



**FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU
ODRASLIH**

ŠTUDIJA št. 6

REZULTATI RAZISKAVE
**O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA
RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH
(SVK)**

Avtor: dr. Tanja Možina

FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Študija št. 6

REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH (SVK)

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: dr. Tanja Možina

Avtorica: dr. Tanja Možina

Jezikovni pregled: Besedilo ni lektorirano.

Objava: spletna stran: http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_svk.pdf

Kraj in čas izdaje: Ljubljana, 2014



Izpeljavo raziskave je omogočilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.



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

374.7:331.108.24(0.034.2)

MOŽINA, Tanja, 1969-

Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Študija št. 6, Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK) [Elektronski vir] / avtor Tanja Možina. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2014

Način dostopa (URL): http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_svk.pdf

ISBN 978-961-6851-47-3 (pdf)

278216960



KAZALO

1. UVOD	5
2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE	10
2.1 OPREDELITEV POJMA	10
2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE	12
2.3 VRSTE FLUKTUACIJE	17
2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE	18
2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	21
3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH (SVK)	26
4. METODOLOGIJA	36
4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	36
4.2 VSEBINSKI SKLOPI	36
4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI	38
4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA	38
4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA	38
4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIMI SVETOVALCI ZA KAKOVOST V RAZISKAVO	39
4.7 ZBIRANJE PODATKOV	39
4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIM SVETOVALCEM ZA KAKOVOST	39
4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV	40
4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI	40
5. REZULTATI RAZISKAVE	46
5.1 STALIŠČA IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	46
5.2. ODNOSI MED KANDIDATI ZA SVETOVALCE ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	52
5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za svetovalce za kakovost izobraževanja odraslih in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	52
5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih svetovalcev za kakovost s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje	55
5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI UDEJANJANJU VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST	56
5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi svetovalci za kakovost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	57
5.3.2 Koliko let po usposobitvi so usposobljeni svetovalci za kakovost delovali v tej vlogi?	60
5.3.3 Ali so usposobljeni svetovalci za kakovost to vlogo vedno opravljali pri izobraževalni organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?	61
5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih svetovalcev za kakovost za opravljanje te vloge?	62
5.3.5 Koliko let so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce za kakovost, kasneje imele vzpostavljeno to vlogo?	65
5.3.6 Ali so izobraževalne organizacije pri izvajanju dejavnosti svetovanja za kakovost omogočile delo samo tistim svetovalcem za kakovost, ki so jih same napotile na usposabljanje?	66
5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI SVETOVALCI ZA KAKOVOST ŠE DELUJEJO V TEJ VLOGI OZ. V TEJ VLOGI NE DELUJEJO VEČ	68
5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih še delujejo v vlogi svetovalcev za kakovost	68

5.4.2	Odgovori organizacij, kjer svetovalec za kakovost, ki so ga one napotile na usposabljanje še deluje, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih svetovalcev za kakovost glede na potrebe	70
5.4.3	Razlogi usposobljenih svetovalcev za kakovost, da ne opravljajo več te vloge.....	71
5.4.4	Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci za kakovost ne delujejo več v vlogi svetovalca za kakovost	72
5.4.5	Stališča usposobljenih svetovalcev za kakovosti, ki ne delujejo več v vlogi svetovalca za kakovost, o možnostih, da bi to vlogo spet opravljali	75
5.4.6	Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi svetovalci za kakovost, ki sedaj ne opravljajo te vloge	76
5.5	MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST ZA DELO V VLOGI SVETOVALCA ZA KAKOVOST	77
5.5.1	Kako se je uveljavila vloga svetovalca za kakovost v organizacijah, ki so svetovalce napotile na usposabljanje	77
5.5.2	Kako so svetovalci za kakovost zadovoljni z delom v tej vlogi	79
5.5.3	Kaj svetovalce za kakovost motivira pri delu	83
5.5.4	Mnenja organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost o tem, kaj svetovalce za kakovost motivira pri delu.....	84
5.5.5	Mnenja organizacij, pri katerih svetovalec za kakovost nikoli ni deloval oz. ne deluje več, na vprašanje, kaj bi ga motiviralo, da bi ponovno opravljal to vlogo	86
5.6	DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	87
6.	TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE	90
7.	LITERATURA IN VIRI	100
8.	PRILOGE.....	102

1. UVOD

Usposabljanje in spopolnjevanje izobraževalcev odraslih sodi že od vsega začetka med eno izmed temeljnih dejavnosti Andragoškega centra Slovenije (v nadaljevanju tudi ACS). Z različnimi programi usposabljanja in spopolnjevanja omogočamo strokovnjakom, ki izvajajo izobraževanje odraslih v praksi, da si lahko pridobijo ali poglobijo tisto andragoško znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo za načrtovanje in vodenje učnih procesov v različnih skupinah odraslih udeležencev.

Ves čas pa skrbimo tudi za usposabljanje in spopolnjevanje strokovnjakov, ki sodelujejo pri izpeljavi in uveljavljanju razvojnih projektov ACS v izobraževalno prakso.

V času od 1991 do 2011, gre za obdobje dvajsetih let, je namreč ACS v prakso izobraževanja odraslih vpeljal številne izobraževalne programe oz. nove pristope, v katere se lahko vključujejo odrasli, ko potrebujejo novo znanje in usposobljenost na različnih področjih njihovega življenja in dela. Hkrati pa smo v tem času razvili različne infrastrukturne dejavnosti, ki so odraslim v podporo pri njihovem izobraževanju in učenju oz. so v podporo izobraževalnim organizacijam pri zagotavljanju kakovosti dejavnosti, ki jo izvajajo. Razvojna dejavnost je bila na ACS vedno tesno povezana z razvojem in usposabljanjem izobraževalcev odraslih, ki bodo novosti uvajali v prakso.

Sodelavci, ki smo na ACS-ju te dejavnosti razvijali, smo se zavedali, da gre za novosti, ki jih doslej v Sloveniji nismo imeli, izobraževalci odraslih v praksi jih niso poznali in za njihovo izpeljavo niso bili usposobljeni. Koncept razvojnega dela, ki smo ga na ACS razvijali skupaj z razvojnim delom na posameznih vsebinskih področjih, je zato v vseh navedenih primerih predvidel, da mora razvojno delo kot enega temeljnih elementov vključevati tudi **razvoj programov usposabljanja in spopolnjevanja osebja, ki bodo v praksi izvajali programe ter izpeljevali različne infrastrukturne dejavnosti v podporo učenju odraslih**. To se nam je zdelo še posebej pomembno zato, ker je bilo treba izobraževalce odraslih usposobiti za opravljanje **posebnih vlog**, kot so:

- ☛ vodja in mentor študijskih krožkov (ŠK),
- ☛ učitelj v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☛ mentor v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM),
- ☛ vodja in svetovalec v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (ISIO),
- ☛ vodja, svetovalec in mentor v središčih za samostojno učenje (SSU),
- ☛ svetovalec za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK).

Značilnost takega temeljnega usposabljanja, namenjenega pripravam za opravljanje posebnih vlog izobraževalcev odraslih, se najbolj zrcali v tem, da se v te programe povečini (ne pa v vseh primerih) vključujejo tisti, ki že imajo formalno pedagoško-andragoško izobrazbo. Pri njih ne gre za pridobivanje temeljnega andragoškega znanja, pač pa za znanje, povezano z zgoraj opisanimi posebnimi vlogami.

Sočasno s posameznimi izpeljavami programov temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja za tovrstne posebne vloge smo na ACS izvajali tudi redno spremljanje ter občasne evalvacije, namenjene predvsem pridobivanju informacij o zadovoljstvu udeležencev v teh programih ter potrebnih izboljšavah.

Po dvajsetih letih izvajanja te dejavnosti pa smo presodili, da je predvsem za namene strateškega načrtovanja nadaljnjega razvoja spopolnjevanja izobraževalcev odraslih v podporo razvojnim projektom in infrastrukturnim dejavnostim izobraževanja odraslih čas, da opravimo celovito in sistematično analizo tega dela naše dejavnosti. Takšna analiza nam je namreč omogočila, da smo na enak način in hkrati zajeli različne programe temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih.

Raziskavo smo izpeljali v obdobju od 2012 do 2014. Prvi del raziskave smo izpeljali v letu 2012 okviru naloge ***Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih***. Njeno nadaljevanje pa smo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, in sicer v okviru naloge ***Izvajanje in spremljanje programov andragoškega spopolnjevanja, aktivnosti Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih***. Pri tem naj pojasnimo, da raziskava zajema programe, ki v formalnem smislu (po zakonodaji) niso javnoveljavni, čeprav je skoraj v vseh primerih tako ali drugače opredeljeno, da jih morajo tisti, ki želijo izvajati opisane razvojne ali infrastrukturne dejavnosti, uspešno zaključiti. Hkrati pa je potrebno, da ne bi prišlo do napačnega razumevanja, pojasniti tudi to, da se pojem »javno omrežje izobraževanja odraslih« v nalogi uporablja v širšem pomenu. Gre za različne izvajalce izobraževanja odraslih (javne zavode, zasebne izobraževalne organizacije, gospodarske in storitvene organizacije ipd.), ki niso zgolj javnoveljavne organizacije za izobraževanje odraslih, pač pa tudi druge, ki izvajajo javnoveljavne programe oz. infrastrukturne dejavnosti in tako sestavljajo javno omrežje izobraževanja odraslih.

