

# KAZALNIKI KAKOVOSTI



PONUDIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE

Knjiga je bila izdana s pomočjo sredstev iz projekta »Razvoj menedžmenta kakovosti v izobraževanju odraslih z razvojem samoevalvacijskih procesov« v okviru projekta **Grundtvig** in **Ministrstva za šolstvo, znanost in šport Republike Slovenije**.



Education and Culture

**Socrates**  
Grundtvig

# PONUĐIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE KAZALNIKI KAKOVOSTI

*Izdal:* Andragoški center Slovenije

*Zanj:* dr. Vida A. Mohorčič Špolar

*Avtorice:* Sonja Klemenčič, mag. Tanja Možina, mag. Tanja Vilič Klenovšek

*Strokovno svetovanje:* Ida Srebotnik, Guido Melink, Zlatko Zepan

*Jezikovno pregledala:* Marjana Kunej

*Uredili:* mag. Tanja Možina in Sonja Klemenčič

*Oblikovanje naslovnice:* LINA design

*DTP:* Ksenija in Vojan Konvalinka

*Tisk:* Littera picta d.o.o.

Naklada 300 izvodov

Prvi natis

Ljubljana 2003

---

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

374.7(497.4)

KLEMENČIČ, Sonja, 1952-

Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje. 2, Kazalniki kakovosti / [avtorice Sonja Klemenčič, Tanja Možina, Tanja Vilič Klenovšek]. - 1. natis. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2003

ISBN 961-6130-55-2

1. Možina, Tanja, 1969- 2. Vilič Klenovšek, Tanja  
126392832

---



# KAZALNIKI KAKOVOSTI

PONUĐIMO ODRASLIM KAKOVOSTNO IZOBRAŽEVANJE





# VSEBINA



## I

KAKO UPORABLJAMO PRIROČNIK .....	11
----------------------------------	----



## II

<b>DEJAVNIKI KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI .....</b>	<b>16</b>
<b>PODROČJA IN PODPODROČJA KAKOVOSTI .....</b>	<b>17</b>
Doseganje ciljev kurikuluma .....	17
Izobraževalni proces (učenje in poučevanje) .....	19
Udeleženci .....	20
Učitelji .....	21
Izobraževalna organizacija in partnerji .....	23
Vodenje in upravljanje .....	24
<b>KAZALNIKI KAKOVOSTI .....</b>	<b>25</b>



## III

<b>PREGLED IN OPIS PODROČIJ, PODPODROČIJ IN KAZALNIKOV ZA PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI</b>	<b>27</b>
---	-----------



<b>1</b>	<b>DOSEGANJE CILJEV KURIKULUMA (ZNAJJE, VREDNOTE, SPLOŠNA USPEŠNOST) .....</b>	<b>27</b>
1.1	DOSEŽKI V ZNANJU .....	27
1.1.1	Ocene pri notranjem ocenjevanju znanja .....	27
1.1.2	Ocene pri zunanjem ocenjevanju znanja .....	29
1.2	RAZVOJ VREDNOT .....	30
1.2.1	Temeljne socialne vrednote .....	31
1.2.2	Posameznikove vrednote .....	32
1.2.3	Temeljne državljanske vrednote .....	33



1.3	SPLOŠNA USPEŠNOST . . . . .	34
1.3.1	Kakovost znanja s stališča delodajalca in posameznika . . . . .	35
1.3.2	Napredovanje v programu . . . . .	36
1.3.3	Prehodnost v nadaljnje izobraževanje . . . . .	37
1.3.4	Zaposljivost in napredovanje . . . . .	38
<b>2</b>	<b>IZOBRAŽEVALNI PROCES (UČENJE IN POUČEVANJE) . . . . .</b>	<b>40</b>
2.1	NAČRTOVANJE IN IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA . . . . .	40
2.1.1	Uvodni pogovor s posameznim udeležencem glede na načrtovanja izpeljave izobraževanja . . . . .	41
2.1.2	Ugotavljanje in analiza potreb po izobraževanju skupine udeležencev in posameznika . . . . .	43
2.1.3	Poznavanje posameznikovega prejšnjega znanja in izkušenj . . . . .	44
2.1.4	Izbira organizacijskih oblik, strukturiranje izobraževalnega procesa . . . . .	45
2.1.5	Obseg ur organiziranega izobraževanja . . . . .	46
2.1.6	Načrtovanje ciljev v izvedbenem kurikulumu . . . . .	47
2.1.7	Izbira in razporejanje izobraževalnih vsebin . . . . .	49
2.1.8	Izbira oblik in metod dela . . . . .	50
2.1.9	Učbeniki in učno gradivo . . . . .	51
2.1.10	Izbira načinov in metod preverjanja in ocenjevanja znanja ter prilagajanje pogojev za napredovanje . . . . .	52
2.1.11	Vpliv udeležencev na načrtovanje, izpeljevanje in vrednotenje izobraževalnega procesa . . . . .	53
2.2	VLOGE IN SODELOVANJE IZOBRAŽEVALCEV PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI . . . . .	54
2.2.1	Poznavanje učnega načrta in kataloga znanja . . . . .	55
2.2.2	Učiteljeva priprava na izobraževalni proces . . . . .	56
2.2.3	Medpredmetne povezave . . . . .	57
2.2.4	Učiteljeva vloga v izobraževalnem procesu . . . . .	57
2.2.5	Sodelovanje med ravnateljem/direktorjem in vodjo izobraževanja odraslih pri načrtovanju izobraževanja . . . . .	58
2.2.6	Sodelovanje med vodjo izobraževanja odraslih in učitelji pri načrtovanju in izpeljavi . . . . .	59
2.3	UČNO OKOLJE . . . . .	60
2.3.1	Prostori in oprema . . . . .	61

2.3.2	Knjižnica, multimedia, središče za samostojno učenje, dostop do medmrežja in informacij (COBBIS) . . . . .	62
2.3.3	Računalniška oprema in tehnologija . . . . .	63
2.3.4	Dodatni prostori . . . . .	64
2.3.5	Informacijsko središče ali referat za izredni študij . . . . .	65



<b>3</b>	<b>UDELEŽENCI</b> . . . . .	<b>66</b>
3.1	UDELEŽENEC V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU . . . . .	66
3.1.1	Osební izobraževalni načrt za posameznega udeleženca . . . . .	67
3.1.2	Spremljanje, svetovanje in pomoč udeležencu . . . . .	68
3.1.3	Motivacija za učenje . . . . .	69
3.1.4	Spodbude za samostojno učenje . . . . .	70
3.1.5	Komuniciranje med udeleženci in učitelji . . . . .	71
3.1.6	Komuniciranje med udeleženci in vodjo ali organizatorji izobraževanja . . . . .	72
3.1.7	Komuniciranje med udeleženci in vpliv skupine . . . . .	73
3.1.8	Zadovoljstvo udeležencev . . . . .	74
3.2	POGOJI ZA IZOBRAŽEVANJE . . . . .	75
3.2.1	Socialni pogoji . . . . .	76
3.2.2	Ekonomski pogoji . . . . .	77
3.2.3	Vpliv delovnega okolja na izobraževanje . . . . .	77



<b>4</b>	<b>UČITELJI</b> . . . . .	<b>79</b>
4.1	STALNO IZOBRAŽEVANJE . . . . .	79
4.1.1	Vrsta, obseg in načrt stalnega strokovnega spopolnjevanja v izobraževalni organizaciji za andragoško delo . . . . .	80
4.1.2	Motivacija učiteljev za spopolnjevanje za andragoško delo . . . . .	81
4.1.3	Pogoji za izobraževanje učiteljev za andragoško delo . . . . .	82
4.1.4	Samoizobraževanje za andragoško delo . . . . .	83
4.1.5	Sodelovanje pri mednarodnih projektih za razvoj in menjavo izkušenj . . . . .	84
4.2	RAZVOJNO-SVETOVALNO DELO . . . . .	85
4.2.1	Sodelovanje pri delu strokovnih aktivov . . . . .	86
4.2.2	Sodelovanje s stroko, zunanjimi strokovnimi institucijami . . . . .	87
4.2.3	Sodelovanje s knjižnico, z medioteko in drugimi viri informacij . . . . .	88
4.2.4	Sodelovanje pri pripravi in razvoju učnega gradiva za odrasle . . . . .	89





4.3	ZADOVOLJSTVO UČITELJEV . . . . .	90
4.3.1	Motiviranost učiteljev za delo v izobraževanju odraslih . . . . .	90
4.3.2	Zadovoljstvo učiteljev z delom v izobraževanju odraslih . . . . .	91

<b>5</b>	<b>IZOBRAŽEVALNA ORGANIZACIJA IN PARTNERJI . . . . .</b>	<b>93</b>
5.1	INFORMIRANJE . . . . .	93
5.1.1	Načini informiranja . . . . .	94
5.2	MOŽNOST VPLIVANJA IN SODELOVANJA PARTNERJEV V UČNEM PROCESU . . . . .	95
5.2.1	Vpliv delodajalcev na načrtovanje, vsebino in izpeljevanje izobraževalnega procesa . . . . .	96
5.2.2	Razvoj izobraževalnih programov (izpopolnjevanja in usposabljanja) . . . . .	97
5.2.3	Vpliv lokalnega in širšega okolja . . . . .	98
5.2.4	Vključenost partnerjev v evalvacijo izobraževanja odraslih . . . . .	99
5.2.5	Sofinanciranje izobraževanja odraslih . . . . .	100



<b>6</b>	<b>VODENJE IN UPRAVLJANJE . . . . .</b>	<b>101</b>
6.1	POLOŽAJ IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH . . . . .	101
6.1.1	Organiziranost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji . . . . .	102
6.1.2	Samostojnost, kompetentnost in normativna urejenost izobraževanja odraslih . . . . .	103
6.1.3	Sistemizacija delovnih mest . . . . .	104
6.1.4	Financiranje izobraževanja odraslih . . . . .	105
6.2	STROKOVNI RAZVOJ ODGOVORNIH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH . . . . .	106
6.2.1	Spremljanje novosti v izobraževanju odraslih . . . . .	107
6.2.2	Stalno strokovno spopolnjevanje za vodenje in upravljanje izobraževanja odraslih . . . . .	107
6.3	VODENJE . . . . .	108
6.3.1	Načrtovanje (poslanstvo in vizija izobraževanja odraslih) . . . . .	109
6.3.2	Odločanje . . . . .	110
6.3.3	Upoštevanje posebnosti izobraževanja odraslih . . . . .	111
6.3.4	Evalviranje, spodbujanje razvoja in kakovosti izobraževanja odraslih . . . . .	112

6.4	ORGANIZACIJSKA KULTURA . . . . .	113
6.4.1	Obvladovanje sprememb, spodbujanje kulture učenja . . . . .	114
6.4.2	Procesi komuniciranja in pretoka informacij . . . . .	115
6.5	RAVNANJE Z VIRI . . . . .	116
6.5.1	Načrtovanje kadrovske kariere in osebnega razvoja zaposlenih v izobraževalni organizaciji . . . . .	117
6.5.2	Stimulacija zaposlenih v izobraževanju odraslih . . . . .	118
6.5.3	Gospodarjenje z denarjem za izobraževanje odraslih . . . . .	119

Besedilo izhaja iz koncepta področij in podpodročij ter deloma kazalnikov kakovosti, ki so bili opredeljeni v gradivu Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju (Ministrstvo za šolstvo in šport, 1999), je pa avtorsko prirejeno za področje izobraževanja odraslih.

*Priredbo so pripravili:*

mag. Tanja Možina, ACS

Sonja Klemenčič, univ. dipl. ped., ACS

mag. Tanja Vilič Klenovšek, ACS

*Pri pripravi gradiva so svetovali:*

Ida Srebotnik, prof.,

Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, Ljubljana

Gvido Melink, univ. dipl. inž.,

Srednja kovinarska in cestnoprometna šola Škofja Loka

Zlatko Zepan, prof.,

Šolski center Novo mesto



## KAKO UPORABLJAMO PRIROČNIK

Priročnik **Kazalniki kakovosti** je poleg priročnika Model za presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalni organizaciji in priročnika Instrumenti jedro nacionalnega modela za presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle, poimenovanega **Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI**.

Izobraževalnim organizacijam, ki se bodo odločale za vpeljavo modela POKI, bo priročnik koristno vodilo pri začetnih razmislekih o tistih področjih dela, na katerih je treba v izobraževalni organizaciji nenehno presojati in razvijati kakovost, če želimo odraslim zares pripraviti kakovostno izobraževanje. Opredeljena področja, podpodročja in kazalnike kakovosti pri tem lahko razumemo kot nekakšen zemljevid, uporaben pri iskanju odgovorov na vprašanja o tem, kakšno naj bo kakovostno izobraževanje odraslih. S priročnikom si lahko pomagamo, ko uresničujemo posamezne korake v procesih presojanja in razvijanja kakovosti, in sicer:

- pri opredeljevanju poslanstva in vizije ter standardov kakovosti, ki jih izobraževalna organizacija želi dosegati v izobraževanju odraslih; opredeljevanje standardov kakovosti je namreč temelj koherentne strategije kakovosti v izobraževalni organizaciji za odrasle. V tej fazi je pomembno, da si vodstvo in zaposleni v izobraževalni organizaciji znajo odgovoriti na vprašanje, kakšna je kakovostna izobraževalna organizacija za odrasle, za kaj se bomo odločili, ko bomo želeli izboljšati kakovost izobraževanja odraslih v lastni izobraževalni organizaciji? Katera so pglavitna področja in dejavnosti, ki jih je treba upoštevati in jim namenjati posebno pozornost, če želimo odraslim zares pripraviti kakovostno izobraževanje?
- ki nam bo omogočil objektivni vpogled v kakovost lastne dejavnosti in odločitve o izboljševanju in razvoju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, ki izhajajo iz tega;
- pri oblikovanju procesne usmerjenosti, ki nam bo omogočila, da z urejanjem in izboljševanjem vseh tistih procesov, ki v izobraževalni organizaciji zadevajo izobraževanje odraslih, dosegamo boljše uspehe;

- pri odločanju, na katerem področju kakovosti izobraževanja odraslih bomo v določenem obdobju sistematično in poglobljeno presojali in razvijali kakovost.
- pri ugotavljanju zdajšnjega stanja kakovosti in presojanju, koliko že dosegamo standarde kakovosti, za katere se v izobraževalni organizaciji zavzemamo; pri presojanju kakovosti je namreč treba sistematično pregledati in oceniti dejavnosti izobraževanja odraslih. Gre za pomemben proces, saj je od kakovosti načrtovanja in izpeljave presoje kakovosti odvisno, ali nam bodo dosežki teh procesov omogočili sprejemanje odločitev za izboljšave in razvijanje določenega področja.
- pri načrtovanju in vpeljevanju izboljšav kakovosti: menedžment kakovosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji bo smotrno in učinkovito le takrat, ko bo rezultat presojanja kakovosti viden na seznamu dejavnikov, ki jih je treba v izobraževalni organizaciji izboljšati, in še posebno v uresničevanju ukrepov za izboljšanje kakovosti.

V pomoč vsem, ki se v izobraževalnih organizacijah ukvarjajo z menedžmentom kakovosti in se v tovrstne dejavnosti vpeljujejo, so v priročniku prikazani temeljni dejavniki izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Pri tem je treba poudariti, da so v njem zajeta le priporočljiva področja in kazalniki kakovosti. Model je oblikovan tako, da lahko ob njegovi uporabi in lastnih razmislekih o kakovosti izobraževanja odraslih osebje v izobraževalni organizaciji samo izbere dejavnike, ki so še posebno pomembni pri njegovem delu ter doda morebitne kazalnike kakovosti, za katere samo meni, da so bistveni za kakovostno delo z odraslimi, pa v tej fazi v priročnik še niso zajeti.

Priročnik je pripravljen tako, da je uporaben v različnih fazah samoevalvacije po modelu presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih, z njim pa si bodo lahko pomagali tudi tisti, ki se bodo odločili za vpeljevanje drugačnih modelov kakovosti, saj je zbir opisov procesov, učinkov in kontekstualnih dejavnikov v izobraževanju odraslih. Seveda pa je bil pripravljen predvsem za uporabo v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih, zato v nadaljevanju tudi opisujemo predvsem tiste faze samoevalvacije, ki jih vsebuje ta model, in možnosti za uporabo priročnika pri tem.

Priročnik najprej uporabljamo takrat, **ko izbiramo področje/a**, na katerem želimo podrobneje presojati kakovost. Seveda je najboljša, če si področje izberemo že vnaprej, ne le zgolj ob branju seznama. Za to

uporabimo različne, bolj ali manj objektivne metode. Prej lahko ugotavljamo, kje nastaja več težav, lahko razčlenimo nekatere objektivne podatke (npr. ocene), ali pa nas na posamezna vprašanja opozorijo učitelji, udeleženci, delodajalci ipd. Ni pa nujno, da izbor področja izhaja iz težav, pomanjkljivosti ipd. Nasprotno, lahko imamo občutek, da delamo zelo dobro, slišimo pohvale, pa si želimo, da bi naključne, subjektivne ocene stvarno preverili. Tretji način izbire področja pa je ta, da začnemo presojati izobraževanje in njegove učinke sistematično, torej področja zapored. Priporočljivo je, da si v določenem časovnem obdobju izberemo le eno področje. Prezahtevno bi bilo, če bi presojali kakovost prav na vseh področjih sočasno, in še bolj, če bi na podlagi rezultatov želeli na več področjih vpeljevati spremembe in izboljšave – to bi namreč lahko povzročilo razpršitev učinkov. Boljše je, da si izberemo eno področje in si tako omogočimo temeljito presojanje in ukrepanje za razvoj kakovosti. Več o tem je zapisano v temeljnem priročniku Model za presojanje in razvijanje kakovosti.

Priročnik nam bo prav tako pomagal **izbrati ustrezna podpodročja na posameznem področju**. Z njegovo uporabo pregledamo, katera podpodročja sodijo vanj in se podobno, kot pri izbiri področja odločimo za ustrezna podpodročja. Priporočljivo je, da izberemo malo podpodročij, morda le eno ali dve, vsaj takrat, ko model vpeljujemo.

Naslednji korak je **izbira kazalnikov kakovosti**. V priročniku najdemo pri vsakem podpodročju precej kazalnikov, z uporabo katerih je mogoče z različnih zornih kotov osvetliti kakovost na izbranem podpodročju. Pri izbiri kazalnikov si poleg opisanih načinov pomagamo še tako, da si v priročniku ogledamo opise, ki jih vsebuje vsak kazalnik v poglavju Način presojanja kakovosti. Ti opisi nam natančneje povedo, kateri kazalnik bi nam najbolj ustrejal glede na naše želje in/ali težave v zvezi z razvijanjem kakovosti. Izobraževalnim organizacijam, ki so prve vpeljevale model v prakso, smo priporočili, naj si izberejo do štiri kazalnike. Večina je ta nasvet upoštevala in izkazalo se je, da je to število kar pravšnje ali celo preveliko za majhne izobraževalne organizacije z enim ali dvema stalno zaposlenima.

V priročniku Model za presojanje in razvijanje kakovosti je opisan metodološki postopek, ki sledi po izbiri kazalnikov. Ena izmed prvih faz je **določitev standardov kakovosti** na izbranem področju ali podpodročju. Tudi pri tem si lahko pomagamo s priročnikom Kazalniki. Vsak kazalnik, tako kot je bilo že povedano, namreč vsebuje poglavji Način presojanja kakovosti in Način razvijanja kakovosti. Ta besedila nakazujejo, kaj nam

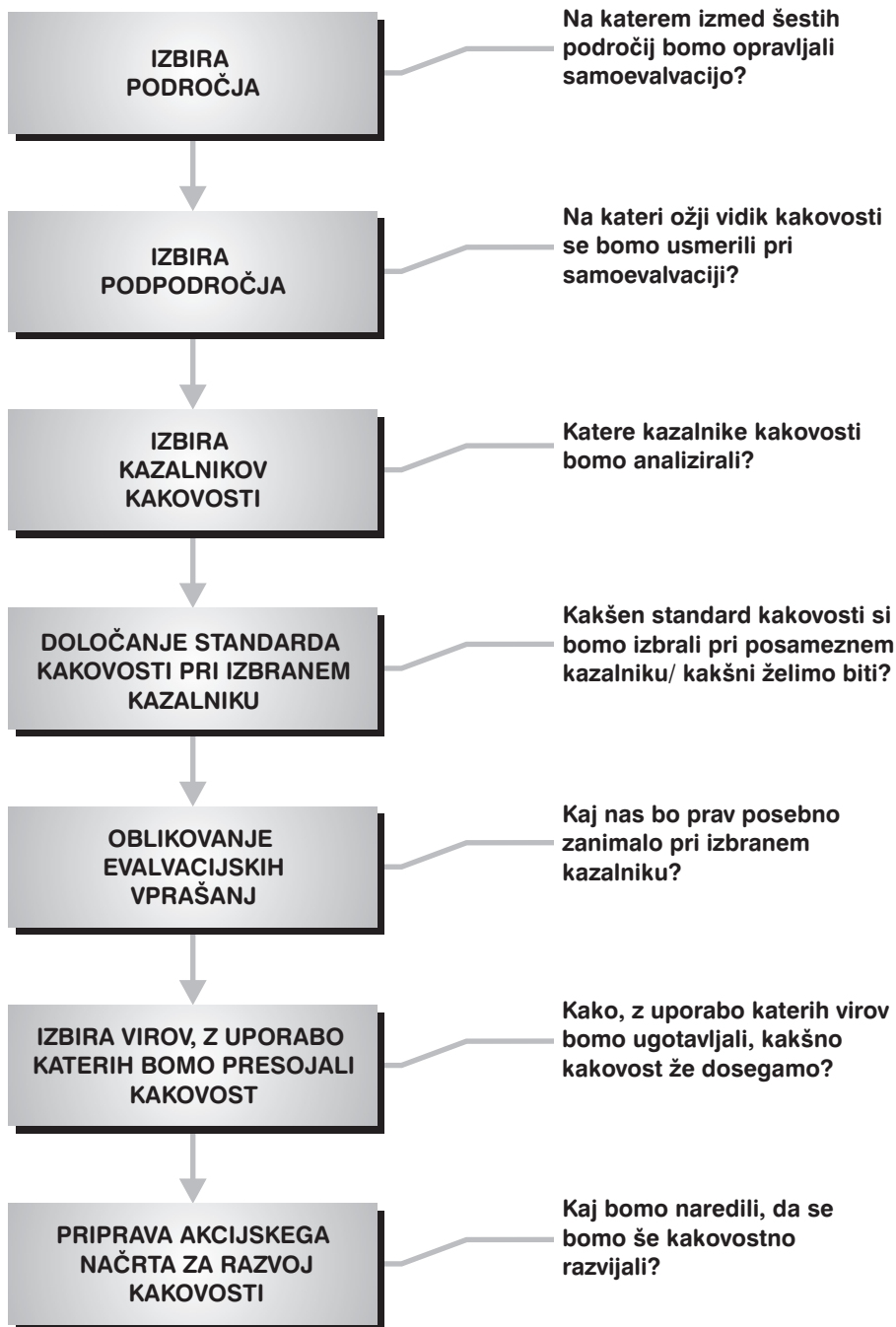


kaže kakovost pri izbranem kazalniku in kako lahko to kakovost še naprej razvijamo, s tem pa nam je lahko besedilo tudi v pomoč pri opredeljevanju standarda kakovosti, ker nas »spomni«, kakšni naj bi bili.

Še bolj neposredno bo priročnik uporaben pri **postavljanju evalvacijskih vprašanj**, ki nam pomagajo natančno določiti, kaj bomo ugotavljali v postopkih presojanja kakovosti pri izbranih kazalnikih. V poglavju Način presojanja kakovosti pri vsakem kazalniku namreč najdemo vrsto opisov, kaj opredeljuje kakovost posameznega kazalnika. Te opise, ki pogosto že imajo obliko vprašalnic, lahko kaj hitro spremenimo v evalvacijska vprašanja. Seveda pa je treba upoštevati, da priročnik izhaja iz posplošenih položajev in zajema najpogostejše primere, zato ne priporočamo »mehanskega« oblikovanja evalvacijskih vprašanj zgolj na podlagi opisov iz omenjenih poglavij. Z njimi si le pomagamo, izhajati pa moramo iz resničnih razmer in vizije posamezne izobraževalne organizacije.

Ko opravimo še to fazo, nas čaka dokaj natančen postopek presojanja kakovosti. Priročnik nas pri izbranem kazalniku navaja na vire, z uporabo katerih bomo lahko ugotavljali raven kakovosti. Tako so navedeni **primeri dokumentacije**, ki se navadno uporablja v vsakdanji praksi za spremljanje različnih faz izobraževanja in ki je lahko hkrati tudi dragocen vir za presojanje kakovosti (npr. različna statistična poročila, obvezna dokumentacija). Prav tako so navedeni tudi **primeri instrumentov**, ki jih lahko uporabimo v ta namen. Priporočamo, da skrbno razmislite, katera dokumentacija o izbranem kazalniku je v izobraževalni organizaciji že na voljo, saj z uporabo instrumentov sicer lahko dobimo nekatere podatke, ki navadno niso na voljo v dokumentaciji (npr. stališča), so pa izdelava, preskušanje in uporaba instrumentov dokaj zahtevni ter terjajo precej časa. Posebno nesmiselno bi bilo z različnimi anketami in intervjuji zbirati podatke iz dokumentacije, kjer so že na voljo.

K uporabi priročnika se znova vrnemo, ko opravimo postopek presojanja kakovosti na izbranem področju ali podpodročju. Takrat se namreč vprašamo: **Kateri načini in postopki v našem ravnanju so pripomogli k dobrim dosežkom in jih kaže ohraniti? Kaj moramo spremeniti, izboljšati? Kaj moramo, na novo vpeljati ali opustiti, da bomo boljši?** Marsikateri **odgovor na to vprašanje** bomo našli v priročniku Kazalniki, zlasti v poglavju Način razvijanja kakovosti. Seveda pa priročnik ne more nadomestiti stalnega spremljanja novih strokovnih rešitev, nenehnega učenja in razvojnega delovanja, ki bo v resnici šele omogočilo, da se bomo kakovostno razvijali. Je pa lahko začetni pripomoček.



Slika 1: Postopki samoevalvacije, v katerih uporabljamo priročnik kazalniki



## II

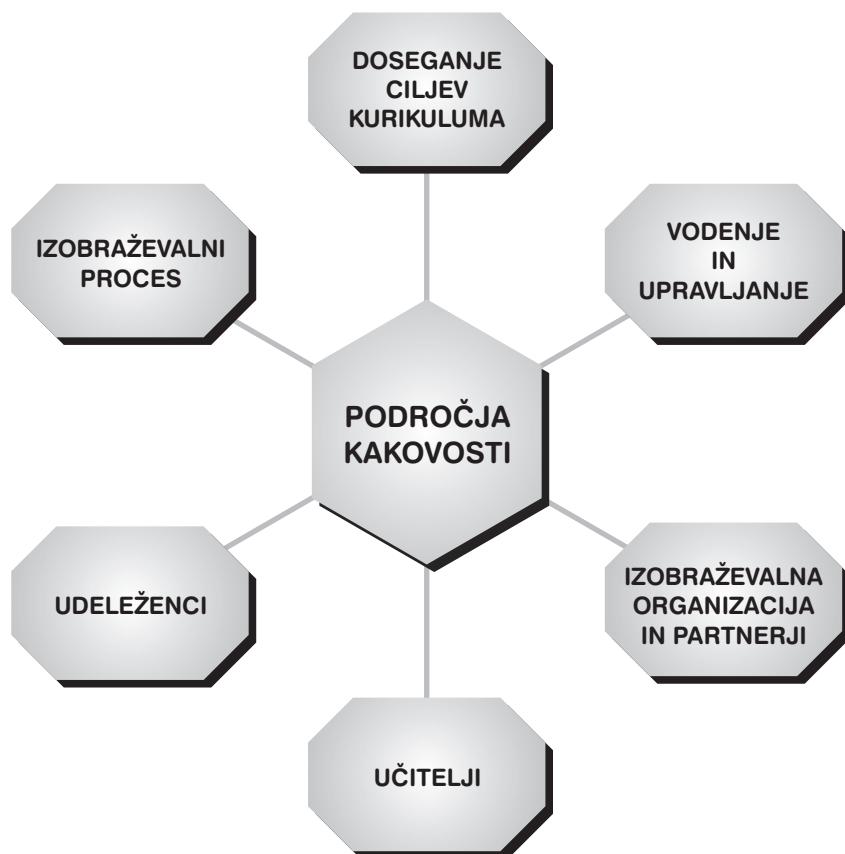
### **DEJAVNIKI KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI**

Podlaga za strukturo področij, podpodročij in kazalnikov kakovosti je model za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, ki se v zadnjih letih na nacionalni ravni razvija v okviru Ministrstva za šolstvo, znanost in šport in je namenjen ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na celotnem področju vzgoje in izobraževanja (Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, Ministrstvo za šolstvo in šport 1999).

Zaradi potreb in specifičnosti izobraževanja odraslih je bilo treba to temeljno ali okvirno shemo ter strukturo temeljnih področij in kazalnikov kakovosti dela v izobraževanju odraslih prilagoditi ali prestrukturirati ter opredeliti najpomembnejše dejavnike kakovosti, ki jih mora izobraževalna organizacija zagotavljati, če želi odraslim pripraviti kakovostno izobraževanje.



## Področja in podpodročja kakovosti

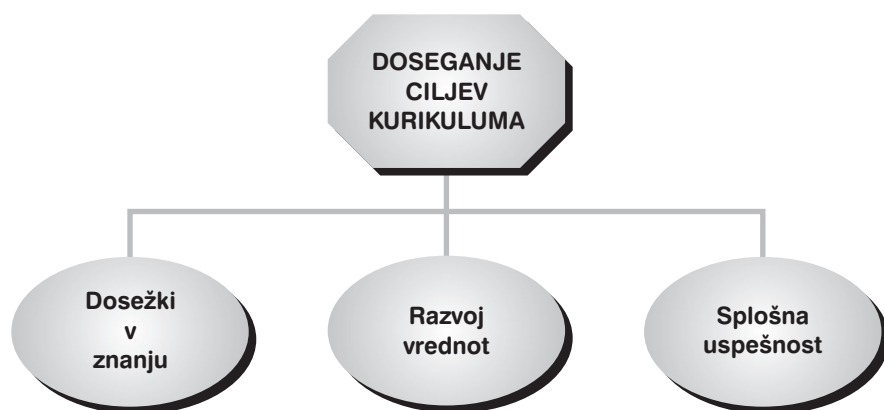


*Slika 2: Področja kakovosti v Modelu za presojanje in razvijanje kakovosti*

Okvirni model za presojanje in razvijanje kakovosti je razdeljen na šest področij, ki skušajo celostno zajeti različne vhodne, procesne, izstopne in kontekstualne dejavnike, na katere moramo biti pozorni pri presojanju in razvijanju kakovosti dela v izobraževalni organizaciji. Vsako od področij je v nadaljevanju razdeljeno na podpodročja, ki so vsebinsko zaokrožene celote in podrobneje opredeljujejo ali usmerjajo dejavnosti za presojanje in razvijanje kakovosti na posameznem področju.

