskrbeti sama.

Pri mojem delu se mi zdi zelo pomembna tudi splošna razgledanost o dogajanjih, pomembnih za moje delo in izobraževanje nasploh. Spremljati moram morebitne spremembe zakonodaje v izobraževanju, temeljno delovanje in sprotno ukrepanje organov na našem področju (ministrstvo za izobraževanje, še posebno njegov sektor za izobraževanje odraslih, strokovni sveti, zlasti za izobraževanje odraslih in poklicno izobraževanje, zavod za zaposlovanje ipd.). Vsaj na splošno moram biti seznanjena z vprašanji kakovosti na »stičnih« področjih, na primer z dogajanjem v kakovosti poklicnega izobraževanja mladine, na področju višješolskega izobraževanja ipd.

Za moje delo so pomembni izsledki nekaterih mednarodnih raziskav, ki merijo dosežke v kakovosti. V mislih imam predvsem temeljne izsledke mednarodnih raziskav o pismenosti odraslih, raziskav TIMSS<sup>3</sup> ipd. Ti izsledki me spodbujajo, da usmerjam svoje svetovalno delo v naši organizaciji tudi na področja, kjer se kaže, da v Sloveniji še nismo na zadostni kakovostni ravni.

Ker danes nobena država ni več osamljen otok, je prav tako koristno, da vsaj v obrisih vem, kaj o kakovosti menijo v drugih izobraževalnih sistemih, kakšne prijeme uporabljajo pri tem, kaj delajo. Na srečo vse več delujemo v mednarodnih projektih, zlasti na ravni Evropske unije, kjer imam možnosti dobiti vpogled tudi v druge sisteme kakovosti.

Zavedam se, da brez opisanega znanja in informacij ne bi mogla opravljati svetovalnega dela, in na srečo me vse to veseli, zato tega ne čutim kot neko breme.

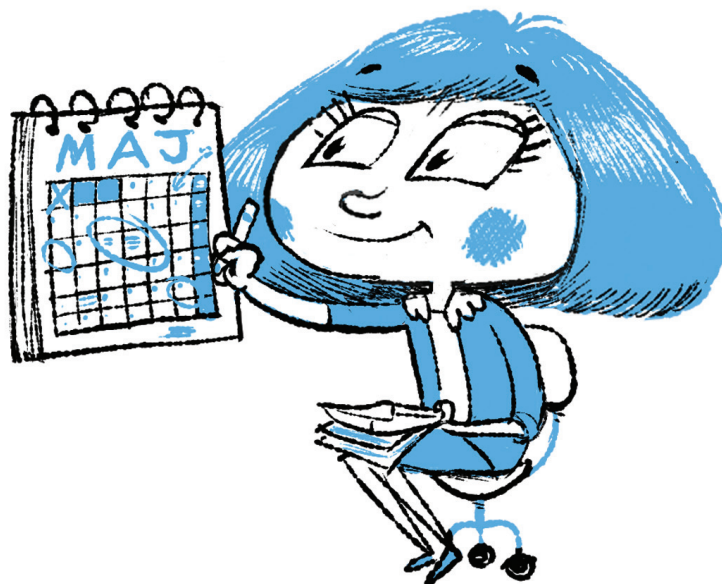
Čeprav se morda zdi, da načelo **hitre odzivnosti** ni enakovredno načelom, ki sem jih opisovala doslej, menim, da je tudi čas odzivnosti pomemben za moje delo. Če bi nekdo izrazil potrebo po svetovanju, sama pa bi na primer rekla, da nimam časa ali da se mu bom oglasila, ko bo prišel na vrsto, ali pa bi rekla, da se bom oglasila, nato pa bi pozabila na to, si lahko kar predstavljam, kakšni bi bili odzivi mojih sodelavcev in sodelavk, in to celo upravičeni. Ko se pojavi neka potreba po mojem sodelovanju, poskušam takoj navezati začetni stik. Takrat opravim tudi neke vrste triažo: ali lahko pomagam takoj, ali je zadeva povezana s kakšnim datumom oziroma dogodkom, česar ni mogoče odlašati, ali je potrebno obsežnejše delo, ki ga je mogoče opraviti v daljšem časovnem obdobju, ipd. Razumljivo je, da pri obsežnejšem delu ne morem vsega opraviti takoj, a pomembno je, da vsaj začnemo nekaj delati in da tudi povem za svoje časovne zmožnosti oziroma omejitve. Pomembno se mi zdi, da se odzovem takoj, nato pa se skupaj s tistimi, ki so me povabili k sodelovanju, pogovorimo o stopnji nujnosti in tudi določimo časovne okvire. Doslej sem vedno ravnala tako in zdi se mi, da je bil odziv na ta način dela dober.

Načelo hitre odzivnosti pa po svoje spoštujem tudi, kadar me nihče ne povabi k sodelovanju zaradi nekega nastalega problema, vem pa, da je treba nekaj postoriti. To so na eni strani položaji, kjer opazim, da je potrebno neko ukrepanje, in takrat se nanje odzovem, četudi me ni (še) nihče povabil k sodelovanju. Na drugi strani pa mi je vodilo za delo tudi letni

---

3 Mednarodna raziskava trendov v znanju matematike in naravoslovja (Trends in International Mathematics and Science Study – TIMSS). Več o tem glej npr.: <https://www.pei.si/vstopna-stran/mednarodne-raziskave/timss/>.

načrt, ki ga pripravi komisija za kakovost, pa tudi sama pripravim letni načrt svojega dela. Menim, da je zlasti pri načrtu komisije za kakovost spoštovanje načela hitre odzivnosti v tem, da ne čakam, če je v njem predvideno neko delo zame, da me k temu pozove komisija, pač pa ga začnem samoiniciativno opravljati v času, ki je predviden za to.



Na koncu pa naj omenim še načelo **samopreverjanja kakovosti svetovalnega dela**. Če drugim nenehno polagam na srce, da je treba spremljati kakovost lastnega dela, če se želimo razvijati, bi bilo najmanj neiskreno, če se sama ne bi držala tega načela. Pa ne gre za to, da to počnem zato, da bi bila zgled drugim; to počnem predvsem iz lastnega trdnega prepričanja, da je to nujno, če naj imam neke orientacijske točke, kako delam in kakšni so moji uspehi.