Temeljna cilja raziskave sta bila dva, in sicer:

- ☞ V prvem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v letu 2012, rezultate pa smo predstavili v vmesnem poročilu¹, smo želeli ugotoviti, koliko izobraževalcev odraslih smo v vseh teh letih usposobili v izbranih programih temeljnega usposabljanja, katere vrste organizacij so udeležence pošiljale na usposabljanje in iz katerih slovenskih regij.
- ☞ V drugem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, pa smo proučili, ali so vsi ti strokovnjaki, ki smo jih usposobili, v letu 2013, ko smo opravili merjenje, še delovali v vlogah, za katere so se usposobili. Ugotavljali smo razloge za morebitno fluktuacijo izobraževalcev odraslih iz obravnavanih programov in dejavnosti.

¹ Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Đorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857 (pridobljeno 20. 11. 2013).

V raziskavo smo vključili usposabljanje strokovnih delavcev v **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih vrst izobraževalnih programov oz. pristopov k učenju odraslih²**:

- ☞ študijske krožke (ŠK),
- ☞ programe Usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☞ program Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM).

Vključili smo tudi usposabljanje po **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih infrastrukturnih dejavnosti**:

- ☞ središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO),
- ☞ središča za samostojno učenje (SSU),
- ☞ dejavnost svetovalnega dela za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih (SVK).

Zaradi obsežnega zajetja programov temeljnega usposabljanja za izvajanje programov in dejavnosti na področju izobraževanja odraslih in poglobljene analize smo se odločili, da rezultate predstavimo v posamičnih ločenih študijah oz. delih raziskave. Pripravili smo naslednje posamične študije:

Preglednica 1: Raziskovalne študije

NASLOV	AVTORJI
ŠTUDIJA št. 1 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 2 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih učiteljev v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU)	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 3 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih mentorjev v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM)	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 4 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO)	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 5 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev oz. mentorjev pri organiziranem samostojnem učenju (SSU)	Jasmina Orešnik Cunja, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 6 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK)	dr. Tanja Možina

² Vrste in poimenovanja programov ter njihove temeljne značilnosti predstavljamo v uvodih k posameznim delom te raziskave, in sicer v vsakem delu tisti/e program/e, ki so namenjeni usposabljanju za vloge, ki jih obravnava posamezni del.

Raziskovalna študija z naslovom **REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH (SVK)** je pripravljena tako, da zajema enake sklope, kot jih zajema tudi ostalih pet posameznih študij raziskovalnega poročila, in sicer:

- ☞ **Opredelitev in teoretični vidiki proučevanja fluktuacije.** Teoretska in strokovna izhodišča so oblikovana skupno za celotno raziskavo in so vključena kot izhodiščno poglavje v vseh šest separatnih raziskovalnih poročil. V tem sklopu je na kratko pojasnjen sam pojem »fluktuacija«, prikazani so različni dejavniki fluktuacije ter vrste in posledice fluktuacije. Pojasnjena je zasnova pristopa za merjenje fluktuacije strokovnih delavcev v programih in dejavnostih izobraževanja odraslih.
- ☞ **Izhodišča raziskave.** V tem sklopu so na kratko povzete ugotovitve iz prvega dela raziskave, in sicer o razvoju, značilnostih in številu izpeljav obravnavanih programov usposabljanja. Prikazani so podatki o številu usposobljenih strokovnih delavcev ter podatki o vrstah organizacij in regijah, iz katerih so bile organizacije, ki so strokovne delavce napotile na usposabljanje.
- ☞ **Metodologija raziskave.** V tem sklopu je predstavljena enovita metodologija raziskave, ki je bila uporabljena v vseh separatnih študijah, prilagojena za posamično separatno študijo.
- ☞ **Rezultati raziskave.** Osrednji del zajema prikaz rezultatov o fluktuaciji usposobljenih strokovnih delavcev in razlogih za fluktuacijo.
- ☞ **Temeljne ugotovitve raziskave.** Zaključni del zajema prikaz temeljnih ugotovitev in predlogov za nadaljnji razvoj usposabljanja strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih.

Z opravljeno raziskavo smo pridobili dragocene podatke, ki nam bodo lahko v pomoč pri nadaljnjem razvoju in sistemskem umeščanju dejavnosti usposabljanja strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

Ob tej priložnosti se zahvaljujemo Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, ki nam je omogočilo izpeljavo raziskave.

Zahvaljujemo se tudi sodelavcem Andragoškega centra Slovenije, vodjem razvojnih projektov ter nosilcem temeljnih usposabljanj, ki so nam bili pripravljene posredovati dodatne informacije, pomembne za osvetlitev okoliščin, v katerih so se obravnavani programi razvijali in izvajali, ter razjasniti marsikatero odprto vprašanje, s katerim smo se pri analizi podatkov soočili. Upamo, da bodo rezultati analize tudi njim v pomoč pri nadaljnjem razvojnem delu.

Prav posebej pa se zahvaljujemo organizacijam ter številnim izobraževalcem odraslih, ki so sodelovali v anketiranju in nam s tem posredovali dragocene podatke in informacije, s pomočjo katerih smo lahko na področju izobraževanja odraslih prvič

sistematično in strukturirano osvetlili nekatere vidike tako kompleksnega družbenega in organizacijskega procesa, kot je fluktuacija strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE

2.1 OPREDELITEV POJMA

Beseda *fluktuacija* je latinskega izvora in pomeni valovanje. Z njo označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz organizacije. V najbolj temeljnem pomenu predstavlja odhajanje zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987).

Za Priceja (Price v Česnik 2005) je fluktuacija »*stopnja gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih*«. Definicija je usmerjena na posameznika in ne na skupine, članstvo pa pomeni, da posameznik od organizacije pridobiva nagrade v obliki denarja oz. temu ekvivalentnih oblikah.

Jerovšek (Jerovšek v Česnik 2005) govori o fluktuaciji kot eni od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni menjavo položajev v določenem sistemu, v ožjem smislu pa označuje dinamično gibanje delavcev tako v kot med organizacijami. Po Jerovšku je fluktuacija določena z vrsto **makro dejavnikov**, kot so: stopnja ekonomske razvitosti, velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti itd. in vrsto **mikro dejavnikov**, kot so strukturalne značilnosti organizacije, sistem nagrajevanja, možnosti napredovanja in poklicne kariere in ne nazadnje sistemov dominantnih vrednot, prevladujočih v organizaciji.

Za Guzino (Guzina v Česnik 2005) je fluktuacija »*samoiniciativni odhod posameznika iz organizacije, ki je rezultat nezadovoljstva pri delu in pričakovanj, da bo v drugi organizaciji lahko bolj in aktivneje realiziral svoje potrebe*«. Je lahko tudi posledica konflikta med delavci in delodajalci oz. oblika agresije, maščevanje delavcev delodajalcem.

Na podlagi analize različnih oblik fluktuacije Česnik (Česnik 2005, str. 14) fluktuacijo opredeli kot »*dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer ti za svoje delo dobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila*«.

Ekonomski, psihološki in sociološki vidik

Proučevanje fluktuacije je bilo dolga leta le domena ekonomistov, ki so jo proučevali z vidika škode oz. koristi. Z razvojem organizacijskih ved so se za proučevanje fluktuacije začeli zanimati tudi psihologi. Pozornost se usmeri na orientacijo zaposlenih in psihološki proces individualnega odločanja o odhodu iz organizacije. Zadnja znanstvena disciplina, ki se je vključila v proučevanje fluktuacije, je bila sociologija. Vanj je vnesla t.i. »*strukturalne variable*«, ki so neposredno povezane z organizacijsko strukturo in delovnim okoljem (Muller in Price v Česnik 2005).

Ekonomski vidik. Z ekonomskega vidika se posameznik odloča za odhod iz organizacije na podlagi koristi oz. škode, ki mu jo to prinaša. Njegova odločitev je posledica delovanja treh eksternih dejavnikov: plače oz. materialnih ugodnosti,

razmer na trgu delovne sile in vrste izobrazbe. *Plača in materialne ugodnosti*, ki jih prinaša zaposlitev v drugi organizaciji, so po mnenju ekonomistov najpomembnejši dejavnik fluktuacije. Posameznik se bo lažje odločal za odhod, če bo za enaka ali podobna dela v drugi organizaciji dobil višjo plačo in ostale materialne ugodnosti, ki so s tem povezane (prav tam).

Pomembne so tudi *razmere na trgu delovne sile*. Če je razmerje med ponudbo in povpraševanjem v korist ponudbe, potem bo tudi fluktuacija visoka, zlasti če so na razpolago privlačna in dobro plačana dela (prav tam).

Zadnji dejavnik, ki na odločitev za fluktuacijo posameznika ne vpliva nič manj kot že navedeni, je *vrsta izobrazbe*. Posamezniki, ki imajo bolj splošno izobrazbo, bodo pogosteje fluktuirali kot posamezniki, ki so si pridobili specifično izobrazbo in so usposobljeni samo za specifična dela v določeni organizaciji (prav tam).

Psihološki vidik. Temelji na subjektivnih predpostavkah posameznika o skladnosti med delom, ki ga opravlja, in pričakovanji, ki jih je imel o njem, preden ga je pričel opravljati. Kot pravijo psihologi, posameznik vstopa v organizacijo z določenimi pričakovanji, ki se nanašajo tako na *makro raven* (organizacijo kot celoto) kot na *mikro raven* (delovno mesto). Če je diskrepanca med pričakovanji in realnim stanjem velika, potem se posamezniki zelo pogosto odločijo za odhod iz organizacije. Realizacija ali nerealizacija pričakovanj se na posreden ali neposreden način manifestira skozi zadovoljstvo z delom in lojalnostjo do organizacije. Nerealizirana pričakovanja lahko povzročijo, da posameznik zazna svoje delo kot nezanimivo in nepotrebno. Vse to pa vpliva na nezadovoljstvo z delom in iz njega izhajajočih posledic. Nerealizirana pričakovanja vplivajo tudi na lojalnost do organizacije: posameznik s svojim ravnanjem zavrača lojalnost do organizacije, ki ni več instrument za uresničevanje njegovih potreb in želja (prav tam).