## Doseganje ciljev kurikulumuma

Doseganje ciljev, opredeljenih z izobraževalnimi programi, v katere se vpisujejo odrasli, je gotovo eden najpomembnejših kazalnikov kakovosti izobraževanja odraslih. Da bi čimbolj celostno zajeli raznovrstnost ciljev, ki jih opredeljujejo izobraževalni programi, je področje razdeljeno na tri podpodročja. Prav na tem področju je še posebno pomembna primerljivost izobraževanja mladine in izobraževanja odraslih, saj se je treba zavzemati za doseganje enakih standardov znanja.



Slika 3: Dejavniki kakovosti na področju Doseganje ciljev kurikulumuma

Prvo podpodročje obravnava **dosežke v znanju**. Pri tem so pomembni kazalniki kakovosti, ki ponazarjajo ocene pri posameznih sklopih predmetov (splošnoizobraževalnih, strokovnoteoretičnih in strokovnopraktičnih) in posebej pri posameznih predmetih. Tudi podatki o tem, koliko od vpisanih udeležencev uspešno konča izobraževanje in kolikšen je osip, so pomembni kazalniki kakovosti dela izobraževalne organizacije. Ko se osredotočamo na končne dosežke, so pomembni kazalniki kakovosti, ki obravnavajo dosežke odraslih pri maturi ali zaključnem izpitu.

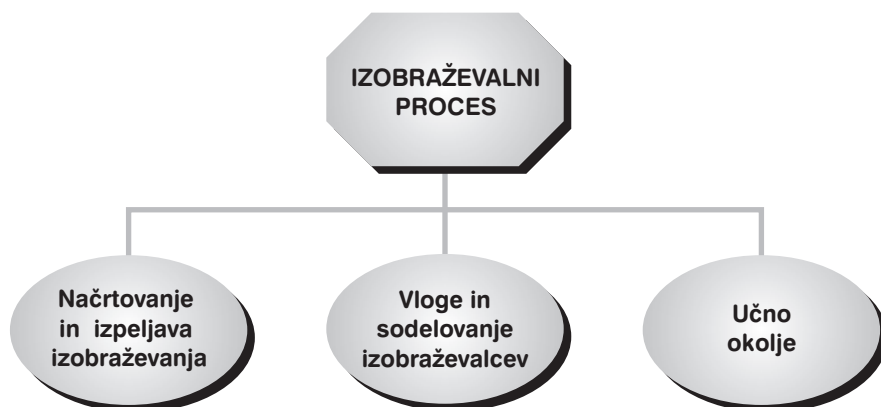
Drugo podpodročje obravnava cilje kurikulumuma, katerih doseganje je bolj procesne narave. Namenjeno je ugotavljanju **razvoja vrednot**. Z različnimi kazalniki kakovosti ugotavljamo, kako razvijamo vrednote, za katere se zavzemamo v izobraževanju, posebno tiste, ki jih je treba razvijati v posameznem izobraževalnem programu. Ob upoštevanju tega, da pridejo odrasli v izobraževanje z že izoblikovanimi vrednotami, nas pri presojanju kakovosti zanima predvsem, koliko smo z našo izobraže-

valno ponudbo pripomogli k razvijanju vrednot, ki bodo zboljšale kakovost njihovega življenja in dela.

Tretje podpodročje je namenjeno ugotavljanju **splošne uspešnosti** in nam s kazalniki kakovosti pomaga opazovati dosežke odraslih v širših okoliščinah. Presojamo namreč, koliko je pridobljeno znanje zanje uporabno. Pri tem upoštevamo oceno udeležencev in oceno delodajalcev, ki po tovrstnem znanju povprašujejo. Pomembni kazalniki kakovosti dela izobraževalne organizacije so tudi tisti, ki govorijo o zaposljivosti udeležencev in prehodnosti v nadaljnje izobraževanje.

## Izobraževalni proces (učenje in poučevanje)

Da bi lahko dosegali cilje, opredeljene v izobraževalnih programih, je treba izobraževalni proces kakovostno načrtovati in izpeljati ter nameniti dovolj pozornosti raznolikim procesom in dejavnikom, ki lahko vplivajo na dosežke. Načrtovanje izpeljave izobraževanja za odrasle ima precej posebnosti v primerjavi z izobraževanjem mladine, in te so v modelu z uporabo različnih kazalnikov kakovosti prikazane na treh podpodročjih:



Slika 4: Dejavniki kakovosti na področju Izobraževalni proces

Prvo podpodročje podrobneje opredeljuje **postopke načrtovanja in izpeljave izobraževanja** ter prilagajanje izobraževanja odraslim udeležencem. Na splošno lahko presojamo kakovost postopkov načrtovanja izpeljave tako, da razčlenimo načine uvodnega dela z udeleženci, načine uporabe informacij in podatkov o udeležencih ter njihovih potrebah, prejšnjem znanju in izkušnjah pri načrtovanju. Pomembna je tudi stopnja vpliva, ki ga imajo udeleženci na načrtovanje izpeljave izobraževanja.

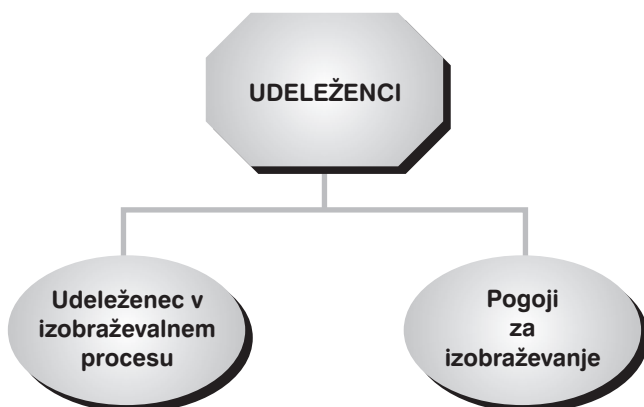


Drugo podpodročje obravnava **vloge in sodelovanje izobraževalcev odraslih pri načrtovanju in izpeljavi**. Najpomembnejše vloge v teh postopkih imajo vodja izobraževanja odraslih in učitelji. Opredeljeni kazalniki kakovosti na tem podpodročju so zato namenjeni razčlembi priprav učiteljev na izpeljavo izobraževanja, poznavanju normativnih in strokovnih podlag (pravilniki, odredbe, izobraževalni programi), na podlagi katerih načrtovanje poteka, ter sodelovanju in povezovanju med različnimi nosilci. Gre predvsem za sodelovanje med vodstvom, vodjo izobraževanja odraslih in učitelji ter za povezovanje in sodelovanje učiteljev med seboj. Za kakovosten dosežek je zelo pomembna tudi vloga učitelja kot nosilca izobraževalnega procesa.

Tretje podpodročje, ki sodi v načrtovanje izobraževanja, je **učno okolje**. Tudi ustreznost učnega okolja je treba presojati glede na izobraževalne cilje, ki jih želimo dosegati, hkrati pa z vidika ustreznosti tega okolja za odrasle udeležence. Pomembno je, da je izobraževanje dostopno odraslim in okolje za učenje prijazno. Ugotavljamo ustreznost prostorov in opreme, primernost informacijske tehnologije, ustreznost informacijskega središča za odrasle udeležence ipd.

## Udeleženci

Usmerjenost k posameznemu odraslemu udeležencu in kakovost dela s posameznikom je naslednja pomembna sestavina v modelu kakovosti. Z uporabo različnih, predvsem kvalitativnih kazalnikov zato tretje področje razvija postopke načrtovanja izpeljave tako, da se usmeri na obravnavo odraslega udeleženca med samim izobraževalnim procesom. Področje je razdeljeno na dve podpodročji, in sicer takole:



Slika 5: Dejavniki kakovosti na področju Udeleženci

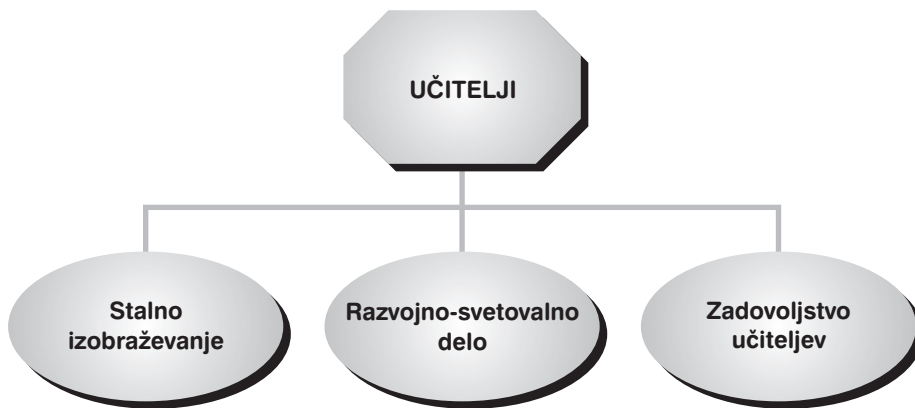
Prvo podpodročje obravnava **udeleženca v izobraževalnem procesu**. Na tem podpodročju presojava, koliko vodje izobraževanja odraslih in učitelji poznajo in upoštevajo udeleženca, njegovo prejšnje znanje in izkušnje. Pomemben vidik individualizacije v izobraževanju je priprava individualnega izobraževalnega načrta. Posamezni kazalniki kakovosti kažejo še na pomen svetovalnega dela, pravilnega motiviranja posameznika in kakovost komunikacijskih procesov. Zelo pomemben kazalnik kakovosti je tudi zadovoljstvo udeležencev, saj ga nekateri sorodni modeli kakovosti prikazujejo kot enega temeljnih ciljev, za katere se zavzema izobraževalna organizacija.

Drugo podpodročje obravnava **pogoje za izobraževanje**, ki jih ima odrasli. Tudi pri tem se pokaže potreba po celostni obravnavi udeleženca in njegove izobraževalne poti. Kakovost izobraževanja in doseganja ciljev sta namreč zelo odvisna tudi od socialnih in ekonomskih razmer ter vpliva delovnega okolja na izobraževanje. Poznavanje širših razmer, ki vplivajo na izobraževanje udeležencev, pa opozarja še na enega izmed kazalnikov kakovostne izobraževalne organizacije.



## Učitelji

Od tega, kako dobre učitelje nam uspe pridobiti za izobraževanje odraslih, je zelo odvisna tudi kakovost izobraževalnega procesa in končnih dosežkov. Dejavniki kakovosti, na katere moramo biti v izobraževalni organizaciji pozorni, ko ugotavljamo, kaj odlikuje dobrega izobraževalca odraslih, prikazuje področje **učitelji**. Znova je treba opozoriti na potrebo po celostnem in konsistentnem razumevanju modela. Kako dobro učitelji poznajo svoje predmetno področje in kakšni načrtovalci izobraževanja so, koliko je njihovo delo z odraslimi kakovostno, bomo ugotavljali ob razčlenjevanju izobraževalnega procesa in njegovih dosežkov. Četrto področje namenja osrednje mesto učitelju, njegovi dejavnosti v izobraževanju odraslih in predvsem njegovemu strokovnemu razvoju. Pri tem so zelo pomembni dejavniki stalnega izobraževanja, vključevanja v razvojno-svetovalno delo ter še posebno dejavniki motivacije in zadovoljstva učiteljev. Tovrstne dejavnike podrobneje opredeljujejo tri podpodročja, in sicer:



*Slika 6: Dejavniki kakovosti na področju Učitelji*

Prvo podpodročje je namenjeno prav **stalnemu strokovnemu izobraževanju**. Za zagotavljanje kakovosti izobraževalnega procesa je namreč pomembno, kako je v izobraževalni organizaciji poskrbljeno za stalno strokovno izobraževanje učiteljev za delo z odraslimi. Pri tem sta pomembna dva vidika. Najprej si moramo znati odgovoriti na vprašanje, kaj izobraževalna organizacija stori za to, da učiteljem omogoči stalno strokovno izobraževanje za delo z odraslimi. Drugi pomembni vidik pa je ugotavljanje motivacije in pripravljenosti učiteljev za spopolnjevanje za delo z odraslimi.

Na drugem podpodročju so opredeljeni različnimi kazalniki, s katerimi si lahko pomagamo, ko želimo ugotoviti, koliko učitelji in drugo osebje sodelujejo pri **razvojno-svetovalnem delu v izobraževanju odraslih**. Pomembni kazalniki lastnosti dobrega učitelja so namreč tisti, ki pokažejo na njegovo pripravljenost za sodelovanje v strokovnih aktivih, pri različnih projektih z zunanjimi strokovnimi institucijami ipd.

Tretje podpodročje posebej opredeljuje kazalnike **zadovoljstva učiteljev** v izobraževanju odraslih. Tako kot zadovoljen udeleženec gotovo tudi zadovoljen učitelj veliko pove o kakovosti izobraževalne organizacije. Za zagotavljanje kakovosti izobraževalnega procesa, v katerem je učitelj skupaj z udeležencem temeljni nosilec, pa je sprotno ugotavljanje zadovoljstva učiteljev in odpravljanje morebitnih nezadovoljstev, ki se pojavljajo, še posebno pomembno.

## Izobraževalna organizacija in partnerji

Že na četrtem področju smo se pri obravnavi sodelovanja učiteljev z drugimi strokovnimi institucijami srečali z nekaterimi dejavniki odpiranja izobraževalne organizacije navzven in sodelovanja z zunanjimi institucijami. Peto področje še posebno opredeljuje izobraževalno organizacijo kot subjekt v okolju in pomen njene odprtosti v lokalno okolje pa tudi širše. S podpodročji in kazalniki kakovosti model pri tem pokaže na raznolike dejavnike kakovosti sodelovanja izobraževalne organizacije z okoljem. Posebej sta opredeljeni dve podpodročji:



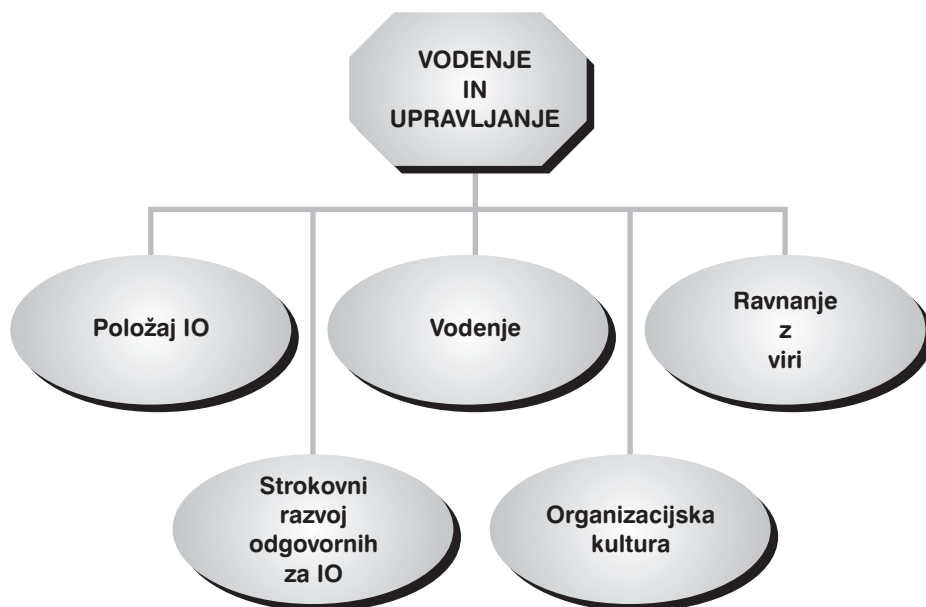
Slika 7: Dejavniki kakovosti na področju Izobraževalna organizacija in partnerji

Prvo podpodročje podrobneje opredeljuje kakovost **procesov informiranja**. Pri tem je pomembno razčleniti, kateri načini medsebojnega informiranja se uporabljajo v komunikaciji med izobraževalno organizacijo in delodajalci ali drugimi partnerji v lokalnem okolju, koliko so le-ti učinkoviti ipd.

Drugo podpodročje pa prikazuje različne **možnosti vplivanja in sodelovanja partnerjev v učnem procesu**. Pomembni dejavniki kakovosti sodelovanja med izobraževalno organizacijo in partnerji (delodajalci) se tako kažejo pri načrtovanju vsebin izobraževalnih programov ter v oblikah izpeljave le-teh. Prav tako pomembni so načini sodelovanja partnerjev (strokovnjakov z nekega strokovnega področja) v izobraževalnem procesu, pri evalvaciji izobraževanja in ugotavljanju učinkov le-tega.

## Vodenje in upravljanje

Področje vodenja in upravljanja se v našem modelu še posebno navezuje na kakovost strateških odločitev in dejavnikov, povezanih z urejenostjo izobraževanja odraslih. Področje je razdeljeno na pet podpodročij, in sicer:



Slika 8: Dejavniki kakovosti na področju Vodenje in upravljanje

Prvo področje je uporabno predvsem za izobraževalne organizacije, katerih temeljna dejavnost je izobraževanje mladine, hkrati pa izobražujejo tudi odrasle. Z uporabo kazalnikov kakovosti, ki jih opredeljuje prvo podpodročje, namreč lahko dobimo podroben vpogled v **položaj ali organiziranost izobraževanja odraslih** v tovrstni izobraževalni organizaciji. Pri tem je za kakovostno delo zlasti pomembno, ali so zagotovljene možnosti za avtonomen, strokoven in celosten razvoj izobraževanja odraslih.

Če želimo zagotoviti kakovostno vodenje in upravljanje izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, je pomembno, da tudi (ali najprej!) odgovorni za izobraževanje odraslih skrbijo za svoj **nenehni strokovni razvoj**; tak razvoj jim je treba tudi omogočiti, saj le tako lahko kakovostno opravljajo svojo vlogo. Kazalnikom kakovosti, strokovnega razvoja odgovornih za izobraževanje odraslih je tako namenjeno drugo podpodročje. Tretje podpodročje še posebno opredeljuje kakovost **vodenja izobraževanja odraslih**. Le-to je povezano z načrtovanjem – vizijo izobraževanja

odraslih, z odločanjem, evalviranjem, zagotavljanjem možnosti za optimalno načrtovanje in izpeljavo izobraževalnega procesa ter s spodbujanjem razvoja in kakovosti izobraževanja odraslih.

Četrto podpodročje obravnava **organizacijsko kulturo** kot enega izmed pomembnih dejavnikov kakovosti izobraževalne organizacije in razvoja izobraževanja odraslih. Za kakovost dela z odraslimi je še posebno pomembno, kako vodstvo in učitelji dojemajo dejavnosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Ugotavljamo, ali imajo do tega področja pozitiven odnos, ali se le-ta izraža v skupnih ciljih.

Peto podpodročje opredeljuje kazalnike kakovosti **ravnanja z viri**. Za kakovost vodenja in upravljanja je še posebno pomembno, ali imamo v izobraževalni organizaciji razvite mehanizme ali strategijo razvoja osebja, ki dela z odraslimi, ali so v takšen sistem, postavljen za izobraževanje mladine, enakovredno včlenjeni tudi mehanizmi razvoja andragoških delavcev. Pri tem spet naletimo na potrebo po celostnem obravnavanju modela, saj so npr. strateške odločitve o politiki kadrovanja ali razvoja andragoškega osebja, ki sodijo v vodenje, tesno povezane in vplivajo na kakovost četrtega področja, ki podrobneje obravnava učitelje in med drugim tudi njihov strokovni razvoj.



## Kazalniki kakovosti

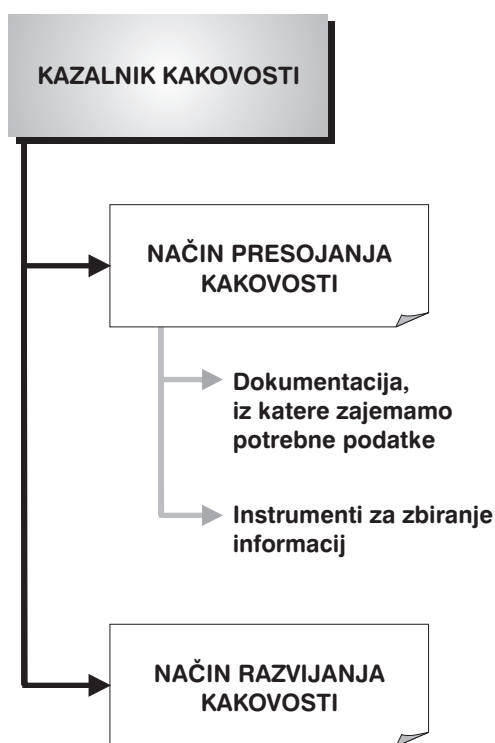
Tretji del strukture modela sestavljajo **kazalniki kakovosti**, ki nas usmerjajo na najpomembnejše dejavnike kakovosti na določenem področju oz. podpodročju. Ker smo želeli ohraniti celotnost modela, je vsako podpodročje kakovosti precej podrobno razdeljeno na več kazalnikov. Ob njihovi uporabi pa moramo biti pozorni tudi na povezave med različnimi področji in podpodročji. Kazalniki kakovosti so namreč med seboj povezani, tako kot je povezano in se prepleta delo v izobraževalni organizaciji.

Prav zaradi tovrstne povezanosti je za razumevanje kazalnikov kakovosti in dela z njimi predvsem pomembno, s kakšnim namenom jih uporabljamo. Če nas bo na primer zanimala kakovost dela z udeleženci v izobraževalni organizaciji (področje tri), si bomo gotovo morali postaviti tudi vprašanja o usposobljenosti učiteljev za delo z odraslimi. V tem primeru bomo presojali, ali so učitelji usposobljeni za delo z odraslimi, in si tudi tako skušali odgovoriti na vprašanje, kakšna je kakovost dela z odraslimi v naši izobraževalni organizaciji. Če pa nas bo zanimala predvsem kako-



vost dela z učitelji v izobraževalni organizaciji (področje štiri), se bomo pri tem lahko vprašali, kakšne možnosti imajo naši učitelji za stalno strokovno spopolnjevanje za andragoško delo oz. koliko so za takšno izpolnjevanje sploh motivirani in kaj je bilo doslej že storjeno za povečevanje motivacije udeležencev za andragoško delo. Ob razmislekih o znanju, ki ga potrebuje učitelj v izobraževanju odraslih, pa je po drugi strani nujno treba upoštevati značilnosti in potrebe udeležencev, ki se v tovrstno izobraževanje vključujejo. Kazalnike kakovosti uporabljamo torej smiselno in povezano; pri tem izhajamo iz vsebinskega razmisleka, kaj je temeljni namen presoje kakovosti na posameznem področju.

Pri vsakem kazalniku kakovosti so v modelu okvirno nakazani mogoči načini presojanja kakovosti, načini in viri zbiranja podatkov in informacij, ki nam pomagajo pri presojanju kakovosti, ter primeri mogočih načinov vpeljevanja izboljšav in razvoja kakovosti.



Slika 9: Prikaz načina dela s posameznim kazalnikom kakovosti



## III

### PREGLED IN OPIS PODROČIJ, PODPODROČIJ IN KAZALNIKOV ZA PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI



#### PODROČJE 1: DOSEGANJE CILJEV KURIKULUMA (znanje, vrednote, splošna uspešnost)

##### PODPODROČJA:

##### 1.1 DOSEŽKI V ZNANJU

##### 1.2 RAZVOJ VREDNOT

##### 1.3 SPLOŠNA USPEŠNOST



#### 1.1 DOSEŽKI V ZNANJU

**Namen:** Ugotoviti želimo, kakšni so dosežki učenja odraslih pri posameznih sklopih predmetov (splošnoizobraževalnih, strokovnoteoretičnih in strokovnopraktičnih), posebno pri posameznih predmetih. Ugotavljamo, koliko vpisanih udeležencev uspešno konča izobraževanje, kakšne uspehe dosegajo pri maturi ali zaključnem izpitu. Za daljše časovno obdobje (npr. tri leta) ugotavljamo obseg in vzroke osipa. Izide primerjamo tudi z izidi v primerjalnih programih in primerjalnem okolju ter dosežki mladine v istih programih pri istih predmetih.



Slika 10: Kazalniki kakovosti – podpodročje Dosežki v znanju

## 1.1.1 Ocene pri notranjem ocenjevanju znanja

- **Način presojanja kakovosti:** Razčlenimo ocene odraslih pri posameznih predmetih, pri sklopih predmetov in zaključnih izpitih. Razčlenimo, pri katerih predmetih so dosežki najboljši in pri katerih najslabši, ter ugotavljamo vzroke. Ugotavljamo, pri katerih predmetih udeleženci opravijo izpite pri prvih poskusih, kje pa je povprečje ponavljanja izpitov veliko. Izide primerjamo tudi z dosežki odraslih v preteklih letih v istih ali primerljivih programih v izobraževalni organizaciji ter razčlenimo morebitne razlike. Prav tako primerjamo izide s primerljivimi programi v drugih izobraževalnih organizacijah ali v primerljivem okolju ter razčlenimo morebitne razlike. Primerjamo dosežke odraslih z dosežki mladine pri istih predmetih ali sklopih predmetov in zaključnih izpitih.

### **Primeri dokumentacije**

Letna poročila,  
evidenca o izpitih,  
evidenca o zaključnih izpitih,  
podatki o uspešnosti odraslih pri opravljanju zaključnih izpitov,  
osebne mape za sprotno spremljanje napredka udeležencev z dosežki udeležencev.

### **Primeri instrumentov**

Vodeni intervju (pogovor) z učitelji o dosežkih pri notranjem ocenjevanju,  
vprašalnik za udeležence o zadovoljstvu z dosežki pri notranjem ocenjevanju in težavah.

- **Način razvijanja kakovosti:** Če analize pokažejo, da je pri posameznih predmetih, sklopih predmetov (splošnoizobraževalni predmeti, strokovnoteoretični predmeti ipd.) ali zaključnih izpitih več najslabših izidov, kot smo si jih v izobraževalni organizaciji postavili za določeno obdobje (npr. še dovoljeni odstotek negativnih ocen v primerjavi z večletnim preteklim obdobjem, v primerjavi z dosežki v skupini ali oddelku, med oddelki v istem programu, med izobraževanjem mladine, če je glede na izobraževalni program to smiselno, ipd.), razčlenimo vzroke in načrtujemo ukrepe. Če ugotovimo, da dosegamo manj najboljših uspehov, kot smo si jih v

izobraževalni organizaciji postavili za določeno obdobje (npr. odstotek najboljših ocen pri posameznem predmetu v primerjavi s preteklim obdobjem, v primerjavi z že doseženimi izidi, primerjavi z drugimi oddelki, med izobraževanjem mladine, če je z vidika izobraževalnega programa to smiselno, ipd.), prav tako analiziramo vzroke in načrtujemo ustrezne ukrepe. Obakrat je pomembna usmeritev k izboljšanju izidov; spremljamo izide in ukrepamo takoj, ko se pokaže negativen trend.

Ukrepi za izboljšanje kakovosti so lahko: vpeljava osvežitvenih tečajev za manjkajoče prejšnje znanje, morebitno povečanje števila ur za predmet, dodatne ure za pripravo na zaključne izpite, vpeljave dodatne učne pomoči za posameznike, dodatno spopolnjevanje učiteljev, javno predstavljanje najboljših izdelkov (npr. razstave seminarskih nalog, izdelkov ...), izboljšanje metod poučevanja, seznanjanje učiteljev s sodobnimi metodami in načini preverjanja znanja, seznanjanje udeležencev z učnimi metodami, vpeljava boljših učnih virov, strukturirani pogovor z udeleženci, ki niso uspešni, o vzrokih neuspešnosti, ugotavljanje motivacijskih dejavnikov pri udeležencih ipd.

## 1.1.2 Ocene pri zunanjem ocenjevanju znanja

- **Način presojanja kakovosti:** Razčlenimo ocene odraslih pri maturi ali drugih oblikah zunanjega preverjanja. Ugotavljamo, pri katerih predmetih so dosežki najboljši in pri katerih najslabši ter zakaj je tako. Razčlenimo, pri katerih predmetih udeleženci opravijo maturo ali zunanje izpite ob prvih poskusih, kje pa je povprečje ponavljanja izpitov veliko. Izide primerjamo tudi z dosežki odraslih v preteklih letih v enakih ali primerljivih programih v izobraževalni organizaciji ter razčlenimo morebitne razlike. Prav tako primerjamo dosežke s primerljivimi programi v drugih izobraževalnih organizacijah ali v primerljivem okolju ter razčlenimo morebitne razlike. Dosežke odraslih primerjamo z dosežki mladine.

### **Primeri dokumentacije**

Letna poročila,  
evidenca o zaključnih izpiti,  
nacionalna poročila o zaključnih izpiti,  
evidenca o maturi,  
nacionalna poročila o maturi.

## **Primeri instrumentov**

Vodeni intervju (pogovor) z učitelji o dosežkih pri zunanjem ocenjevanju,  
vprašalnik za udeležence o zadovoljstvu z dosežki pri zunanjem ocenjevanju in težavah.

- **Način razvijanja kakovosti:** Če analize pokažejo, da udeleženci pri maturi dosegajo več najslabših rezultatov, kot smo si jih v izobraževalni organizaciji postavili za določeno obdobje (npr. še dovoljen odstotek negativnih ocen v primerjavi z večletnim preteklim obdobjem, v primerjavi z že doseženimi rezultati v skupini ali oddelku, med oddelki v istem programu, med izobraževanjem mladine, če je glede na izobraževalni program to smiselno, ipd.), razčlenimo vzroke in načrtujemo ukrepe. Če analize pokažejo, da dosegamo manj najboljših uspehov, kot smo si jih v izobraževalni organizaciji postavili za določeno obdobje (npr. odstotek najboljših ocen pri posameznem predmetu v primerjavi s preteklim obdobjem, primerjave z že doseženimi uspehi, primerjave z drugimi oddelki, med izobraževanjem mladine, če je glede na izobraževalni program to smiselno, ipd.), prav tako razčlenimo vzroke in načrtujemo ustrezne ukrepe. Obakrat je pomemben trend, ki naj vodi k izboljšanju uspehov; spremljamo dosežke in ukrepamo takoj, ko se pokažejo negativna gibanja.

Kakovost lahko izboljšamo z morebitnim povečanjem števila ur za maturitetni predmet, z dodatnimi urami za pripravo na maturo, vpeljavo dodatne učne pomoči za posameznike, dodatnim spolnjevanjem učiteljev, javnim predstavljanjem najboljših dosežkov, izboljševanjem metod poučevanja, s seznanjanjem udeležencev z učnimi metodami, vpeljevanjem boljših učnih virov, strukturiranim pogovorom z neuspešnimi udeleženci o vzrokih neuspešnosti, s psihološko pripravo na zunanje preverjanje.