Moram povedati, da sem si v času, odkar delam kot svetovalka, razvila kar nek sistem, kako preverjam svojo kakovost in kako pogosto. Ob pripravi letnega poročila o delu vsakokrat sprožim tudi pogovor na komisiji, kako vidi moje delo, kako ga ocenjuje in v čem bi se lahko še izboljšala. Tudi na letnem pogovoru z direktorjem naše organizacije vedno sprožim tudi pogovor o tem, kako me vidi kot svetovalko, kako ocenjuje to, kar delam in dosegam. Sem pa doslej enkrat že sodelovala tudi pri nacionalni raziskavi, ki jo je usmerjal Andragoški center Slovenije, o prepoznavnosti svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, potrebah po tem delu in o rezultatih. Neke vrste samopreverjanja kakovosti mojega dela pa so tudi delavnice, ki jih za nas organizira Andragoški center Slovenije. Tam velikokrat poročamo, kaj delamo, in ko poslušam druge svetovalce in svetovalke, po navadi ocenjujem, kje pa sem jaz z delom v naši organizaciji, kaj sem že dosegla, kakšne prijeme uporabljam ipd.

Vse to mi pomaga, da presojam svoje delo in razmišljam o tem, kaj bi lahko še spremenila, kako bi se lahko izboljšala, pa tudi katero znanje si moram še pridobiti.

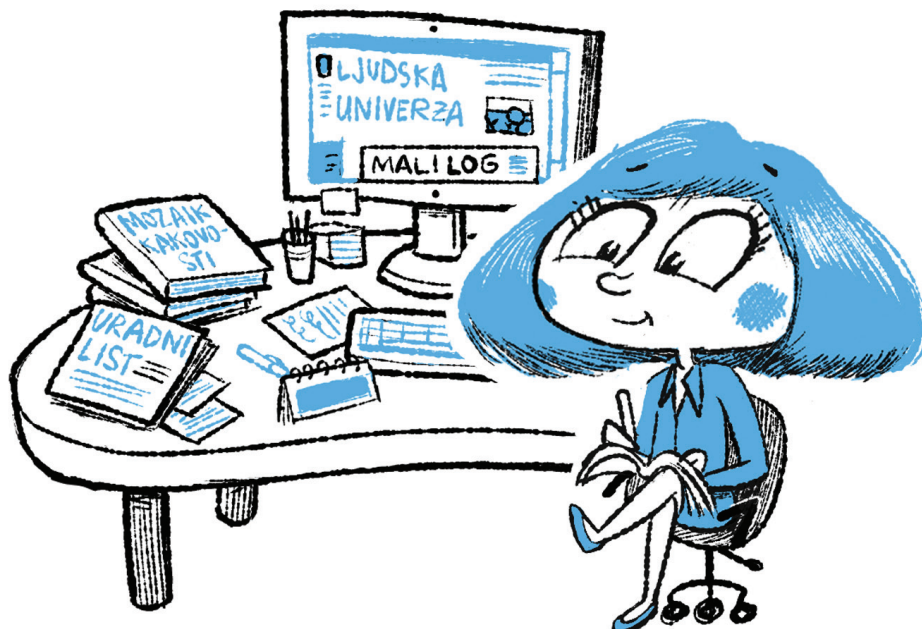
## Kako opravljam svoje svetovalno delo?

Verjetno ste iz tega, kar sem napisala doslej, že ugotovili, da je moje delo raznovrstno, če hočete, tudi na različnih ravneh zahtevnosti. Sama bi rekla, da svojo vlogo svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih opravljam predvsem na tele tri načine: z informiranjem, s svetovanjem in z usposabljanjem.

Mislím, da lahko marsikaj postorím že z **dajanjem informacij** o tem, kaj se dogaja pri različnih učiteljih v naši organizaciji, komisiji za kakovost in na drugih mestih v naši organizaciji. Zaradi narave svoje vloge imam namreč več vpogleda v dogajanje, povezano s kakovostjo. Čeprav smo razmeroma majhni, je prav zaradi narave našega dela, ko vsakdo večino časa preživi v svoji učni skupini, manj pa je skupnih dejavnosti, včasih pomembno že to, da smo medsebojno seznanjeni s tem, kaj se načrtuje na ravni organizacije v zvezi s kakovostjo, kaj se dogaja, kaj smo dosegli ipd.

Še pomembnejša pa se mi zdi moja vloga pri seznanjanju kolektiva s tem, kaj se v zvezi s kakovostjo dogaja zunaj naše organizacije, v nam podobnih organizacijah, o čemer sem že pripovedovala. Ugotovila sem tudi, da vas zanima, kako se s kakovostjo ukvarjajo tudi v drugih delih izobraževalnega sistema, na primer v srednješolskem izobraževanju mladine ali na univerzah.

Poseben vidik informiranja, ki se mi zdi pomemben, je prenos informacij o tem, kaj se v zvezi s kakovostjo načrtuje ali dogaja na sistemski ravni: kako so vprašanja kakovosti izobraževanja (odraslih) urejena v zakonodaji oziroma ali se v zvezi s tem pripravljajo kakšne spremembe, kateri nacionalni projekti v zvezi s kakovostjo se izpeljujejo in kakšni so njihovi cilji pa tudi, kako o kakovosti razmišljajo in delujejo na ravni Evropske unije.



Sama pojmem kot svojo nalogo tudi to, da vas seznanjam, ali je organizirano kakšno usposabljanje v zvezi s kakovostjo, ali so na spletu ali kje drugje na voljo kakšni pripomočki, orodja v pomoč pri načrtovanju in presojanju kakovosti (npr. že omenjena možnost spletnega oblikovanja anket). Nekateri med vami pa ste me že povprašali o strokovni literaturi o kakovosti, in tudi te informacije vam lahko dam. Nekaj te strokovne literature pa imam tudi v svoji priročni knjižnici, z veseljem vam jo posredujem.