Sociološki vidik. Izhaja iz pojmovanja fluktuacije kot ene izmed oblik mobilnosti in iz nje izhajajočih determinant. Kljub temu, da so s sociološkega vidika obravnavane tudi ekonomske in psihološke determinante fluktuacije, pa ta vidik posebno pozornost namenja strukturnim pogojem dela, karakteristikam zaposlenih in eksternim dejavnikom, ki vplivajo na fluktuacijo.

Strukturalni pogoji dela so s sociološkega vidika pojmovanja fluktuacije zanimivi z vidika odnosa zaposlenih do delovnega okolja, v katerem delajo, in različnih oblik socialnih interakcij. Sociologe zanima, kako na fluktuacijo vplivajo pogoji dela, avtonomija pri delu, kohezivnost delovnih skupin, porazdelitev moči, možnosti za napredovanje, uresničevanje delovne kariere in delovne obremenitve. Pri karakteristikah zaposlenih sta zlasti zanimiva *delovna motivacija* in *profesionalnost*. Med eksternimi dejavniki je z eksternega vidika zanimiva možnost za delo v drugih organizacijah, različne oblike sodelovanja v družbeni skupnosti (civilna združenja, prostovoljne organizacije) in obveznosti, ki jih prinaša družinsko življenje. Poleg tega pa je sociološki vidik fluktuacije usmerjen tudi na delovne skupine, še posebej na njihovo funkcioniranje (Mobley v Česnik 2005).

Česnik (Česnik 2005), izhajajoč iz analize teoretičnih vidikov pojmovanja fluktuacije, povzame, da je ekonomsko proučevanje fluktuacije usmerjeno na eksterne, objektivne ekonomske dejavnike, na katere posameznik ne more vplivati neposredno. Z *ekonomskega vidika* se bo posameznik odločal za fluktuacijo takrat, ko bo na trgu dela velika ponudba dobro plačanih del z visokimi materialnimi ugodnostmi in za katere se ne bo zahtevalo določeno posebno znanje, pridobljeno v določenih organizacijah, ampak splošno znanje, pridobljeno s splošno izobrazbo. Nasprotno kot ekonomski pa *psihološki vidik* vključuje subjektivne komponente, na katere lahko posameznik vpliva sam. To pomeni, da je odločitev posameznika o fluktuaciji odvisna od njegovega subjektivnega dojemanja trenutnega položaja in njegovih trenutnih želja oz. potreb. *Sociološki vidik* proučevanja fluktuacije pa je usmerjen na odnose v delovnih skupinah, strukturalne pogoje dela, avtonomijo pri delu, razporeditev moči, možnost dela v drugi organizaciji itd. Vsi naštetih dejavniki naj bi vplivali na fluktuacijo posameznikov.

Za popolno razumevanje fluktuacije kot kompleksnega družbenega pojava je zato potrebno proučevanje z različnih družbenih vidikov. Vsak vidik nam bo prinesel nova spoznanja, ki bodo na posreden ali neposreden način vplivala tudi na naše razumevanje, zakaj se ljudje odločajo za zapustitev organizacije (prav tam).

2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

Dejavniki, ki vplivajo na to, da se posameznik odloči zapustiti organizacijo, so mnogoteri in kompleksni. Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987, str. 154) za človeka, ki fluktuirajo, pravita, da »išče izhod iz situacije. Ta izhod išče zaradi svojih lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi ovir, ki jih je srečal pri delu, v skupini, organizaciji ali v življenjskem okolju«.

Mobley (Mobley v Česnik 2005) deli dejavnike fluktuacije na štiri velike skupine, in sicer:

- ☛ **zunanje ekonomske dejavnike:** inflacija, stopnja brezposelnosti, gospodarska konjunktura oz. recesija idr.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki niso neposredno povezani z delom:** vrednostni sistem posameznika, družinske obveznosti, delovna kariera žene in moža itd.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki so neposredno povezani z delom:** pričakovanja, povezana z delom, zadovoljstvo pri delu, delovne obveznosti, sposobnosti itd.,
- ☛ **organizacijske dejavnike:** velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacija, delovni pogoji.

Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987) menita, da vzroke fluktuacije lahko delimo na tiste, ki nastajajo zaradi vpliva organizacije same (tako imenovani *mikro vzroki*) in tiste, na katere organizacija ne more vplivati (tako imenovani *makro vzroki*). Na podlagi analize številnih tipologij dejavnikov fluktuacije Česnik (Česnik 2005) naredi sintezo in dejavnike razdeli v tri skupine:

- ☛ **dejavniki, ki so povezani s posameznikom** (osebni dejavniki),

- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere v organizaciji** (notranji organizacijski dejavniki),
- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere izven organizacije oz. razmere v okolju** (zunanji dejavniki).

V spodnji preglednici povzemamo nekatere značilnosti dejavnikov fluktuacije, ki so povezane s posameznikom.

Preglednica 2: Dejavniki fluktuacije, ki so povezani s posameznikom

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM	spol	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Povezava med spolom in fluktuacijo je v literaturi deljena. Nekateri avtorji trdijo, da je fluktuacija izrazitejša pri moških, drugi pa, da pri ženskah. ☞ Moški naj bi fluktuirali zaradi organizacijskih vzrokov (nezadovoljstvo z delom, možnost napredovanja), ženske pa zaradi osebnih in družinskih razlogov (oddaljenost stanovanja od delovnega mesta, varstvo otrok, zdravstvene težave...).
	starost	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Fluktuacija variira s starostjo. Pri mlajših delavcih je tudi do dvakrat višja kot pri starejših. ☞ Mnogi avtorji to povezujejo s tem, da so mladi bolj pripravljeni tvegati, se lažje prilagajajo novemu delovnemu in življenjskemu okolju, imajo manj družinskih obveznosti, so bolj mobilni in imajo večje želje po spremembi poklica. ☞ Najvišja fluktuacija je v starostni skupini do 35 let, potem pa začne upadati.
	delovni staž	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Empirične raziskave kažejo, da fluktuacija upada z dolžino delovnega staža. ☞ Daljši delovni staž pomeni adaptacijo na delo in delovne pogoje, zaradi česar se posameznik težje odloči, da bi zapustil organizacijo. ☞ Najvišja stopnja fluktuacije je pri delavcih, ki so v delovni organizaciji do 5 let.
	občutek pripadnosti organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Občutek pripadnosti organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu. ☞ Čim dlje je posameznik zaposlen v organizaciji, večjo pripadnost čuti do nje in sodelavcev. Čim bolj so posameznikovi cilji skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo in tem manjša je fluktuacija.
	stan	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski. ☞ Še posebej je to očitno pri poročenih delavkah in enostarševskih družinah. ☞ Vzroki za večjo fluktuacijo samskih delavcev so med drugim tudi v njihovi nevezanosti na kraj, manjšim obveznostim in želji po spremembi.

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM (nadaljevanje)	osebne karakteristike	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Za fluktuacijo naj bi se pogosteje odločali posamezniki, ki izstopajo po svoji samostojnosti, samozaupanju in agresivnosti, kot posamezniki, pri katerih so te osebne lastnosti manj izrazite. Vendar pa je statistična povezanost med obema pojmomoma izredno nizka. Prav tako naj bi pogosteje fluktuirali inteligentnejši posamezniki.
	interesi	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Posameznik se pogosto odloča za tak poklic, v katerem bo lahko uresničil svoje interese in zadovoljil svoje potrebe. ☞ Če mu to ne uspe in je razkorak med poklicem in interesi prevelik, potem je to pogosto razlog za fluktuacijo.
	delovna učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Odnos med delovno učinkovitostjo in fluktuacijo je ambivalenten. ☞ Na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za izhod iz organizacije odločajo tudi manj učinkoviti ali neučinkoviti delavci.
	absentizem	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Absentizem igra v procesu fluktuacije pomembno vlogo. ☞ Lahko bi celo rekli, da je absentizem predhodnik fluktuacije. ☞ Zaradi destruktivne vloge za organizacijo predstavlja poseben problem, saj samovoljni izostanki delavcev zelo bremenijo njen ekonomski obstoj.

Vir: Česnik 2005

Česnik (Česnik 2005) v nadaljevanju analizira notranje organizacijske dejavnike fluktuacije. Eden izmed pomembnih dejavnikov fluktuacije so razmere na makro in mikro nivoju organizacije. Pomenijo tisti sklop pogojev in dejavnosti, ki so pod nadzorom organizacije in jih ta lahko v celoti ali pa vsaj deloma spreminja (Jerovšek 1980). Po navadi so to dejavniki, na katere posamezniki nimajo velikega vpliva.