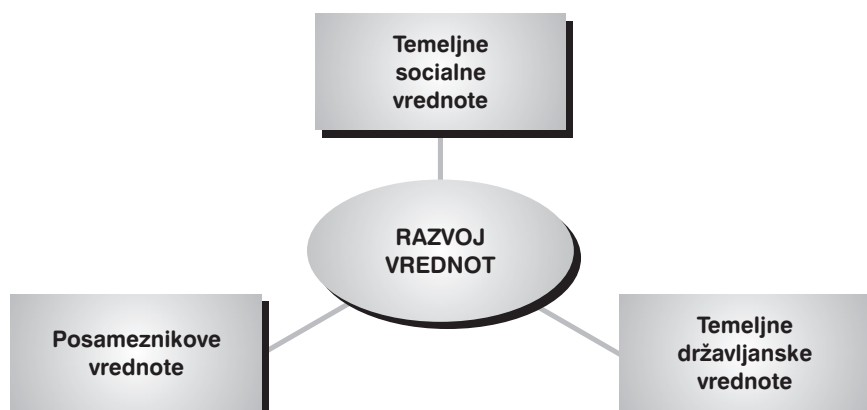


## **1.2 RAZVOJ VREDNOT**

**Namen:** Ugotoviti želimo, koliko smo v izobraževalni organizaciji pozorni na vrednote, ki naj bi jih udeleženci razvijali v izobraževalnih programih, ki jih izpeljujemo. Pri tem je pomembno, da ugotovimo, ali vodstvo in zaposleni v izobraževalni organizaciji namenjajo dovolj pozornosti raz-

voju vrednot in ali kdaj skupaj razpravljajo o tem, katere vrednote so po mnenju kolektiva pomembne za opravljanje poklicev, za katere usposablja naša izobraževalni programi. V nadaljevanju ugotavljamo, koliko in kako nam v izobraževalni organizaciji uspeva razvijati vrednote, ki jih spodbujajo cilji, zapisani v izobraževalnih programih. Naše izhodišče je, da imajo odrasli že oblikovana stališča, mi pa ugotavljamo, koliko smo pripomogli k razvijanju vrednot, ki bodo zboljšale kakovost njihovega življenja in dela. Pri tem mislimo predvsem na temeljne socialne vrednote, državljanske vrednote in vrednote posameznikov:

- človekove pravice, strpnost, pravičnost, solidarnost, odgovornost, delavnost, poštenost, pozitivno tekmovalnost, sodelovanje, kritičnost, odnos do znanja, avtonomijo, samoobvladovanje, samodisciplino, participacijo, samozavest, enakopravnost med spoloma, spoštovanje zasebnosti, spoštovanje dogovorjenih pravil skupnega življenja, spoštovanje drugih in drugačnih, odnos do narave, odnos do tradicije in sprejemanja novega, zavedanje posledic lastnega ravnanja, odnos do parlamentarne demokracije, odnos do državnih institucij, simbolov, praznikov, odnos do pravne države.



Slika 11: Kazalniki kakovosti – podpodročje Razvoj vrednot

### 1.2.1 Temeljne socialne vrednote

- **Način presojanja kakovosti:** Razčlenimo, katere socialne vrednote razvijajo odrasli v izobraževanju, posebno v povezavi z izobraževalnim programom in vsebino posameznih splošnoizobraževalnih in strokovnoteoretičnih predmetov (cilji poklicne socializacije oz. procesnorazvojni cilji). Analiziramo, koliko pozornosti v izobraže-



valni organizaciji namenjam skupni razpravi o vrednotah, ki zajema vodstvo in učitelje ter ostale zaposlene v izobraževalni organizaciji. Ugotavljamo tudi, katere vrednote udeleženci prepoznavajo kot pomembne za njihov poklicni ter osebni razvoj. Pomembno je analizirati, kakšne načine uporabljajo učitelji pri uresničevanju tovrstnih ciljev v izobraževalnih programih in ali so možnosti (čas, usposobljenost idr.) za uporabo ustreznih učnih metod in prijemov.

### **Primeri dokumentacije**

Izobraževalni program.

### **Primeri instrumentov**

Lestvica stališč za ugotavljanje vrednot udeležencev,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni udeležencem,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni učiteljem,  
opomnik za analizo dogodkov,  
seminarske naloge na temo vrednot za udeležence,  
vodene razprave med udeleženci in učitelji.

- **Način razvijanja kakovosti:** Kakovost lahko izboljšamo s povečanjem obsega skupinskega dela, razvijanjem kritičnega dialoga med udeleženci ter med udeleženci in učitelji, z vpeljavo tematskih pogovorov, s projektnim delom, organiziranimi pogovori z delodajalci in z že zaposlenimi v poklicu ali stroki, s sindikati, z uporabo metod dela, ki spodbujajo razmišljanje o vrednotah.

## **1.2.2 Posameznikove vrednote**

- **Način presojanja kakovosti:** Razčlenimo, katere vrednote razvijajo odrasli v izobraževanju, še posebno v povezavi z izobraževalnim programom in vsebino posameznih splošnoizobraževalnih in strokovnoteoretičnih predmetov (vrednote poklicne socializacije). Zanima nas, ali se v izobraževalnem procesu namenja dovolj časa in prostora razvoju vrednot, ki jih zajemajo npr. socializacijski ali procesnorazvojni cilji. Ali so učitelji usposobljeni za oblike in metode dela, ki dovoljujejo uresničevanje tovrstnih ciljev v izobraževalnem procesu? Ali imajo za to ustrezne delovne razmere? Na podlagi ugotovitev, katere vrednote imajo odrasli že oblikovane in katere naj bi predvsem razvijali v povezavi s socializacijskimi cilji kurikula, razvijamo različne ukrepe.

### **Primeri dokumentacije**

Izobraževalni program.

### **Primeri instrumentov**

Lestvice stališč za ugotavljanje vrednot udeležencev,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni udeležencem,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni učiteljem,  
opomnik za analizo dogodkov,  
seminarske naloge na temo vrednot, pišejo jih udeleženci,  
vodene razprave med udeleženci in učitelji.

- **Način razvijanja kakovosti:** Kakovost lahko izboljšamo s povečanjem obsega skupinskega dela, z razvijanjem kritičnega dialoga med udeleženci ter med udeleženci in učitelji, z vpeljavo tematskih pogovorov, s projektnim delom, uporabo metod dela, ki spodbujajo razmišljanje o vrednotah.

## **1.2.3 Temeljne državljanske vrednote**

- **Način presojanja kakovosti:** Razčlenimo, katere vrednote razvijajo odrasli v izobraževanju, posebno v povezavi z izobraževalnim programom in vsebino posameznih predmetov glede na pravice in obveznosti, povezane z delom, katera stališča in prepričanja na različnih področjih, kot so odnos do demokracije, političnih avtoritet, državljanskih pravic in dolžnosti, do nacionalne identitete, socialne kohezije, enakopravnosti in strpnosti. Na podlagi ugotovitev, katere vrednote imajo odrasli že oblikovane in katere naj bi predvsem razvijali v povezavi s socializacijskimi cilji kurikulumu, razvijamo različne ukrepe.

### **Primeri dokumentacije**

Izobraževalni program.

### **Primeri instrumentov**

Lestvice stališč za ugotavljanje vrednot udeležencev,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni udeležencem,  
vprašalniki za ugotavljanje vrednot, namenjeni učiteljem,  
opomnik za analizo dogodkov,  
seminarske naloge na temo vrednot, pišejo jih udeleženci,  
vodene razprave med udeleženci in učitelji.

- **Način razvijanja kakovosti:** Kakovost lahko izboljšamo s povečanjem obsega skupinskega dela, z razvijanjem kritičnega dialoga med udeleženci ter med udeleženci in učitelji, z vpeljavo tematskih pogovorov, s projektnim delom, z uporabo metod dela, ki spodbujajo razmišljanje o vrednotah.



### 1.3 SPLOŠNA USPEŠNOST

**Namen:** Ugotavljamo splošno uspešnost odraslih v izobraževalnih programih. Pri splošni uspešnosti nas zanima, kakšna je kakovost znanja, ki ga pridobijo odrasli, kako odrasli napredujejo med letniki in različnimi ravni izobraževanja, spremljamo pa tudi podatke o njihovi zaposljivosti in uspešnosti pri delu. V ta namen se tudi povezujemo s partnerji v lokalnem okolju. Za kakovostno delo je prav tako pomembno, da ugotovimo, ali se v izobraževalni organizaciji dovolj pogovarjamo o tem, kakšne dosežke splošne uspešnosti si želimo in za kakšno splošno uspešnost se zavzemamo.



Slika 12: Kazalniki kakovosti – podpodročje Splošna uspešnost

### 1.3.1 Kakovost znanja s stališča delodajalca in posameznika

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kakšna je kakovost znanja, ki si ga pridobijo udeleženci. Lahko razčlenimo raven doseženih standardov znanja pri posameznih udeležencih, na ravni celotnega izobraževalnega programa ali posameznega predmeta. Presojamo predvsem: Ali je pridobljeno znanje uporabno v delovnem okolju? Ali je fleksibilno in aktualno? Ali se udeleženci usposobijo za uporabo pridobljenega znanja v različnih delovnih okoljih? Ali vsebuje sestavino vseživljenjskosti učenja in so udeleženci usposobljeni za to, da bodo na svojih delovnih mestih sami znali poiskati novo znanje in informacije, ko jih bodo potrebovali? Ali so se s pridobljenim znanjem udeležencem izpolnila pričakovanja in potrebe, ki so jih imeli na začetku programa? Prav tako je pomembno ugotoviti, ali so naši učitelji toliko usposobljeni, da znajo z uporabo raznolikih načinov in metod dela doseči, da si udeleženci res pridobijo kakovostno znanje in dosežejo predpisane standarde, upoštevajoč različne taksonomske ravni znanja. In še: ali imajo učitelji za to tudi ustrezne delovne razmere?

#### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o dosežkih v znanju, izobraževalni program in standardi znanja.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki o zadovoljstvu in uresničenih pričakovanjih, namenjeni udeležencem, intervjuji z učitelji o kakovosti doseženega znanja, vprašalnik za delodajalce v regiji o tem, kako so zadovoljni s kakovostjo znanja diplomantov izobraževalne organizacije.

- **Način razvijanja kakovosti:** Neskladja v kakovosti znanja odpravimo na primer s prenavljanjem vsebin v izobraževalnem programu, z razvojem in s ponudbo novih izobraževalnih programov, z razvojem in uporabo aktivnih oblik, načinov dela in oblik izobraževanja, ki bodo odraslim omogočili, da bodo novo znanje uporabili za odpravljanje težav in tako našli smisel svojega izobraževanja ter znanje lahko takoj uporabili v svojem delovnem in drugem okolju. Opravimo občasne skupne pogovore z delodajal-

ci v regiji; v teh lahko delodajalci ocenijo različne vidike kakovosti znanja diplomantov naše izobraževalne organizacije, ki so pri njih zaposleni, in predlagajo nove vsebine, novo znanje itn.

### 1.3.2 Napredovanje v programu

**Način presojanja kakovosti:** Za odrasle je značilno, da velikokrat ne napredujejo iz letnika v letnik, temveč po programu. Takšno prilagajanje onemogoča neposredne primerjave izobraževanja odraslih in izobraževanja mladine. Napredovanje udeležencev po programu lahko npr. spremljamo procesno, to pomeni, da za izobraževalni program opredelimo nekaj kontrolnih točk spremljanja in preverjamo, kako udeleženci napredujejo po programu, kako hitro napredujejo, koliko so dosegli, koliko jih je izobraževanje dokončno opustilo. Takšna analiza bo pokazala, na katerih točkah se udeleženci najdlje ustavijo (npr. kateri izpiti jim povzročajo največ težav, za katere potrebujejo več časa ipd.). Tako dobljene podatke primerjamo z večletnim preteklim obdobjem, med oddelki z enakim programom, med izobraževanjem mladine, če je iz zornega kota izobraževalnega programa to smiselno, ipd. Še posebno pozorni smo na to, ali v izobraževalni organizaciji sploh upoštevamo značilnosti izobraževanja odraslih ter dopuščamo prožnost in individualizacijo že, ko za odrasle oblikujemo pogoje za napredovanje po programu. Ali iščemo in omogočamo različne možnosti za napredovanje, prilagojene različnim možnostim, učnemu tempu in drugim značilnostim udeležencev?

#### **Primeri dokumentacije**

Podatki o vpisu,  
podatki o opravljenih izpitih in o tem, kdaj so bili opravljeni,  
podatki o ocenah pri izpitih,  
podatki o trajanju izobraževanja posameznikov,  
podatki o številu ponavljanj opravljanja izpitov pri posameznem predmetu,  
podatki o pogojih za napredovanje in načinih napredovanja.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za osipnike o ugotavljanju vzrokov za prenehanje izobraževanja,  
intervjuji ali vprašalniki za pridobivanje mnenj učiteljev o napredovanju in težavah, ki jih imajo udeleženci.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pri predmetih (ali izobraževalnih sklopih, ko izobraževalni program ni strukturiran predmetno), pri katerih so udeleženci manj uspešni (kjer se kažejo največji odmiki od pričakovanega časa dokončanja izobraževanja ali največji osip), poiščemo razloge za to in ustrezne rešitve. Taki ukrepi so lahko: dodatna učna pomoč, dodatna literatura za samostojno učenje, več svetovanja, več individualnih konzultacij, vnovična vključitev v organizirano izobraževanje. Morda je treba razmisliti o povečanju obsega ur organiziranega izobraževalnega dela pri kakem predmetu, povečati obseg ur za vaje ipd. Morda se pokaže tudi, da bi bilo treba urediti prožnejši, odraslim udeležencem prilagojen način napredovanja po programu ter spremljanja tega napredovanja.

### 1.3.3 Prehodnost v nadaljnje izobraževanje

- **Način presojanja kakovosti:** Zanima nas delež udeležencev izobraževanja, ki se odločijo za nadaljevanje šolanja na višji stopnji izobraževanja. Prav tako nas zanimata smer nadaljevanja šolanja in uspešnost pri nadaljnjem izobraževanju. Zanima nas tudi, ali v izobraževalni organizaciji že ob vstopu v izobraževanje ter med potekom izobraževanja udeležence dovolj seznanimo z možnostmi za nadaljnje izobraževanje in imamo za to razvite različne mehanizme spodbujanja udeležencev. Če iz analiz ugotovimo, da udeleženci, ki nadaljujejo izobraževanje, niso uspešni ali da so manj uspešni od udeležencev iz drugih izobraževalnih organizacij, razčlenimo vzroke in sprejmemo potrebne ukrepe.

#### **Primeri dokumentacije**

Podatki o vpisu v nadaljnje izobraževanje,  
podatki o uspešnosti v nadaljnjem izobraževanju.

#### **Primeri instrumentov**

Intervjuji z udeleženci, ki nadaljujejo izobraževanje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Kakovost lahko izboljšamo s temeljito analizo standardov pri preverjanju znanja, zlasti pri predmetih, temeljnih za nadaljnje izobraževanje, z vpeljevanjem sodobnih metod poučevanja, ponudbo neobveznega programa (dodatnih vsebin), navajanjem udeležencev na samostojno uče-

nje, na iskanje različnih virov znanja ipd. Izboljšamo tudi informiranje in svetovanje udeležencem za nadaljnje izobraževanje.

### 1.3.4 Zaposljivost in napredovanje

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko udeležencev je na primer šest mesecev po končanem izobraževanju še vedno brez zaposlitve in koliko se jih je zaposlilo v na novo pridobljenem poklicu. Za odrasle, ki so bili pred začetkom izobraževanja že zaposleni, ugotavljamo, koliko jih je obdržalo delovno mesto, koliko jih je napredovalo v poklicu in koliko se jih je prezaposlilo. Če ugotavljamo, da se veliko udeležencev, ki so izobraževanje uspešno končali, ne zaposli, ali v nasprotju s pričakovanji ne obdrži delovnega mesta, ali kljub pridobljeni izobrazbi ne napreduje, je treba sistematično ugotoviti razloge za tako stanje. Ugotavljamo tudi, ali smo kot izobraževalna organizacija povezani z delodajalci v lokalnem okolju, saj bi to omogočalo sodelovanje tudi pri zaposlovanju udeležencev, ki so končali izobraževanje. Zaposljivosti kot končnega (izhodnega) kazalnika kakovosti pri tem ne smemo obravnavati ločeno, temveč v povezavi z izidi, dobljenimi na drugih področjih, npr. o potrebah po tovrstnem strokovnem osebju, motiviranosti udeležencev za delo v določenem poklicu, potrebah delodajalcev po nekaterih delavcih.

#### **Primeri dokumentacije**

Baze podatkov območnih služb zavoda za zaposlovanje.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik ali uvodni intervju za ugotavljanje motivacije udeležencev za izobraževanje,  
vprašalnik za delodajalce v regiji,  
opomnik za vodeni pogovor z zastopniki območne službe zavoda za zaposlovanje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Če analiza pokaže, da za izobraževanje po katerem od programov ni več povpraševanja, da izobraževalni program ne ustreza več potrebam na trgu dela, je treba ukrepati. Predlagamo lahko spremembo programa ali spremenimo programsko ponudbo (določenega izobraževalnega programa ne razpisujemo več). Začno se lahko dejavnosti za razvoj novih pro-

gramov. Če z analizo zanimanja udeležencev za delo v nekem poklicu ugotovimo, da so bili udeleženci že na začetku manj motivirani, je morda treba za prihodnje udeležence okrepiti svetovalno dejavnost že pred začetkom izobraževanja. Tako bi udeležence, ki jim ni do tega, da bi se izobraževali, preusmerjali po njihovih željah v ustreznejše izobraževalne programe. Če pa so udeležence v izobraževanje napotili delodajalci ali zavod za zaposlovanje, udeležencev pa tako izobraževanje ne zanima, se pogovorimo z delodajalci ali območno službo zavoda za zaposlovanje in skušamo pomagati izbrati ustreznejše izobraževanje za udeležence.

Povezujemo se z delodajalci, ki jim je do tega, da bi zaposlili diplomante naše izobraževalne organizacije, in tako našim diplomantom pomagamo do zaposlitve.





## **PODROČJE 2: IZOBRAŽEVALNI PROCES**

### **(učenje in poučevanje)**

#### **PODPODROČJA:**

#### **2.1 NAČRTOVANJE IN IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA**

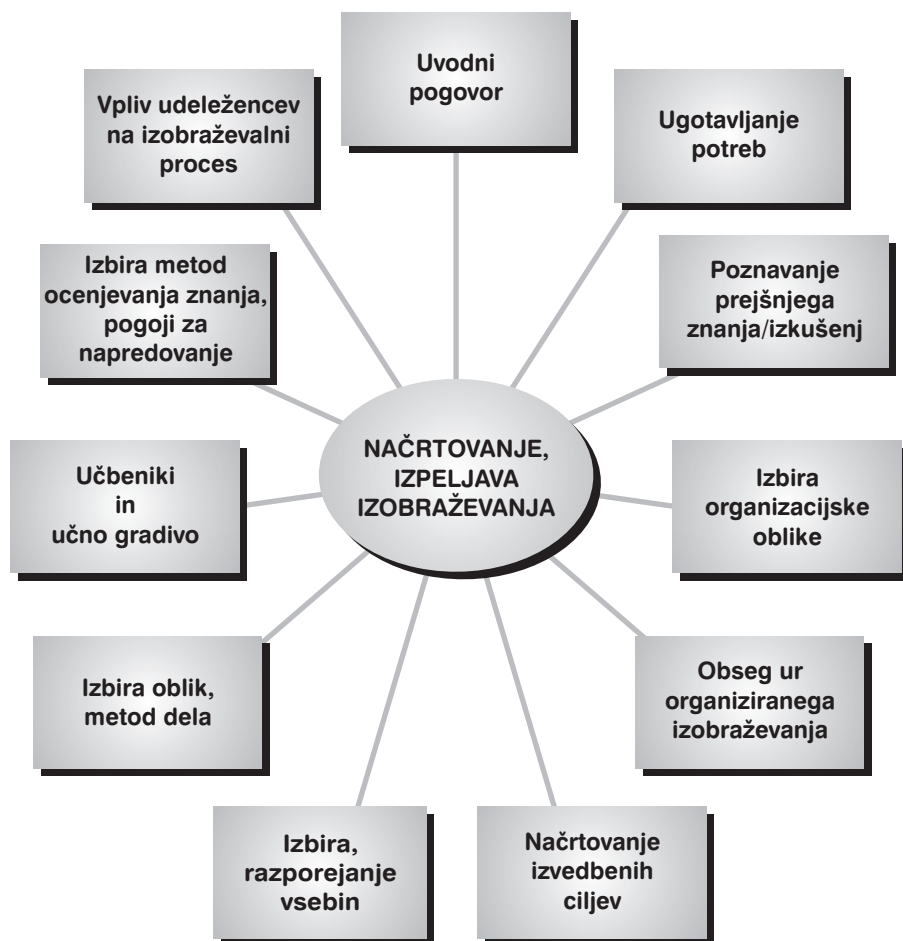
#### **2.2 VLOGE IN SODELOVANJE IZOBRAŽEVALCEV PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI**

#### **2.3 UČNO OKOLJE**



#### **2.1 NAČRTOVANJE IN IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA**

***Namen:*** Ugotoviti želimo, kako potekata organizacija in načrtovanje izobraževalnega procesa za odrasle in koliko pri tem upoštevamo značilnosti odraslih. Presojamo, kako potekajo pridobivanje informacij o udeležencih, seznanjanje udeležencev z različnimi vidiki izobraževanja in informiranje. Pri tem posebej razčlenimo postopke in kakovost uvodnega pogovora s posameznikom ter vsebine uvodnih pogovorov. Zanima nas, kako poteka ugotavljanje potreb po izobraževanju ter prejšnjega znanja in izkušenj in koliko se le-te upoštevajo pri načrtovanju izpeljave izobraževanja za odrasle. Nadalje analiziramo kakovost in ustreznost sprejetih odločitev o posameznih sestavinah načrtovanja, kot so: izbira organizacijskih oblik, obseg ur organiziranega izobraževanja, izbira izobraževalnih vsebin, izbira oblik in metod dela, učbenikov in učnega gradiva, metod preverjanja in ocenjevanja znanja. Pri kakovosti načrtovanja je pomembna tudi stopnja vpliva, ki ga imajo udeleženci na načrtovanje in izpeljavo, ter vrednotenje izobraževalnega procesa.



Slika 13: Kazalniki kakovosti – podpodročje Načrtovanje in izpeljava izobraževanja

## 2.1.1 Uvodni pogovor s posameznim udeležencem glede na načrtovanje izpeljave izobraževanja

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali v izobraževalni organizaciji opravimo uvodni pogovor s posameznim udeležencem ob začetku izobraževanja. Zanima nas tudi, ali se takšen uvodni pogovor opravlja načrtno. Imamo za to pripravljeno čeklisto, vprašalnik, obrazec ipd.? Zanima nas še, ali se uvodni pogovor dokumentira in kako se to stori. Razčlenimo vsebine uvodnih pogovorov; pri tem smo pozorni zlasti na vrste podatkov in informacij, ki jih v uvodnem pogovoru damo udeležencem, in vrsto podatkov, ki jih v uvodnem pogovoru od udeležencev pridobivamo. Ugotavljamo, na katere po-

sameznikove lastnosti smo še posebno pozorni pri uvodnem pridobivanju podatkov o njem in kako uporabljamo informacije, ki smo si jih pridobili v uvodnem pogovoru, pri načrtovanju prilagajanja izobraževanja za skupino udeležencev in posameznika. Analiziramo način izpeljave uvodnega pogovora in kako so tisti, ki se s tem ukvarjajo, usposobljeni za njegovo izpeljavo. Skrbno izberemo in spremljamo postopke analize podatkov, pridobljenih v uvodnih pogovorih, in načine, ki smo jih v izobraževalni organizaciji razvili za prenašanje takšnih podatkov in informacij učiteljem posameznih predmetov. Zanima nas še, ali pri načrtovanju letnih dejavnosti načrtujemo tudi čas in denar za kakovostno opravljanje uvodnega pogovora ali dela z udeležencem ob začetku izobraževanja.

### ***Primeri dokumentacije***

Dokumentacija (zapisi) o opravljenih uvodnih pogovorih, udeležencev osebni list.

### ***Primeri instrumentov***

Opomnik za uvodni pogovor z udeležencem,  
vprašalnik za udeležence o načinu in kakovosti opravljenega uvodnega pogovora,  
opomnik za pogovor z učitelji o kakovosti podatkov, ki se pridobivajo v uvodnem pogovoru za načrtovanje izpeljave izobraževanja,  
samoevalvacijski vprašalnik za vodjo izobraževanja, s katerim ta preverja kakovost opravljenega uvodnega pogovora,  
opomnik za posvetovalni pogovor z zunanjim strokovnjakom o postopkih vpeljave uvodnega pogovora v začetno delo z udeleženci.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Razvijemo instrument (čeklsto) kot pripomoček pri vodenju uvodnega pogovora. Natančno opredelimo vrsto podatkov in informacij, ki jih pri uvodnem pogovoru damo udeležencem, in podatkov, ki jih v uvodnem pogovoru od njih pridobimo. Informacije in podatke, pridobljene v uvodnem pogovoru, načrtno obdelamo in izsledke tako opravljene analize o ciljni skupini udeležencev in posameznikih sporočimo učiteljem, ti pa na podlagi izsledkov prilagodijo izobraževanje za svoj predmet. Podatki o posamezniku, pridobljeni v uvodnem pogovoru, so podlaga za oblikovanje individualnega izobraževalnega načrta.

## 2.1.2 Ugotavljanje in analiza potreb po izobraževanju skupine udeležencev in posameznika

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, ali se pred načrtovanjem izobraževalnega procesa ugotavljajo potrebe po izobraževanju za posameznika in skupino udeležencev. Pri tem smo pozorni na ugotavljanje potreb po znanju in drugih potreb, povezanih z izobraževanjem, ki so skupne odraslim. Preverjamo, ali udeleženec lahko sporoča svoje interese in pričakovanja, kdaj to omogočimo, kako in kdo je za to odgovoren, pa tudi, kako je poskrbljeno, da so te informacije primerno dostopne vsem učiteljem. Posebno pozorni smo na ciljno skupino posameznikov s posebnimi potrebami in upoštevanje teh potreb pri načrtovanju njihovega izobraževanja. Pozorni smo tudi na to, kako in koliko se ugotovljene potrebe po izobraževanju upoštevajo pri načrtovanju izobraževanja. Ugotavljamo, ali vsebine in cilji izobraževalnih programov v resnici izražajo ugotovljene potrebe po znanju udeležencev in jim zadostijo. Zanima nas, kaj pričakujejo udeleženci ob vstopu v izobraževanje in koliko se pričakovanja skladajo s cilji izobraževalnega programa. Če ugotovimo neskladja, razmišljamo, kako bi jih odpravili.

### **Primeri dokumentacije**

Poslovna poročila,  
različni posameznikovi izdelki, povezani s poklicem, programom ali z delom programa, ki se ga posameznik udeležuje (objave, izdelki, fotografije, mnenje nekdanjih delodajalcev).

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik ob vstopu v izobraževanje in ob koncu izobraževanja o pričakovanih udeležencev in njihovih potrebah po izobraževanju,  
opomnik za vodeni intervju z udeležencem ob začetku izobraževanja,

- **Način razvijanja kakovosti:** Razvijamo načine, s katerimi čim bolj ugotavljamo tiste značilnosti odraslih, ki vplivajo na načrtovanje izvedbenega kurikulumu – prejšnje znanje, izkušnje v stroki ali poklicu, njihove možnosti za obiskovanje organiziranih oblik izobraževanja, pričakovanja. Ti načini naj bodo raznovrstni in pravočasni, z izidi seznanjamo vse izvajalce programa. Vpeljujemo še več oblik neposrednih srečanj s prihodnjimi udeleženci – informativne dne-

ve, govorilne ure s predavatelji, uvodni pogovor z udeležencem, skupinska srečanja, možnost stika po elektronski pošti ipd. Pripravimo čekliste za vodenje uvodnega pogovora; v njih opredelimo različna vprašanja, s katerimi skušamo ugotoviti interese in pričakovanja udeleženca, njegove predstave o poklicni karieri tudi tedaj, ko posameznik še nima natančno izoblikovanih interesov.

### 2.1.3 Poznavanje posameznikovega prejšnjega znanja in izkušenj

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, ali se pred načrtovanjem izobraževalnega procesa ugotavljajo prejšnje znanje in izkušnje udeležencev in koliko se le-te upoštevajo pri načrtovanju izobraževalnega procesa. Razčlenimo, kako ugotavljamo prejšnje znanje in delovne izkušnje: z listinami, drugimi dokazili, s preverjanjem znanja, pogovori, z dokumentacijo od delodajalcev ali kako drugače. Seznanimo se, ali imamo vnaprej pripravljeno čeklisto, po kateri ugotavljamo delovne izkušnje, ali pa je ugotavljanje prepuščeno temu, katere informacije nam udeleženec naključno da. Zanima nas tudi, ali so navezani stiki za pridobivanje podatkov s tistimi, ki usmerjajo udeležence k nam: z delodajalci, zavodi za zaposlovanje ipd. Proučujemo, ali imamo predviden čas za pridobivanje potrebnih podatkov in ali je določeno, kdo je za to odgovoren. Preverjamo, ali so s temi podatki seznanjeni tudi učitelji.

#### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o prejšnjem izobraževanju in izobrazbi,  
vpisni list,  
dokazila o delovnih izkušnjah,  
osebni list.

#### **Primeri instrumentov**

Testi za ugotavljanje posameznikovega prejšnjega znanja in izkušenj, vprašalnik za učitelje, udeležence in vodjo izobraževanja, s katerim preverjamo, kako se ugotavljajo in upoštevajo posameznikove izkušnje in prejšnje znanje pri organiziranju izobraževalnega procesa, portfelj ali zbirna mapa, anketa za pridobivanje podatkov o posameznikovih interesih, razlogih za vključitev, pričakovanjih, potrebnih oblikah pomoči idr., opomnik za izpeljavo uvodnega pogovora.

- **Način razvijanja kakovosti:** Razvijamo sistematične stike s tisti mi, ki usmerjajo udeležence v program (delodajalci, zavod za zaposlovanje itn.) za pridobivanje podatkov. Pojasnimo jim, zakaj različne podatke potrebujemo, in se dogovorimo za sistematično dajanje podatkov. Z organizacijo dela poskrbimo za čim boljše stike s posamezniki in jim pojasnimo, zakaj je pomembno, da imamo na voljo različne podatke o njihovi prejšnji izobrazbi in delovnih izkušnjah. Dobro je, če razvijamo različne instrumentarije (čeklste) za pridobivanje podatkov (npr. instrument za vodenje uvodnega pogovora z udeležencem ipd.). Učitelje izobražujemo in motiviramo, da podatke o udeležencih kar najbolj upoštevajo pri izpeljavi programa in načrtovanju individualnega dela. V izobraževalno organizacijo vpeljujemo sodobne postopke ugotavljanja in potrjevanja prejšnjega znanja (UPZ).