Osrednji način mojega dela je seveda **svetovanje**, po njem se moja vloga tudi imenuje. Čeprav je tudi informiranje neka vrsta svetovanja, saj vam z informacijami prenašam »orodja« za vaše delovanje, pa v tem primeru le podajam informacije, ne vplivam pa na to, kako jih boste uporabili. Svetovanje pa je nekaj drugega – tu pa izrazim svoje mnenje, dam svoj nasvet, kako bi bilo po moji strokovni presoji dobro, da bi ravnali. Svetovanje je lahko različno: lahko vam le povem, kaj o neki zadevi vem, kakšne so moje izkušnje in izkušnje drugih v zvezi z nekim vprašanjem, sodelujem v razmišljanju o prednostih in slabostih neke rešitve, vendar vi v celoti sami odločite, kako boste ravnali in koliko boste sprejeli moj nasvet. Naj to ponazorim z zgledom: strokovni aktiv bi želel proučiti, kakšni so učinki e-izobraževanja, ki so ga vpeljali za del izobraževanja, za katerega je pristojen. Vprašajo me za nasvet, kako naj to storijo. Svetovala bi vam na primer, da lahko za to uporabite različne načine: lahko izpeljete evalvacijski pogovor v skupini udeležencev, ki se je izobraževala na tak način, prav tako lahko izpeljete evalvacijski pogovor na strokovnem aktivu, z učitelji in organizatorji izobraževanja lahko izpeljete analizo SWOT ali fokusno skupino, lahko opravite anketiranje med udeleženci izobraževanja in učitelji, lahko pa se odločite tudi za poglobljeno samoevalvacijo. Sodelujem na srečanjih strokovnega aktiva, kjer predstavim posamezni način presojanja učinkov, prednosti, ki jih ima, pa tudi slabosti. Povem tudi, kako so nekaj podobnega delali v neki drugi organizaciji in kako se je tak način izkazal. Predstavim torej različne možnosti, vendar se ne opredelim, katera bi bila najboljša. V nadaljevanju, torej v odločanju, kakšna metoda bo sprejeta, ne sodelujem; to v celoti prepustim članom strokovnega aktiva. Če povem na kratko: v nekaterih primerih svetujem, potem pa je stvar drugih, da odločajo, koliko bodo upoštevali ta nasvet. Moja odgovornost je, da čim natančneje in čim bolj strokovno utemeljeno predstavim svoj nasvet, da dobijo tisti, ki nato odločajo, res verodostojne in strokovne informacije, s katerimi lahko sprejmejo dobre odločitve.

Mogoče pa je tudi bolj poglobljeno svetovanje: predstavite mi neki problem, jaz pa ta problem proučim, zapišem možne rešitve in vam svetujem, kako ravnajte. Če to ponazorim s prejšnjim zgledom, bi strokovnemu aktivu prav tako predstavila različne možnosti za ugotavljanje učinkov vpeljanega e-izobraževanja, vendar bi nato tudi svetovala, katero metodo kaže izbrati, in bi to tudi podrobneje utemeljila. Skratka, v tem primeru bi svetovala, kako ravnati, in ne zgolj predstavljala različne možnosti ravnanja. Toda tudi v tem primeru kot svetovalka ne sprejemam v celoti odgovornosti za končno odločitev, ta bi bila še vedno na strokovnem aktivu, seveda pa je moja odgovornost tokrat veliko večja, saj strokovni aktiv močno usmerim v neko odločitev. Je pa res, da tudi strokovni aktiv lahko sprejme povsem drugačno rešitev, kot jo predlagam.



Tretji način mojega delovanja pa je **usposabljanje**. Ker sem se za opravljanje te vloge dodatno usposabljala in se še vedno usposabljam, imam pač, kot sem že povedala, nekaj specializiranega znanja o tem, kako oblikovati učinkovit notranji sistem kakovosti, kako presojati/meriti našo kakovost na različnih področjih in kako na tej podlagi načrtovati ter vpeljevati potrebne izboljšave. Vse to znanje sem pripravljena deliti z vami. To znanje lahko podajam individualno, na primer posameznemu učitelju, ki bi si kaj takega želel, ali pa skupinsko, na primer na srečanju strokovnega aktiva, andragoškem zboru, komisiji za kakovost ipd. Potrebno je le, da me povabite, z mano uskladite vsebino in čas. Zelo vesela sem bila že dozdejšnjih takih povabil, prav tako bo tudi v prihodnje. Zaupam naj vam tudi, da bom tudi sama dala pobudo, da vsaj enkrat na leto za vas pripravim eno nekajurno usposabljanje na temo, ki bo usklajena z našimi dolgoročnimi načrti na področju kakovosti in ki bo prinašala novo znanje v našo organizacijo.

Seveda pa nimam prav vsega znanja v zvezi s kakovostjo našega dela. Če imate kakšno željo po usposabljanju s področja kakovosti, ki ga ne zmorem izpeljati, bom poskušala pridobiti za usposabljanje kakšnega zunanje strokovnjaka.



Iz vsega povedanega vam je verjetno že jasno, da po večini delujem z **osebnimi stiki**. Ti so mi najljubši, saj v pogovoru lahko razčistimo vse dileme, več lahko izvem, kaj natančno vas zanima oziroma kakšen je vaš problem, tudi vi me lahko več vprašate. Pa priznam, da nekatere strokovne rešitve lažje pojasnim ustno, ker takoj vidim, ali sem dovolj razumljiva ali pa se moram še bolj potruditi in kaj še jasneje razložiti. V osebni pogovoru se je mogoče tudi lažje pogovoriti o kakšnih občutljivejših zadevah, pa še do interakcije s sogovorniki pride, kar večkrat omogoča še bolj ustvarjalno delo, saj lahko vsi nekaj prispevamo k skupnim dogovorom in ugotovitvam. Osebne stike želim vzdrževati z vsemi, ki delate z



našo organizacijo, pa tudi z organi naše organizacije, kot so komisija za kakovost, strokovni aktivni, kolegij direktorja. Ne vidim prav velikega smisla, da bi bila z vsemi temi v stikih le pisno ali kako drugače.