Preglednica 3: Notranji organizacijski dejavniki fluktuacije

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI	organizacija dela in delovni pogoji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Slaba koordinacija dela se kaže v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki, v številnih konfliktih in napetostih, v nizki motivaciji in podobno. ➤ V takšnih razmerah je težko delati, saj so možnosti za izrabo znanja in razvijanje lastnih sposobnosti majhne. ➤ Delovni pogoji so kot dejavnik fluktuacije močno povezani z vrednotenjem dela in stimulativnim sistemom nagrajevanja. ➤ Z dvigom osebnega in družbenega standarda postaja vedno bolj pomemben tudi delovni čas, ki naj bi omogočil zadovoljitev družinskih, družbenih, kulturnih in rekreacijskih dejavnikov. ➤ Težnje po fluktuaciji so večje tam, kjer delavci menijo, da je delovni čas neprimeren za zadovoljevanje njihovih dejavnosti.
	plača	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vpliv plače na fluktuacijo je zelo zapleten. Teorija zagovarja stališče, da je glavni oz. najmočnejši dejavnik fluktuacije prenizka plača oz. možnost dobiti nekoliko višjo plačo v drugi organizaciji. ➤ Praksa pa kaže, da zaradi višje plače fluktuirajo samo najnižje strukture v hierarhiji organizacije, to je nekvalificirani in priučeni delavci, katerih nizka plača ogroža eksistenco. Za vse ostale strukture delavcev pa večinoma to pravilo ne velja. ➤ Za delavca je najpomembnejša višina plače in občutek pravičnosti v primerjavi z drugimi. ➤ Spoznanje, da je enako delo različno vrednoteno, je pogosto dejavnik fluktuacije. ➤ Zelo občutljiva so razmerja v plačah med vodilnimi in strokovnimi delavci. Prevelike razlike med njimi povzročajo nezadovoljstvo strokovnjakov, ki so prepričani, da je nagrajen predvsem položaj, ne pa znanje, kar je pogosto neposreden vzrok za fluktuacijo.

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI (nadaljevanje)	možnost za napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Možnosti za napredovanje in profesionalni kriteriji so zelo pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, identifikacije z organizacijo in stalnosti pri zaposlitvi. ☞ Čim manjše so možnosti za napredovanje, tem pogostejše delavci razmišljajo, da bi zapustili organizacijo. ☞ V kolikor profesionalni kriteriji pri napredovanju niso dovolj upoštevani, se pri potencialnih fluktuantih pojavi prepričanje, da so za napredovanje sicer potrebni izobrazba, znanje in delovni rezultati, vendar so drugi kriteriji vseeno pomembnejši. Strokovnjaki, ki fluktuirajo, dobijo vtis, da tej organizaciji niso več potrebni.
	velikost organizacije in delovnih skupin	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Za razliko od manjših organizacij imajo večje organizacije večjo notranjo mobilnost, bolj izoblikovan sistem selekcije in rekrutacije kadrov, bolj izdelan sistem nagrajevanja in napredovanja, učinkoviteje upravljajo s človeškimi viri in imajo zaradi tega tudi manjšo fluktuacijo. ☞ Prav tako naj bi bila fluktuacija zaradi boljše komunikacije, večje skupinske kohezivnosti in boljših osebnih odnosov manjša v manjših delovnih skupinah.
	odnosi med zaposlenimi	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Slabi odnosi med delavci v neki organizaciji se odražajo v slabem počutju in neprijetnem vzdušju v kolektivu, slabi delovni klimi in morali, zaradi česar začne posameznik razmišljati o novi zaposlitvi. ☞ Pomembno je razlikovati med odnosi med samimi zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Predvsem slednji so pomembni. ☞ Avtorski odnos nadrejenih do podrejenih pogosto vodi do konfliktov in razmišljanju zaposlenih o odhodu iz organizacije.

Vir: Česnik 2005

V tretjo skupino Česnik (Česnik 2005) uvršča zunanje dejavnike fluktuacije.

Preglednica 4: Zunanji dejavniki fluktuacije

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
ZUNANJI DEJAVNIKI	trg delovne sile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije je trg delovne sile, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje po delovni sili. Nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili se najpogosteje kaže v zaposlenosti oz. brezposelnosti. ➤ Višja stopnja brezposelnosti negativno vpliva na fluktuacijo in obratno, visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo.
	inflacija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflacija naj bi na fluktuacijo vplivala s spodbujanjem dodatnega zaposlovanja za spodbujanje družinskega proračuna, z zaščito zaslužka, tako da zmanjšuje razpoložljivost dobro plačanih del in z zmanjševanjem geografske mobilnosti zaradi velikih stroškov preseljevanja.

Vir: Česnik 2005

2.3 VRSTE FLUKTUACIJE

Doslej so se oblikovale številne tipologije vrst fluktuacije. V nadaljevanju prikazujemo najbolj poznane, ki smo jih zasledili v literaturi.

Preglednica 5: Vrste fluktuacije

VRSTA	ZNAČILNOSTI
NORMALNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je naravni proces menjavanja kadrov v neki organizaciji in je nujna za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. ➤ Fluktuacija pa ni več normalna, če se poveča do stopnje, da začne negativno vplivati na učinkovitost organizacije in poveča njeno entropijo.
DEJANSKA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je tista, ki že obstaja, lahko jo le zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti. ➤ Zaradi velike škode, ki jo povzroča, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.
POTENCIALNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je predhodnica dejanske fluktuacije. ➤ Zajema vse tiste kadre, ki premišlujejo, da bi zapustili organizacijo in že iščejo možnosti za to.
POZITIVNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O njej govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo nesposobni delavci, odvečni delavci glede na program, delavci, ki niso polno izkoriščeni, delavci, ki jih je delovna skupina izločila ali zanemarila (zaradi njihovih psihofizičnih ali strokovnih sposobnosti, asocialnega obnašanja, nezainteresiranosti za delo). ➤ V vseh teh primerih je za organizacijo dobro, če jo zapustijo takšni kadri, predvsem zaradi večje produktivnosti in učinkovitosti dela.

VRSTA (nadaljevanje)	ZNAČILNOSTI	
NEGATIVNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Negativna fluktuacija obsega vse ostale primere, ko delavci odhajajo iz subjektivnih ali objektivnih razlogov. ☞ Ta fluktuacija je za organizacijo neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva, saj povzroča stroške, ki bi jih organizacija lahko investirala v razvojne projekte. ☞ Delimo jo na objektivno ali neizogibno fluktuacijo in subjektivno fluktuacijo oz. fluktuacijo, ki se ji je mogoče izogniti. 	
	OBJEKTIVNA ALI NEIZOGIBNA	SUBJEKTIVNA FLUKTUACIJA OZ. FLUKTUACIJA, KI SE JI JE MOGOČE IZOGNITI
	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nekateri delavci morajo iz objektivnih razlogov prekiniti delovno razmerje. Gre za neprosto voljen odhod iz organizacije. Delavec lahko zapusti delovno organizacijo zaradi reorganizacije, invalidske upokojitve, smrti. Organizacija na to obliko fluktuacije ne more vplivati, lahko pa jo do določene mere predvidi (upokojitev, učinki reorganizacije). Z vidika organizacije je izredno škodljiva, saj povzroča nepredvidene stroške. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Pri tej fluktuaciji gre za subjektivno odločitev zaposlenega, da prostovoljno prekine delovno razmerje in se zaposli v drugi organizaciji. Na njegovo odločitev lahko vplivajo različni dejavniki, ki so lahko osebni (poroka, nosečnost, rojstvo otroka...), notranje organizacijski (težave z nadrejenimi, boljše plačilo in boljši delovni pogoji v drugi organizaciji) in zunanji.

Viri: Česnik 2005, Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, Florjančič in Možina 1987, Jerovšek 1982

Poleg naštetih je mogoče ločiti še med naslednjimi vrstami fluktuacije (Jerovšek v Florjančič in Možina 1987):

- ☞ iz enega na drugo delovno mesto znotraj iste organizacije (notranja fluktuacija),
- ☞ iz ene v drugo organizacijo znotraj zaokroženega teritorialnega območja (zunanja fluktuacija),
- ☞ iz enega v povsem drugo teritorialno območje (teritorialna fluktuacija),
- ☞ iz enega v drug tip delovne organizacije - npr. iz gospodarstva v javno upravo (strukturna fluktuacija),
- ☞ iz ene vrste dela v drugo vrsto dela (npr. iz tehničnega dela v administrativno delo),
- ☞ fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije (izobrazbena fluktuacija),
- ☞ fluktuacija na relaciji vodilni – strokovni,
- ☞ fluktuacija na relaciji poklicev (poklicna fluktuacija).