#### 2.1.4 Izbira organizacijskih oblik, strukturiranje izobraževalnega procesa

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, katere organizacijske oblike se uporabljajo v programih izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Ugotavljamo ustreznost izbranih organizacijskih oblik za odrasle udeležence. Zanima nas, ali zbrane organizacijske oblike ustrezajo možnostim odraslih. (npr. delovna in druga obremenjenost, oddaljenost od izobraževalnega središča ipd.). Razčlenimo ustreznost razmerja med organiziranim izobraževalnim procesom in samostojnim učenjem ter ustreznost izbranih razmerij glede na cilje programa in upoštevanje možnosti udeležencev izobraževanja. Pri organizacijskih oblikah, ki temeljijo na večjem deležu organiziranega samostojnega izobraževanja (samoizobraževanja), ugotavljamo, ali smo zagotovili primerne učbenike in drugo učno gradivo za samoizobraževanje. Ali so udeleženci usposobljeni za samostojno učenje oz. zanj dovolj motivirani? Zanima nas časovna razporeditev predavanj, konzultacij. Preverjamo, kakšna je časovna razporeditev izobraževalnega programa. Kako so vse te dejavnosti razporejene v tednu, mesecu in letu glede na učinkovitost in obremenitev udeležencev in učiteljev. Preverjamo, ali je izobraževanje strukturirano tako, da ustreza večini udeležencev (npr. vsaj 80 odstotkom), hkrati pa, ali imamo razvite alternativne poti in oblike izobraževanja, ki bi ustrezale drugim udeležencem. Analiziramo tu-

di, ali dovolj upoštevamo psihološke dejavnike (zmožnost koncentracije in kondicije posameznikov za študij itn.) ter smo pozorni na stalnost in enakomerno porazdelitev obremenjenosti. Natančno razčlenimo tudi mnenja udeležencev in učiteljev o ustreznosti razmerja med organiziranim delom in samostojnim učenjem. Če se pokaže, da se več udeležencev zaradi drugih obveznosti ne more udeleževati predavanj, poiščemo zanje ustreznejše poti učenja.

### **Primeri dokumentacije**

Statistični podatki,  
urniki.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o ustreznosti razmerja med organiziranim izobraževanjem in samostojnim učenjem ter o potrebah in ponudbi alternativnih izobraževalnih poti,  
vprašalnik za učitelje in pogovor z učitelji o ustreznosti razmerja med organiziranim izobraževanjem in samostojnim učenjem, morebitnih težavah, ki nastajajo.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo kakovostno gradivo za samostojno učenje, vpeljemo dodatne konzultacije pri predmetih, ki udeležencem povzročajo največ težav, pri predmetih, pri katerih se izkaže, da nam v predvidenem obsegu ur ne uspe doseči ciljev izobraževalnega programa, povečamo obseg ur organiziranega izobraževanja ter pripravimo dodatno gradivo za samostojno učenje in dodatne konzultacije z učiteljem. Poiščemo možnosti za organizacijo različnih oblik izobraževanja, npr. študija na daljavo, ipd.

## **2.1.5 Obseg ur organiziranega izobraževanja**

- **Način presojanja kakovosti:** Zanima nas, ali je obseg ur organiziranega izobraževanja ustrezen za doseganje ciljev izobraževalnega programa in posameznega predmeta. Analiziramo merila, po katerih je bila sprejeta odločitev o ustreznem obsegu ur organiziranega izobraževanja. Pri tem nas še posebno zanima, ali se obseg ur organiziranega izobraževanja prilagaja na podlagi analize prejšnjega znanja in izkušenj udeležencev. Pri posameznih predmetih preverimo, ali so bili pri opredeljevanju obsega ur upoštevani dejavniki: te-

žavnost, zahtevnost vsebine, posebne zahteve za doseganje ciljev, primernost učbenikov in drugega gradiva za samoizobraževanje, obseg ustreznih izkušenj in prejšnjega znanja udeležencev. Ugotavljamo, ali je v predvidenem obsegu ur mogoče uresničiti vse cilje in uporabiti temu ustrezne oblike in metode dela. Pridobimo mnenja o tem, ali so učitelji in udeleženci zadovoljni z obsegom ur organiziranega izobraževanja. Analiziramo ponudbo alternativnih izobraževalnih poti, kadar se odločimo za majhen obseg ur organiziranega izobraževanja ali tedaj, ko sploh nimamo organiziranega izobraževanja. Ugotavljamo tudi, kako poteka sprejemanje odločitev o obsegu ur organiziranega izobraževanja in kako sodelujejo pri tem vodstvo in učitelji.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija učiteljevih priprav, načrt izpeljave izobraževanja.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o ustreznosti obsega ur, vprašalnik za učitelje o ustreznosti obsega ur in meril za izbiro, vprašalnik ali opomnik za vodeni pogovor, namenjen vodjem izobraževanja odraslih, o ustreznosti obsega ur in meril za izbiro, čeklista za opazovanje poteka izobraževalnega procesa.

- **Način razvijanja kakovosti:** Če analiza pokaže, da se pri nekaterih predmetih zaradi premajhnega obsega ur organiziranega izobraževanja ne da doseči vseh ciljev, je treba obseg ur povečati. Kadar ostane obseg ur nespremenjen, je treba poiskati alternativne poti, ki bodo udeležencem in učiteljem v pomoč pri doseganju ciljev. Predvsem je treba izdelati kakovostno gradivo za samostojno učenje, omogočiti konzultacije in mentorstvo za tisti del vsebin, ki jih morajo udeleženci predelati sami. Ustvariti je treba ozračje za demokratično, timsko in participativno odločanje o ustreznem obsegu ur organiziranega izobraževanja (spodbujati sodelovanje vodstva, učiteljev in vodje izobraževanja odraslih).

## **2.1.6 Načrtovanje ciljev v izvedbenem kurikulumu**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali na ravni izobraževalnega programa in pri posameznem predmetu, namenjamo dovolj



pozornosti izvedbenemu načrtovanju ciljev. Pri tem nas še posebno zanima, ali učitelji upoštevajo načelo individualizacije in v samem izobraževalnem procesu načrtujejo etapne cilje tako, da bodo udeležence kar najbolj racionalno in učinkovito pripeljali do tega, da bodo dosegli z nacionalnim kurikulumom določene standarde znanja. Zanima nas tudi, koliko pri načrtovanju etapnih izvedbenih ciljev učitelji upoštevajo ugotovljene značilnosti, prejšnje znanje in potrebe skupine udeležencev in posameznika. Pomembno je ugotoviti, ali pri načrtovanju in izpeljavi izvedbenih ciljev enakovredno upoštevamo različne vrste in ravni ciljev, ki jih določa izobraževalni program. Ugotavljamo tudi mnenja učiteljev, vodje izobraževanja odraslih in udeležencev o tem, ali je mogoče načrtovane cilje doseči glede na izbrani obseg ur organiziranega izobraževanja in možnosti, ki jih imajo udeleženci za samostojno učenje. Zanima nas, ali so učitelji usposobljeni za izvedbeno načrtovanje ciljev kurikulumu. Pomembno je pridobiti tudi mnenja udeležencev o tem, ali so jim bili cilji izobraževanja jasno predstavljeni, koliko so jih razumeli, in ali menijo, da se tovrstni cilji tudi dosegajo.

### ***Primeri dokumentacije***

Izobraževalni program,  
učiteljeve priprave.

### ***Primeri instrumentov***

Vprašalnik za ugotavljanje mnenj udeležencev o jasnosti predstavljenih ciljev, njihovi razumljivosti, dosegljivosti ipd.

vprašalnik za ugotavljanje mnenj učiteljev o prilagajanju izvedbenih ciljev, upoštevanju načela individualizacije, usposobljenosti za izvedbeno načrtovanje ciljev ipd.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Izboljšamo postopke ugotavljanja prejšnjega znanja in značilnosti udeležencev ter uporabo ugotovljenih značilnosti pri načrtovanju izvedbenih ciljev kurikulumu. Izboljšamo sodelovanje med vodjo izobraževanja odraslih in učitelji, ko gre za timsko načrtovanje izvedbenih ciljev v nekem izobraževalnem programu. (medpredmetne povezave). Učiteljem in vodjem izobraževanja odraslih omogočimo usposabljanje za načrtovanje.

## 2.1.7 Izbira in razporejanje izobraževalnih vsebin

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kako potekata izbira in prilagajanje vsebin na ravni izobraževalnega programa in pri posameznem predmetu. Posebno pozorni smo na merila, uporabljena pri izbiri vsebin. Zanima nas, ali se izbira vsebin opravi na podlagi analize prejšnjega znanja in izkušenj odraslih, njihovih interesov in pričakovanj. Ali izbrane vsebine ustrezajo ciljem izobraževalnega programa in posameznega predmeta ter omogočajo doseganje standardov znanja? Pomembno je tudi ugotoviti, ali se zdijo vsebine udeležencem relevantne, uporabne za njihovo življenje in delo. Zanima nas še, kolikšen je vpliv vodje izobraževanja odraslih in učiteljev pri izbiri vsebin in še posebno, ali udeleženci lahko vplivajo na vsebine, predvsem na povezovanje le-teh s svojimi potrebami in delovnimi izkušnjami. Ugotavljamo, ali so vsebine aktualne in uporabne, ali se morda pri različnih predmetih ne podvajajo ali ponavljajo. Zanima nas, ali je upoštevano, da je treba zahtevnejše vsebine, pri katerih je potrebno daljše urjenje in utrjevanje znanja, ohranjati na urniku dalj časa. Glede ustreznosti razvrščanja izbranih vsebin pa ugotavljamo, ali nam je uspelo doseči pravilno logično zaporedje učnih predmetov in vsebin, ali smo upoštevali potrebo po stopnjevanju zahtevnosti in učne vsebine razporedili v skladu z zmogljivostjo udeležencev. Če je izobraževanje strukturirano predmetno, ugotavljamo ustreznost izbranega števila predmetov, ki jih obravnavamo hkrati. Če izpeljujemo izobraževanje s sodobnimi organizacijskimi oblikami (npr. izobraževanje po medmrežju), smo še posebno pozorni na njihovo mnenje o ustreznosti razporeditve vsebin, stopnjevanju zahtevnosti ipd.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija učiteljevih priprav, načrt izpeljave izobraževanja.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o tem, kako so zadovoljni z vsebinami, vprašalnik za učitelje o postopkih izbire in prilagajanja vsebin, pogovori z delodajalci o ustreznosti vsebin.

- **Način razvijanja kakovosti:** Poskrbimo, da se postopek pridobivanja podatkov o prejšnjem znanju in izkušnjah udeležencev op-

ravi strokovno in da je takšna analiza ciljne skupine podlaga za izbiro vsebin. Pridobimo mnenja udeležencev o primernosti vsebin za delo in življenje. Pri izbiri vsebin izhajamo iz ciljev izobraževalnega programa in predmeta. Razvijemo mehanizme, s katerimi sproti ugotavljamo, kako so udeleženci zadovoljni z vsebinami. Za zahtevnejše vsebine namenjamo na urniku dalj časa, potrebnega za urjenje in utrjevanje znanja.

## 2.1.8 Izbira oblik in metod dela

**Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kakšne metode dela uporabljajo učitelji pri posameznih predmetih. Pri tem nas zanimajo merila, po katerih izbirajo učitelji raznolike učne metode. Razčlenimo, ali izbirajo različne metode, ki pripomorejo k doseganju raznovrstnih ciljev izobraževalnega programa in predmeta. Ali so učne metode takšne, da omogočajo obdelavo konkretnih problemov, ki jih odrasli udeleženci prinašajo iz svojih delovnih in življenjskih okolij? Ali se pri izbiri učnih metod upoštevajo značilnosti odraslih? So izbrane učne metode dovolj raznolike, da ustrezajo različnim posameznikom? Zanima nas tudi, ali pri izobraževalnem procesu uporabljamo dovolj metod dela, ki so usmerjene k udeležencu in ga spodbudijo k zavzetemu sodelovanju? Ali lahko udeleženci sodelujejo pri izbiri metod dela? Uporabljamo dovolj takih metod, ki omogočajo aktivno sodelovanje udeležencev v skupini in sodelovanje med njimi? Pomembno je ugotoviti, koliko učitelji vpeljujejo v izobraževalni proces tudi metode samostojnega učenja in koliko so usposobljeni za pomoč udeležencem pri uporabi takih metod in oblik. Ugotavljamo, ali imamo razvite mehanizme za ugotavljanje zadovoljstva udeležencev z izbranimi in uporabljenimi oblikami in metodami dela.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija učiteljevih priprav,  
načrt izpeljave izobraževanja.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o tem, kako so zadovoljni z metodami dela, in o usposobljenosti učiteljev za uporabo teh metod, čeklista za opazovanje poteka izobraževalnega procesa, vprašalnik o postopkih izbire metod dela in merilih izbire, namenjen učiteljem.

- **Način razvijanja kakovosti:** Omogočimo usposabljanje učiteljev za uporabo različnih oblik in metod dela. Učiteljem priskrbimo dovolj informacij o konkretni ciljni skupini, da se bodo lahko že pri načrtovanju izpeljave izobraževanja strokovno odločali, katero metodo dela bodo izbrali. Upošteevamo mnenja in pripombe udeležencev ter na njihovo pobudo vpeljujemo v izobraževalni proces nove metode ali se ogibamo tistim, ki udeležencem ne ustrezajo.

## 2.1.9 Učbeniki in učno gradivo

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imajo odrasli na voljo učbenike in ustrezno učno gradivo. Ali učitelji pripravljajo za odrasle še posebno učno gradivo tedaj, ko je obseg ur organiziranega izobraževanja zelo skrčen. Zanima nas, kaj menijo o učnem gradivu, ki ga pripravljamo v izobraževalni organizaciji, udeleženci. Ugotavljamo tudi, kako pogosto se učno gradivo sproti prenavlja, ali je aktualno, sodobno in oblikovano tako, da so upoštevane značilnosti odraslih. Preverjamo, kako udeležence seznanjamo z možnostmi za pridobivanje učnega gradiva. A si odrasli tovrstno gradivo lahko izposodijo v šolski knjižnici? Ipd.

### **Primeri dokumentacije**

Učno gradivo za posamezne predmete.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o tem, kako so zadovoljni z učbeniki in učnim gradivom pri predmetih,  
vprašalnik za učitelje (pogovor) o ustreznosti učnega gradiva, njihovi usposobljenosti in motiviranosti za pripravo le-tega.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo učno gradivo za predmete ali izobraževalne sklope, pri katerih se je pokazalo, da ga še ni, ali da ni ustrezno in ga je treba izboljšati. Poskrbimo za primerne spodbude učiteljem, da bodo pripravili izdelati posebno učno gradivo za udeležence. Omogočimo usposabljanje vodij izobraževanja in učiteljev za seznanjanje s postopki in z metodologijami priprave učnega gradiva za odrasle. Učitelje in udeležence spodbujamo k uporabi sodobnih učnih virov (medmrežje, kompleti za samostojno učenje ipd.). Spodbujamo tudi povezovanje učiteljev istih predmetov v isti izobraževalni organizaciji in različnih izobra-

ževalnih organizacijah za pripravo enotnega učnega gradiva za odrasle.

### 2.1.10 Izbira načinov in metod preverjanja in ocenjevanja znanja ter prilagajanje pogojev za napredovanje

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko izbira načinov in metod preverjanja znanja ustreza odraslim udeležencem. Zanima nas tudi ustreznost časovne razporeditve preverjanja in ocenjevanja znanja in ali odraslim omogočimo poskusne izpite. Ugotavljamo še, ali so udeleženci ustrezno obveščeni o načinih in poteku preverjanja in ocenjevanja znanja. Analiziramo, ali izbrane oblike preverjanja in ocenjevanja znanja omogočajo preverjanje izobraževalnih ciljev. Še posebno nas zanima, ali so izbrane metode dovolj raznovrstne in omogočajo povezavo s konkretnimi delovnimi in življenjskimi položaji odraslih. Ugotavljamo, ali udeleženci lahko vplivajo na razvrstitev izpitnih rokov in ali so z njimi zadovoljni. Zanima nas usposobljenost učiteljev za uporabo različnih oblik in metod preverjanja in ocenjevanja znanja, preverjamo pa tudi merila, ki jih učitelji uporabljajo pri izbiri metod preverjanja in ocenjevanja znanja. Pomembno je ugotoviti, ali učitelji v izobraževalni organizaciji v postopkih preverjanja in ocenjevanja znanja upoštevajo načela preverjanja in ocenjevanja, kot so demokratičnost, možnost dialoga itn. Ali so načini dajanja povratnih informacij o dosežkih ustrezni? Analiziramo, koliko smo v izobraževalni proces uvrstili oblike samovrednotenja (samooценjevanja) znanja, ki jih aktivno uporabljajo udeleženci sami ob pomoči učiteljev in mentorjev. Zanima nas še, kako prilagajamo udeležencem pogoje za napredovanje. Ali lahko napredujejo po programu in v lastnem ritmu?

#### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija učiteljevih priprav, načrt izpeljave izobraževanja.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o tem, kako so zadovoljni z metodami preverjanja in ocenjevanja ter usposobljenostjo učiteljev za uporabo teh metod,  
vprašalnik za učitelje o postopkih izbire metod preverjanja in ocenjevanja ter merilih za izbiro.

- **Način razvijanja kakovosti:** Omogočimo usposabljanje učiteljev za uporabo raznolikih metod preverjanja in ocenjevanja. Na podlagi pridobljenih podatkov udeležencev o ustreznosti metod izboljšamo izobraževalni proces. Izpitne roke razvrstimo tako, da ustrezajo odraslim. Vpeljemo nove oblike preverjanja in ocenjevanja znanja in mednje uvrstimo tudi oblike samovrednotenja. Poskrbimo za sprotno spremljanje napredka udeležencev in primerno podamo povratno informacijo o dosežkih. Spremljamo novosti na področju metod preverjanja in ocenjevanja in jih včlenjujemo v delo. Udeležencem omogočimo opravljanje poskusnih izpitov.

### 2.1.11 Vpliv udeležencev na načrtovanje, izpeljevanje in vrednotenje izobraževalnega procesa

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko in kako pritegnemo k načrtovanju, izpeljevanju in vrednotenju tudi udeležence izobraževanja. Pri tem je pomembno, ali udeležencem omogočimo, da vplivajo na izbirne vsebine, na povezovanje vsebin z njihovimi delovnimi izkušnjami in izobraževalnimi potrebami. Preverjamo, kakšne mehanizme smo za to razvili, kdaj pridobivamo od udeležencev informacije, pomembne za upoštevanje njihovih potreb in interesov ob načrtovanju in izpeljevanju izobraževalnega procesa. Ugotavljamo, ali imamo razvite mehanizme, s katerimi lahko udeleženci izrazijo svoja mnenja, ali lahko z njimi pridobivamo povratne informacije o tem, kako so zadovoljni z izobraževanjem. Ali lahko udeleženci vplivajo na različne ravni izobraževanja (na načrtovanje izobraževanja, kakovost izpeljave, ocenjevanje kakovosti predavanj, uporabljenih učnih metod, ustreznosti vsebin, načinov preverjanja in ocenjevanja znanja) in kako. Analiziramo, koliko upoštevamo udeležence in njihova mnenja pri organizaciji in izpeljavi izobraževalnega procesa. Ugotavljamo tudi, kako možnost vplivanja na načrtovanje in izpeljavo izobraževanja deluje na motivacijo udeležencev za izobraževanje, na stopnjo dejavnosti pri izobraževanju ipd. Analiziramo, kako bi lahko izboljšali vpliv udeležencev na načrtovanje.

#### **Primeri dokumentacije**

Pisni predlogi in pripombe udeležencev.

## **Primeri instrumentov**

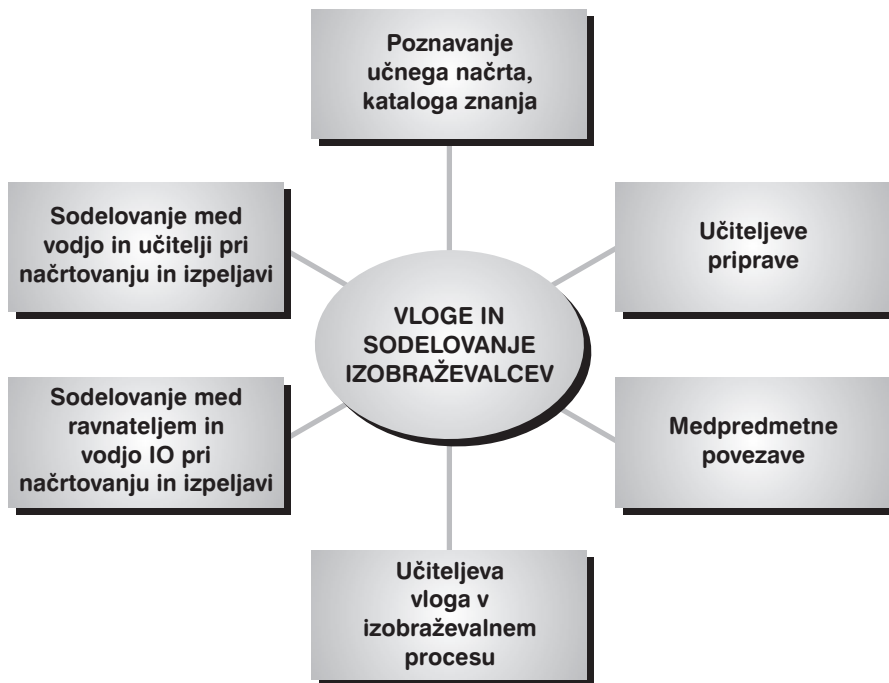
Vprašalnik za zbiranje povratnih informacij; udeleženci odgovarjajo, kako so bili zadovoljni z izobraževalnim procesom, vsebinami predavanj, kakovostjo predavateljev, študijskim gradivom, možnostjo vpliva na posamezne segmente.

- **Način razvijanja kakovosti:** Določimo zastopnika skupine, odgovornega za prenos informacij. Rešitve predlagamo v različnih oblikah, tako da se udeleženci lažje odločajo. Vpeljemo nabiralnike za predloge. Razvijamo opomnik za uvodni pogovor, v katerem lahko udeleženec izrazi svoje potrebe in pričakovanja v zvezi z izobraževanjem. Uporabimo anketne vprašalnike; tako lahko udeleženci ocenjujejo izobraževalni proces, predavatelje, ustreznost organizacije izobraževanja idr. Omogočimo usposabljanje učiteljev s področja uporabe tehnik evalvacije in pridobivanja povratnih informacij od udeležencev izobraževanja.



## **2.2 VLOGE IN SODELOVANJE IZOBRAŽEVALCEV PRI NAČRTOVANJU IN IZPELJAVI**

**Namen:** Strokovno načrtovani postopki prilagajanja izobraževanja odraslim so bistveni za dober izid. Pomembne vloge v teh postopkih imajo ravnatelj/direktor, vodja izobraževanja odraslih in učitelji. V tem poglavju zato analiziramo postopke priprav učiteljev na izpeljavo izobraževanja, poznavanje normativnih in strokovnih podlag (pravilniki, odredbe, izobraževalni programi), na podlagi katerih načrtovanje poteka, ter sodelovanje med različnimi nosilci načrtovanja in izpeljave izobraževanja. Gre predvsem za sodelovanje med vodstvom, vodjo izobraževanja odraslih in učitelji ter za povezovanje in sodelovanje učiteljev med seboj. V tem delu analiziramo tudi vlogo učitelja kot nosilca izobraževalnega procesa.



Slika 14: Kazalniki kakovosti – podpodročje Vloge in sodelovanje izobraževalcev odraslih

## 2.2.1 Poznavanje učnega načrta in kataloga znanja

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali učitelji poznajo učni načrt programa, v katerem poučujejo. V ta namen pregledamo učiteljevo letno pripravo dela in pri tem razčlenimo, ali so v njej upoštevani globalni cilji programa in cilji predmeta, ki ga poučuje. Hkrati ugotavljamo, ali v letni pripravi predvidi medpredmetne povezave z drugimi predmeti ali svoj predmet obravnava kot integrativni del celotnega izobraževalnega programa, ki izobražuje za določen poklic, za katerega se med drugim, zahteva tudi znanje predmeta, ki ga poučuje sam. Pri ugotavljanju kakovosti učiteljevih priprav se poseben pomen pripisuje vprašanju, ali so priprave ustrezne z vidika upoštevanja značilnosti odraslih.

### **Primeri dokumentacije**

Letna priprava učiteljevega dela,  
zapisniki strokovnih aktivov,  
dnevnik.



### **Primeri instrumentov**

Opomnik s katerim si vodja izobraževanja pomaga pri spremljanju dela učiteljev.

- **Način razvijanja kakovosti:** Poskrbimo, da vsak učitelj dobro pozna učne načrte za svoje predmete in na splošno celoten vzgojno-izobraževalni program. Organiziramo strokovne aktivne, na katerih se srečujejo učitelji sorodnih predmetov, da se bolje seznanijo s celotnim izobraževalnim programom, vsaj enkrat na leto pa tudi vsi učitelji, ki poučujejo v izobraževalnem programu. Poskrbimo, da imajo učitelji na voljo literaturo in dostop do virov informacij v zvezi z izobraževalnim programom.

### **2.2.2 Učiteljeva priprava na izobraževalni proces**

- **Način presojanja kakovosti:** Preverjamo vsebino in način učiteljeve priprave na izobraževalni proces; pri tem namenimo pozornost strukturi učne snovi, predvidenemu načinu izpeljave (razmerje med podajanjem znanja, aktivnim utrjevanjem, preverjanjem znanja), izbiri učnih virov, načrtovanju uporabe različnih metod in izbiri metod preverjanja znanja. Ugotavljamo, ali je učitelj seznanjen z značilnostmi ciljne skupine odraslih, ki jo poučuje; ali pozna njihovo prejšnje znanje, izkušnje, pričakovanja in motive. Ali tovrstne podatke in informacije uporabi pri prilagajanju izpeljave učnega načrta za svoj predmet konkretni skupini udeležencev ali posameznikom?

#### **Primeri dokumentacije**

Letna priprava učiteljevega dela,  
dnevnik predavanj.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za učitelje, s katerim preverjamo postopke učiteljeve priprave na izobraževalni proces (pridobivanje podatkov o udeležencih, načrtovanje izpeljave kurikulumu ...),  
vprašalnik za udeležence, s katerim ugotavljamo upoštevanje specifičnosti udeležencev, njihovih potreb in pričakovanj pri učiteljevi pripravi na izobraževalni proces in njegovo izpeljavo,  
opomnik, s katerim si vodja izobraževanja pomaga pri spremljanju dela učiteljev.

- **Način razvijanja kakovosti:** Sproti spremljamo uresničevanje predvidene izpeljave in takoj posredujemo, če ugotovimo odmi-ke. Prav tako učiteljem omogočimo stalno usposabljanje v zvezi s kakovostnimi pripravami učnega procesa. Spodbujamo medsebojno sodelovanje med učitelji. Organiziramo strokovna srečanja, namenjena presojanju vprašanj, povezanih z načrtovanjem in analizo učnega procesa.

### 2.2.3 Medpredmetne povezave

- **Način presojanja kakovosti:** Preverjamo, kako je zagotovljeno stalno medsebojno sodelovanje učiteljev, ki poučujejo sorodne ali povezane predmete, pri izbiri bistvenih vsebin, določanju zaporedja posameznih medsebojno povezanih tem pri različnih predmetih, pri izbiri poudarkov pri posameznih predmetih. Pomembno je tudi skupno dogovarjanje o možnostih za prenašanje znanja ali o razvijanju sposobnosti ustvarjalnega mišljenja, kritičnosti, sposobnosti za reševanje problemov, timsko delo ipd.

#### **Primeri dokumentacije**

Zapisniki strokovnih aktivov.

#### **Primeri instrumentov**

Povori z učitelji in udeleženci za ugotavljanje ustreznosti medpredmetnih povezav.

- **Način razvijanja kakovosti:** Za boljše sodelovanje izvajalcev različnih predmetov organiziramo strokovne aktive. Pri načrtovanju izpeljave upoštevamo prenos znanja pri posameznem predmetu. Pripravimo tudi kataloge medpredmetnih povezav.

### 2.2.4 Učiteljeva vloga v izobraževalnem procesu

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kako učitelj usmerja in vodi izobraževalni proces. Zanima nas, ali jasno predstavi cilje predmeta ali posameznih poglavij. Je njegova razlaga razumljiva? Posebej ugotavljamo, ali učitelj povezuje obravnavane vsebine s konkretnimi primeri iz delovne in življenjske prakse; ali zna udeležencem predstaviti vsebine tako, da jih poveže z njihovimi življenjskimi in delovnimi izkušnjami. Analiziramo, kakšne načine in metode uporablja učitelj,

da spodbudi aktivno sodelovanje udeležencev v izobraževalnem procesu. Ugotavljamo raznolikost metod dela in ustreznost njihovega menjavanja. Ali učitelj opogumlja diskusijo in kritično razmišljanje ter primerjanje različnih mnenj? Ugotavljamo tudi, ali je učitelj dovolj pozoren, da k razpravljanju in aktivnemu sodelovanju pritegne vse udeležence? Hkrati nas še zanima, ali je usposobljen za to, da prožno spreminja svojo vlogo od zgolj prenašalca znanja do usmerjevalca in mentorja odraslemu udeležencu. Analiziramo, ali učitelj spodbuja skupinsko delo ter povezovanje in menjavo izkušenj med udeleženci? Ali je usposobljen za individualno delo z odraslimi? Še posebno pomembno je ugotoviti, ali učitelj načrtno in sproti pridobiva povratne informacije od udeležencev o tem, kako so zadovoljni s predmetom, z vsebinami, načinom poučevanja predmeta ipd., in na podlagi kritične refleksije vpeljuje spremembe in izboljšave.

### ***Primeri dokumentacije***

Analiza učiteljevih priprav.

### ***Primeri instrumentov***

Čeklista za opazovanje poteka izobraževalnega procesa, vprašalnik o tem, kako so udeleženci zadovoljni z učitelji, čeklista (samoevalvacijski vprašalnik) za učitelja.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Omogočimo usposabljanje učiteljev za uporabo aktivnih oblik in metod dela ter poznavanje načinov dela z odraslimi. Prav tako je pomembno, da se učitelji seznanjajo in usposabljujejo za različne vloge, ki jih morajo opravljati v izobraževalnem procesu. (predavatelj, svetovalec, spodbujevalec ...). Spodbujamo menjavo izkušenj med učitelji o načinih dela, ki najbolj ustrezajo odraslim. Razvijemo instrumente za samoevalvacijo učiteljevega dela. Omogočimo sodelovanje in pogovore med vodjo izobraževanja odraslih in učitelji pri iskanju rešitev za morebitne težave, ki nastajajo v izobraževalnem procesu.