Seveda pa v nekaterih okoliščinah osebni stik ni mogoč ali pa ni potreben, na primer zgolj pri podajanju neke informacije. V tem primeru delujem seveda tudi **po telefonu** (nimam posebne telefonske številke kot svetovalka, imam isto številko kot za svoje temeljno delo) ali **elektronski pošti** (tudi naslov e-pošte je enak kot je moj siceršnji e-naslov). Naj povem, da bom, če bom menila, da lahko problem ali vprašanje, ki ga mi boste poslali, lažje razrešimo ustno, predlagala ustni pogovor. V vseh drugih primerih pa bom odgovorila takoj, ko bo mogoče. Prosim vas, da upoštevate, da moje temeljno delo, ki ni svetovanje za kakovost, včasih zahteva mojo odsotnost ali pa imam kakšne neodložljive druge zadeve. Vsekakor pa vsak dan berem elektronsko pošto in nanjo odgovarjam najpozneje v petih delovnih dneh, trudim pa se, da bi se odzvala še isti dan, ko se obrnete name.



Včasih pa svetovalno mnenje napišem tudi **pisno**, kadar se mi zdi, da bi bilo na primer dobro, da si pred pogovorom posameznik ali neka skupina (npr. člani komisije za kakovost) kakšno stvar prej preberejo in imajo o njej možnost razmisliti, preden se o njej pogovarjamo. Vendar je to bolj izjema kot pravilo. Seveda pa pisno pripravim besedila, za katera se dogovorimo, da jih bom pripravila, na primer osnutek neke ankete, osnutek besedila o kakovosti v letnem načrtu dela organizacije ipd.

Moja želja je, da bi kdaj za naše skupno delo uporabili tudi **splet**, na primer izpeljali video konferenco prek platforme Skype<sup>4</sup> ali VOX<sup>5</sup> ali kaj podobnega. To bi nam bilo dobrodošlo, ker se zaradi narave našega dela včasih težko uskladimo za kakšno skupno srečanje. Zdi pa se mi, da čeprav nas ta virtualni svet vse bolj osvaja, še vedno nismo prav zagreti za tako sodelovanje. Vsekakor bom v bližnji prihodnosti poskušala, da bi se dobili tudi tako.

Že kar dodobra pa se je uveljavila naša **stran facebook**<sup>6</sup> in tudi jaz jo uporabljam za objavo kakšnih informacij o našem delu na področju kakovosti ali za napoved kakšnega dogodka, seveda pa to ni mesto, kjer bi lahko dajala kakšne bolj poglobljene svetovalne nasvete. Nameravam pa v kratkem odpreti posebno stran twitter<sup>7</sup>, kjer si bomo lahko izmenjevali informacije in mi boste lahko napisali svoje poglede na dogajanje v zvezi s kakovostjo pri nas ali pa kje drugje. Ob tej priložnosti prav lepo vabljeni k sodelovanju!

Želim pa povedati še nekaj: v nekaterih organizacijah so, ko so si pridobili svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih, pričakovali, da bo svetovalac opravil prav vse delo v zvezi s kakovostjo: pisal dokumente in poročila, izpeljeval presojanje kakovosti, pripravljal samoevalvacijska in podobna poročila, izpeljeval usposabljanje, vodil pogovore o kakovosti ipd. Če odmislim to, da za opravljanje vsega tega sploh nimam dovolj časa, saj moram opravljati tudi svoje temeljno delo, pa je poglobitveni razlog, da tako ravnanje ni sprejemljivo, dejstvo, da en sam človek ne more zagotoviti kakovosti neke organizacije. Če o tem ne razmišljamo vsi in če vsi ne delamo za razvoj kakovosti, ne bo pričakovanih dosežkov. Zato bomo uspešni le, če bomo vodstvo, komisija za kakovost, strokovni aktivisti, vsi zaposleni naredili vsak svojo »domačo nalogo« v zvezi s kakovostjo. **Če bo nujno in če bom imela na voljo čas, sicer lahko kdaj tudi jaz pripravim kaj namesto koga drugega, vendar je to lahko le v nekem razumnem obsegu, izjemoma in dogovorno.** Mislim, da je prav, da sem povedala tudi to, da ne bi imeli napačnih pričakovanj glede moje vloge.

---

4 Skype je brezplačno internetno telefonsko omrežje, ki omogoča medsebojno komuniciranje uporabnikov. Ponuja video ali glasovni pogovor in glasovni konferenčni pogovor do pet uporabnikov, poleg tega pa tudi prenos besedilnih sporočil in datotek med uporabniki. Povzeto po Wikipediji: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Skype>.

5 VOX je spletna konferenca, ki jo podpira slovensko izobraževalno omrežje ARNES. Omogoča enostavno videokonferenčno komunikacijo z več uporabniki hkrati. Povzeto po: <https://vox.arnes.si/system/login?domain=vox.arnes.si&next=%2Fadmin%3Fdomain%3Dvox.arnes.si&set-lang=en>.

6 Facebook je spletno družabno omrežje, namenjeno zabavi, komuniciranju, razvijanju družbenih odnosov ter razvedrilu. S prijavo si ustvarimo spletni profil, h kateremu lahko dodamo slike in vnesemo osebne podatke, ki si jih želimo deliti z izbranim krogom ljudi. Povzeto po: <https://www.vendi.si/kaj-je-facebook/>.

7 Twitter je eno izmed najbolj znanih brezplačnih družabnih omrežij, ki spominja na mešanico med blogom in klepetalnico. Kot uporabnik lahko klepetamo s prijatelji, »sledimo« objavam tematike, ki nas zanima, delimo svoje objave ipd. Povzeto po: <https://www.vendi.si/kaj-je-twitter/>.

## Kje in kdaj me lahko poiščete?

Morda sem vas z dozdejšnjimi pojasnili o svojem delu spodbudila, da se oglasite pri meni. Tega bom zelo vesela, pa četudi se oglasite za začetek zgolj za to, da se malo natančneje spoznamo in ob klepetu popijemo kakšno kavo. **Kje sem?** Kar v prostoru, kjer opravljam tudi svoje drugo, temeljno delo. Kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih nimam posebnega prostora, pa mislim, da to tudi ni potrebno. Imam pa na vratih (tudi) napis »svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih«, tako da tega ne morete spregledati.