2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

Enako kot vsak drug proces tudi fluktuacija za seboj pušča tako pozitivne kot negativne posledice, tako za organizacijo kot za zaposlene. Visoka fluktuacija ima

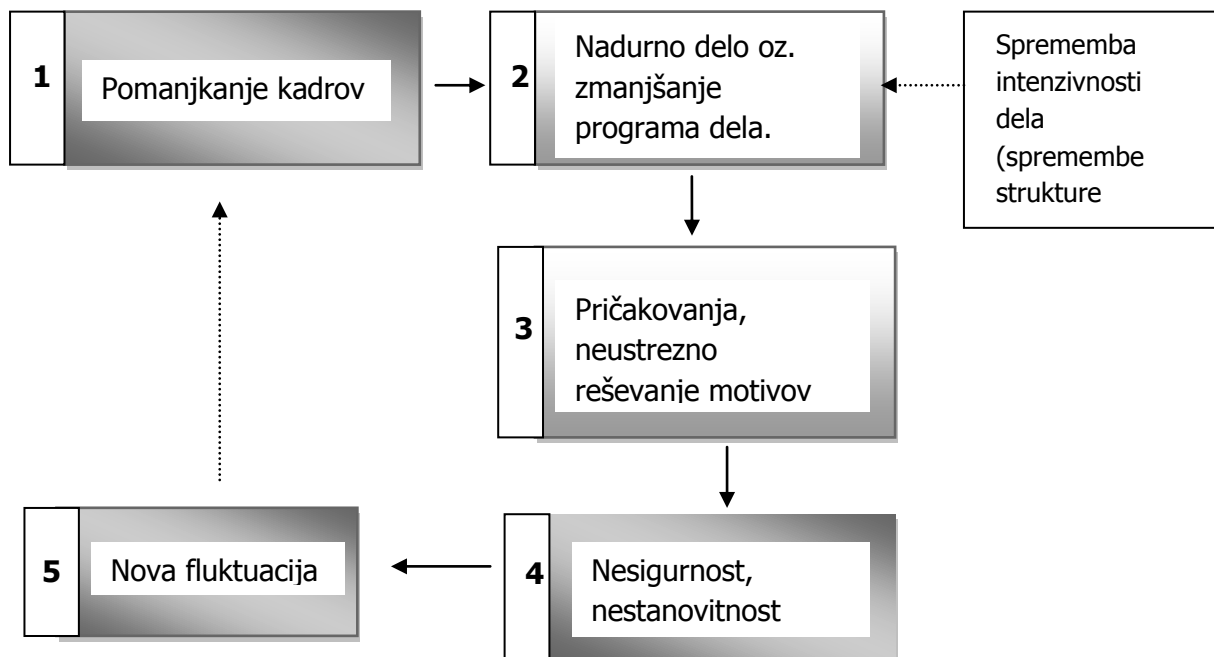
negativne učinke, ki se kažejo v večjem ali manjšem številu nezasedenih delovnih mest, kar posledično prinaša neugodne ekonomske učinke za organizacijo (Režek 2013).

V organizacijah z organiziranim in sistematičnim delovnim procesom se pri pojavu pomanjkanja kadra pričnejo različne težave, ki se kažejo v (Markač Skok v Režek 2013):

- ☉ ozkih grlih in »kritičnih točkah«, zato je potrebno premeščanje zaposlenih,
- ☉ povečanju nadurnega dela,
- ☉ potrebah po spremembah v delovnih postopkih in strukturi zaposlenih,
- ☉ potrebah po povečanju intenzivnosti dela.

Ker fluktuacija vpliva na zmanjšanje potrebnega števila kadrov, s tem vpliva tudi na realizacijo ciljev v organizaciji oz. programa dela.

Slika 1: Posledice fluktuacije



Vir: Florjančič in Možina 1987

Iz sheme je razvidno, da čim nastopi pomanjkanje kadra, to takoj vpliva na zmanjšanje delovnega programa, oziroma da je treba delo opraviti z nadurnim delom, če želimo realizirati vnaprej postavljene cilje. To vrzel bi morali praviloma odpraviti z večjo intenzivnostjo dela oziroma s spremembo obstoječe tehnologije. Ker pa na to nismo pripravljeni (vzroki za to so različni), pride do pojava, da pričakovanja niso ustrezno realizirana, oziroma da smo pristopili k neustreznemu reševanju motivov fluktuacije, kar med zaposlenim kadrom vzbuja negotovost oziroma nestanovitnost. Prav ta negotovost pa ponovno vpliva na fluktuacijo. Da bi cilje lahko dosegli, iščemo kadre preko zunanjih virov. S takšnim načinom dela povzročamo organizaciji stroške, ki nastajajo v zvezi s fluktuacijo, potrebno je nenehno

izpopolnjevanje kadra, pa tudi procesa fluktuacije nismo zajezili (Florjančič in Možina 1987).

Negativne posledice fluktuacije

Spodnja preglednica povzema negativne posledice fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 6: Negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (KI OSTAJA)	DRUŽBA
stroški (rekrutacije, selekcije, usposabljanja)	izguba ugodnosti, ki izhajajo iz daljšega staža	prekinitev socialnih in družbenih vzorcev	povečanje produkcijskih stroškov
stroški zamenjave	izguba dodatnih oblik zavarovanja (pokojninsko in zdravstveno)	izguba funkcionalno cenjenih sodelavcev	regionalna nesposobnost, da privabi zanimivo industrijo/dejavnosti
stroški, povezani z odhodom (odpravnine itd.)	prekinitev socialnih mrež	zmanjšanje zadovoljstva pri delu	
prekinitev socialnih in komunikacijskih struktur	razlika med želenim in dobljenim	povečanje obsega dela med iskanjem nadomestnega delavca in njegovim uvajanjem	
zmanjšanje produktivnosti dela (med iskanjem in usposabljanjem novega delavca)	stres ob prihodu v novo službo	zmanjšanje kohezivnosti	
izguba dobrih delavcev	prekinitev kariere zakonca	zmanjšanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje zadovoljstva med tistimi, ki ostanejo	nazadovanje v karieri		

Vir: Mobley v Česnik 2005

Oglejmo si še povzetek pozitivnih posledic fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 7: Pozitivne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (KI OSTAJA)	DRUŽBA
odstranitev slabih delavcev	povečanje zaslужka	povečane možnosti za mobilnost znotraj organizacije	prehodi v nove industrije/dejavnosti
dotok znanja, idej in inovacij	napredovanje v karieri	stimulacija	zmanjšanje nepravilnosti pri dohodkih
spodbujanje sprememb v politiki in načinu dela	boljša usklajenost dela z lastnimi interesi	povečanje zadovoljstva pri delu	zmanjšanje stroškov za nezaposlene in socialne transferje
povečanje možnosti za mobilnost v okviru organizacije	doseganje drugih vrednot	povečanje kohezivnosti	zmanjšanje stroškov, povezanih s stresom na delovnih mestih
povečanje strukturne fleksibilnosti	povečano zaznavanje lastne učinkovitosti	povečanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje »neprimernega vedenja«			
priložnost za zmanjšanje stroškov in konsolidacija			
zmanjšanje konfliktov			

Vir: Mobley v Česnik 2005

2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Oprelitve fluktuacije, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju, se najbolj in največkrat osredotočajo na merjenje fluktuacije **na ravni organizacije**. Te opredelitve označujejo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v **odhodu delavcev iz organizacije**. Doslej smo pokazali, da predstavlja fluktuacija odhajanje zaposlenih iz organizacije, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987). Za primer našega proučevanja je potrebno to opredelitev nekoliko prilagoditi.

Ravni, na katerih smo merili fluktuacijo

Bistveno, kar je potrebno opredeliti za pravilno razumevanje rezultatov, ki jih prikazujemo v nadaljevanju, je **raven**, na kateri smo v naši raziskavi merili fluktuacijo. Fluktuacije nismo merili na ravni organizacije, pač pa na nacionalni ravni. Iz te ravni smo merili fluktuacijo:

- ☛ iz izbranih izobraževalnih programov,

- ☞ iz izbranih podpornih dejavnosti v izobraževanju odraslih.

Prvenstveno nas torej ni zanimalo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev je bilo leta 2013, ko smo opravili merjenje, še zaposlenih v organizaciji, ki jih je poslala na usposabljanje, oz. koliko jih je z organizacijo še sodelovalo, pač pa smo merili:

- ☞ **koliko od strokovnih delavcev, ki jih je organizacija napotila na usposabljanje, je leta 2013 pri njej (še) delovalo v programih in dejavnostih, za katere jih je usposobila.**

V nadaljevanju pojasnjujemo, kakšna so lahko razmerja med strokovnimi delavci in organizacijami v programih in dejavnostih, ki smo jih vključili v našo raziskavo. Ta razmerja namreč pokažejo na nekatere kontekstualne vidike, ki jih je potrebno imeti v mislih, ko prebiramo rezultate raziskave. Predvsem pa pri vsakem sklopu opredelimo tudi, ali gre za merjenje fluktuacije na programski ravni ali na ravni dejavnosti.

- ☞ **Študijski krožki.** Vodje in mentorji študijskih krožkov so lahko zaposleni v organizaciji, ki študijske krožke izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji študijske krožke izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. V naši raziskavi nas je zanimala fluktuacija usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov **na programski ravni**. Prvenstveno nas je v raziskavi zanimalo, koliko od tistih vodij in mentorjev študijskih krožkov, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 pri njih še opravljajo to vlogo. Pri tem je npr. lahko nekdo, ki je v organizaciji redno zaposlen, študijskih krožkov pa v letu 2013 ni (več) izvajal, še naprej ostal v organizaciji in opravljal druge naloge. Enako je lahko nekdo, ki je študijske krožke izvajal kot zunanji sodelavec, pa jih je prenehal izvajati, še naprej sodeloval z organizacijo pri drugih aktivnostih. Da bi dobili jasen vpogled v tovrstno mobilnost kadrov, smo bili v raziskavi pozorni tudi na morebitne spremembe vrste delovnega razmerja z organizacijo med časom, ko so organizacije te osebe poslale na usposabljanje in letom 2013, ko smo izpeljali raziskavo.
- ☞ **Programi usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU).** Učitelji v programih UŽU so lahko zaposleni v organizaciji, ki te programe izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji programe UŽU izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. Praksa sicer kaže, da programe UŽU pretežno izvajajo zunanji sodelavci. Tudi v tem primeru smo spremljali fluktuacijo **na programski ravni**. Presojali smo, koliko od učiteljev UŽU, ki so jih organizacije usposobile za opravljanje te vloge, je v letu 2013 še izvajalo te programe pri njih. Ravno tako kot pri študijskih krožkih se je lahko zgodilo, da npr. nek učitelj UŽU, ki je bil zaposlen v organizaciji, sicer ni več izvajal programov UŽU, a je še naprej ostal v organizaciji na drugih nalogah. Prav tako je lahko učitelj UŽU, ki je to vlogo opravljal kot zunanji sodelavec, potem ko ni več opravljal vloge učitelja UŽU, še naprej sodeloval z organizacijo kot učitelj v drugih programih ali pa tudi ne. V raziskavi smo poskušali osvetliti vse omenjene vidike.