## **2.2.5 Sodelovanje med ravnateljem/direktorjem in vodjo izobraževanja odraslih pri načrtovanju izobraževanja**

- ***Način presojanja kakovosti:*** Ugotavljamo, ali ima vodja izobraževanja odraslih v primerjavi z ravnateljem/direktorjem zadostne pristojnosti, da lahko strokovno presoja ustrezne rešitve, ki zadevajo

izpeljavo izobraževanja. Če je načrtovanje izpeljave izobraževanja skupna presoja ravnatelja/direktorja, vodje izobraževanja odraslih in učiteljev, ugotavljamo kakovost sodelovanja med njimi v teh procesih. Zanima nas tudi, kakšne so oblike strokovnega sodelovanja med ravnateljem/direktorjem, vodjem izobraževanja odraslih in učitelji in kakšen je pretok informacij med njimi.

### **Primeri dokumentacije**

Interni akti.

### **Primeri instrumentov**

Opomnik za vodeni pogovor z ravnateljem/direktorjem in vodjem izobraževanja odraslih ter učitelji (ali vprašalnik) o sodelovanju pri načrtovanju izobraževanja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Jasno opredelimo pristojnosti vodje izobraževanja odraslih pri načrtovanju izobraževanja; kdaj o posameznih rešitvah odloča vodja izobraževanja odraslih sam in kdaj mora poslati rešitev v potrditev ravnatelju/direktorju. Omogočimo participativno in demokratično sodelovanje vodstva, vodje izobraževanja odraslih in učiteljev pri sprejemanju temeljnih odločitev o prilagajanju izobraževanja odraslih (odločanje o obsegu ur organiziranega izobraževanja urnikih ipd.). Vključitev ravnatelja/direktorja, vodje izobraževanja odraslih in učiteljev v usposabljanje o temah, kot so timsko delo, participativno odločanje, komunikacija, koordiniranje in vodenje strokovnih skupin ipd.

## **2.2.6 Sodelovanje med vodjo izobraževanja odraslih in učitelji pri načrtovanju in izpeljavi**

- **Način presojanja kakovosti:** Vodja izobraževanja odraslih in učitelj sta v izobraževanju odraslih najpomembnejša nosilca načrtovanja in izpeljave izobraževalnega procesa. Ugotavljamo, kakšni so načini sodelovanja med obema subjektoma v posameznih fazah. Zanima nas, ali je omogočeno sodelovalno in demokratično odločanje o obsegu ur organiziranega izobraževanja, ki se izpelje za posamezen predmet. Ali lahko učitelji pri tem podajo svojo strokovno presojo o potrebnem obsegu ur in ali se ta upošteva. Ali je omogočeno timsko delo med vodjem izobraževanja odraslih in učitelji pri

načrtovanju? Zanima nas tudi, kakšne so oblike strokovnega sodelovanja med vodjem izobraževanja odraslih in učitelji in kakšen je pretok informacij med njimi. Ali imamo utečene poti, po katerih vodja izobraževanja odraslih seznanja učitelje z značilnostmi ciljne skupine udeležencev, ki jih bodo poučevali? Koliko si učitelji prizadevajo, da od vodje pridobivajo potrebne informacije in podatke, ki jih potrebujejo za kakovostno izpeljavo izobraževanja?

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija.

### **Primeri instrumentov**

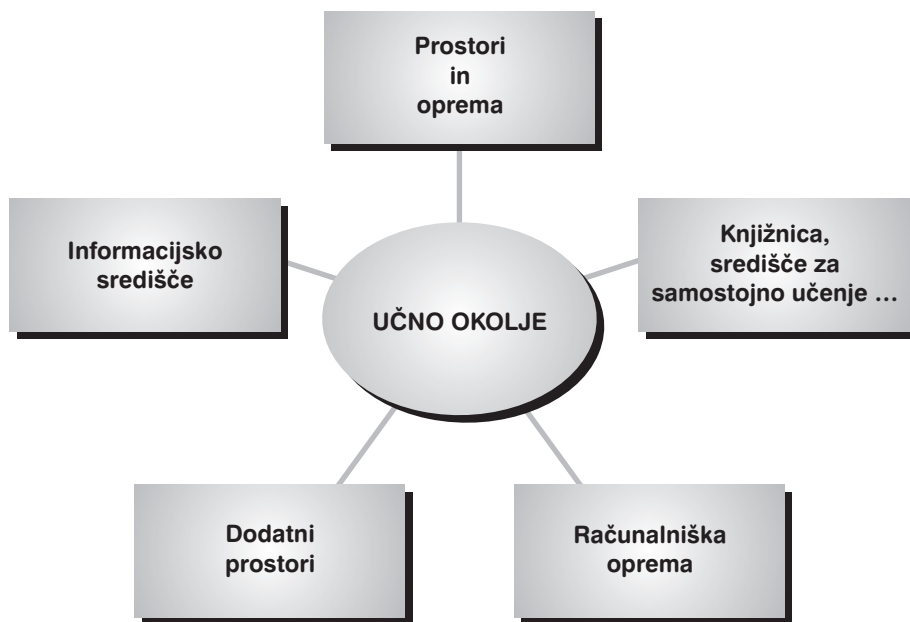
Pogovor z vodjo izobraževanja odraslih in učitelji o tem, kako so zadovoljni z načini sodelovanja,  
vprašalnik za vodjo izobraževanja odraslih in učitelji o tem, kako so zadovoljni z načini sodelovanja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Vpeljemo srečanja vodje izobraževanja odraslih z učitelji, ki poučujejo v izobraževalnem programu. Načrtno začnemo ustvarjati informacijske kanale, ki bodo omogočili kakovostno menjavo informacij med vodjo izobraževanja odraslih in učitelji. Omogočimo participativno in demokratično sodelovanje vodstva, vodje izobraževanja odraslih in učiteljev pri sprejemanju temeljnih odločitev o prilagajanju izobraževanja odraslih (odločanje o obsegu ur organiziranega izobraževanja urnih ipd.). Omogočimo usposabljanje vodje izobraževanja odraslih in učiteljev o temah, kot so timsko delo, komunikacija, koordiniranje in vodenje strokovnih skupin ipd.



## **2.3 UČNO OKOLJE**

**Namen:** Ugotoviti želimo, ali je učno okolje v izobraževalni organizaciji in zunaj nje primerno za izobraževanje odraslih. Pomembno je, da je izobraževanje dostopno odraslim in okolje za učenje prijazno. Presojamo, koliko je okolje ustrezno za doseganje ciljev izobraževanja. Ugotavljamo ustreznost prostorov in opreme, primernost informacijske tehnologije, ustreznost informacijskega središča za odrasle udeležence ipd.



Slika 15: Kazalniki kakovosti – podpodročje Učno okolje

### 2.3.1 Prostori in oprema

- **Način presojanja kakovosti:** Preverjamo, ali učilnice in prostorske razmere omogočajo uporabo aktivnih metod dela. Ali sta arhitektura in oprema prilagojeni izobraževanju odraslih? Ugotavljamo tudi, ali so prostori in oprema taki, da omogočajo različne didaktične prijeme (delo v malih skupinah, projektno delo, eksperimentiranje, laboratorijsko delo ipd.). Ugotavljamo funkcionalnost laboratorijev, opremljenost in skladnost s tehničnimi predpisi, predpisi za varno delo in to, ali so sodobni. Spremljamo, ali so učne delavnice urejene po tehničnih predpisih za področje in predpisih za varno delo. Pomembne so tlorisna dispozicija, funkcionalnost in sodobnost strojne opreme, pa tudi spremljajoči/pomožni prostori, oprema in orodje. Zbiramo povratne informacije udeležencev, delodajalcev, verifikacijske komisije, predavateljev, strokovnih delavcev in drugih o ustreznosti prostorov ter opreme in njihova mnenja čim bolj upoštevamo pri izboljševanju delovnih razmer (pogojev).

#### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o tehničnih pregledih,

dokumentacija o inšpekcijskih pregledih,  
dokumentacija o pregledih verifikacijskih komisij,  
poročila inventurnih komisij.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za delodajalce, vodeni pogovori z delodajalci za ugotavljanje ustreznosti prostorskih razmer (opremljenosti posebnih laboratorijev ...) z vidika znanja, ki ga potrebujejo njihovi zaposleni, vprašalnik za ugotavljanje ustreznosti prostorskih razmer, namenjen udeležencem in učiteljem.

- **Način razvijanja kakovosti:** Iščemo dodaten denar (sponzorji, delodajalci ...) za izboljšanje tehnološke opreme. Povezujemo se z delodajalci in iščemo možnosti za sodelovanje ali načine usposabljanja pri delodajalcih za zahtevnejše tehnološke procese. Skrbimo za redno zbiranje predlogov učiteljev za izboljšave prostorskih in materialnih možnosti (pogojev) za delo z odraslimi in uresničitev le-teh – in za to, da učitelje seznanimo z objektivnimi razlogi za preložitve uresničitve kakega predloga. Poskrbimo, da imajo učitelji na voljo ustrezne prostore, v katerih se lahko srečujejo, kjer lahko pridobivajo in menjavajo informacije ter opravljajo strokovno in razvojno delo.

### **2.3.2 Knjižnica, multimedija, središče za samostojno učenje, dostop do medmrežja in informacij (Cobiss)**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imamo na voljo knjižnico, opremljen prostor s sodobnimi avdiovizualnimi sredstvi, ali imamo organizirano središče za samostojno učenje, urejeno spletno stran, namenjeno izobraževanju, ali imamo dostop do medmrežja in drugih virov informacij. Presojamo, kakšen je knjižnični fond, ki je namenjen izobraževanju odraslih, ali je knjižnica dostopna odraslim, ali je odprta tako, kot ustreza odraslim. Analiziramo, koliko in kako se knjižnica uporablja v izobraževalnem procesu. Ugotavljamo, ali je vsaj ena učilnica opremljena tako, da omogoča uporabo multimedijskih pripomočkov. Ugotavljamo, kakšna je programska ponudba v središčih za samostojno učenje in kako je le-ta usklajena z izobraževalnim procesom. Zanima nas tudi, ali imajo udeleženci dostop do medmrežja, ali imamo spletno stran

in koliko le-ta ustreza potrebam udeležencev izobraževanja ter predstavitvi izobraževalne ustanove in dejavnosti, ki jo opravljamo.

### ***Primeri dokumentacije***

Podatki o obisku spletnih strani,  
delovni čas knjižnice, raspored po dnevih,  
analiza izposoje učnega gradiva.

### ***Primeri instrumentov***

Vprašalnik za udeležence, vodjo izobraževanja, učitelje, s katerimi presojamo ustreznost knjižnic, središč za samostojno učenje idr. s stališča odraslih.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Skrbimo za posodabljanje učnih pripomočkov in opreme. Delo v knjižnici moramo organizirati tako, da je prilagojeno tudi odraslim, hkrati pa dopolnjevati knjižni fond, da ustreza potrebam, ki izhajajo iz programa. Organiziramo prostor za samostojno učenje. Zagotoviti moramo sodelovanje tehniških strokovnjakov in mentorjev ter svetovalcev v središču za samostojno učenje. Spremljamo razvoj in posodabljammo programsko opremo. Poskrbeti je treba za strokovno izpopolnjevanje učiteljev ter njihovo seznanjenost z multimedijskimi pripomočki in programi.

## **2.3.3 Računalniška oprema in tehnologija (možnost za izobraževanje na daljavo in telekonferenc, videoprenosov predavanj itn.)**

- ***Način presojanja kakovosti:*** Preverimo dostopnost do računalniške opreme in tehnologije, ki omogoča individualno delo, izobraževanje na daljavo, videokonference. Ugotavljamo, ali so na voljo ustrezni in sodobni računalniški programi, koliko je računalniških učilnic, koliko računalnikov pride na udeleženca. Pri presojanju opremljenosti z računalniško tehnologijo smo pozorni tudi na to, ali le-ta ustreza značilnostim ciljnih skupin odraslih udeležencev in potrebam po znanju, kakršno zahtevajo izobraževalni programi, ki jih izpeljujemo. Ali imamo na voljo takšno informacijsko tehnologijo, ki bo omogočala multimedijsko izobraževanje, izobraževanje na daljavo in druge sodobne oblike izobraževanja, ki ustrezajo odraslim.



### **Primeri dokumentacije**

Popisi računalniške opreme,  
evidence uporabe opreme,  
zapisniki inventurnih komisij.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za ugotavljanje kakovosti in ustreznosti računalniške opreme in tehnologij, namenjeni učiteljem in udeležencem.

- **Način razvijanja kakovosti:** Nenehno posodabljammo računalniško opremo in programe. Zagotovimo stalno usposabljanje uporabnikov (udeleženci, učitelji). Zagotovimo kakovostno tehnično vzdrževanje. Dogovorimo se za ogled tehnologije v izobraževalni organizaciji, ki že uspešno izobražuje na daljavo (doma ali v tujini). Udeležujemo se strokovnih sejmov, na katerih se seznanimo z novostmi iz izobraževalne tehnologije.

## **2.3.4 Dodatni prostori**

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, katere dodatne prostore, ki povečujejo prijaznost izobraževalne organizacije do udeleženca, imamo na voljo: prostori za odmor in druženje, jedilnica, garderobe, stranišča, kadilnica, parkirišča ipd. Ugotavljamo, ali so ti prostori dostopni v času, ko poteka izobraževanje odraslih. Pridobimo mnenja in predloge udeležencev o tem, ali bi v izobraževalni organizaciji potrebovali še kakšne dodatne prostore poleg tistih, ki jih že imajo.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija.

### **Primeri instrumentov**

Čeklista kot pripomoček pri ogledu prostorov,  
vprašalnik za ugotavljanje, kako so udeleženci zadovoljni z dodatnimi prostori.

- **Način razvijanja kakovosti:** Poskrbimo, da so v izobraževalni organizaciji dodatni prostori, ki so namenjeni samo izobraževanju odraslih. Opremljeni naj bodo prijazno in dostopni tedaj, ko so tam odrasli.

## 2.3.5 Informacijsko središče ali referat za izredni študij

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali je odraslim na voljo posebno informacijsko središče ali referat z ustreznim osebjem, urnikom delovanja in potrebnimi informacijami. Preverjamo, ali je informacijsko središče urejeno tako, da omogoča različne dostope do informacij, npr. neposredno komunikacijo z osebjem, zaposlenimi v referatu, ob urah, ki ustrezajo odraslim, ali lahko dobe informacije po telefonu, ali je omogočena dvosmerna komunikacija med zaposlenimi v informacijskem središču in udeleženci po elektronski pošti, ali so urejene in obnovljene informacije na spletni strani izobraževalne organizacije (rezultati izpitov, urniki, razvrstitve konzultacij s predavatelji, urnik delovanja središča za samostojno učenje ipd.).

### **Primeri dokumentacije**

Pisne pripombe in mnenja udeležencev (zastopnikov udeležencev), podatki o obisku spletne strani (o informacijah na spletni strani), analiza dokumentacije o komunikaciji po elektronski pošti.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence, učitelje, vodjo izobraževanja odraslih, s katerim zbiramo mnenja za presojo ustreznosti delovanja informacijskega središča za odrasle.

- **Način razvijanja kakovosti:** Sistemiziramo mesto organizatorja referenta izobraževanja in opremimo ustrezen prostor za delo z udeleženci. Pripravimo informacijsko gradivo v pisni, ustni ali elektronski obliki. Poskrbimo za različne možnosti dvosmerne komunikacije med zaposlenimi v informacijskem središču in udeleženci (telefon, elektronska pošta, medmrežje ipd.). Vpeljemo infolink, da so informacije dostopne kadar koli.



## PODROČJE 3: UDELEŽENCI

### PODPODROČJA:

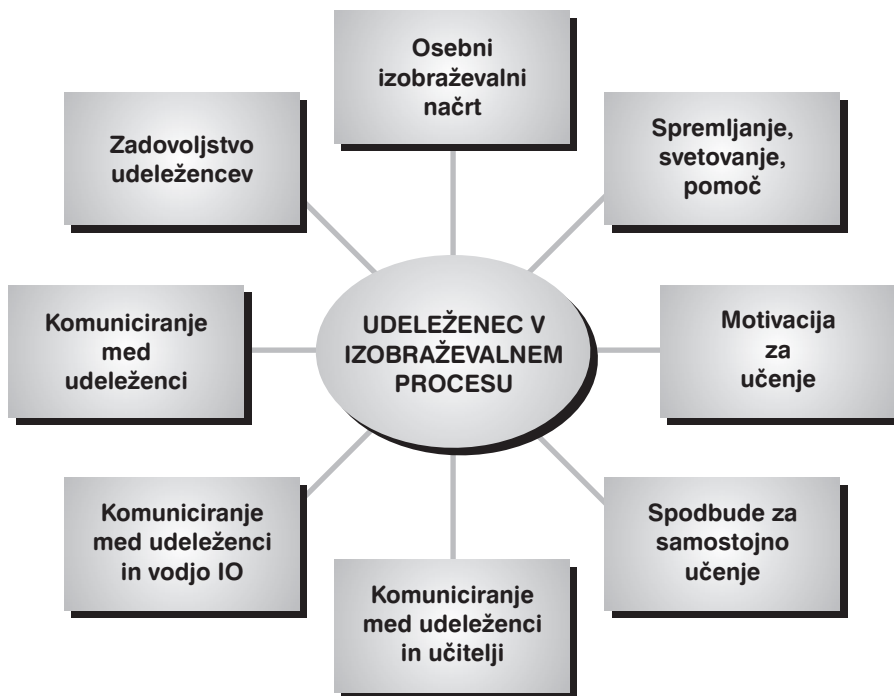
#### 3.1 UDELEŽENEC V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU

#### 3.2 POGOJI ZA IZOBRAŽEVANJE



#### 3.1 UDELEŽENEC V IZOBRAŽEVALNEM PROCESU

**Namen:** Namen podpodročja je spoznati in ugotoviti, koliko vodje ali organizatorji izobraževanja odraslih in učitelji poznajo udeleženca, njegovo prejšnje znanje in izkušnje ter koliko vse to upoštevajo pri načrtovanju posameznikove individualne izobraževalne poti. Prav tako nas zanima, ali namenjamo v izobraževalni organizaciji dovolj pozornosti motiviranju udeležencev za učenje in mu pomagamo pri težavah ter koliko sprejemamo njegove pobude in predloge. Ugotavljamo, kakšne so (socialne, ekonomske) razmere, v katerih poteka njegovo izobraževanje, in kako vpliva delovno okolje na posameznikovo izobraževanje.



Slika 16: Kazalniki kakovosti – podpodročje Udeleženec v izobraževalnem procesu

### 3.1.1 Osebni izobraževalni načrt za posameznega udeleženca

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali v izobraževalni organizaciji nastaja osebni izobraževalni načrt za vsakega udeleženca izobraževanja. Ali tovrstne dejavnosti individualizacije izobraževanja potekajo načrtno? Uporabljamo za pripravo individualnega izobraževalnega načrta kakšen poseben instrument (obrazec), ki nam pomaga pri načrtovanju individualne izobraževalne poti? Zanima nas, ali se osebni izobraževalni načrt pripravlja na ravni izobraževalnega programa ali pa morda za posamezen predmet. Ugotavljamo tudi, kako sodelujejo vodja izobraževanja odraslih in učitelji pri njegovi pripravi in kakšna je vloga udeležencev. Ali udeleženec aktivno sodeluje pri oblikovanju svoje izobraževalne poti in kako? Preverjamo, kako se osebni izobraževalni načrti dokumentirajo in kako se spremlja njihovo uresničevanje. Ugotavljamo tudi, kako povezujemo postopke uvodnega pogovora ter ugotavljanja prejšnjega znanja in izkušenj s postopki priprave osebnih izobraževalnih

načrtov. Zanima nas, kako vpliva delo po osebnem izobraževalnem načrtu na učiteljevo delo, motivacijo udeležencev in njihovo uspešnost. Posebno pozorni smo na ciljno skupino posameznikov s posebnimi potrebami in kako se te potrebe upoštevajo pri načrtovanju izobraževanja takšnih posameznikov.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentirani osebni izobraževalni načrti.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence o pripravi osebnega izobraževalnega načrta, opomnik za pogovor z učitelji in vodjo izobraževanja odraslih o njihovi vlogi pri načrtovanju osebne poti udeležencev, opomnik za posvetovalni pogovor z zunanjim strokovnjakom o postopkih vpeljave osebnega izobraževalnega načrta v izobraževalni proces.

- **Način razvijanja kakovosti:** Razvijemo instrument (pripomoček) za pripravo osebnega izobraževalnega načrta. Omogočimo usposabljanje vodje izobraževanja odraslih in učiteljev, pri tem se seznanijo s pomenom in postopki priprave osebnega izobraževalnega načrta. Skrbimo za povezovanje med vodjem izobraževanja odraslih in učitelji pri načrtovanju osebne izobraževalne poti za udeležence ter omogočimo aktivno vlogo udeležencev pri tem. Upoštevamo posameznike s posebnimi potrebami in skupaj z njimi iščemo najboljše rešitve pri načrtovanju njihovega izobraževanja.

## **3.1.2 Spremljanje, svetovanje in pomoč udeležencu**

- **Način presojanja kakovosti:** Preverimo, kako spremljamo udeleženca ob vključitvi v program. Ugotavljamo, kdo spremlja udeleženca, kdo mu svetuje pri odpravljanju ovir in težav v izobraževalnem procesu. Razčlenimo, ali načrtovano spremljamo in svetujemo ali pa se odzivamo le ob težavah. Ugotavljamo, ali so udeleženci dovolj seznanjeni z možnostmi pomoči in svetovanja, ki jih ponujamo. Analiziramo tudi, ali imamo razvite povezave s strokovnimi institucijami v lokalnem okolju, kamor lahko usmerjamo udeležence po pomoč v primerih, ki presegajo strokovno usposobljenost in področje dela izobraževalne organizacije (centri za socialno delo, centri za informiranje in poklicno svetovanje ipd.).

### **Primeri dokumentacije**

Zapisi svetovalnih pogovorov,  
svetovalna dokumentacija,  
dokumentirani osebni izobraževalni načrti.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik, s katerim ugotavljamo, kako so udeleženci zadovoljni s svetovalnimi storitvami,  
vprašalniki (ali vodeni pogovor) z učitelji (vodjo izobraževanja) o ustreznosti obsega in vrst svetovalnih storitev za udeležence.

- **Način razvijanja kakovosti:** Podrobneje opredelimo, kdo je zavezan za spremljanje posameznika, kako svetovalna služba svetuje odraslim in kakšen je pretok informacij med njimi. Poskrbimo za usposabljanje vseh, ki so zavezani za spremljanje, svetovanje in pomoč odraslim. Pri načrtovanju organizacije dela poskrbimo, da je zagotovljen čas za svetovanje in pomoč posamezniku in da je čas prilagojen možnostim udeležencev. Udeležence različno (pisno, ustno) seznanimo z možnostmi svetovanja in pomoči. Za spremljanje posameznika se uporablja tudi izobraževalni načrt. Pripravimo različno gradivo za pomoč odraslim pri učenju (npr. o metodah učenja). Poskrbimo za zapisovanje ugotovitev iz svetovalnih pogovorov z ustrežno dokumentacijo. Povežemo se z različnimi svetovalnimi službami v okolju.

### **3.1.3 Motivacija za učenje**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imamo razvite mehanizme motivacije za vključevanje odraslih v izobraževanje ob začetku izobraževanja pa tudi med izobraževanjem in ob koncu izobraževanja. Preverjamo, kdo se s tem ukvarja in kako je za to usposobljen. Analiziramo, katere oblike motivacije imamo razvite, kakšno je razmerje med dejavniki, s katerimi želimo vplivati na zunanje dejavnike motivacije, in dejavniki notranje motivacije ter kakšna sredstva smo razvili v ta namen. Preverjamo, kako je celoten izobraževalni proces usmerjen v zbujanje in ohranjanje motivacije.

### **Primeri dokumentacije**

Evidence učnega uspeha,  
evidence navzočnosti,  
podatki o osipu.

## **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za ugotavljanje motivacije udeležencev v različnih fazah izobraževanja,

opomnik za vodenje uvodnega pogovora, v katerem ugotavljamo tudi motivacijo in interese udeleženca ob začetku izobraževanja, instrument za oblikovanje izobraževalnega načrta, s katerim spremljamo uresničevanje načrtovanega in ugotavljamo nihanje motivacije v različnih fazah izobraževalnega procesa, vprašalnik za osipnike, s katerim ugotavljamo vzroke osipa v povezavi z motivacijo.

- **Način razvijanja kakovosti:** Treba se je usposobiti za odkrivanje pravih razlogov, ki opozarjajo na nemotiviranost za izobraževanje, in za vpeljevanje ukrepov, ki lahko posamezniku pri tem pomagajo. Vpeljujemo različne dejavnike pozitivne motivacije: javna priznanja, svetovalne pogovore, pogovor o učnih dosežkih, pohvale ob izobraževalnih dosežkih, spremljanje uresničevanja izobraževalnega načrta skupaj z udeležencem, ohranjanje stikov z udeleženci, neposredne načine komunikacije ipd. Ob težavah pri učenju svetujemo primerne tehnike učenja, prilagojene posameznikovega učnemu slogu, organiziramo dopolnilno izobraževanje ipd.

### **3.1.4 Spodbude za samostojno učenje**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imamo v izobraževalni organizaciji središče za samostojno učenje. Pregledamo ali je pripravljeno gradivo za samostojno učenje. Preverjamo, kolikšen je obseg samostojnega učenja v primerjavi z organiziranim izobraževanjem. Preverimo, ali imamo pripravljene sezname literature. Analiziramo, koliko so posamezniki seznanjeni z načini samostojnega učenja. Ali so na voljo ustrezne možnosti (izpolnjeni pogoji) za samostojno učenje, npr. knjižnica, računalniki, svetovalna pomoč ali je časovni dostop do knjižnice in središča za samostojno učenje ustrezen. Ugotavljamo tudi odnos udeležencev do samostojnega učenja in najpogostejše težave, ki jih imajo udeleženci pri takšnem učenju. Analiziramo, ali sta udeležencem omogočena svetovalna pomoč in vodenje pri samostojnem učenju – na koga se lahko obrnejo pri samostojnem učenju, ko imajo težave.

### **Primeri dokumentacije**

Urniki dostopa do središč za samostojno učenje, sezname pripravljenega gradiva za samostojno učenje.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence, učitelje in vodjo izobraževanja odraslih za ugotavljanje motivacije za samostojno učenje, potreb po gradivu za samostojno učenje, ustreznost krajevnega in časovnega dostopa do središč za samostojno učenje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Razvijamo gradivo za samostojno učenje. Organiziramo konzultacije z učitelji pri posameznih predmetih. Poskrbimo, da so prostori knjižnice in središča za samostojno učenje udeležencem izobraževanja dostopni v ustreznem času. Organiziramo usposabljanje udeležencev za samostojno učenje. Poskrbimo za potrebno tehnično opremo v središču za samostojno učenje in knjižnici (računalniki, dostop do medmrežja ipd.). V središču za samostojno učenje naj bo usposobljena oseba, ki bo udeležencem svetovala, kako naj se lotijo samostojnega učenja, kako izberejo in uporabijo gradivo za samostojno učenje, ki jim bo na voljo, ko bodo med učenjem imeli težave. Pripravimo kratko motivacijsko brošuro o ustreznih načinih samostojnega učenja.

### **3.1.5 Komuniciranje med udeleženci in učitelji**

- **Način presojanja kakovosti:** Preverjamo, kakšna je komunikacija med udeleženci in učitelji. Zanima nas, kakšne oblike komuniciranja so na voljo (osebno komuniciranje, komuniciranje po telefonu, komuniciranje po elektronski pošti itn.) in katere oblike komuniciranja najbolj ustrezajo udeležencem in učiteljem. Ugotavljamo, ali se med izobraževalnim procesom ustvarja takšno komunikacijsko ozračje, ki omogoča dvosmerni prenos informacij med učitelji in udeleženci. Zanima nas, ali učitelj spodbuja aktivno vključevanje udeležencev v izobraževalni proces. Analiziramo, kakšne metode dela uporablja učitelj v izobraževalnem procesu, in iz tega ugotovimo, ali spodbujajo udeleženčevo dejavnost, dialog in menjavo različnih izkušenj, ki jih odrasli prinašajo v izobraževalni proces. Iz mnenj udeležencev skušamo razložiti, ali učitelj zna ustvariti dovolj spodbudno in varno učno ozračje, ki jim omogoči, da svobodno izražajo svoja mnenja, postavljajo vprašanja ter se kritično in ustvarjalno lotevajo obravna-



vane snovi. Hkrati pridobimo in razčlenimo mnenja učiteljev o načinih komuniciranja z odraslimi udeleženci, poglavitnih težavah, ki se v tem komuniciranju pojavljajo, in njihovih predlogih za izboljšanje sporazumevanja. Ugotavljamo še sprejemljivost učiteljev za komuniciranje z udeleženci ob konzultacijah ali govorilnih urah.

### **Primeri dokumentacije**

Učiteljeve priprave.

### **Primeri instrumentov**

Instrument za opazovanje poteka izobraževalnega procesa, vprašalnik za udeležence, s katerim ugotavljamo, kako so udeleženci zadovoljni z načinom komuniciranja med učitelji in njimi, vprašalnik (vodeni pogovor) za ugotavljanje, kaj meni učitelj o kakovosti komuniciranja v izobraževalnem procesu.

- **Način razvijanja kakovosti:** Omogočimo usposabljanje učiteljev za uporabo aktivnih metod dela, poznavanje zakonitosti dvosmerne komunikacije, poznavanje skupinske dinamike, motiviranje udeležencev za aktivno delo. Razvijamo instrumente (npr. kratke ankete), ki bodo udeležencem omogočili, da bodo lahko med samim izobraževanjem podajali povratne informacije o tem, ali so zadovoljni s predavanji, kakovostjo predavatelja učne snovi ipd. Razvijamo različne oblike in pripomočke, namenjene spodbujanju dvosmerne komunikacije: govorilne ure, konzultacije, oglasne table, pisne informacije, opomnike, biltene, infolink, medmrežje, vzdrževane spletne strani.

## **3.1.6 Komuniciranje med udeleženci in vodjo ali organizatorji izobraževanja**

- **Način presojanja kakovosti:** Vodja ali organizator izobraževanja ima v izobraževanju odraslih zelo pomembno vlogo, zato je treba posebno pozornost nameniti načinu in kakovosti komuniciranja med njim in odraslimi udeleženci izobraževanja. Pri ugotavljanju stanja se usmerimo na dva zelo pomembna segmenta, ki se prepletata. Ugotavljamo kakovost uresničevanja informativne vloge, ki jo ima vodja ali organizator izobraževanja glede na udeležence, hkrati pa tudi ustreznost načinov komuniciranja in zmožnost za prilagajanja le-te posameznemu udeležencu izobraževanja in njegovim potrebam. Ugo-

tavljamo, ali je vodja izobraževanja odraslih ali organizator sprejemljiv za vprašanja in dileme, ki se porajajo med izobraževanjem; ali skrbi za to, da pridejo različne informacije do udeležencev po različnih poteh, ustreznih odraslim (objava na oglasni deski, možnost telefonskega komuniciranja, komuniciranja po elektronski pošti, objavljanje in pridobivanje informacij na spletnih straneh). Ugotavljamo tudi, ali je seznanjen s temeljnimi značilnostmi odraslih. Ali začenja komuniciranje v skladu s poznavanjem le-teh? Ali udeleženci pri njem lahko ustrezno pridobijo svetovalno pomoč ali informacije o tem, kam naj se obrnejo po različne oblike pomoči?