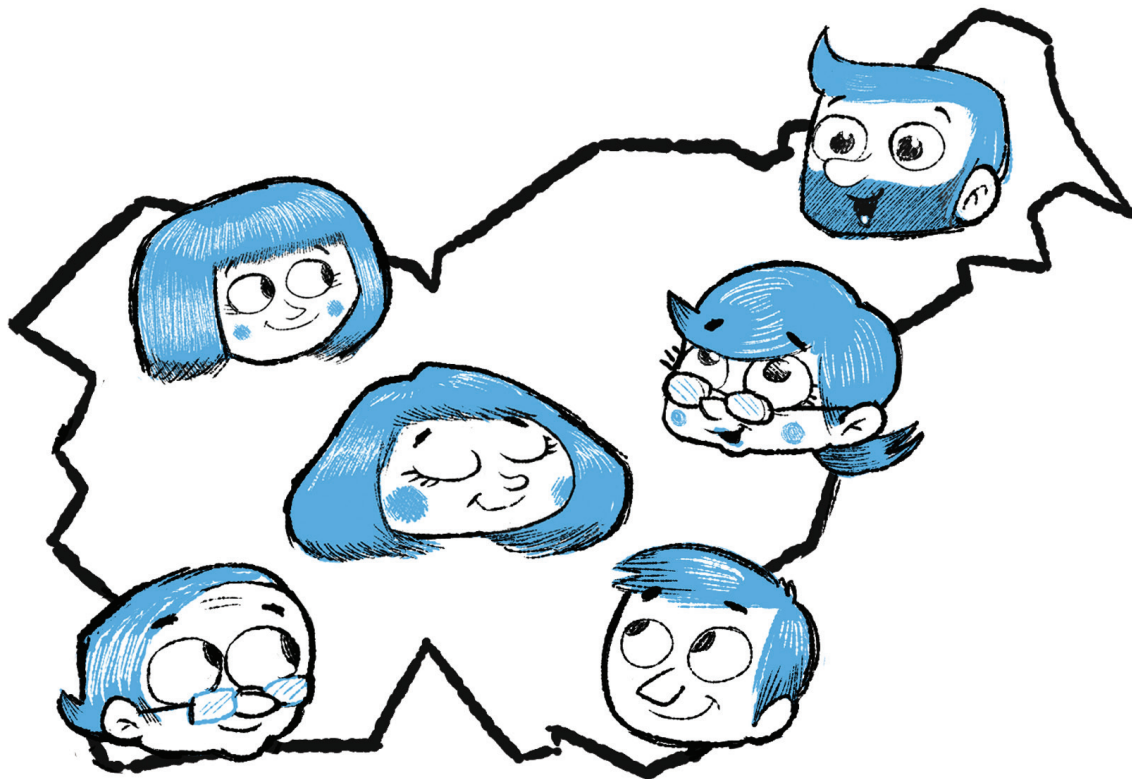
Malo težji je odgovor na to, **kdaj me lahko poiščete**. Na Andragoškem centru Slovenije so nam vsem svetovalcem za kakovost izobraževanja odraslih svetovali, da bi bilo najboljši, da bi si določili dan v tednu, ko bi delali samo kot svetovalci. Žal to pri mojem delu ni mogoče. Vse drugo delo, ki ga opravljam, je namreč take narave, da ga za en dan v tednu preprosto ne morem odmisлити. Zato delo svetovalke za kakovost izobraževanja odraslih opravljam po nekaj ur tako rekoč vsak dan, ali pa pride obdobje, ko lahko in moram temu delu nameniti več časa, in obdobje, ko je tega dela malo manj. Zato je najboljši, da me prej pokličete po telefonu ali se oglasite po e-pošti, pa bomo tako najlaže uskladili dan in uro našega srečanja. Pa še to: praviloma delam dopoldne, vendar ni nobene ovire, da se ne bi srečali tudi popoldne, če se le lahko o tem prej dogovorimo, da to uskladim z drugimi obveznostmi.

Drugače je seveda, ko gre za srečanja andragoškega zbora, strokovnih aktivov, kolegija direktorja, komisije za kakovost ipd. – če res ni kaj izjemnega, se teh srečanj vedno udeležim, ne glede na svoje siceršnje obveznosti, če sem seveda vabljen na ta srečanja.

Tako, to naj bi bil odgovor na vprašanje, kdo sem ali natančneje, kdo je svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih. Nekoliko dolg odgovor, kajne? Priznam, toda želela sem to svojo vlogo prikazati v vsej različnosti, da boste vedeli, kaj naj bi delala, in lahko preverjali, ali v skladu s tem izpolnjujem vaša pričakovanja. Predvsem pa si želim, da bi to pisanje pripomoglo k temu, da bi me bolje spoznali in da bi me vzeli za partnerico pri vaših prizadevanjih za doseganje odličnosti vašega dela in odličnosti naše organizacije v celoti.

## Ali poznate slovensko omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih?

Za konec pa sem prihranila še eno informacijo, ki na prvi pogled ni povezana z delom za razvoj kakovosti v naši organizaciji, a boste videli, da to ne drži povsem. Iz mojega prejšnjega opisa že veste, da nismo edina organizacija, ki ima svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih, imajo jih tudi številne druge organizacije, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih. Zdaj me pa zanima, ali ste že kdaj slišali **za slovensko omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih**? Niste? Seveda, nekateri ste že slišali, saj sem vam o njem že pripovedovala, še posebno takrat, ko sem s tega omrežja prinesla kakšno nalogo, ki smo jo v organizaciji morali skupaj opraviti. Morda pa vam doslej nisem veliko povedala o tem, zakaj se mi zdi pomembno, da kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih sodelujem v tem omrežju, in zakaj je to pomembno tudi za našo organizacijo.



Naj vam najprej pojasnim, da predstavlja omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih **neformalno zvezo vseh svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih v Sloveniji**. Vlogo **vsebinskega koordinatorja** omrežja opravlja **Andragoški center Slovenije**. Da sem lahko del tega omrežja, moram izpolnjevati določene pogoje. V omrežju lahko namreč delujemo le tisti, ki smo za opravljanje te vloge usposobljeni v skladu z merili, ki jih je Andragoški center Slovenije opredelil za vlogo svetovalca za kakovost izobraževanja

odraslih in o katerih sem vam že pisala na uvodu te knjižice. Pogoj je tudi, da sem za opravljanje te vloge v izobraževalni organizaciji, v kateri sem zaposlena, formalno imenovana. Imeti moram soglasje naše organizacije za sodelovanje v omrežju, saj delo v omrežju zahteva tudi nekaj mojih dejavnosti na nacionalni ravni, nekaj odsotnosti z dela pa tudi vpe-ljevanje nekaterih dejavnosti, ki so dogovorjene na nacionalni ravni, v našo izobraževalno organizacijo. Kot sem vam že pripovedovala, sem morala podpisati tudi etični kodeks delo-vanja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Še pomembnejše kot to, da sem ga podpisala, pa je seveda, da ga pri svojem svetovalnem delu tudi upoštevam. Članica tega omrežja lahko ostanem, vse dokler izpolnjujem vse te pogoje, ne glede na to, ali je moje delo sofinancirano iz javnih sredstev ali ne. Seveda pa lahko na svojo željo oziroma če je takšna odločitev izobraževalne organizacije, ki me je imenovala za svetovalko za kakovost izobraževanja odraslih, iz tega omrežja kadar koli izstopim.