- ☞ **Program Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM).** Mentorji PUM so večinoma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, ki izvaja program PUM. Natančneje, zaposleni so v programu PUM. V primeru, da npr. program PUM ne bi bil več financiran, bomo najprej beležili fluktuacijo iz programa PUM – to je tudi tista fluktuacija, ki jo mi zasledujemo v naši raziskavi. V tem primeru torej merimo **fluktuacijo na programski ravni**. Organizacija, ki ima to možnost, se lahko odloči, da bo mentorja PUM zaposlila na drugih nalogah v organizaciji, v tem primeru bo v organizaciji ostal, vložek vanj kot v mentorja PUM pa bo izgubljen. Lahko pa bo prekinitev zaposlitve v programu PUM pomenilo tudi prekinitev vseh razmerij z organizacijo. V raziskavi smo osvetlili vse te vidike.
- ☞ **Središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO).** Vodje in svetovalci ISIO so praviloma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, pri kateri deluje središče ISIO. Lahko opravljajo naloge vodje ali svetovalca v središču ISIO s polnim delovnim časom ali z delom svojega časa. V primeru, da opravljajo vlogo svetovalca ali vodje le z delom časa, so v organizaciji razporejeni še na druge naloge. Če iz različnih razlogov vodja in svetovalca ne delujeta več v središču ISIO, je to lahko zato, ker je bilo prekinjeno delovno razmerje med njima in organizacijo – v tem primeru gre za fluktuacijo iz organizacije, ali pa zato, ker sta bila razporejena na druge naloge v organizaciji, v tem primeru gre za fluktuacijo znotraj organizacije. Prvenstveno smo se v primeru svetovalcev ISIO posvetili merjenju **fluktuacije iz dejavnosti – svetovalne dejavnosti**. Merili smo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev za izvajanje svetovalne dejavnosti v letu 2013 te vloge ni (več) opravljalo. Posredno pa nas je zanimalo tudi, kakšna je bila vrsta teh tokov mobilnosti kadrov. Ali so v primeru, da ne delujejo več v središču ISIO, ostali zaposleni v izobraževalni organizaciji, so z njo v kakšnem drugačnem razmerju ali pa sploh ne.
- ☞ **Središča za samostojno učenje (SSU) in dejavnost organiziranega samostojnega učenja v okviru točk za vseživljenjsko učenje (TVŽU)³.** Vodje, svetovalci in mentorji v središčih za samostojno učenje so v večini primerov zaposleni v organizaciji, pri kateri deluje središče za samostojno učenje, to delo lahko opravljajo s polnim delovnim časom ali le z delom svojega časa. V drugem primeru v organizaciji opravljajo še druga dela in naloge. V nekaterih primerih pa so to brezposelni, ki jih organizacija angažira preko javnih del. Lahko so to tudi zunanji sodelavci v pogodbenem razmerju, vendar smo takšne primere zasledili v manjšini. Strokovni delavci, ki so sodelovali pri izvajanju organiziranega samostojnega učenja na točkah za vseživljenjsko učenje, pa so to delo večinoma opravljali le z delom svojega časa, saj so se točke za vseživljenjsko učenje vzpostavljale pri partnerskih organizacijah Centrov za vseživljenjsko učenje: na šolah, v domovih starejših občanov, v knjižnicah, v podjetjih in na drugih lokacijah (Radinovič Hajdič idr. 2012, str. 5) z namenom ozaveščanja prebivalcev o prednostih, ki jih ponuja učenje z uporabo informacijsko-komunikacijske

³ Točke za vseživljenjsko učenje so se v obdobju od 2005 do 2013 vzpostavljale in delovale v okviru Centrov vseživljenjskega učenja in sta jih financirala Evropski socialni sklad in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Po dostopnih podatkih je v obdobju od 2008 do 2012 delovalo povprečno 156 takih točk letno.

tehnologije (IKT). V primeru središč za samostojno učenje in točk za vseživljenjsko učenje smo merili **fluktucijo na ravni dejavnosti – dejavnosti vodenja in svetovanja oz. mentorstva pri organiziranem samostojnem učenju**. Zanimalo nas je, koliko od tistih vodij, svetovalcev in mentorjev, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 (še) delovalo v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja. V primeru, da nekdo v letu 2013 ni (več) deloval v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja, je lahko šlo za to, da tudi ni bil več zaposlen v organizaciji ali pa je bil premeščen na druga dela in naloge v organizaciji. Posredno smo zato analizirali tudi, za kakšne vrste mobilnost kadrov je šlo glede na vrste delovnega razmerja.

- **Svetovanje za kakovost v izobraževanju odraslih (SVK)**. Gre za strokovne delavce, ki so z izobraževalno organizacijo v rednem delovnem razmerju. Naloge svetovanja za kakovost opravljajo z (manjšim) delom svojega delovnega časa, sicer pa v organizaciji opravljajo druge naloge. V tem primeru smo spremljali fluktucijo **na ravni dejavnosti – dejavnosti svetovanja za kakovost**. Zanimalo nas je, koliko od svetovalcev za kakovost, ki so jih izobraževalne organizacije usposobile, je v tej vlogi (še) delovalo v letu 2013. Če nekdo v 2013 ni več deloval v tej vlogi, je to bilo lahko zato, ker z izobraževalno organizacijo ni bil več v delovnem razmerju, ali zato, ker je bil razporejen na druge naloge v organizaciji. Mi smo se osredotočili na fluktucijo iz svetovalne dejavnosti za kakovost ne glede na to, ali je nekdo, potem ko ni več opravljal vloge svetovalca za kakovost, ostal v organizaciji ali je iz nje odšel. Seveda pa nas je posredno zanimalo tudi, ali je bil temeljni razlog za to, da nekdo danes ni več svetovalca za kakovost v tem, da ni več v delovnem razmerju z izobraževalno organizacijo ali pa bili razlogi drugačni.

Vidiki in dejavniki oz. vzroki fluktuacije

Potem ko smo opredelili raven, na kateri smo spremljali fluktucijo, smo opredelili še nekakšno matriko vidikov ali dejavnikov fluktuacije, s pomočjo katere smo v raziskavi ugotavljali vzroke za fluktucijo.

Glede na to, da tovrstno merjenje fluktuacije na področju izobraževanja odraslih še ni bilo opravljeno, smo poskusili v prvi takšni meritvi zajeti mnenja in stališča, ki se dotikajo tako **ekonomskih kot psiholoških in socioloških vidikov fluktuacije**. Ko govorimo o ekonomskem vidiku, je potrebno pojasniti, da raziskava ni bila namenjena izračunavanju stroškov, ki jih s seboj prinese fluktucija, pač pa smo z njo želeli preveriti mnenja in stališča vprašanih o tem, kateri so tisti ekonomski vidiki kot so npr. financiranje, plačilo ipd., ki lahko ali pa so doslej tudi že vplivali na fluktucijo. Bolj smo se v naši raziskavi sicer usmerili na psihološke in sociološke vidike fluktuacije. Te smo opazovali z vidika **dejavnikov, povezanih s posameznikom, organizacijo in okoljem oz. družbo**. Spodnja preglednica prikazuje matriko dejavnikov fluktuacije. V nadaljevanju smo, izhajajoč iz tako oblikovane matrike, oblikovali ključna evalvacijska vprašanja, ki smo jih podrobneje operacionalizirali s spremenljivkami v anketnih vprašalnikih.

Preglednica 8: Dejavniki fluktuacije

	DEJAVNIKI, POVEZANI S POSAMEZNIKOM	DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI V ORGANIZACIJI	DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI IZVEN ORGANIZACIJE, V OKOLJU
EKONOMSKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – zadovoljstvo s plačilom 	<ul style="list-style-type: none"> – plačilo – zaposlitev – urejenost medsebojnega poslovnega razmerja 	<ul style="list-style-type: none"> – urejenost financiranja in rednost plačil (financerji dejavnosti, programov)
PSIHOLOŠKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – strokovni izzivi – stopnja avtonomije pri načrtovanju in izvajanju dela – motivacija za delo – zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami – usposobljenost – osebne razmere (družina itd.) – dobri rezultati in učinki 	<ul style="list-style-type: none"> – načini priznavanja dobrih rezultatov dela – zaupanje sodelavcem 	<ul style="list-style-type: none"> – družbeno priznavanje dobrih rezultatov dela posameznikov
SOCIOLOŠKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – zadovoljstvo z urejenostjo razmerij in sodelovanjem z organizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> – medsebojni odnosi – stabilnost izvajanja dejavnosti v organizaciji – organizacija dela – delovni pogoji – podpora drugih v organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> – družbena priznanost programov in dejavnosti – urejenost statusa poklica – strokovni koncepti in razvoj programa ali dejavnosti – zanimanje potencialnih uporabnikov v okolju za program ali dejavnost – prispevek programa ali dejavnosti k razvoju okolja – prihodnost programa ali dejavnosti (lahko tudi dejavnik, povezan z organizacijo) – vpliv konkurenčnih organizacij na izvajanje programa oz. dejavnosti – število izvajalcev programa ali dejavnosti v okolju

3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA RAZVOJ KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH (SVK)

V uvodu kot izhodišče raziskave povzemamo temeljne ugotovitve študije Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih (v nadaljevanju tudi: Analiza), ki jo je Andragoški center Slovenije opravil v letu 2012.