### **Primeri dokumentacije**

Bilteni,  
zgibanke,  
predstavitveno gradivo.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik, s katerim ugotavljamo, ali so udeleženci zadovoljni s komunikacijo z vodjem ali organizatorjem izobraževanja odraslih, opomnik za vodeni pogovor z vodjem ali organizatorjem izobraževanja odraslih o kakovosti komunikacije med njim in udeleženci.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo informativne predstavitve na oglasnih mestih, pripravljamo različno informacijsko in predstavitveno gradivo, vpeljujemo informativne dneve v izobraževalni organizaciji, v podjetjih, zavodih in drugje. Pri informiranju uporabljamo različne medije. Načrtujemo čas (konzultacije z vodjem ali organizatorjem), ki udeležencem omogoča odprto komuniciranje. O takšni možnosti že ob vpisu obveščamo udeležence. Vodji izobraževanja odraslih oz. organizatorju omogočimo usposabljanje iz komuniciranja, poznavanja značilnosti odraslih udeležencev izobraževanja in svetovalnega dela.

### **3.1.7 Komuniciranje med udeleženci in vpliv skupine**

- **Način presojanja kakovosti:** Dobro komuniciranje v skupini in ustrezna skupinska dinamika sta lahko zelo dobra motivacijska dejavnika, ki izboljšujeta kakovost učenja in pripomoreta k dobrim dosežkom. Ugotavljamo, kako se udeleženci počutijo v skupini in ali se v njej počutijo sprejeti. Analiziramo skupinsko dinamiko in pre-

verjamo njen vpliv na sam izobraževalni proces. Zanima nas tudi, kakšno vlogo ima učitelj pri ustvarjanju in vzdrževanju komuniciranja med udeleženci. Ali pozna in uporablja ustrezne mehanizme in prijeme za ustvarjanje pozitivne skupinske dinamike in ustvarjalnega ozračja med udeleženci ipd. Zanima nas, ali si udeleženci pomagajo med seboj in kako to storijo.

### **Primeri dokumentacije**

Učiteljeve priprave.

### **Primeri instrumentov**

Instrument za strukturirano opazovanje skupinske dinamike, vprašalniki, z uporabo katerih ugotavljamo, koliko so udeleženci in učitelji zadovoljni z ustvarjenim učnim ozračjem v skupini, opomnik za vodeni pogovor z učitelji za ugotavljanje, kako zaznavajo učno ozračje v skupini.

- **Način razvijanja kakovosti:** Spodbujamo sodelovanje in razvijanje različnih oblik samopomoči med udeleženci. Omogočimo usposabljanje učiteljev za komuniciranje, skupinsko dinamiko ipd. Načrtno opravljamo analizo konkretnih ciljnih skupin (potencialnih) udeležencev in jo upoštevamo pri oblikovanju oddelkov. Organiziramo občasno neformalno druženje udeležencev ipd.

## **3.1.8 Zadovoljstvo udeležencev**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko so udeleženci zadovoljni s storitvami izobraževalne organizacije. Zanima nas, ali so se jim uresničila pričakovanja, zaradi katerih so se odločili za izobraževalni program, ali jim ustreza število ur v izobraževalnem programu, koliko so zadovoljni z znanjem, pridobljenim v programu, in predvsem z uporabnostjo le-tega. Ugotavljamo zadovoljstvo udeležencev z možnostmi za izobraževanje, ki jih daje izobraževalna organizacija, zanima nas, kako so udeleženci zadovoljni z drugimi storitvami: z vsebino in načini informiranja, učnim gradivom, prostori, z odnosom zaposlenih do njih samih ipd. Pomembno je tudi mnenje udeležencev o stopnji njihovega zadovoljstva z učitelji. Ugotavljamo tudi, ali udeleženci med izobraževanjem lahko vplivajo na spremembe in izboljšave, povezane z izobraževalnim procesom.

### **Primeri dokumentacije**

Evidenca o gibanju vpisa.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za učitelje in udeležence, z uporabo katerega ugotavljamo, kako so udeleženci zadovoljni z izobraževanjem, obrazec za zbiranje (anonimnih) predlogov udeležencev za spremembe in izboljšave posameznih segmentov izobraževalnega procesa, organizacije idr.

- **Način razvijanja kakovosti:** Organiziramo stalne oblike pridobivanja informacij, s katerimi udeleženci sporočajo, kako so bili zadovoljni s programom. Povečujemo dostopnost osebja z vpeljevanjem govorilnih ur, pogovorov ipd. Gojimo lastnosti, kot so prijaznost do udeležencev, odprtost, spoštovanje posameznikov z različnimi lastnosti in potrebami. Poiščemo načine in poti, kako bi upoštevali predloge udeležencev pri nadaljnjem delu in tako pripomogli, da bodo udeleženci s storitvami izobraževalne organizacije v prihodnje zadovoljnejši.



## **3.2 POGOJI ZA IZOBRAŽEVANJE**

**Namen:** Na kakovost izobraževanja odraslih poleg izobraževalnih dejavnikov vedno vpliva tudi širše socialno-ekonomsko okolje, iz katerega udeleženci prihajajo in v katerem se izobražujejo. Zato pri ugotavljanju kakovosti v izobraževanju odraslih upoštevamo, da je le-to vedno vpeto v ožje in širše družbeno okolje, ki vpliva na posameznika in njegovo izobraževanje. Da lahko zmanjšujemo negativne socialno-ekonomske vplive na kakovost izobraževanja odraslih in spodbujamo pozitivne, moramo nenehno spremljati razmere, v katerih poteka posameznikovo izobraževanje, ter si prizadevati za njihovo izboljševanje. Posebno pozornost namenjamo socialnim in ekonomskim razmeram. Ugotavljamo tudi, kakšne možnosti (pogoje) za izobraževanje imajo udeleženci v delovnih okoljih, iz katerih prihajajo.



Slika 17: Kazalniki kakovosti – podpodročje Pogoji za izobraževanje

### 3.2.1 Socialni pogoji

- **Način presojanja kakovosti:** Zanima nas socialna struktura udeležencev; ugotavljamo, iz kakšnih okolij prihajajo in kakšne možnosti imajo za izobraževanje. Ugotavljamo, kakšne spodbude za izobraževanje ima udeleženec v svojem družinskem ali ožjem okolju, kateri so bili pglavitni motivi, ki so ga vodili v izobraževanje. Analiziramo motive za izobraževanje v povezavi z različnim socialnim položajem udeležencev in vpliv le-tega na kakovost izobraževanja. Razčlenimo tudi vpliv zaposlitvenega statusa na kakovost izobraževanja. Ugotavljamo skupne težave, ki nastajajo na primer pri skupini brezposelnih in vplivajo na izobraževanje, ipd.

#### **Primeri dokumentacije**

Vpisni listi,  
osebni listi.

#### **Primeri instrumentov**

Instrument za uvodni pogovor z udeleženci.

- **Način razvijanja kakovosti:** Vpeljujemo pogovore s partnerji udeležencev, da jih seznanimo, kako vpliva izobraževanje na socialno življenje ožje okolice udeleženca izobraževanja. Razmišljamo o možnostih, kako olajšati izobraževanje materam in očetom z majhnimi otroki. Poskrbimo za integracijo brezposelnih v druge skupine udeležencev. Zagotovimo enakovredno obravnavanje

vseh udeležencev. Če ima udeleženec socialne težave, posreduje mo zanj v drugi strokovni instituciji.

### 3.2.2 Ekonomski pogoji

- **Način presojanja kakovosti:** Seznanimo se z materialnimi razmerami, v katerih se izobražujejo udeleženci. Ugotavljamo, ali udeleženec sam plačuje stroške šolnine in kako vpliva to na gmotni položaj v družini. Analiziramo, ali imajo udeleženci zagotovljen denar za sofinanciranje dodatnih stroškov izobraževanja: prevoz, nakup literature in učnih pripomočkov, dostop do medmrežja; ugotavljamo, v katerem izmed teh segmentov so po mnenju udeležencev težave največje.

#### **Primeri dokumentacije**

Vpisni listi,  
dokumentacija o stroških izobraževanja,  
računovodske evidence o plačilih (delež neplačnikov).

#### **Primeri instrumentov**

Instrument za uvodni pogovor z udeleženci,  
vprašalnik za udeležence za ugotavljanje, kako udeleženci zaznavajo vpliv razmer v gospodarstvu na njihovo izobraževanje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Proučimo, kakšne so možnosti za sofinanciranje stroškov izobraževanja, in udeležencem pomagamo pri pridobivanju tega denarja: (javni razpisi, stiki z zavodi za zaposlovanje in delodajalci). Ponudimo konkurenčne cene izobraževanja, zagotavljamo predpisano raven kakovosti svoje storitve in omogočimo olajšave udeležencem izobraževanja pri plačilu šolnine (obročno plačevanje, popusti ipd.). Spodbudimo k ustanavljanju posebnih skladov za sofinanciranje izobraževanja odraslih.

### 3.2.3 Vpliv delovnega okolja na izobraževanje

- **Način presojanja kakovosti:** Zanima nas, kako vpliva delovno okolje na izobraževanje odraslih. Ugotavljamo, ali prihajajo udeleženci iz delovnih okolij, ki so naklonjena izobraževanju odraslih, ga spodbujajo in podpirajo, in kako to vpliva na kakovost posameznikovega izobraževanja. Analiziramo tudi, koliko so uveljavljene raz-

lične oblike stimulacij, ki se v delovnem okolju uporabljajo za spodbujanje izobraževanja (štipendije, razporeditve na delu, prilagojene šolskim obveznostim, omogočanje praktičnega izobraževanja, študijski dopust). Ugotavljamo ali udeleženci vsebine svojega izobraževanja povezujejo s področjem dela, s katerega prihajajo. Ali jim je v njihovih delovnih organizacijah omogočeno praktično izobraževanje, ali lahko izdelujejo nekatere projektne naloge, ki zadevajo problematiko podjetja, iz katerega prihajajo, ipd.

### ***Primeri dokumentacije***

Zapiski s skupnih sestankov z delodajalci, izobraževalne pogodbe.

### ***Primeri instrumentov***

Vprašalnik za delodajalce in udeležence, s katerim ugotavljamo pogoje, ki jih delodajalci ponujajo svojim zaposlenim za izobraževanje.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Razvijamo sodelovanje med delodajalci in izvajalci izobraževanja pri razpisovanju in pridobivanju štipendij, prilagajanju delovnega časa, pridobivanju študijskega dopusta ipd. Sodelovanje omogoča, da imajo delodajalci več posluha za študijske obveznosti udeležencev. Pomembno je tudi medsebojno obveščanje o kakovosti izobraževanja, napredovanju udeležencev in njihovi uspešnosti. Organiziramo dislocirane oddelke v delovnem okolju pri delodajalcih za njihove potrebe. Razvijamo sodelovanje z delodajalci pri izpeljavi praktičnega izobraževanja v delovnem okolju in s pomočjo strokovnjakov iz prakse.



## **PODROČJE 4: UČITELJI**

### **PODPODROČJA:**

#### **4.1 STALNO IZOBRAŽEVANJE**

#### **4.2 RAZVOJNO-SVETOVALNO DELO**

#### **4.3 ZADOVOLJSTVO UČITELJEV**



### **4.1 STALNO IZOBRAŽEVANJE**

*Namen:* Ugotoviti želimo, kako je v izobraževalni organizaciji poskrbljeno za stalno strokovno izobraževanje učiteljev za delo z odraslimi. Ugotavljamo, ali in v kolikšnem obsegu se učitelji udeležujejo stalnega strokovnega usposabljanja in kakšne so spodbude v izobraževalni organizaciji za stalno strokovno izobraževanje. Zanima nas ustreznost ponudbe programov stalnega strokovnega izobraževanja za delo z odraslimi. Ugotavljamo tudi, ali je v izobraževalni organizaciji izdelan načrt stalnega strokovnega izobraževanja andragoških delavcev in ali je vodena evidenca udeležbe posameznih predavateljev v programih stalnega strokovnega izobraževanja. Preverjamo ali analiziramo vpliv stalnega strokovnega usposabljanja na kakovost dela andragoških delavcev. Analiziramo tudi motivacijo andragoških delavcev za izobraževanje in samoizobraževanje.





Slika 18: Kazalniki kakovosti – podpodročje Pogoji za izobraževanje

#### 4.1.1 Vrsta, obseg in načrt stalnega strokovnega spopolnjevanja v izobraževalni organizaciji za andragoško delo

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali v izobraževalni organizaciji kontinuirano spremljamo potrebe in ponudbo stalnega strokovnega izobraževanja učiteljev. Razčlenimo vire, ki jih uporabljamo za spremljanje izobraževalne ponudbe za delo z odraslimi. Pregledamo, koliko se učitelji udeležujejo stalnega strokovnega usposabljanja. Posebno nas zanima, ali se udeležujejo usposabljanja za izobraževanje odraslih. Preverimo, kakšne instrumente imamo na voljo za ugotavljanje potreb po andragoškem znanju, ki jih izražajo učitelji. Ugotavljamo tudi, ali je izdelan koncept stalnega strokovnega izpopolnjevanja učiteljev za izobraževanje odraslih. Ali načrtno spremljamo in razvijamo posameznega učitelja, izobraževalne načrte za učitelje in postopke za spremljanje njihovega uresničevanja. Zanima nas tudi, kaj menijo učitelji o ustreznosti informiranja o izobraževalni ponudbi in ali lahko izbirajo med različno ponudbo. Analiziramo mehanizme, ki smo jih v izobraževalni organizaciji razvili za pridobivanje povratnih informacij od učiteljev, ki so se udeležili raznih vrst usposabljanja, načine širjenja informacij in znanja, ki so si ga pridobili, med druge člane kolektiva ipd.

## **Primeri dokumentacije**

Izobraževalni načrti stalnega strokovnega izpopolnjevanja.

## **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za učitelje, ki so se udeležili izobraževanja pri zunanjih izvajalcih,

opomnik za vodeni pogovor, v katerem ugotavljamo individualne potrebe po dodatnem usposabljanju in izobraževanju.

- **Način razvijanja kakovosti:** V osebni mapi, ki jo vodimo za vsakega učitelja, zbiramo tudi podatke o njihovem stalnem strokovnem izobraževanju. Pripravimo skupni načrt in individualne načrte izobraževanja: pedagoško-andragoškega in strokovnega. Razvijemo načine, s katerimi bodo učitelji znanje, pridobljeno na seminarjih in tečajih, prenašali na internem izobraževanju kolegom v stroki. V te namene lahko vpeljemo izobraževalna srečanja andragoških delavcev v izobraževalni organizaciji. Razvijemo obrazec za pisanje poročila o udeležbi na seminarju, s katerim bodo učitelji lahko sistematično zapisali najpomembnejše pridobitve s seminarja, opisali njegove prednosti in pomanjkljivosti ipd., ter poskrbimo, da bodo poročila dostopna v šolski knjižnici ali na spletnih straneh, kjer jih bodo lahko prebrali tudi drugi učitelji. Skrbimo, da so učitelji seznanjeni s ponudbo stalnega strokovnega izobraževanja; različnim oblikam ponudbe (katalogi, brošure, revije, objave na spletnih straneh) namenimo posebno mesto v knjižnici, tam si jih učitelji lahko ogledajo; tovrstne publikacije in informacije tudi sproti dopolnujemo. Poskrbimo za stalne stike učiteljev strokovnih predmetov z delodajalci. To lahko storimo tako, da delodajalce pritegnemo v interno izobraževanje, ki ga izpeljujemo v izobraževalni organizaciji, skratka, učitelji se začno izobraževati pri delodajalcu. Pri tem lahko uporabljamo izobraževalne oblike, kot so obiski v neposrednem delovnem okolju, demonstracije, skupni sestanki.

### **4.1.2 Motivacija učiteljev za spolnjevanje za andragoško delo**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko so učitelji motivirani za pridobivanje znanja, ki ga potrebujejo za kakovostno delo v izobraževanju odraslih. Zanima nas, katere oblike izobraževa-

nja in usposabljanja so jim najbližje in usklajenost tega z oblikami izobraževanja, ki jih imajo na voljo v izobraževalni organizaciji. Analiziramo mnenja učiteljev o pomenu vseživljenjskega učenja kot vidiku kakovosti njihovega dela z odraslimi. Ugotavljamo, pod kakšnimi pogoji so se pripravljene usposabljati in izobraževati. Posebno pozorni smo na ovire, ki jih učitelji navajajo kot bistvene razloge, zaradi katerih se ne izobražujejo.

### **Primeri dokumentacije**

Analiza dokumentacije (vključevanje v izobraževanje in spopolnjevanje).

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za učitelje o motivaciji za izobraževanje za andragoško delo ter odnosu do vseživljenjskega učenja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Spodbujamo kulturo učenja v izobraževalni organizaciji. Razčlenimo ovire, ki učiteljem onemogočajo izobraževanje, in iščemo najustreznejše rešitve. Učitelje seznanjamo z različnimi oblikami in možnostmi za učenje, kot so: spopolnjevanje po medmrežju, spopolnjevanje ob uporabi strokovne literature ipd. Razvijemo stimulatивно politiko, ki bo spodbujala učenje učiteljev v izobraževanju odraslih. Omogočimo več izobraževanja za učitelje v izobraževalni organizaciji, zato organiziramo izobraževanje tako, da izvajalci pridejo v izobraževalno organizacijo.

## **4.1.3 Pogoji za izobraževanje učiteljev za andragoško delo**

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo možnosti (pogoje), ki jih imajo učitelji za izobraževanje na področju izobraževanja odraslih. Ugotavljamo, koliko časa imajo na voljo za andragoško usposabljanje, kakšne oblike in metode dela bi jim glede na čas, ki ga imajo na voljo, najbolj ustrezale. Ugotavljamo tudi, ali bi jim bolj ustrezalo izobraževanje v izobraževalni organizaciji ali na lokacijah zunaj nje. Preverjamo, kateri časovni roki so za učitelje najustreznejši. Časovne roke, ki jih navajajo učitelji kot najustreznejše, primerjamo z roki, ki jih po navadi razpisujejo zunanji izvajalci. Če ugotovljamo, da nastajajo velika neskladja, lahko zunanjim izvajalcem predlagamo usklajevanje rokov ali se dogovarjamo, kdaj bi bilo mogoče iz-

peljati izobraževanje v izobraževalni organizaciji. Analiziramo tudi, ali bo denar, ki ga imamo na voljo za stalno strokovno izobraževanje za andragoško delo, zadoščal za zadovoljevanje ugotovljenih potreb po izobraževanju.

### **Primeri dokumentacije**

Osebne mape z zbranimi podatki o usposabljanju in izobraževanju,

### **Primeri instrumentov**

Instrument za individualni pogovor in načrtovanje, kako pritegniti učitelje v posamezne izobraževalne projekte, vprašalniki, namenjeni učiteljem za ugotavljanje ustreznosti in možnosti za usposabljanje ter izpopolnjevanje v izobraževanju odraslih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pri pripravi skupnega in posameznih izobraževalnih načrtov opredelimo tudi čas, ki ga ima učitelj na voljo za izobraževanje. Na pogovorih ob pripravi izobraževalnih načrtov pretehtamo finančne možnosti, možnosti za odsotnost z dela zaradi izobraževanja ipd. in vse to zapišemo v izobraževalni načrt ter na podlagi tega spremljamo njegovo uresničevanje.

## **4.1.4 Samoizobraževanje za andragoško delo**

- **Način presojanja kakovosti:** Spremljamo, koliko posamezni učitelji na svojo pobudo uporabljajo različne oblike izobraževanja, koliko novosti predlagajo, nove literature, dajejo pobude in predloge za izboljšanje izpeljave vzgojno-izobraževalnega procesa v celoti ali svojega predmeta, obiskujejo knjižnico in spodbujajo nakup nove literature, koliko jo sami spremljajo itn. Ugotavljamo pripravljenost učiteljev za samoizobraževanje, raziščemo pa tudi pogloblitve ovire, ki jih navajajo učitelji. Preverjamo, katere oblike samoizobraževanja učiteljem najbolj ustrezajo, in na podlagi takšnih ugotovitev razčlenimo, ali imajo v izobraževalni organizaciji možnosti za tovrstne oblike samoizobraževanja. S tem namenom analiziramo dostopnost knjižnice za učitelje, možnost dostopa do medmrežja, preskrbljenost knjižnice s strokovno literaturo o izobraževanju odraslih, možnost uporabe središč za samostojno učenje in ustreznost programske ponudbe le-teh glede na izražene potrebe učiteljev po izobraževanju.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o obisku centra za samostojno učenje, podatki o preskrbljenosti z andragoško literaturo, revijami, programi za samostojno učenje idr.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za učitelje, ki so se udeležili izobraževanja pri zunanjih izvajalcih,  
opomnik za vodeni pogovor, s katerim ugotavljamo individualne potrebe po dodatnem usposabljanju in izobraževanju, izobraževalni načrti stalnega strokovnega spopolnjevanja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Načrtno razvijamo in uporabljamo mehanizme za motiviranje in spodbujanje samoizobraževanja učiteljev. Vpeljujemo oblike, ki omogočajo samoizobraževanje učiteljev, kot so: središča za samostojno učenje, strokovna knjižnica, ali prostor, kjer se učitelji lahko sproti seznanjajo z novostmi iz izobraževanja odraslih, z novimi izobraževalnimi programi, kjer imajo na voljo glavne publikacije (revije) o izobraževanju odraslih. Središča za samostojno učenje oskrbimo s programi, ki jih učitelji najbolj potrebujejo (npr. programi tujih jezikov, računalniško orodje, strokovni programi ).

#### **4.1.5 Sodelovanje pri mednarodnih projektih za razvoj in menjavo izkušenj**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo seznanjenost učiteljev z možnostjo za sodelovanje pri različnih mednarodnih projektih in njihovo pripravljenost za sodelovanje. Ugotavljamo, koliko učiteljev sodeluje pri mednarodnih projektih izobraževanja odraslih in kako to vpliva na njihovo delo. Koliko so učitelji pripravljeni sodelovati pri takšnih projektih in kakšne izkušnje imajo s tem. Kako je z novim pridobljenim znanjem in kakovostjo menjave izkušenj. Razčlenimo pozitivne in negativne učinke sodelovanja pri mednarodnih projektih na učiteljevo delo. Ugotavljamo, koliko vključevanje v mednarodne programe Sokrates, Mocca idr. dolgoročno pripomore h kakovosti izobraževanja, koliko k širjenju tematike in poznavanju izobraževalne organizacije.

### **Primeri dokumentacije**

Evalvacijska poročila o projektih,  
evidence zaposlenih, ki sodelujejo pri projektih,  
razpisi mednarodnih projektov,  
mednarodni odzivi in poročila.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za učitelje, nosilce projektov in partnerje pri projektih,  
opomnik za vodeni pogovor z vodstvom v izobraževalni organizaciji o usmeritvah in motiviranju učiteljev za sodelovanje pri mednarodnih projektih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Nosilcem projektov in drugim, ki sodelujejo pri mednarodnih projektih, zagotovimo možnosti za delo – materialne, finančne, stimulatívne, časovne. Spremljamo razpise za sodelovanje pri mednarodnih projektih in spodbujamo učitelje, da se s tematiko svojih področij priglášajo na razpise, ki zadevajo izobraževanje odraslih. Razvijamo poti za pridobivanje povratnih informacij o učinkovitosti sodelovanja in tako dobljene informacije uporabimo kot izkušnjo pri novih projektih.



## **4.2 RAZVOJNO-SVETOVALNO DELO**

**Namen:** Z različnimi kazalniki želimo ugotoviti, koliko učitelji in drugo osebje sodelujejo pri razvojno-svetovalnem delu v izobraževanju odraslih. Zanima nas, ali učitelji, ki poučujejo odrasle, sodelujejo v strokovnih aktivih in kako; koliko so motivirani za to, da s svojim znanjem sodelujejo pri različnih projektih z zunanjimi strokovnimi institucijami. Analiziramo tudi, kako učitelji sodelujejo s knjižnico, koliko predlagajo nakup nove strokovne literature za izobraževanje odraslih ipd. Ugotavljamo, ali učitelji aktivno sodelujejo pri pripravi učnega gradiva za odrasle, ali svoje znanje in izkušnje predstavljajo na strokovnih konferencah, posvetih ter kakšne so njihove možnosti in motivacija za strokovno sodelovanje pri razvoju nacionalnih izobraževalnih programov, v katerih se izobražujejo odrasli.



Slika 19: Kazalniki kakovosti – podpodročje Razvojno-svetovalno delo

#### 4.2.1 Sodelovanje pri delu strokovnih aktivov

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali učitelji istega predmeta sodelujejo med seboj pri opredeljevanju bistva snovi, pripravi in vplivanju na kataloge znanja pri posameznem predmetu ter prilagajanju snovi in tematike izkušnjam in prejšnjemu znanju odraslih. Ugotavljamo tudi, ali vodje aktivov pišejo poročila v zvezi s problematiko, obravnavano na aktivih. Preverjamo motiviranost učiteljev za sodelovanje v strokovnih aktivih, njihovo angažiranost in njihove predloge za izboljšanje dela v aktivih. Primerjamo lahko delo aktivov ali organizacij med seboj ter npr. po društvu in organizacijah za izobraževanje odraslih skrbimo za poenotenje meril, obseg snovi, znanja, načinov preverjanja, ocenjevanje, fleksibilnost itn. in iskanje najustrežnejših rešitev skupne problematike.

##### **Primeri dokumentacije**

Zapiski in poročila s strokovnih aktivov.

##### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki za vodjo izobraževanja odraslih in učitelje, za ugotavljanje potreb po povezovanju in sodelovanju ter mogočih vsebinah tega sodelovanja, namenjeni predavateljem.

- **Način razvijanja kakovosti:** Poskrbimo za ustanovitev in sodelovanje aktivov učiteljev, ki poučujejo odrasle v izobraževalni organizaciji.

ji, pa tudi za povezovanje strokovnih aktivov med različnimi izobraževalnimi organizacijami. Tam, kjer so učitelji zunanji sodelavci, poskrbimo za ustrezno koordinacijo delovanja strokovnih aktivov in ustrezne časovne roke. Vodja strokovnih aktivov spodbuja učitelje, da se na strokovnih aktivih pogovarjajo o problematiki, s katero imajo opraviti pri poučevanju odraslih, da med seboj menjavajo izkušnje, dobro prakso ipd. Od učiteljev sproti pridobivamo informacije o tematiki, o kateri je treba razpravljati na strokovnih aktivih. K delu strokovnih aktivov pritegnemo tudi zunanje sodelavce (za različna področja).

#### 4.2.2 Sodelovanje s stroko, zunanjimi strokovnimi institucijami

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko se učitelji, ki poučujejo odrasle, povezujejo z zunanjimi strokovnimi institucijami, tako s področja, ki so predmet njihovega strokovnega poučevanja (npr. delodajalci), kot s strokovnimi institucijami za izobraževanje, posebno za izobraževanje odraslih. Analiziramo, koliko učiteljev sodeluje pri različnih skupnih projektih in tako povezujejo izkušnje, pridobljene pri delu z odraslimi, s teoretskimi dognanji v izobraževanju odraslih. Preverjamo, koliko so učitelji motivirani za takšne povezave, kakšne so možnosti za sodelovanje. Kaj menijo učitelji in drugi andragoški delavci o koristnosti takšnega sodelovanja in kaj predlagajo, da bi se povezave izboljšale. Zanima nas, koliko se učitelji udeležujejo strokovnih posvetov o izobraževanju odraslih s samostojnimi prispevki s svojega delovnega področja.

##### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o aktivnem sodelovanju andragoških delavcev v medinstitucionalnih strokovnih skupinah, na posvetih ipd.

##### **Primeri instrumentov**

Vprašalniki (ali vodeni intervjuji) za učitelje in vodje izobraževanja odraslih o sodelovanju učiteljev s stroko in z zunanjimi strokovnimi institucijami.

- **Način razvijanja kakovosti:** Skrbimo za redno seznanjanje učiteljev z možnostmi za sodelovanje pri skupnih projektih z delodajalci in skupnih razvojnih projektih s strokovnjaki, ki se ukvarjajo



z razvojem izobraževanja odraslih. Učitelje spodbujamo k sodelovanju v različnih medinstitucionalno zasnovanih strokovnih skupinah, povezujemo se z institucijami v lokalnem okolju in pritegnemo učitelje k skupnim projektom. Spodbujamo jih, da si prizadevajo pokazati svoje znanje in izkušnje ter inovacijske metode, ki jih uporabljajo pri izobraževanju odraslih. Omogočimo jim sodelovanje na raznih posvetih in strokovnih srečanjih, kjer lahko takšne učinkovite oblike in metode dela predstavijo.

### 4.2.3 Sodelovanje s knjižnico, z medioteko in drugimi viri informacij

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko učitelji in drugi andragoški delavci uporabljajo knjižnico, po kakšni literaturi je največ povpraševanja, koliko je povpraševanja po literaturi in drugih učnih virih s področja izobraževanja odraslih. Analiziramo način sodelovanja med osebjem knjižnice in učitelji – ali učitelji sodelujejo s predlogi o nakupu nove literature, avdiovizualnih sredstev, filmov ipd. Ugotavljamo, ali so knjižnice ali središča za samostojno učenje ustrezno opremljeni za razvojno delo učiteljev. Zanima nas tudi, kako knjižničarji sodelujejo z učitelji. Ali jim pomagajo pri iskanju in uporabi strokovne literature, pri medknjižnični izposoji knjig, ki jih učitelji potrebujejo pri svojem razvojnem delu, uporabi medmrežja ipd.? Ali potekata obojestranska komunikacija in obveščanje, kolikšna je stopnja zadovoljstva s tem sodelovanjem in kakšni so predlogi za izboljšanje takšne komunikacije?

#### **Primeri dokumentacije**

Evidenca obiskov učiteljev v knjižnici, evidence predlogov učiteljev za dostop do andragoške literature.

#### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za ugotavljanje potreb po informacijah, literature in drugih virov, ki jih učitelji potrebujejo za razvojno delo, opomnik za vodeni intervju s knjižničarjem (ali odgovornim za knjižnico, medioteko itn.) o sodelovanju učiteljev s knjižnico, uporabi knjižničnih virov ipd.

- **Način razvijanja kakovosti:** Organiziramo interno izobraževanje učiteljev, da knjižničarji učitelje seznanijo, katera strokovna litera-

tura jim je na voljo v knjižnici, z možnostmi medknjižnične izposoje, strokovnimi publikacijami in možnostjo dostopa do informacij po medmrežju, uporabo cobiss-a ipd. Poskrbimo, da je knjižnica na voljo ob urah, ustreznih učiteljem. Omogočimo zbiranje predlogov učiteljev za nakup nove literature in strokovnih publikacij. Poskrbimo za takšno opremljenost knjižnice, ki bo omogočala uporabo računalnika, posebno medmrežja, elektronske pošte ipd., ali pa za tovrstne možnosti poskrbimo v središču za samostojno učenje. Poskrbimo, da bo knjižnica spodbujala in omogočala strokovno in razvojno delo učiteljev. Informacije o možnostih izpopolnjevanja učiteljev, sklepah s strokovnih aktivov ipd. objavljamo na spletnih straneh izobraževalne organizacije.