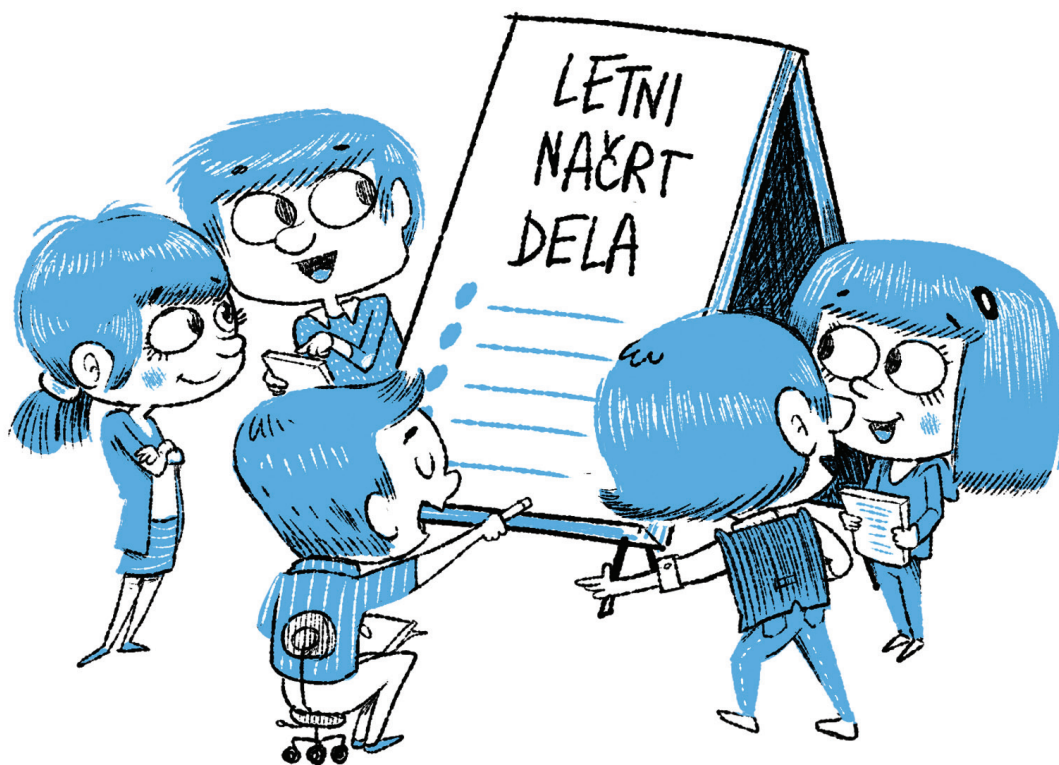
Sodelavci na Andragoškem centru Slovenije skrbijo za načrtovanje in izpeljavo temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja za svetovalce za kakovost izobraževanja odraslih, organi-zirajo redna srečanja omrežja svetovalcev, zastopajo interese našega omrežja, sodelujejo pri urejanju sistemskih pogojev za delovanje omrežja, dajejo nam strokovne usmeritve in nam svetujejo pri delu. Pri delu nas tudi spremljajo in nam na podlagi vpogleda v izdelke, ki jih pripravimo, pripravijo povratne informacije in usmeritve za naše nadaljnje dejavnosti. Občasno izpeljejo različne nacionalne razvojne študije, s katerimi ugotavljajo potrebe po svetovalnem delu za kakovost in naše potrebe po znanju za opravljanje te vloge. Razčle-njujejo, kako se uveljavlja vloga svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih v naših or-ganizacijah, ter na tej podlagi snujejo dejavnosti za nadaljnji razvoj. Pri tem njihovem delu mi je všeč, da nas vedno pritegnejo v te dejavnosti. Priznam, da so tudi primeri, ko včasih na začetku ne vidim pravega smisla v takem sodelovanju, ali pa se ustrašim, da mi bo to prineslo preveč dodatnega dela, vendar pozneje pogosto spoznam, da so ugotovitve, do katerih smo prišli s skupnim delom na nacionalni ravni, koristne tudi za moje svetovalno delo in razvoj naše organizacije.

Pri mojem sodelovanju v omrežju pa se mi zdi osebno najpomembnejše, da se lahko re-dno srečujem s svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih iz drugih organizacij. To nam omogoča, da medsebojno izmenjamo izkušnje, znanje, zamisli. Včasih razmišljam, da bi se brez tega stika kot svetovalka za kakovost izobraževanja odraslih pri svojem delu počutila precej osamljeno. Pa tudi neko večjo strokovno trdnost pri delu mi daje to, da se v omrežju lahko stalno spopolnjujem, pridobivam sprotne informacije o dogajanju na področju ka-kovosti in izmenjujem izkušnje z drugimi. Pomembno je, da v omrežju oblikujemo skupne standarde dela svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, medsebojno sodelujemo pri razvoju, se dogovarjamo za skupno ozaveščanje in promocijske dejavnosti. Ker se po-znamo, se lažje dogovorimo za različne izmenjave, kot so na primer zgledovalni obiski, kolegialna presoja kakovosti, ter za skupno oblikovanje in uporabo nekega strokovnega gradiva. Pri skupnem delu krepimo kolegialno pomoč in podporo med svetovalci.