V omenjeni analizi smo prikazali, da v izobraževanju odraslih že od leta 1999 razvijamo lastni model samoevalvacije – Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje - POKI, ki temelji oz. je kompatibilen z vodilnimi koncepti na ravni Evropske unije in modeli, ki jih v Sloveniji uvajamo v drugih delih vzgojno-izobraževalnega sistema. V prakso smo ga prvič uvedli v letu 2001, doslej ga je uvedlo in uporabljalo 69 izobraževalnih organizacij za izobraževanje odraslih. Model samoevalvacije se je izkazal kot uresničljiv in je tudi ocenjen kot primeren s strani uporabnikov (Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih – notranje in zunanje presojanje kakovosti 2008⁴). Kot takšen je bil prepoznan tudi na evropski ravni, saj je bil v letu 2013 kot eden izmed 13 primerov dobre prakse, izbranih na podlagi preučitve številnih primerov iz vseh držav Evropske unije, predstavljen v Evropskem poročilu o kakovosti v izobraževanju odraslih⁵, ki je nastalo pod okriljem Evropske komisije.

Na podlagi poznavanja razmer tako doma kot v tujini, smo že pred uvajanjem modela POKI v prakso ocenili, da tega ni mogoče storiti, če izobraževalnih organizacij ne podpremo s sistematičnim usposabljanjem, ki bi podprlo izvedbo celotnega cikla ene samoevalvacije, saj je samoevalvacija metodološki proces, ki ga je treba poznati in obvladati, če želimo z njeno pomočjo dobiti zanesljive, objektivne in preverljive podatke. Ocenjevali smo, da tega znanja v izobraževalnih kolektivih ni dovolj in zdaj že več kot desetletna praksa je to tudi potrdila. Za vse izobraževalne organizacije, ki so želele uvesti model samoevalvacije POKI v svojo sredino, smo organizirali dvoletno akcijsko usposabljanje, ki je podpiralo izobraževalne organizacije pri opredeljevanju lastne kakovosti, pri različnih procesih presojanja kakovosti (na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih metod) in pri razvoju kakovosti na podlagi ugotovitev samoevalvacije.

Izkazalo pa se je, da niti to ni bilo dovolj, pač pa so izobraževalne organizacije potrebovale pri izpeljavi posameznih faz tudi svetovalno pomoč. V začetni fazi uvajanja modela samoevalvacije POKI je bilo dovolj, da je bila svetovalna pomoč

⁴ Možina, T., Klemenčič, S. (2008). Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih – notranje in zunanje presojanje kakovosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

⁵ Broek, S. in Buiskool, B. J. (ur.). (2013). Evropsko poročilo o kakovosti v izobraževanju odraslih. Končno poročilo. (Developing the adult learning sector. Quality in the adult learning sector. Final report.). Evropska komisija, Direktorat za izobraževanje in usposabljanje. Zoetermeer: Panteia. Dostopno na: <http://kakovost.acs.si/doc/N-1019-1.pdf> (pridobljeno 10. 1. 2014).

zagotovljena le na enem mestu (Andragoški center Slovenije). S povečanim vključevanjem izobraževalnih organizacij pa svetovalna podpora, ki jo je dotlej izvajal Andragoški center, ni več zadostovala, ker nismo mogli zadostiti vsem potrebam in je bil Andragoški center za nekatere izobraževalne organizacije lokalno preveč oddaljen.

Rešitev smo našli v vzpostavitvi omrežja svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (skrajšano tudi: svetovalci za kakovost ali svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih). To omrežje sestavljajo posamezniki iz različnih izobraževalnih organizacij, ki so bili v času vpeljevanja modela POKI aktivno vključeni v vse procese tega uvajanja in so se za to tudi posebej usposabljali, kasneje pa v svoji organizaciji prevzamejo vlogo **svetovalca za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih**. Gre za osebo, ki ima več ekspertnega znanja o presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja odraslih in je tako v pomoč vodstvu izobraževalne organizacije, njeni komisiji za kakovost, pa tudi posameznim učiteljem in drugim strokovnim delavcem.

Pri tem je potrebno upoštevati, da naloge svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih povečini opravljajo učitelji oz. strokovni delavci ter vodstveno osebje, za katere lahko predpostavljamo, da imajo dovolj teoretičnih in praktičnih znanj s področja izobraževanja odraslih, niso se pa niti v svojem dodiplomskem študiju, velika večina od njih pa tudi ne kasneje, posebej izobraževali na področju samoevalvacije in kakovosti. Tudi tisti, ki so morda že pridobili znanje s področja samoevalvacije in kakovosti, pa povečini nimajo specialističnega znanja, povezanega s svetovanjem za kakovost v izobraževalnih organizacijah za odrasle, saj doslej možnosti za tovrstna usposabljanja v Sloveniji še ni bilo.

Tako smo razvili **Temeljni program usposabljanja svetovalcev za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih**, njegov namen pa je, da si bodoči svetovalci za kakovost pridobijo znanje in zmožnosti za samostojno opravljanje svetovalne dejavnosti za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih (Temeljni program usposabljanja svetovalcev za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih 2012).

Preglednica 9: Predstavitev Temeljnega programa usposabljanja svetovalcev za kakovosti izobraževanja odraslih

IME PROGRAMA	Temeljni program usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih	
RAZLIČICE POIMENOVANJA PROGRAMA	Program usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih	
LETO NASTANKA PROGRAMA	2004	
POSODOBITVE PROGRAMA	2012	
OBSEG PROGRAMA	2004	2012
	44 ur	48 ur

Viri: Temeljni program usposabljanja svetovalcev za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih. (2012). Ljubljana: Andragoški center Slovenije in izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Temeljni program usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih je bil do leta 2013, torej do časa, ko je bila izvedena ta raziskava, izveden dvakrat.

Preglednica 10: Podatki o izvedbah Temeljnega programa usposabljanja svetovalcev za razvoj kakovosti vi izobraževanju odraslih

IZVEDBE PROGRAMA	ZAČETEK IZVEDBE	KONEC IZVEDBE	SKUPEN OBSEG IZVEDENIH UR USPOSABLJANJA
1. IZVEDBA	24. 1. 2006	12. 6. 2007	76
2. IZVEDBA	26. 1. 2011	4. 10. 2011	32

Vir: Interna dokumentacija programa usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, Andragoški center Slovenije in izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Obe izvedbi temeljnega usposabljanja svetovalcev za kakovost sta bili izpeljani po prvotni različici Programa temeljnega usposabljanja za svetovalce za kakovost, ki je bila oblikovana leta 2004. Po tej različici je program obsegal 44 pedagoških ur. S tega vidika je potrebno pojasniti razliko med skupnim obsegom programa usposabljanja (44 ur) in skupnim obsegom izvedenih ur usposabljanja v prvi izvedbi (76 ur). Prva izvedba usposabljanja, ki smo jo izpeljali v obdobju 2006-2007, je bila del pilotnega razvojnega projekta Svetovalci za kakovost v izobraževanju odraslih, ki ga je v tistem obdobju zasnoval ACS. Pilotni projekt je bil namenjen razvoju koncepta in vzpostavitvi ter pilotni vpeljavi vloge svetovalca za kakovost v izobraževalne organizacije za odrasle. Kandidati za svetovalce za kakovost, ki so se vključili v usposabljanje v tej prvi izvedbi, so tako hkrati postali del nacionalne razvojne skupine, ki je razvijala sam koncept in vlogo svetovalca za kakovost. Ker je bilo potrebno hkrati premisliti in konceptualno zastaviti vlogo svetovalca za kakovost, vzporedno s tem pa so kandidati za svetovalce za kakovost pridobivali nova znanja o tej vlogi in hkrati ustvarjali prostor za vzpostavitev in oživitve te vloge v lastni izobraževalni organizaciji, kar pomeni, da so pilotno vzpostavljali vlogo v lastni praksi, smo po principih akcijskega raziskovanja v tej izvedbi združili temeljno usposabljanje in razvojno delo. Kandidati za svetovalce za kakovost so namreč z lastnimi izkušnjami veliko prispevali k praktičnim premislekom vloge svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji. Zaradi takšne kombinacije usposabljanja in razvojnega dela je program trajal dlje od načrtovanih ur, kandidati za svetovalce za kakovost pa so ob uspešno zaključenem sodelovanju v usposabljanju dobili potrdilo o sodelovanju v razvojnem projektu.