#### 4.2.4 Sodelovanje pri pripravi in razvoju učnega gradiva za odrasle

- ***Način presojanja kakovosti:*** Ugotavljamo, kolikšni sta motivacija in pripravljenost učiteljev za sodelovanje pri razvoju in pripravi učnega gradiva za odrasle. Koliko učitelji že sodelujejo pri tovrstnih dejavnostih, kaj so po njihovem mnenju poglobitve ovire pri pripravi učnega gradiva za odrasle? Analiziramo prijave na interne razpise za pripravo učnega gradiva in učiteljevo pripravljenost, da pripravi ali prilagodi ustrezno gradivo za svoj predmet. Ugotavljamo tudi, ali imamo v izobraževalni organizaciji razvite mehanizme za motivacijo in stimulacijo učiteljev, ki pripravljajo in razvijajo gradivo za odrasle. Ali imajo učitelji zagotovljene možnosti za takšno dejavnost (čas, prostor ipd.)? Zanima nas tudi, kako so učitelji usposobljeni za pripravo takšnega gradiva, ali poznajo didaktična in metodična priporočila za tako delo; koliko so seznanjeni z novostmi, npr. z metodologijo priprave gradiva za samostojno učenje, ali se usposablja za tovrstne dejavnosti, kakšnega usposabljanja se udeležujejo in kako ocenjujejo njegovo ustreznost.

##### ***Primeri dokumentacije***

Dokumentacija o pripravljenem učnem gradivu v študijskem letu, interni pravilnik z merili in pravili za pripravo učnega gradiva za odrasle.

## Primeri instrumentov

Vprašalniki za udeležence, s katerimi ugotavljamo potrebe po učnem gradivu,  
vprašalniki in intervjuji za ugotavljanje pripravljenosti učiteljev za sodelovanje, potreb po učnem gradivu, možnosti, ki jih imajo učitelji za tovrstno delo, ipd.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo vsakoletni razpis uredniškega odbora ali internega založništva potreb za novo gradivo in interne pravilnike, ki postavljajo merila in pravila za pripravo gradiva. Poskrbimo za primerno spodbujanje in nagrajevanje avtorjev. Učiteljem omogočimo izobraževanje za pripravo učnega gradiva, namenjenega odraslim. Učitelje seznanjamo z novostmi pri pripravi učnega gradiva za odrasle (npr. iz metodologije priprave gradiva za samostojno učenje).



## 4.3 ZADOVOLJSTVO UČITELJEV

**Namen:** Zadovoljstvo učiteljev je gotovo pomemben dejavnik kakovosti dela izobraževalne organizacije. Na tem področju ugotavljamo zadovoljstvo predvsem z analiziranjem stopnje motiviranosti učiteljev za delo z odraslimi. Pomembno je ugotoviti, kako so učitelji zadovoljni z delovnimi razmerami, s politiko nagrajevanja, odnosi in procesi informiranja ipd.



Slika 20: Kazalniki kakovosti – podpodročje Zadovoljstvo učiteljev



### 4.3.1 Motiviranost učiteljev za delo v izobraževanju odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, koliko so učitelji motivirani za izobraževanje odraslih in kaj jih najbolj spodbuja pri delu z odraslimi. Analiziramo, ali imamo že izdelane mehanizme za ugotavljanje motivacije učiteljev za delo z odraslimi. Motivacijo ugotavljamo glede na to, koliko so predavatelji pripravljani za individual-

no delo z udeleženci, razčlenimo lahko angažiranost in dostopnost učiteljev za svetovanje – konzultacije z udeleženci: samoiniciativno sodelovanje pri pripravi učnega gradiva, odnos do odraslih udeležencev. Analiziramo trajnost, kontinuiteto sodelovanja učiteljev pri delu z odraslimi.

### ***Primeri dokumentacije***

Dokumentacija o sodelovanju učiteljev pri pripravi učnega gradiva, pri strokovnih projektih, ki obravnavajo izobraževanje odraslih, ipd.

### ***Primeri instrumentov***

Vodeni pogovor na začetku ob sprejemu v pogodbeno razmerje, pogoji, interesi, možnosti, pričakovanja idr., vprašalniki za udeležence (ocena dela predavateljev, odnosa predavateljev do udeležencev ipd.), samoocenjevalni vprašalniki za učitelje, opomnik za redni letni pogovor z učitelji.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Vpeljemo načrtno ugotavljanje motivacije učiteljev za delo z odraslimi in pogloblitve spodbude, ki vodijo učitelje pri tovrstnem delu. Poskrbimo za stimulatívno politiko (materialno in drugo), ki bo učitelje motivirala za delo. Poskrbimo za obveščanje učiteljev o dogajanjih v izobraževanju odraslih. Skrbimo za ustrezno animacijo učiteljev, ki že izobražujejo odrasle, in mogočih novih kandidatov za takšno delo. Organiziramo srečanja med učitelji, ki že poučujejo, in tistimi, ki so šele začetniki na tem področju, ter tako omogočimo prenašanje izkušenj.

## **4.3.2 Zadovoljstvo učiteljev z delom v izobraževanju odraslih**

- ***Način presojanja kakovosti:*** Ugotovljamo, kolikšno je zadovoljstvo andragoških delavcev pri delu z odraslimi v izobraževalni organizaciji. Analiziramo, kdo so naši stalni sodelavci, zakaj ostajajo in sodelujejo v naši izobraževalni organizaciji. Razčlenimo motive in interese za njihovo angažiranost, iniciativnost, aktivno sodelovanje. Ugotovljamo tudi, kako so andragoški delavci zadovoljni s prostorskimi in materialnimi razmerami (pogoji), v katerih delajo, ter z opremljenostjo izobraževalne organizacije na splošno, z organizacijo in časovnim razporedom dela. Zanima nas tudi, kako so andrago-

ški delavci v izobraževalni organizaciji zadovoljni s politiko nagrajevanja, kako zaznavajo organizacijsko kulturo in koliko so ji predani. Kakšni se jim zdijo odnosi z nadrejenimi ter med sodelavci? Ali so zadovoljni z možnostmi, ki jih imajo za dodatno strokovno usposabljanje in izobraževanje?

### ***Primeri dokumentacije***

Podatki o andragoškem osebju, fluktuaciji ipd.,  
podatki o politiki nagrajevanja v izobraževalni organizaciji.

### ***Primeri instrumentov***

Vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva učiteljev,  
opomnik za vodeni pogovor z vodstvom in vodjem izobraževanja  
odraslih o tem, ali so učitelji zadovoljni.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Že pri načrtovanju opredelimo zadovoljstvo učiteljev kot pomemben cilj in ga začnemo zavzeto uresničevati. Andragoške delavce pritegnemo k odločanju in tako gojimo dejavno pripadnost organizaciji. Skrbimo za sodelovanje in povezovanje z zunanjimi sodelavci, poiščemo poti, kako jih pritegniti k delu, ter spodbujamo pripadnost izobraževalni organizaciji in skupnim ciljem. Analiziramo morebitno nezadovoljstvo z urnikom ter skušamo poiskati ustrezne rešitve. Če je to mogoče in uresničljivo, upoštevamo predloge učiteljev za nakup nove literature, materiala in boljšo opremljenost prostorov. Zadovoljstvo predavateljev skušamo zagotoviti tudi tako, da jim omogočamo izobraževanje in usposabljanje. Skrbimo za ustrezno politiko nagrajevanja.



## PODROČJE 5: IZOBRAŽEVALNA ORGANIZACIJA IN PARTNERJI

### PODPODROČJA:

#### 5.1 INFORMIRANJE

#### 5.2 MOŽNOST VPLIVANJA IN SODELOVANJA PARTNERJEV V UČNEM PROCESU



#### 5.1 INFORMIRANJE

**Namen:** Stalno in kakovostno informiranje partnerjev o dejavnosti izobraževalne organizacije je eden bistvenih pogojev za dobro medsebojno sodelovanje. Pri tem je pomembno, da namenimo dovolj pozornosti obojestranskemu pretoku informacij in načinom, ki nam takšen pretok omogočijo. Ugotoviti želimo, kateri načini medsebojnega informiranja se že uporabljajo v komuniciranju med izobraževalno organizacijo in delodajalci ali drugimi partnerji v lokalnem okolju. Analiziramo obseg, vsebino in učinkovitost informiranja ter tako skušamo ugotoviti, ali so načini in vsebine informiranja, ki jih že uporabljamo, ustrezni ali pa bi jih bilo treba zamenjati, izboljšati, dopolniti.



Slika 21: Kazalniki kakovosti – podpodročje Informiranje

## 5.1.1 Načini informiranja

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imamo razvite utežne mehanizme za stalno pisno in ustno obveščanje mogočih in stalnih partnerjev o izobraževalni ponudbi izobraževalne organizacije, možnostih za sodelovanje pri skupnih projektih, možnostih za medsebojno menjavo osebja v izobraževalne namene. Analiziramo gradivo, kot so razpisi, vabila na pomembnejše dogodke, skupna organizacija določenih dogodkov, npr. podelitve diplom itn. Ugotavljamo kakovost publikacij, zloženk, gradiva, ki ga uporabljamo za animiranje delodajalcev, pa tudi to, ali delodajalce v lokalnem okolju obveščamo o dnevih odprtih vrat in informativnih dnevih ter kako to storimo. Preverimo sezname in baze podatkov z naslovi pomembnih strokovnjakov, podjetij idr. ter ugotavljamo, ali skrbimo za sprotno dopolnjevanje le-teh. Ugotavljamo urejenost skupnih pogodbenih dogovorov, sofinanciranje izobraževanja, skupnih projektov ipd. ter koliko in kako se pri informiranju uporablja sodobna informacijska tehnologija (elektronska pošta, objave na spletnih straneh ipd.).

### **Primeri dokumentacije**

Spletne strani izobraževalne organizacije in partnerjev, informativne zgibanke, vabila, obvestila idr., zapisniki srečanj z delodajalci in drugimi partnerji.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik ali opomnik za vodeni pogovor, namenjeni partnerjem in vodstvu izobraževalne organizacije.

- **Način razvijanja kakovosti:** Skrbimo za raznovrstno, jasno in obojestransko informiranje. Uporabljamo različne poti prenašanja in sprejemanja informacij: pisno, ustno, elektronsko. Skrbimo, da so informacije sprotne, hitre, pravočasne in privlačne. Vpeljemo polletna ali letna srečanja z delodajalci v regiji, na njih jim predstavimo ponudbo izobraževalne organizacije ter možnosti za sodelovanje pri skupnih projektih. Hkrati pridobivamo od delodajalcev informacije o njihovih potrebah po izobraževanju. Skrbimo za sprotno medsebojno informiranje z zavodi za zaposlovanje, socialnimi službami, občinskimi službami in drugimi institucijami v regiji.



## 5.2 MOŽNOST VPLIVANJA IN SODELOVANJA PARTNERJEV V UČNEM PROCESU

**Namen:** Ugotavljamo kakovost sodelovanja med izobraževalno organizacijo in partnerji (delodajalci) pri načrtovanju vsebin izobraževalnih programov ter oblikah njihove izpeljave. Analiziramo tudi, ali imamo utečene načine in poti, po katerih lahko delodajalci glede na ugotovljene potrebe po izobraževanju s sodelovanjem zaposlenih spodbujajo razvoj izobraževalnih programov, ter koliko se izobraževalna organizacija na tovrstne pobude odziva z novo programsko ponudbo. Zanimajo nas načini sodelovanja partnerjev (strokovnjakov z določenega strokovnega področja) v izobraževalnem procesu, koliko npr. sodelujejo v izobraževalnem procesu kot učitelji strokovnih predmetov. Ugotavljamo tudi, ali pritegnejo k evalvaciji izobraževanja in njihovih učinkov delodajalce. Analiziramo, koliko delodajalci in drugi zunanji partnerji sodelujejo pri sofinanciranju izobraževanja odraslih.



Slika 22: Kazalniki kakovosti – podpodročje Možnost vplivanja in sodelovanja partnerjev



## 5.2.1 Vpliv delodajalcev na načrtovanje, vsebino in izpeljevanje izobraževalnega procesa

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali v izobraževalni organizaciji analiziramo potrebe delodajalcev po izobraževanju v regiji ter podatke zavoda za zaposlovanje o brezposelnih in koliko ugotovljene potrebe upoštevamo pri oblikovanju novih izobraževalnih programov in posodabljanju zdajšnjih. Preverjamo, koliko izobraževalni programi, ki jih izpeljujemo, ustrezajo razvoju stroke in razvoju tehnologije na določenem področju. Analiziramo ustreznost načinov in oblik izobraževalnih programov glede na potrebe in želje delodajalcev v lokalni skupnosti. Zanima nas, ali so le-ti časovno in prostorsko dostopni in izpeljani tako, da je omogočeno seznanjanje z novostmi. Analiziramo, ali imamo utečene poti sodelovanja s strokovnjaki iz prakse, ki omogočajo, da, če je potrebno, sodelujejo v izobraževalnem procesu z določenimi temami, pa tudi da učitelji izobraževalne organizacije pri svojem usposabljanju sodelujejo v dejavnosti podjetja in tako spoznavajo tehnološke novosti.

### **Primeri dokumentacije**

Letna poročila delovnih organizacij,  
poročila s strokovnih srečanj z delodajalci,  
podatki o potrebah po novemu znanju v gospodarstvu.

### **Primeri instrumentov**

Opomnik za vodeni pogovor, s katerim ugotavljamo potrebe po izobraževanju pri delodajalcih,  
vprašalnik za ugotavljanje potreb po izobraževanju pri delodajalcih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Navežemo stalne stike z delodajalci v lokalnem okolju in vpeljemo vsakoletno ugotavljanje potreb po izobraževanju pri delodajalcih. Zagotovimo sodelovanje osebja izobraževalne organizacije v raznih odborih in organih delovnih organizacij. Načrtujemo skupne projekte in delovne skupine za pripravo novih programov, vsebin, projektov. Organiziramo strokovna srečanja z delodajalci v regiji. Pravočasno in hitro se odzivamo na pobude, ki jih dajo delodajalci in so povezane z izobraževalnimi programi, izobraževalnim procesom ipd. Redno vabimo

gostujoče predavatelje in strokovnjake iz prakse, da sodelujejo v učnem procesu z aktualnimi temami in predstavitevami.

## 5.2.2 Razvoj izobraževalnih programov (izpopolnjevanja in usposabljanja)

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju v lokalnem okolju (podjetja, zavodi za zaposlovanje, širša lokalna skupnost) v izobraževalni organizaciji skrbimo za razvoj programov izpopolnjevanja in usposabljanja, po katerih je v lokalni skupnosti povpraševanje. Analiziramo ustreznost in aktualnost izobraževalnih programov izpopolnjevanja in usposabljanja, ki jih že izpeljujemo, ter potrebo po njihovem prenavljanju in razvijanju novih. Ugotavljamo motivacijo andragoških delavcev za sodelovanje pri razvijanju tovrstnih programov ter možnosti, ki jih imajo za tovrstno strokovno in razvojno delo. Ocenimo uspešnost povezav z delodajalci in skupnega sodelovanja pri razvijanju tovrstnih programov.

### **Primeri dokumentacije**

Nacionalni, regionalni in lokalni razvojni dokumenti, razvojni dokumenti podjetij v regiji, obstoječi izobraževalni programi.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za udeležence, z uporabo katerega ugotavljamo potrebe po novih izobraževalnih programih, ki jih udeleženci prepoznajo na svojih delovnih mestih v podjetjih, opomnik za vodeni pogovor z delodajalci, ki ga uporabimo za ugotavljanje potreb po novih izobraževalnih programih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Razvoj programov izpopolnjevanja in usposabljanja opredelimo med stalnimi dejavnostmi izobraževalne organizacije že ob načrtovanju ali opredeljevanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev izobraževanja odraslih. Razčlenimo potrebe po novih izobraževalnih programih in na podlagi izsledkov presodimo, ali programi še ustrezajo, kako jih je treba prenoviti, ter začnemo pripravljati razvoj novega programa. Povežemo se s podjetji v lokalni skupnosti in v sodelovanju z njimi zasnujemo izobraževalni program, po katerem je povpraševanje. Omogočimo usposabljanje

učiteljev in drugih andragoških delavcev za poznavanje postopkov razvoja programov izobraževanja in usposabljanja.

### 5.2.3 Vpliv lokalnega in širšega okolja

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo ustreznost mehanizmov za ugotavljanje potreb po izobraževanju v lokalni skupnosti (občini, regiji, kraju) in njihovo upoštevanje pri načrtovanju izobraževalne ponudbe, ki bi zapolnila vrzeli v znanju po nekaterih poklicih. Ugotavljamo, kako je izobraževalna organizacija še vpeta v dejavnosti lokalnega okolja. Pri tem nas zanima, ali poznamo problematiko in razvojne usmeritve regionalnega in lokalnega okolja in ali sodelujemo pri skupnih razvojnih projektih, namenjenih urejanju žgočih problemov lokalnega okolja in regije. Preverjamo, kako sodelujemo z območnimi enotami zavoda za zaposlovanje.

#### **Primeri dokumentacije**

Informacijski bilteni dogajanja v lokalni skupnosti in regiji,  
razvojni načrti v lokalni skupnosti in regiji,  
dokumentacija o sodelovanju izobraževalne organizacije pri skupnih projektih v lokalnem okolju in regiji.

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za vodeni pogovor z zastopniki institucij v lokalni skupnosti in regiji, s katerim raziščemo mogoče načine sodelovanja pri skupnih projektih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Skrbimo, da smo nenehno seznanjeni s politiko, z razvojem in s potrebami po izobraževanju v okolišu izobraževalne organizacije. Z lastno dejavnostjo sodelujemo pri skupnih projektih v lokalni skupnosti, na primer s svojo ponudbo na lokalni ravni sodelujemo v Tednu vseživljenjskega učenja in spodbujamo predstavitve učenja v lokalni skupnosti. Z drugimi organizacijami, kot so socialne službe, območne službe zavoda za zaposlovanje, se povezujemo ob skupnih informacijskih in svetovalnih projektih in tako skrbimo za menjavo informacij ter predstavitev lastne dejavnosti v lokalnem okolju. Seznanimo se z razvojnimi načrti v lokalnem okolju in z njimi povežemo svojo izobraževalno ponudbo. Sodelujemo pri skupnih razvojnih projektih, namenjenih urejanju problematike lokalne skupnosti in

regije (npr. reševanje problematike brezposelnosti, zvišanje ravni izobrazbe, dvig ravni pismenosti ipd.).

#### 5.2.4 Vključenost partnerjev v evalvacijo izobraževanja odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali omogočamo vključevanje partnerjev v evalvacijo izobraževanja odraslih. Zanima nas, ali imajo delodajalci in drugi partnerji možnost, da ovrednotijo izobraževalne programe, ki jih izpeljujemo glede na njihove potrebe po izobraževanju in potrebe delovnega okolja. Ugotavljamo tudi, kakšne načine uporabljamo za vključevanje partnerjev v evalvacijo ter koliko so le-ti ustrezni in učinkoviti. Še posebno nas zanima, ali namenjamo dovolj pozornosti ugotavljanju učinkov izobraževanja pri udeležencih, ki se z novim znanjem vrnejo v svoje delovno okolje, in kako tovrstne učinke ugotavljamo. Za izboljševanje kakovosti dela v izobraževalni organizaciji je treba tudi raziskati, ali je v procesih evalvacije partnerjem omogočeno, da prispevajo svoje predloge k izboljšavam prihodnje izobraževalne ponudbe in kako tovrstne predloge partnerjev upoštevamo.

##### **Primeri dokumentacije**

Samoevalvacijsko poročilo o kakovosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji,  
zapisniki s skupnih srečanj s partnerji.

##### **Primeri instrumentov**

Opomnik za skupni ali individualni pogovor z delodajalci v lokalnem okolju,  
vprašalniki za delodajalce in druge partnerje, v katerih ti ocenjujejo ustreznost načinov vključevanja partnerjev v evalvacijo, ki jih izobraževalna organizacija uporablja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Že pri načrtovanju evalvacije namenimo delodajalcem in drugim pomembnim partnerjem pomembno mesto pri vrednotenju dejavnosti izobraževalne organizacije in posameznih izobraževalnih programov. Razvijamo instrumente (vprašalnike, intervjuje) za sistematično ugotavljanje zadovoljstva podjetij in drugih partnerjev v regiji, z našimi storitvami ipd. Vpeljemo občasna srečanja z delodajalci in drugimi partnerji, ki so

namenjena ugotavljanju zadovoljstva partnerjev z našo izobraževalno ponudbo in našim delom ter zbiranju predlogov partnerjev o potrebnih izboljšavah in razvijanju naše dejavnosti.

### 5.2.5 Sofinanciranje izobraževanja odraslih

- ***Način presojanja kakovosti:*** Ugotavljamo, koliko udeležencem je zagotovljeno sofinanciranje izobraževanja, in koliko je samoplačnikov. Analiziramo prijeme, s katerimi motiviramo delodajalce in druge partnerje v okolju, da začno sofinancirati izobraževanje svojih zaposlenih. Ugotavljamo, koliko smo učinkoviti pri informiranju potencialnih udeležencev z različnimi možnostmi za sofinanciranje izobraževanja odraslih in koliko smo sami s tem seznanjeni. Razčlenimo, koliko smo učinkoviti pri priglašanju na razpise za sofinanciranje svojih dejavnosti, v katerih sodelujejo odrasli, ter načine financiranja študija udeležencev in vpliv le-tega na njihovo izobraževanje.

#### ***Primeri dokumentacije***

Vpisni listi,  
osebni listi,  
statistični podatki, vodenje knjigovodskih evidenc (podkonti o sofinanciranju),  
podatki o sodelovanju izobraževalne organizacije na razpisih za sofinanciranje dejavnosti izobraževanja odraslih.

#### ***Primeri instrumentov***

Vprašalniki (pogovor) z udeleženci, kako so seznanjeni z možnostmi za sofinanciranje izobraževanja,  
opomnik za vodeni pogovor z vodstvom izobraževalne organizacije o načinih, s katerimi pomaga udeležencem ob sofinanciranju izobraževanja odraslih.

- ***Način razvijanja kakovosti:*** Spremljamo razpise za sofinanciranje izobraževanja odraslih (nacionalni razpisi, razpisi zavoda za zaposlovanje). Udeležence seznanjamo z različnimi možnostmi za sofinanciranje izobraževanja v lokalni skupnosti in jih usmerjamo na ustrezna mesta. Seznanimo jih z možnostmi za štipendiranje, kreditiranje, omogočanje plačevanja šolanja na obroke, z odlokom, alternativnimi potmi za samoizobraževanje.



## PODROČJE 6: VODENJE IN UPRAVLJANJE

### PODPODROČJA:

#### 6.1 POLOŽAJ IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

#### 6.2 STROKOVNI RAZVOJ ODGOVORNIH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

#### 6.3 VODENJE

#### 6.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

#### 6.5 RAVNANJE Z VIRI



### 6.1 POLOŽAJ IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH<sup>1</sup>

**Namen:** Ugotoviti želimo, kakšen je položaj izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, zlasti to, ali so zagotovljene možnosti za avtonomen, strokoven in celosten razvoj izobraževanja odraslih, ki bo pomenil na eni strani kakovostno ponudbo izobraževanja po programih za pridobitev izobrazbe, na drugi strani pa raznovrstno in kakovostno ponudbo programov strokovnega izpopolnjevanja in usposabljanja, povezanega z matičnimi programi. Ugotoviti želimo, ali je položaj izobraževanja odraslih na eni strani tak, da je enakovreden/enak izobraževanju mladine, kadar je to smiselno in racionalno, na drugi strani pa drugačen, ko gre za posebno vlogo in posebne potrebe odraslih v izobraževanju ali uporabnikov/delodajalcev.

---

1 Podpodročje 6.1 je namenjeno presojanju kakovosti v izobraževalnih organizacijah, katerih temeljna dejavnost je izobraževanje mladine, izpeljujejo pa tudi dejavnosti izobraževanja odraslih. Osvetljuje položaj, ki ga ima izobraževanje odraslih v tovrstnih izobraževalnih organizacijah.



Slika 23: Kazalniki kakovosti – podpodročje Položaj izobraževanja odraslih

### 6.1.1 Organiziranost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali je izobraževanje odraslih statusno opredeljeno v normativnih aktih, ali se ukrepi oblikujejo tako, da so primerni za izobraževanje odraslih. Ocenjujemo položaj vodje izobraževanja odraslih glede na njegove kompetence, delovne naloge, povezane z vodenjem in s poučevanjem, z infrastrukturnimi storitvami, ki so mu na voljo, in glede na njegov ugled in moč soodločanja, hierarhični položaj v organizaciji. Presojamo kompetence vodstva izobraževanja odraslih v primerjavi s kompetencami izobraževanja mladine. Spremljamo organizacijske ukrepe in preudarjamo, ali so primerni za izobraževanje odraslih (urniki, razporejanje delovnih obveznosti za mladino in odrasle, prednostni vrstni red, učilnice in učna sredstva za izobraževanje odraslih, ki so na voljo, ipd.).

#### **Primeri dokumentacije**

Normativni akti, zlasti statut, akt o sistemizaciji.

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za pogovor z vodjem izobraževanja odraslih,

opomnik za skupinski pogovor z učitelji v izobraževanju odraslih, čeklista o organiziranosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, izpolni jo ravnatelj ali direktor, anketa o organiziranosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji za učitelje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo ustrezne statusne rešitve, ki bodo dopuščale racionalno avtonomijo izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Presodimo možnosti in ukrepanje za izboljšanje položaja vodje izobraževanja odraslih glede na njegove kompetence (sodelovanje v organih, na posvetovanjih, povezanih z razvojem izobraževalne organizacije in položajem izobraževanja odraslih), delovne naloge, povezane z vodenjem in s poučevanjem (zmanjšanje obveznosti pri poučevanju, možnosti za razvojno delo). Poskrbimo za večjo infrastrukturno podporo (storitve administracije in računovodstva, svetovalne službe, direktorja). Povečamo kompetence pri odločanju ali soodločanju, zlasti pri vprašanjih, povezanih z izobraževanjem odraslih. Odgovornim za izobraževanje odraslih zagotovimo ustrezen hierarhični položaj v organizaciji.

## 6.1.2 Samostojnost, kompetentnost in normativna urejenost izobraževanja odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kdaj ljudje, ki v izobraževalni organizaciji skrbijo za izobraževanje odraslih, lahko ukrepajo samostojno in kdaj ne, ter razčlenimo upravičenost take porazdelitve pristojnosti. Samostojno ukrepanje ocenjujemo glede na odločanje o zaposlovanju ali razporejanje učiteljev, nakup učne opreme, oblikovanje cen storitev, razpolaganje z ustvarjenim dohodkom, samostojno presojanje vprašanj, povezanih z izobraževalnim procesom (določanje vpisnih meril, ki so v pristojnosti izobraževalnih organizacij, določanje obsega organiziranega izobraževanja, posvetovanja z učitelji, napotitve učiteljev na dodatno izobraževanje, načini preverjanja znanja, sodelovanje z delodajalci, razvijanje in sprejemanje novih programov). Ocenjujemo položaj izobraževanja odraslih v promocijskih dejavnostih izobraževalne organizacije. Presojamo upravičenost in racionalnost ugotovljenih značilnosti ter pripravljamo ukrepe za spremembe, kadar je to mogoče in upravičeno. Ugotavljamo, ali so urejeni vsi akti, ki omogočajo nemoten in



kakovosten potek izobraževanja odraslih, in tisti, ki sodijo med varstvene akte udeležencev in učiteljev v izobraževanju odraslih (npr. varstvo osebnih podatkov, postopki za odpravljanje kršitev pravic). Presodimo, ali so napisani jasno in razumljivo, tako da dopuščajo le enopomensko razlago in so razumljivi uporabnikom.

### **Primeri dokumentacije**

Interni akti, ki urejajo izobraževanje odraslih.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik za učitelje, vodje izobraževanja odraslih, o samostojnosti in kompetentnosti izobraževanja odraslih, opomnik za vodeni pogovor z vodjem izobraževanja odraslih o možnostih in področjih samostojnega odločanja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Opredelimo primere, ko je smiselno samostojno ukrepanje vodje izobraževanja odraslih, posebej za vodstvene vloge, posebej za organizacijske, posebej za naloge andragoške narave. Izobraževanje odraslih uporabljamo v predstavitvene namene. Pripravimo akte, za katere ugotovimo, da jih ni, pa je očitno, da so potrebni. Izboljšamo njihovo jasnost in razumljivost. Odpravimo nepotrebne akte in nepotrebna določila. Primerjamo svoje akte z akti podobnih zavodov in povzamemo primerne rešitve. V aktih uredimo vprašanja, ki so opredeljena pomanjkljivo ali pa sploh ne.

## **6.1.3 Sistemizacija delovnih mest**

- **Način presojanja kakovosti:** Preverjamo, ali so v sistemizaciji upoštevane tudi potrebe izobraževanja odraslih ali pa poteka celotna dejavnost le kot dopolnilno ali honorarno delo. Ugotavljamo, katera mesta so sistemizirana za potrebe izobraževanja odraslih, ali je teh mest dovolj glede na število in glede na vrsto. Preverjamo, ali so zagotovljena mesta tako za vodstvene kot organizacijske in izobraževalne vloge. Ocenjujemo, kakšne izobrazbene in druge zahteve so opredeljene za posamezna mesta, še posebno, kako je opredeljena andragoška usposobljenost. Preverjamo razmerja med delovnimi obveznostmi učiteljev pri izobraževanju mladine in izobraževanju odraslih (ali gre za dopolnjevanje delovne obveznosti, izključno obveznost pri izobraževanju odraslih, nadurno delo, ho-

norarno delo). Ugotavljamo, ali so opredeljene obveznosti svetovalne službe tudi pri izobraževanju odraslih.

### **Primeri dokumentacije**

Akt o sistemizaciji delovnih mest.

### **Primeri instrumentov**

Ocena, ki jo poda neodvisni zunanji strokovnjak o ustreznosti sistemizacije delovnih mest,  
opomnik za vodeni pogovor z vodjo izobraževanja odraslih v podobni izobraževalni organizaciji o sistemizaciji delovnih mest.

- **Način razvijanja kakovosti:** Zagotoviti skušamo sistemizirana delovna mesta za izobraževanje odraslih. Za bistvena dela zagotovimo delovna mesta s polno delovno obveznostjo pri izobraževanju odraslih, zlasti za vodenje in organizacijo.