## Kaj dela omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih?

Način delovanja v omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih je takšen, da si svetovalci vsako leto pripravimo načrt dela; vanj večinoma vnesemo dejavnosti, ki si jih izberemo sami ali skupaj s člani komisije za kakovost, vodstvom in drugimi sodelavci v naši organizaciji. Načrtujemo dejavnosti, ki izhajajo iz potreb naše organizacije.



**Eno od dejavnosti** pa svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih, ki delujemo v omrežju, **vsako leto opredelimo skupaj**. To je skupna akcija omrežja, za katero se dogovorimo na nacionalni ravni in za katero se vsi svetovalci zavežemo, da jo bomo ob pomoči strokovnih usmeritev in svetovanja sodelavcev z Andragoškega centra Slovenije izpeljali v svoji izobraževalni organizaciji.

Skupno akcijo izberemo tako, da najprej na rednem jesenskem srečanju omrežja opravimo skupni pogovor, ki je namenjen pripravi prvega nabora zamisli. Svetovalci predlagamo dejavnosti, za katere menimo, da bi pomembno prispevale k razvoju notranjega sistema kakovosti v naših organizacijah. Sodelavci Andragoškega centra Slovenije k temu dodajo svoje predloge; ti izhajajo iz premislekov o tem, katere vidike razvoja kakovosti bi bilo treba krepiti v vseh organizacijah za izobraževanje odraslih v Sloveniji. Temu sledi glasovanje o predlogih zamisli, to navadno opravimo v spletni učilnici, ki jo svetovalci uporabljamo za

medsebojno komunikacijo na daljavo. Predlog, ki dobi največ glasov, v omrežju opredelimo kot skupno razvojno akcijo omrežja za naslednje leto. Na podlagi opredeljene skupne akcije sodelavci Andragoškega centra Slovenije pripravijo natančnejše strokovne usmeritve in predlog časovnega poteka skupne akcije.

Naj naštejemo le nekaj primerov doslej izpeljanih skupnih razvojnih akcij:

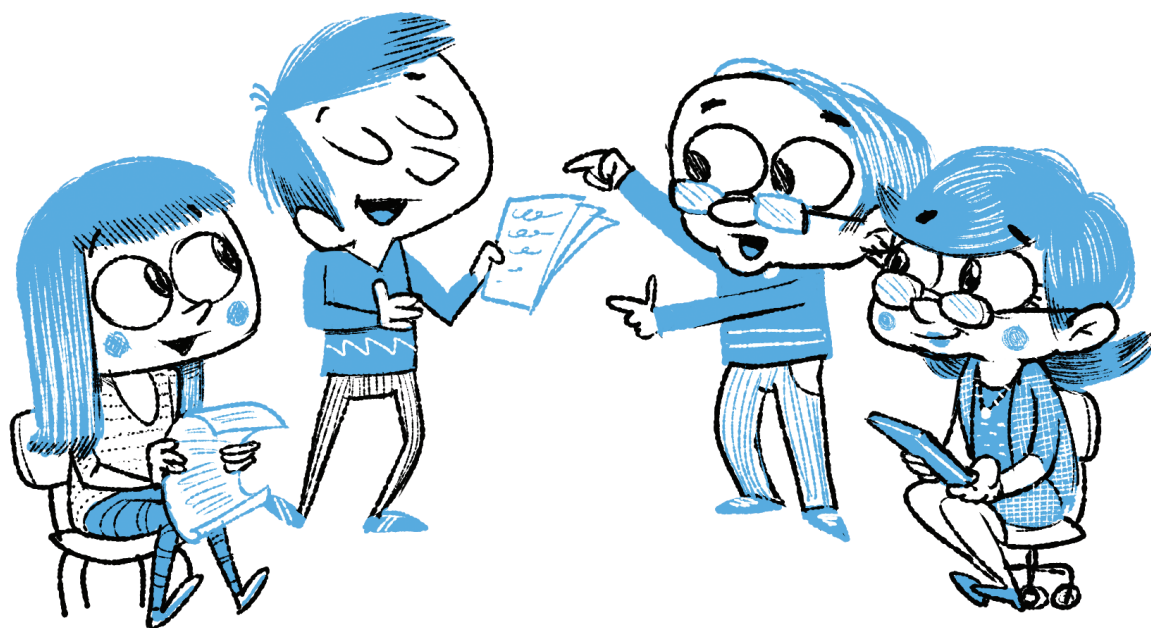
- Skupaj smo oblikovali strokovni profil svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih ter prispevali k oblikovanju skupnih izhodišč za delovanje svetovalca za kakovost.
- Proučili smo, kako v naših organizacijah že spremljamo rezultate in učinke našega dela. Na tej podlagi smo razvili načine, kako bomo v lastnih organizacijah merili rezultate in učinke izobraževalne dejavnosti, podpornih dejavnosti in projektov.
- Proučili smo načine, ki jih v naših organizacijah uporabljamo za promocijo in animacijo udeležencev za udeležbo v izobraževanju. Na podlagi ugotovitev smo načrtovali in vpe-ljali številne ukrepe za okrepitev dejavnosti promocije in animacije v zvezi s kakovostjo. Vse to z namenom, da bi spodbudili še več odraslih, da se udeležujejo izobraževanja v naših organizacijah.
- Proučili smo, kako se je doslej že uveljavila vloga svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih. Na podlagi ugotovitev smo skupaj začrtali ukrepe za izboljšanje prepoznavnosti našega dela tako v naših organizacijah kot na nacionalni ravni.
- Da bi usmeritve izobraževalnih organizacij v razvoju kakovosti naredili bolj pregledne in vidne, smo oblikovali Listine kakovosti oziroma Izjave o kakovosti.
- V zadnjem obdobju pa smo skupne dejavnosti omrežja svetovalcev za kakovost izo-braževanja odraslih usmerili prav k vam, našim učiteljem in mentorjem, ki ste temeljni nosilci naših dejavnosti. Osredotočili smo se na vlogo učitelja pri sprotnem spremljanju kakovosti lastnega dela. Priznam, udejanjanje te skupne dejavnosti je zame velik izziv, saj imam veliko spoštovanje do vas, učiteljev, in vašega dela; zavedam se, kako pomem-ben je vaš avtonomni strokovni prostor. Vem, da lahko samo s svojo strokovnostjo in spoštljivim odnosom do vašega dela pridobim vaše zaupanje, ki je temeljnega pomena za iskren dialog o vprašanih kakovosti, s katerimi se soočate pri vašem delu.