## **6.1.4 Financiranje izobraževanja odraslih**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kako se financira izobraževanje odraslih: iz sistemskih virov, prodaje storitev, sodelovanja na natečajih, prispevkov udeležencev, donacij ipd. Spremljamo, kdo sodeluje pri zagotavljanju sredstev: ravnatelj ali direktor, vodja izobraževanja odraslih, drugi, koliko med seboj sodelujejo in kako so določene obveznosti za pridobivanje sredstev. Presojamo, ali imamo ustrezna merila za oblikovanje cene storitve, ali cena storitve zagotavlja tudi sredstva za razvoj in stalno spopolnjevanje. Ugotavljamo, kako so porazdeljene odgovornosti pri morebitnih primanjkljajih in kako pravice pri pridobljenih presežkih. Če izobražujemo mladino in odrasle, preverjamo, ali je v izobraževalni organizaciji zagotovljeno dokumentiranje denarnih prihodkov za izobraževanje odraslih, preglednost financiranja. Preverjamo, kako je urejeno medsebojno prepletanje financiranja izobraževanja odraslih in izobraževanja mladine. Ugotavljamo, ali smo uspešni pri pridobivanju denarja. Preverjamo uspešnost pridobivanja denarja iz mednarodnih skladov, uspešnost na različnih natečajih. Presojamo gibanja finančne udeležbe posameznikov pri lastnem izobraževanju. Preverjamo, ali so pri pridobivanju denarja tudi komercialni interesi, ki škodujejo kakovosti.

## Primeri dokumentacije

Finančni načrti,  
finančna poročila,  
dokumentacija o sredstvih, pridobljenih na raznih razpisih (natečajih).

## Primeri instrumentov

Opomnik za vodeni pogovor z vodjo izobraževanja in računovodstva v podobni izobraževalni organizaciji o financiranju izobraževanja odraslih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Načrtujemo in uresničujemo ukrepe za zagotovitev stalnih virov financiranja izobraževanja odraslih. Preverjamo uspešnost na natečajih, jo analiziramo in sprejemamo ukrepe za nenehno izboljševanje. Uredimo si dostop do različnih virov informacij o tem, kako je mogoče pridobivati denar. Usposobimo se za sodelovanje na domačih in tujih natečajih. Sodelujemo z delodajalci in lokalno skupnostjo. Analiziramo oblikovanje cene storitve in standardiziramo najboljši način. Izboljšamo spremljanje denarnih tokov za izobraževanje odraslih.



## 6.2 STROKOVNI RAZVOJ ODGOVORNIH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

**Namen:** Ugotoviti želimo, ali odgovorni za izobraževanje odraslih v izobraževalni organizaciji skrbijo za svoj nenehni strokovni razvoj in jim je tak razvoj tudi omogočen, saj le tako lahko kakovostno opravljajo svojo vlogo. Ugotavljamo skrb za strokovni razvoj v njihovi matični stroki in na področjih, ki sodijo k opravljanju vloge odgovorne osebe: sposobnost ukrepanja ob sistemskih rešitvah, presojanja položaja, ravnanja z osebjem, odločanja o denarju, javnega nastopanja in pogajanja.



Slika 24: Kazalniki kakovosti – podpodročje Strokovni razvoj odgovornih za izobraževanje odraslih

## 6.2.1 Spremljanje novosti v izobraževanju odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, na katerih področjih odgovorna oseba spremlja novosti, katere vire uporablja (javna občila, posveti, strokovna literatura, medmrežje idr.), kako pogosto to počne, kako pridobljene informacije prenaša sodelavcem in kako pogosto. Preverjamo, ali spremlja domače in tuje novosti in koliko novosti v izobraževanju odraslih spremlja ravnatelj ali direktor tudi tedaj, ko ni hkrati edina odgovorna oseba za izobraževanje odraslih.

### **Primeri dokumentacije**

Pisna obvestila zaposlenim o novostih.

### **Primeri instrumentov**

Samoocena odgovorne osebe o spremljanju revij, strokovne literature in drugih virov,  
mnenjska anketa med učitelji o usposobljenosti odgovorne osebe za izobraževanje odraslih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Določimo temeljna področja, ki naj jih spremlja odgovorna oseba, in temeljne vire za spremljanje novosti. Vpeljemo skupinsko menjava novih informacij (študijska srečanja). Razmislimo o mogočih oblikah stimulacije odgovorne osebe za spremljanje novosti. Izpeljemo organizacijske izboljšave, ki dajo odgovorni osebi več časa za spremljanje novosti. Izdelamo načrt osebne kariere.

## 6.2.2 Stalno strokovno spopolnjevanje za vodenje in upravljanje izobraževanja odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kako pogosto se odgovorna oseba za izobraževanje odraslih dodatno usposablja za vodenje in upravljanje izobraževanja odraslih in na katerih področjih: menedžment, ravnanje z osebjem, ekonomika poslovanja, retorika, marketing, komuniciranje, poslovno pravo ipd. Zanima nas tudi, kakšne možnosti ima odgovorna oseba za usposabljanje in katere so morebitne ovire, ki bi ji lahko preprečevale stalno strokovno spopolnjevanje in usposabljanje za vodenje ter upravljanje izobraževanja odraslih.

### Primeri dokumentacije

Pregled udeležbe strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja (vrsta, obseg, pogostost).

### Primeri instrumentov

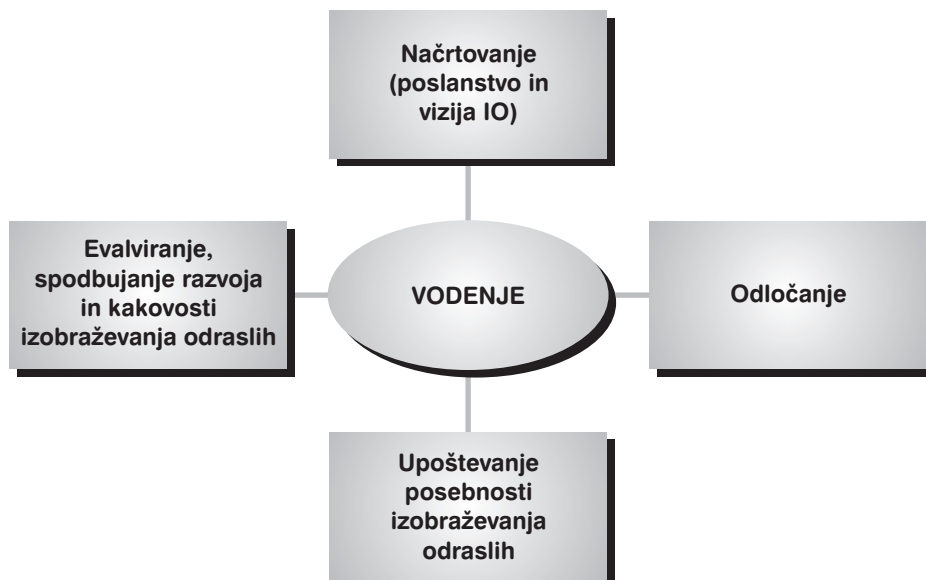
Samoocena odgovorne osebe o lastnem izpopolnjevanju, vprašalnik za učitelje o usposobljenosti odgovorne osebe za izobraževanje odraslih.

- **Način razvijanja kakovosti:** Priprava izobraževalnega načrta za odgovorno osebo. Izpeljemo organizacijske izboljšave, ki dajo odgovorni osebi več časa za strokovno spopolnjevanje. Organiziramo stalno pridobivanje informacij o možnostih za dodatno izobraževanje.



## 6.3 VODENJE

**Namen:** Ugotoviti želimo način vodenja izobraževanja odraslih, ki je povezan z načrtovanjem – poslanstvom in vizijo izobraževanja odraslih, s procesi odločanja, evalviranja, zagotavljanja možnosti za optimalno načrtovanje in izpeljavo izobraževalnega procesa ter s spodbujanjem razvoja in kakovosti izobraževanja odraslih.



Slika 25: Kazalniki kakovosti – podpodročje Vodenje

### 6.3.1 Načrtovanje (poslanstvo in vizija izobraževanja odraslih)

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, ali ima izobraževalna organizacija opredeljeno poslanstvo in vizijo izobraževanja odraslih in kakšna sta. Ugotavljamo tudi, ali ima dolgoročni strateški načrt izobraževanja odraslih in ali le-ta zajema: način organiziranosti izobraževanja odraslih, načrtovanje obsega vključevanja odraslih, načrt razvoja osebja, razvoj materialnih in prostorskih razmer, načrt gospodarjenja z denarjem za izobraževanje odraslih. Če izobraževanje odraslih ni edina dejavnost izobraževalne organizacije, ugotavljamo, koliko sta poslanstvo in vizija razvoja izobraževanja odraslih usklajena in povezana s poslanstvom in vizijo, ki opredeljuje delovanje in razvoj izobraževalne organizacije kot celote. Zanima nas tudi, koliko so zaposleni v izobraževanju odraslih seznanjeni s poslanstvom in vizijo in dolgoročnimi ter kratkoročnimi cilji razvoja in delovanja. Pomembna je tudi njihova presoja o tem, koliko možnosti so imeli sami za sodelovanje pri opredeljevanju vizije in koliko se s tako opredeljeno vizijo strinjajo. Ugotavljamo, koliko so vizija in iz nje izhajajoči cilji razvoja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji usklajeni s potrebami lokalnega okolja (lokalna skupnost, delodajalci).

#### **Primeri dokumentacije**

Dokumenti, ki opredeljujejo poslanstvo in vizijo, dolgoročni strateški načrt razvoja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji.

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za intervju z ravnateljem ali direktorjem izobraževalne organizacije o načrtovanju izobraževanja odraslih, opomnik za intervju z učitelji o tem, kako so seznanjeni s temeljnim poslanstvom in vizijo izobraževanja odraslih, vprašalnik za ugotavljanje potreb v lokalnem okolju.

- **Način razvijanja kakovosti:** Opredelimo poslanstvo in vizijo izobraževanja odraslih. Razvijemo dolgoročni strateški načrt razvoja izobraževanja odraslih in že obstoječega dopolnimo z manjkajočimi sestavinami. Določimo kontrolne točke, v katerih bomo preverjali uresničevanje vizije in strateških ter operativno načrtovanih

ciljev. Poskrbimo, da bodo pri opredeljevanju poslanstva in vizije ter dolgoročnega načrta razvoja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji sodelovali vsi andragoški delavci. Razčlenimo potrebe in predvideni načrt razvoja lokalnega okolja ter ugotovitve upoštevamo pri načrtovanju razvoja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji.

### 6.3.2 Odločanje

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo stopnjo samostojnosti pri odločanju v izobraževanju odraslih v posamezni izobraževalni organizaciji. Zanima nas tudi, kako poteka odločanje in kako to vpliva na stopnjo avtonomije učiteljev in njihovega dela. Ugotavljamo, kdo vse sodeluje pri odločanju o delovanju in razvoju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, ali je kateri od tistih, ki delujejo v izobraževanju odraslih, iz teh procesov odločanja izločen. Ugotavljamo stopnjo strinjanja zaposlenih z načinom odločanja o izobraževanju odraslih v izobraževalni organizaciji in iščemo predloge za nenehno izboljševanje le-teh. Ugotavljamo tudi način in potek komunikacije med vodstvenim osebjem in zaposlenimi pri odločanju in prenašanju odločitev, delegiranju nalog, pooblaščenju zaposlenih. Preverjamo, kako se v izobraževalni organizaciji urejajo težave, ki zadevajo izobraževanje odraslih.

#### **Primeri dokumentacije**

Interni akti, ki opredeljujejo procese odločanja, ipd..

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za pogovor z ravnateljem ali direktorjem izobraževalne organizacije o načinih in procesih odločanja, o sodelovanju osebja pri odločanju ipd.

opomnik za pogovor z učitelji, kako so zadovoljni z načini odločanja in svojim sodelovanjem pri tem.

- **Način razvijanja kakovosti:** Če izobraževanje odraslih ni edina dejavnost, s katero se ukvarja izobraževalna organizacija, načrtujemo in izpeljemo ukrepe za povečanje samostojnosti izobraževanja odraslih: npr. opredelimo, o čem vse odloča vodja izobraževanja odraslih sam, o čem pa skupaj z ravnateljem ali direktorjem izobraževalne organizacije, predvidimo, da pri reševanju proble-

mov sodelujejo vsi, ki jih problem zadeva, da se problemi urejajo sproti idr. Omogoči se usposabljanje vodilnega osebja za vodenje in odločanje (delo z osebjem, stili vodenja, sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev, skupinska dinamika, komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, sposobnost pogajanja, spretnosti urejanja problemov). Razvijemo mehanizme za pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih in širšega lokalnega okolja, koliko so zaposleni zadovoljni z načinom vodenja in upravljanja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji.

### 6.3.3 Upoštevanje posebnosti izobraževanja odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Analiziramo, kako in koliko se pri vodenju in upravljanju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji upoštevajo posebnosti tega izobraževanja. Ugotavljamo, ali vizija in načrtovanje izobraževanja za odrasle izhajata iz ugotovljenih potreb po znanju; ali načrtovanje razvoja osebja, ki dela z odraslimi, upošteva potrebe po pedagoško-andragoškem znanju tistih, ki delajo z odraslimi. Že ob načrtovanju iščemo možnosti, da se takšno usposabljanje omogoči. Koliko pri sprejemanju odločitev, povezanih z izobraževanjem odraslih, upoštevamo potrebe odraslega udeleženca izobraževanja, delodajalca, lokalnega okolja?

#### **Primeri dokumentacije**

Načrt izpeljave izobraževalnega procesa (urniki ipd.).

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za pogovor z učitelji (vodjo izobraževanja odraslih, ravnateljem ali direktorjem) o upoštevanju posebnosti izobraževanja odraslih pri postavljanju ciljev, odločanju, usposabljanju osebja, sodelovanju z okoljem,

vprašalnik za udeležence o upoštevanju njihovih potreb in značilnosti,

opomnik za vodeni pogovor s predstavniki, ki skrbijo za načrtovanje razvoja v lokalnem okolju,

opomnik za pogovor z delodajalci o upoštevanju posebnosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji.

- **Način razvijanja kakovosti:** Predvidimo usposabljanje vseh, ki sodelujejo pri upravljanju in vodenju izobraževanja odraslih v izo-



braževalni organizaciji, da spoznajo posebnosti izobraževanja odraslih (ravnatelj ali direktor, vodja izobraževanja odraslih, učitelji itn.). Preverimo, ali poslanstvo in vizija ter načrti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji upoštevajo posebne značilnosti odraslih udeležencev izobraževanja. Preverjamo načrt razvoja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji v primerjavi s potrebami, načrti in smermi razvoja v lokalnem okolju in ga usklajujemo.

### 6.3.4 Evalviranje, spodbujanje razvoja in kakovosti izobraževanja odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali imamo v izobraževalni organizaciji dodelan in ustrezen sistem zagotavljanja in razvoja kakovosti, v katerega je enakovredno včlenjeno izobraževanje odraslih. Ali namenjamo dovolj pozornosti demokratični razpravi o tem, za kakšno kakovost izobraževanja odraslih se v izobraževalni organizaciji zavzemamo. Imamo opredeljen načrt zagotavljanja in razvoja kakovosti? Presojamo, ali so pri njegovem opredeljevanju upoštevane te sestavine: opredelitev, kaj je za izobraževalno organizacijo kakovostno izobraževanje odraslih; določitev koordinatorja, ki bo odgovoren za različne pobude v zvezi z zagotavljanjem kakovosti; oblikovanje projektne skupine za kakovost, opredeljeni kazalniki kakovosti izobraževanja odraslih, ki jih želimo spremljati v določenem obdobju; različni instrumenti, uporabni za ugotavljanje, ali so cilji, zastavljeni pri posameznih kazalnikih kakovosti, doseženi. Ocenjujemo ustreznost izpeljevanja (samo)evalvacij in preverjamo, ali je pri načrtovanju in izpeljevanju evalvacij upoštevano, da je treba izobraževanje odraslih spremljati v različnih fazah, od načrtovanja prek izpeljave izobraževanja do ugotavljanja učinkov. Evalvacija se lahko nanaša na izobraževalni program kot celoto, lahko zajame posamezen predmet ali subjekt izobraževalnega procesa za odrasle. Ugotavljamo tudi, ali se zaposleni v izobraževalni organizaciji usposabljujejo za načrtno zagotavljanje kakovosti. Analiziramo, kako je spodbujanje razvoja in zagotavljanje kakovosti včlenjeno v načrtovanje izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, kakšni ukrepi so predvideni, ali je temu namenjeno dovolj časa – vsebinsko in kadrovske.

### **Primeri dokumentacije**

(Samo)evalvacijski načrti,  
samoevalvacijska poročila,  
dokumentacija o usposabljanju osebja za dejavnosti zagotavljanja  
in razvoja kakovosti.

### **Primeri instrumentov**

Opomnik za intervju z ravnateljem ali direktorjem izobraževalne organizacije o odnosu do razvoja in zagotavljanja kakovosti, o načinih spodbujanja le-tega,  
vprašalnik za učitelja o odnosu do zagotavljanja kakovosti razvoja in o motiviranosti za sodelovanje, spodbudah vodilnih za kakovost.

- **Način razvijanja kakovosti:** V načrtovanje letne dejavnosti v izobraževanju odraslih uvrstimo tudi evalvacijo. Določimo koordinatorja in vzpostavimo projektno skupino za kakovost, ki bo skrbelo za dejavnosti, povezane z izpeljevanjem (samo)evalvacijskih dejavnosti in načrtovanje ter izpeljevanje izboljšav kakovosti. Pripravimo načrt evalvacijskih dejavnosti za tekoče leto; v njem opredelimo področja, ki jih bomo uvrstili med dejavnosti za ugotavljanje kakovosti: cilje (samo)evalvacije, subjekte, od katerih bomo zbirali podatke, način analize podatkov, pripravimo časovni načrt evalvacijske dejavnosti, opredelimo, kako bomo seznanili osebe v izobraževalni organizaciji, udeležence in zunanje partnerje s pridobljenimi podatki. Načrtujemo usposabljanje osebja za poznavanje sistematičnih prijemov pri zagotavljanju kakovosti v izobraževalni organizaciji, za izdelavo merskega instrumentarija in poznavanje postopkov načrtovanja sistematičnega obravnavanja kakovosti (izdelava načrta kakovosti, opravljanje analiz, prenos izsledkov analiz v načrt razvoja izobraževanja odraslih za novo obdobje). Povežemo evalvacijske dejavnosti, skrb za kakovost, z razvojnimi načrti izobraževalne organizacije in na podlagi ugotovitev evalvacije dopolnimo razvojni načrt izobraževalne organizacije z izboljšavami.



## **6.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

**Namen:** Organizacijska kultura je eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti izobraževalne organizacije in njenega razvoja. Med temeljne

sestavine organizacijske kulture sodijo vrednote, ki jih gojimo v izobraževalni organizaciji. V zvezi s kakovostjo dela z odraslimi nas tokrat še posebno zanima, kako vodstvo in učitelji dojemajo dejavnosti izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Ugotavljamo, ali gojijo do tega področja pozitiven odnos, ali se le-ta izraža v skupnih ciljih. Posebej nas zanimajo vrednote, povezane z odnosom do kakovosti dela, obvladovanja sprememb, sprejemanja kulture vseživljenjskega učenja ipd., ki omogočajo nenehno učenje iz lastne prakse in razvoj. Pomemben del organizacijske kulture je tudi kakovost komunikacijskih poti, zato preverjamo, kako poteka komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi, kakšno je razpoloženje med zaposlenimi ipd.



Slika 26: Kazalniki kakovosti – podpodročje Organizacijska kultura

#### 6.4.1 Obvladovanje sprememb, spodbujanje kulture učenja

- **Način presojanja kakovosti:** Zanima nas, ali vodstvo izobraževalne organizacije dejavno in enakovredno podpira razvojne dejavnosti za izboljšanje kakovosti in kako v njih sodeluje. Ugotavljamo pripravljenost vodstva in zaposlenih za vpeljevanje sprememb in izboljšav v svoje delo. Presojamo, koliko andragoški delavci v resnici sprejemajo cilje kakovosti dela na svojem področju. Preverjamo tudi, ali učitelji v izobraževalni organizaciji lahko izrazijo svoje mnenje o pomembnih področjih, na katerih bi bilo treba vpeljevati spremembe in izboljšave, in sodelujejo pri spreminjanju neustreznih navad, ustvarjanju drugačnih odnosov ter krepitvi zelene kulture v izobraževalni organizaciji. Zanima nas, ali se spodbuja timsko delo, ali je delovno okolje takšno, da so učitelji in drugi zaposleni motivirani za razvijanje novih prijemov, postopkov dela. Vlada v organizaciji ozračje, ki dovoljuje izražanje drugačnih mnenj in raznovrstnih načinov dela? Ugotavljamo tudi, ali vodstvo v izobraževalni organizaciji spodbuja kulturo učenja, potrebno za pozitivno obvladovanje sprememb, saj je od te močno odvisna krepitev zelene kulture.

### **Primeri dokumentacije**

Dokumentacija o razvojnih projektih,  
dokumentacija o vpeljanih spremembah.

### **Primeri instrumentov**

Anketa o zadovoljstvu zaposlenih ter njihovem odnosu do sprememb in dejavnosti za izboljševanje kakovosti.

- **Način razvijanja kakovosti:** S sprotnim obveščanjem in seznanjanjem učiteljev skušamo doseči, da bi neposredno sodelovali pri vpeljevanju sprememb in preprečili strah pred njimi. Pri vseh dejavnostih v vsakem procesu in pri vsakem delu spodbujamo kulturo, usmerjeno h kakovosti. Izboljšujemo interakcijo in nadaljnje skupno delovanje zaposlenih ter povezovanje ciljev izobraževalne organizacije in njihovih osebnih ciljev. Učitelje spodbujamo, naj sodelujejo pri razvijanju kakovosti in razvojnih projektov. Krepimo spoštovanje, ki izhaja iz uspeha, izkušenj in organizacijskega okolja, spodbujamo usposabljanje in izobraževanje vodilnih delavcev in učiteljev s področja organizacijske kulture, procesov obvladovanja sprememb in načinov izboljševanja kakovosti dela v izobraževalni organizaciji.

## **6.4.2 Procesi komuniciranja in pretoka informacij**

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo zadovoljstvo učiteljev in drugega osebja z oblikami ter načini sodelovanja med njimi in izobraževalno organizacijo pri delu z odraslimi. Kako so zadovoljni s pogodbenim odnosom, urejenostjo in načinom informiranja, komuniciranja in organizacijskimi pogoji za nemoten potek njihovega sodelovanja in dela. Zanima nas zadovoljstvo učiteljev s komunikacijskimi tokovi med njimi in vodstvom izobraževalne organizacije, njihovo zaznavanje ustreznosti odnosov vodstva izobraževalne organizacije do učiteljev ipd. Analiziramo morebitne razlike, ki nastajajo med učitelji, redno zaposlenimi v izobraževalni organizaciji, in zunanji sodelavci. Ugotavljamo tudi, kako so učitelji zadovoljni s številom organiziranih srečanj in pogovorov s kolegi ter z vodstvom in možnostmi za menjavo informacij med redno zaposlenimi učitelji in zunanji sodelavci.

- **Način razvijanja kakovosti:** Natančneje je treba opredeliti način organizacije in sodelovanja s predavatelji. Skrbimo za sprotno podajanje individualnih, pisnih informacij. Občasno organiziramo strokovna srečanja ter poskrbimo za stalne stike in komuniciranje med učitelji in vodstvom organizacije ter za sodelovanje med učitelji (še posebno med redno zaposlenimi in zunanjimi sodelavci). Vsaj dvakrat na leto organiziramo družabna srečanja, učitelje vabimo na interne prireditve, podelitve diplom itn. Z ustreznim in načrtnim informiranjem in vključevanjem andragoških delavcev v odločanje skrbimo za razvoj demokratičnosti postopkov, ustvarjamo zaupanje med vodstvom in zaposlenimi ter zaupanje, potrebno za medsebojno sodelovanje.

### **Primeri dokumentacije**

Zapisniki strokovnih srečanj.

### **Primeri instrumentov**

Vprašalnik, s katerim ugotovimo, kako so učitelji (vodja izobraževanja odraslih, ravnatelj ali direktor) zadovoljni s komuniciranjem in pretokom informacij.



## **6.5 RAVNANJE Z VIRI**

**Namen:** Ugotoviti želimo, ali so v izobraževalni organizaciji ustvarjeni mehanizmi ali sistem razvoja osebja, ki dela z odraslimi, ali so v takšen sistem, ki je postavljen za izobraževanje mladine, enakovredno včlenjeni tudi mehanizmi razvoja andragoških delavcev. Zanima nas, ali so oblikovani mehanizmi ugotavljanja potreb po izobraževanju, načrtovanja usposabljanja andragoških delavcev, ali vodstvo spremlja in spodbuja usposabljanje, kako je z informiranjem o možnostih za usposabljanje ipd. Zanimajo nas načini spodbujanja dela osebja, zagotavljanja možnosti za delo ipd.



Slika 27: Kazalniki kakovosti – podpodročje Ravnanje z viri

### 6.5.1 Načrtovanje kadrovskih karier in osebnostnega razvoja zaposlenih v izobraževalni organizaciji

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotoviti želimo, ali vodstvo v izobraževalni organizaciji kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno načrtuje razvoj tistih, ki delajo z odraslimi (učitelji, vodja izobraževanja, ravnatelj ali direktor idr.). Ali se v izobraževalni organizaciji na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju načrtno usposablja za izdelavo izobraževalnih načrtov (skupinskih, individualnih) osebja in spremljanje njihovega uresničevanja? Ali v izobraževalni organizaciji sistematično zbirajo podatke o strokovnem izobraževanju in usposabljanju (dokumentacija o stalnem strokovnem usposabljanju). Imamo morda razvite osebne mape (izobraževalni portfelji) za andragoške delavce, v katerih so shranjena dokazila o vsem usposabljanju in izobraževanju in s katerimi lahko vsak trenutek ugotovljamo, koliko se je kateri od zaposlenih izobraževal, kakšnega izobraževanja se je udeleževal, katerega se morda še ni, ipd.?

#### **Primeri dokumentacije**

Izobraževalni načrti, osebne mape z zbranimi dokazili o usposabljanju.

#### **Primeri instrumentov**

Opomnik za letni pogovor ravnatelja ali direktorja (vodje izobraževanja odraslih) z zaposlenimi,  
anketni vprašalniki za predavatelje o njihovih potrebah po izobraževanju,  
vprašalniki, s katerimi udeleženci ocenijo učitelje.

- **Način razvijanja kakovosti:** Zagotoviti moramo načine in sredstva, s katerimi si bodo lahko tisti, ki nimajo pedagoško-andragoške izobrazbe, le-to pridobili. Uresničeni cilji v izobraževalnih načrtih so podlaga za novo ugotavljanje potreb po izobraževanju in postavitve novih ciljev. Izobraževalna organizacija lahko organizira notranje usposabljanje za svoje zaposlene in poišče najustrežnejše zunanje izvajalce ter svoje delavce napoti na usposabljanje. Če v organizaciji še ni razvitih tovrstnih mehanizmov, vpelje organizacija dejavnosti za njihov razvoj in uporabo.

## 6.5.2 Stimulacija zaposlenih v izobraževanju odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, ali poteka stimulacija osebja v izobraževanju načrtno. Kakšne so podlage za izpeljevanje stimulatивne politike (pravilniki idr.). Ali zajema »stimulativna politika« samo finančne ali tudi druge oblike spodbujanja in nagrajevanja in kakšne so? Ugotavljamo, ali ima organizacija določena merila za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ki je prvi pogoj za kakovostno (ustrezno) stimuliranje. Preverjamo tudi, ali se ocenjevanja delovne uspešnosti v izobraževalni organizaciji lotevamo sistematično in načrtovano in ali so vsi andragoški delavci ustrezno seznanjeni z načini in postopki ocenjevanja delovne uspešnosti ter merili nagrajevanja. Analiziramo, ali so v izobraževalni organizaciji razviti mehanizmi za samoocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ki delajo z odraslimi? Ugotavljamo, da so andragoški delavci zadovoljni z merili napredovanja in možnostmi za napredovanje, ki jih imajo v izobraževalni organizaciji.

### **Primeri dokumentacije**

Načrti razvoja stimulatивne politike, normativni akti (eksterni in interni pravilniki nagrajevanja itn.), pravilnik o ugotavljanju delovne uspešnosti.

### **Primeri instrumentov**

Samoocenjevalni sezname delovne uspešnosti, intervjuji z zaposlenimi o ustreznosti politike nagrajevanja.

- **Način razvijanja kakovosti:** Pripravimo načrt razvoja stimulatивne politike andragoških delavcev. Vzpostavimo sistem ocenjevanja delovne uspešnosti, vpeljemo različne oblike stimulacije, kate-

rih izbira temelji tudi na potrebah in ciljnih andragoških delavcev. Razvijemo mehanizme za samoocenjevanje uspešnosti in si prizadevamo izboljševati informacijski sistem v zvezi z nagrajevanjem. Sistem bo omogočil, da bodo zaposleni natanko vedeli, kaj so njihove naloge in po katerih merilih se njihovo delo ocenjuje, kdo ga ocenjuje in kdaj, predvsem pa, kakšne koristi jim sistematična stimulatívna politika prinaša. Pri razvijanju in vpeljevanju mehanizmov upoštevamo, da je treba že k njihovem oblikovanju pritegniti vse andragoške delavce.

### 6.5.3 Gospodarjenje z denarjem za izobraževanje odraslih

- **Način presojanja kakovosti:** Ugotavljamo, kako se gospodari z denarjem: kolikšen delež pridobljenega denarja je namenjen stalnemu strokovnemu spopolnjevanju, kolikšen izboljševanju učne opreme, kolikšen osebni porabi. Preverjamo, kdo odloča o sredstvih za izobraževanje odraslih, kako so porazdeljene kompetence med ravnateljem ali direktorjem, vodjo izobraževanja odraslih in vodjo računovodstva. Ugotavljamo, ali se denar vedno porablja po predpisih, ali so mogoče racionalizacije. Ugotavljamo, ali je zagotovljena preglednost porabe denarja.

#### **Primeri dokumentacije**

Finančni načrti,  
finančna poročila,  
interni akti, ki urejajo porazdelitev kompetenc, ko gre za gospodarjenje z denarjem za izobraževanje odraslih.

#### **Primeri instrumentov**

Samoocena odgovorne osebe o lastnem izpopolnjevanju s finančnega področja,  
anketa med učitelji o usposobljenosti odgovorne osebe za gospodarjenje z denarjem za izobraževanje odraslih,  
opomnik za vodeni pogovor z vodjo izobraževanja odraslih in računovodstva v podobni izobraževalni organizaciji.

- **Način razvijanja kakovosti:** Zagotovimo preglednost porabljenega denarja in natančno določimo kompetence pri odločanju o njegovi delitvi. Posvetujemo se z revizijskimi hišami. Vsaj enkrat na leto analiziramo strukturo porabe sredstev.