Zelo v redu se mi zdi, ko je za skupno akcijo v omrežju izbrana dejavnost, ki sem jo sama predlagala oziroma sem ji namenila svoj glas, saj takrat vem, da bomo za neko dejavnost, ki izhaja iz potreb naše organizacije, dobili dobre strokovne usmeritve in svetovanje, ki nam jih omogočajo sodelavci Andragoškega centra Slovenije, hkrati pa bomo lahko črpali znanje in izkušnje tudi iz dobrih praks, ki jih bodo prispevali svetovalci iz drugih organizacij.

Nekoliko več težav imam, ko je za skupno akcijo izbrana dejavnost, ki se mi z zornega kota razvoja kakovosti v naši izobraževalni organizaciji ne zdi najbolj prednostna. Bodisi zato, ker gre za razvojne vidike, ki smo jih sami že vpeljali v naš notranji sistem kakovosti, ali pa zato, ker sodim, da za našo organizacijo niso tako pomembni. Takrat je, vsaj v začetku,

moja motivacija za sodelovanje pri skupni akciji malo manjša. V takšnih primerih tudi vse vas, moje sodelavce, težje motiviram za sodelovanje pri skupni akciji. Vendar se navadno zgodi, da me med letom kolegi svetovalci iz drugih organizacij, ki so visoko motivirani za sodelovanje pri skupni akciji, s svojim delom in s tem, ko na skupnih srečanjih pripovedujejo svoje izkušnje z vpeljavo dejavnosti v svoje kolektive, spodbudijo, da začnem razmišljati, da pravzaprav lahko dogovorjeno skupno akcijo v naši organizaciji izpeljemo malo po svoje, a še vedno tako, da prispevamo svoj delež k njenemu uresničevanju na nacionalni ravni.

In še nekaj mi je dalo misliti, ko sem se v sebi soočala z omenjenimi dilemami. Veliko sem premišljevala o nečem, na kar nas sodelavci z Andragoškega centra Slovenije, ki skrbijo za naše skupno delo v omrežju, pogosto spomnijo na naših srečanjih. Namreč, da je eno izmed temeljnih načel, na katerih je bilo zasnovano slovensko omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, **načelo vzajemnosti**. Gre za to, da svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih, ki sodelujemo v omrežju, zase, za svoje delo, za delo naših izobraževalnih organizacij lahko veliko pridobimo. Kot sem vam že pripovedovala, imamo v omrežju na voljo brezplačno izobraževanje, sodelavci Andragoškega centra Slovenije so nam vedno na voljo za strokovno svetovanje, v omrežju dobimo kakovostne informacije o dogajanju na področju kakovosti. Veliko pridobimo z medsebojnim sodelovanjem z drugimi svetovalci in iz njihovih dobrih praks. Vendar je vzajemnost tudi v tem, kar smo pripravljeni sami prispevati v omrežje. Pa naj gre zame osebno, za mojo angažiranost, pripravljenost za izmenjavo mojega znanja in izkušenj pri skupni akciji ali pa za predstavitev dobre prakse, ki smo jo v naši organizaciji že razvili in iz katere se lahko učijo svetovalci iz organizacij, kjer tega vidika njihovega notranjega sistema kakovosti še nimajo dobro razvitega.



Da, to načelo vzajemnosti tudi zaradi svojega sodelovanja v omrežju svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih razumem danes veliko bolje, kot sem ga včasih. Predvsem pa se ga danes pri svojem delu trudim udejanjati. In veste, kaj sem ugotovila? Zelo veliko strokovnega zadovoljstva pravzaprav prinese to, da neko dobro prakso, ki sem jo razvila pri svojem delu oziroma ki je bila razvita v naši organizaciji, predstaviš kolegom iz drugih organizacij in zato od njih dobiš priznanje. Pa ne samo to, v tvoji dobri praksi uvidijo nekaj, kar bi si želeli vpeljati v svoje delo oziroma v delo njihove organizacije. Morda sem šele takrat, ko sem začela v omrežju doživljati takšne občutke, zares začela dojemati bogastvo načela vzajemnosti. Da ni vedno pomembno zgolj prejemati, ampak da te lahko obogati tudi, ko si ti tisti, ki daješ. In ko razmišljam o vas, naših učiteljih in mentorjih, organizatorjih izobraževanja, o številnih dobrih praksah, ki ste jih razvili pri svojem delu, in o tem, kako lahko s tem, da jih delite s svojimi kolegi, obogatite lastno delo in delo kolegov, si danes načelo vzajemnosti tudi sama zastavljam kot eno od tistih, ki jih želim spodbujati tudi v naši organizaciji.

Danes veliko bolj, kot sem morda razumela včasih, razumem tudi to, da se v načelu vzajemnosti skriva tudi **načelo (so)odgovornosti**. S tem ko sem del nacionalnega omrežja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, ne prispevam samo h krepitvi notranjega sistema kakovosti naše organizacije, pač pa tudi h krepitvi kakovosti dela v izobraževanju odraslih v Sloveniji nasploh. S tem ko se učim od kolegov iz drugih organizacij, krepim kakovost svojega dela in dela naše organizacije. Ko s kolegi podelim svoje znanje in izkušnje ter naše dobre prakse, pa prispevam h krepitvi kakovosti dela drugih izobraževalnih organizacij za odrasle v Sloveniji. Tako pridobimo vsi, predvsem pa pridobijo odrasli, ki se udeležujejo izobraževanja v različnih izobraževalnih organizacijah. In še nekaj je pomembno. Pomembno je to, da smo skupaj močnejši, kot bi bili, če ne bi bili povezani. To velja predvsem takrat, ko zagovarjamo interese področja izobraževanja odraslih v Sloveniji in ko se skupaj trudimo uresničevati pravico odraslih do kakovostnega izobraževanja.

## Literatura

Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: <https://kakovost.acs.si/doc/N-1298-1.pdf>.

Možina T., Klemenčič S. (2012). Mozaik kakovosti: Priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji za odrasle. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Omrežje svetovalcev za kakovost. Dostopno na: <https://kakovost.acs.si/svetovalci/>.