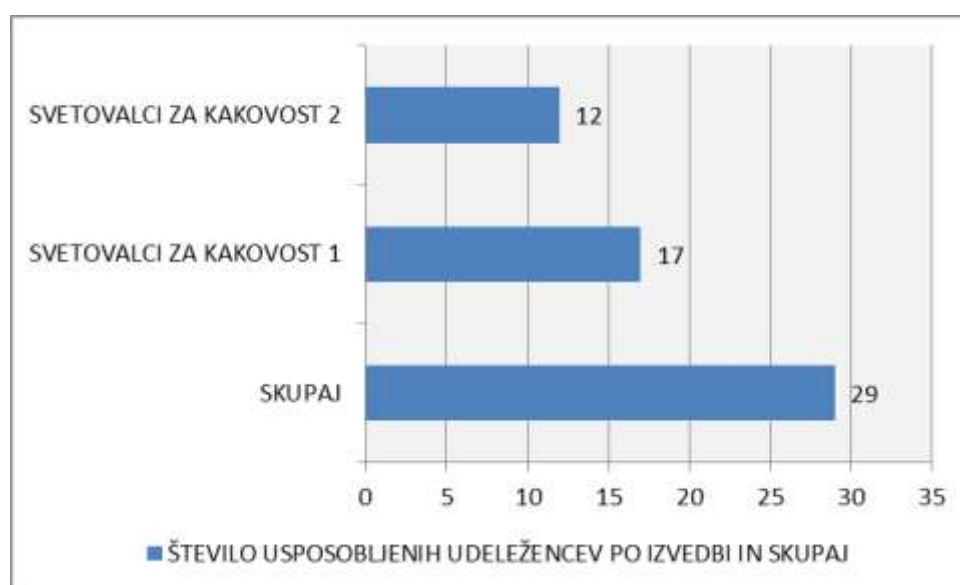
Tudi v drugi izvedbi opazimo razliko med obsegom ur usposabljanja po programu (44 ur) in dejansko izvedenim obsegom ur (32 ur). Javni razpis⁶ iz leta 2009 je opredelil, da bo usposabljanje izvedeno v »okvirnem obsegu 40 ur.« To je bil okvir, pri načrtovanju in izpeljavi usposabljanja pa se je izkazalo, da so se v usposabljanje zares vključili posamezniki, ki so že imeli temeljno znanje o presojanju in razvijanju kakovosti, zato smo presodili, da bo za nadgradnjo njihovega znanja z vidika vloge svetovalca za kakovost dovolj 32 ur organiziranega usposabljanja, večji del

⁶ Javni razpis za sofinanciranje razvoja kakovosti v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011. Dostopno na: http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznic/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javrirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1006 (pridobljeno 10. 1. 2014).

akcijskega usposabljanja smo namenili delu, ko so se udeleženci usposabljanja že preizkušali v vlogi svetovalca za kakovost v lastni izobraževalni organizaciji in izdelkom, ki so jih morali pripraviti na primeru lastne izobraževalne organizacije na svojem delovnem mestu.

V Programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih se je v obdobju od leta 2006 do 2011 usposobilo 29 od 34 vključenih udeležencev⁷, kar predstavlja 85,29 % vseh vključenih. V prvi izvedbi se je usposobilo 17 udeležencev, v drugi pa 12 udeležencev.

Slika 2⁸: Usposobljeni udeleženci v Programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih od leta 2006 do leta 2012 po izvedbi programa in skupaj (N=29)



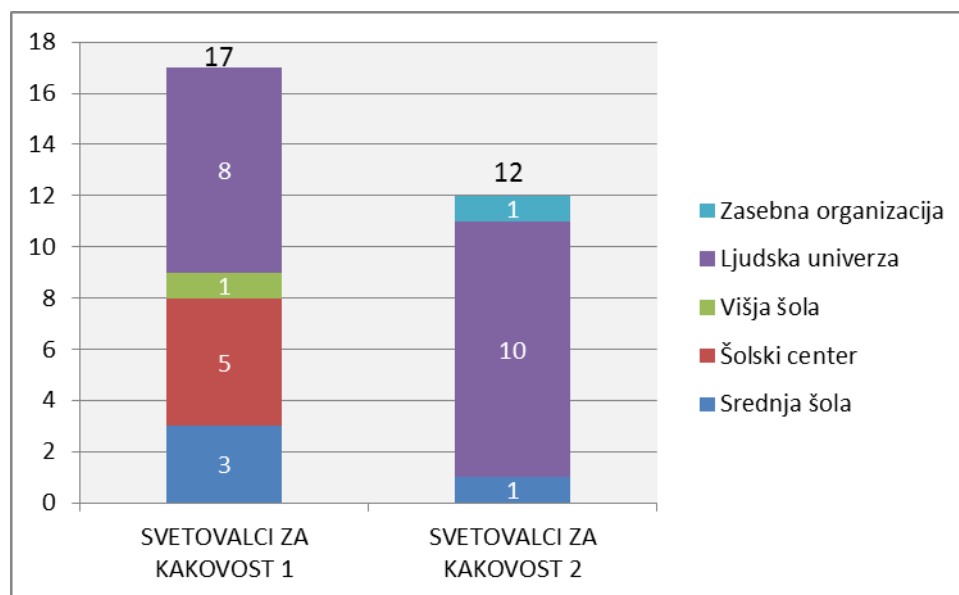
Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Podatke o usposobljenih svetovalcih za kakovost smo v Analizi obravnavali tudi z vidika tega, kakšne vrste organizacij so jih napotile na usposabljanje. Delež usposobljenih svetovalcev za kakovost glede na vrsto organizacije prikazuje naslednja slika:

⁷ Dosedanje izvedbe usposabljanja za svetovalce za kakovost, pogoji za vključitev v usposabljanje ter število udeležencev so bile tesno povezane z javnimi razpisi pristojnega ministrstva. Ti so namreč določili število svetovalcev, ki jih je na podlagi izbora, ki ga je opravilo ministrstvo, ACS lahko vključil v usposabljanje, določili pa so tudi število izvedb, ki jih bo ministrstvo sofinanciralo. Vsakokratni javni razpis je opredelil tudi pogoje, ki jih mora izpolnjevati kandidat za svetovalca za kakovost, da se lahko vključi v usposabljanje. Tako je *Javni razpis za sofinanciranje izobraževalnih programov za zmanjševanje izobrazbenega primanjkljaja*, ki je bil objavljen v letu 2005, opredelil, da naj bi v letu 2006 pričelo z delom največ 20 svetovalcev za kakovost, *Javni razpis za sofinanciranje razvoja kakovosti v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011* pa je opredelil 15 razpisnih mest za svetovalce za kakovost, ki naj bi z delom pričeli v letu 2011. Na prvem razpisu je ministrstvo izbralo 20 kandidatov za svetovalce za kakovost, na drugem pa 14. Skupaj je pristojno ministrstvo v obravnavanem obdobju v Program usposabljanja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih tako podprlo vključitev 34 udeležencev.

⁸ Število usposobljenih prikazujemo po letih, ko so si pridobili potrdilo o usposobljenosti za delo v programu, ne glede na to, katerega leta so se udeležili usposabljanja.

Slika 3: Usposobljeni svetovalci za kakovost glede na vrsto organizacije, iz katere prihajajo, po posamezni izvedbi (N=29)

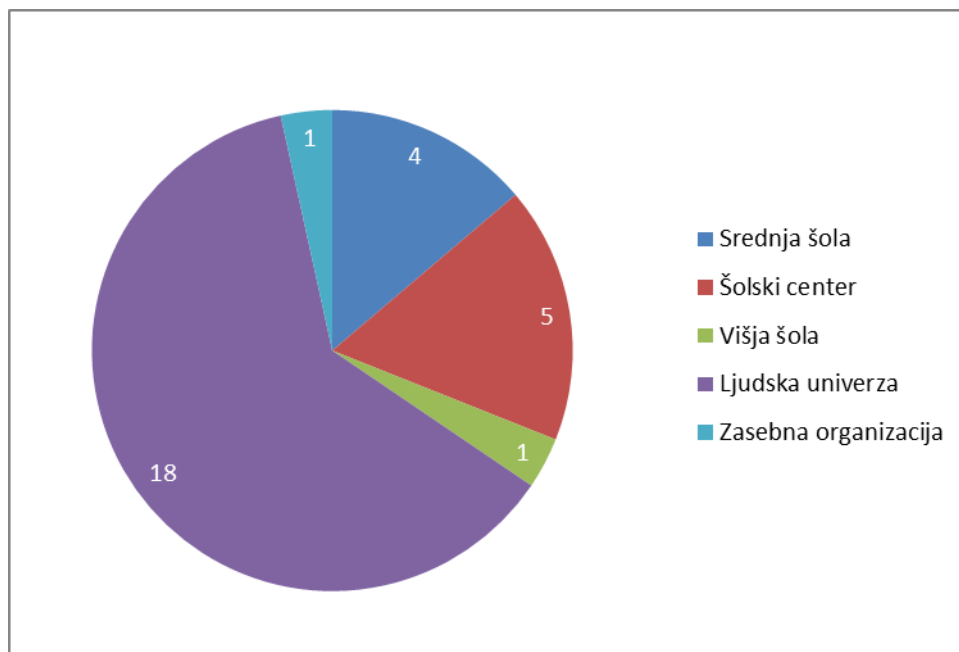


Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Razmerje pokaže, da so bili v prvi izvedbi usposobljeni svetovalci iz bolj raznolikih organizacij, kot je to značilno za drugo izvedbo. Tako je v prvi izvedbi največji delež usposobljenih z ljudskih univerz (8), sledijo usposobljeni iz šolskih centrov (5), srednjih šol (3) in višjih šol (1). V drugi izvedbi imamo več kot 80 odstotkov usposobljenih z ljudskih univerz (10), 10 odstotkov pa jih je bilo iz srednjih šol (1) in zasebnih organizacij (1).

Skupni pregled pokaže, da smo v Programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih usposobili največ udeležencev z ljudskih univerz, sledijo udeleženci iz šolskih centrov, srednjih šol, zasebnih organizacij in višjih šol. Spodnja slika prikazuje še skupni pregled števila vseh usposobljenih v Programu temeljnega usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih glede na vrsto organizacije.

Slika 4: Usposobljeni udeleženci v Programu temeljnega usposabljanja za svetovalce za kakovost glede na vrsto organizacije (N=29)

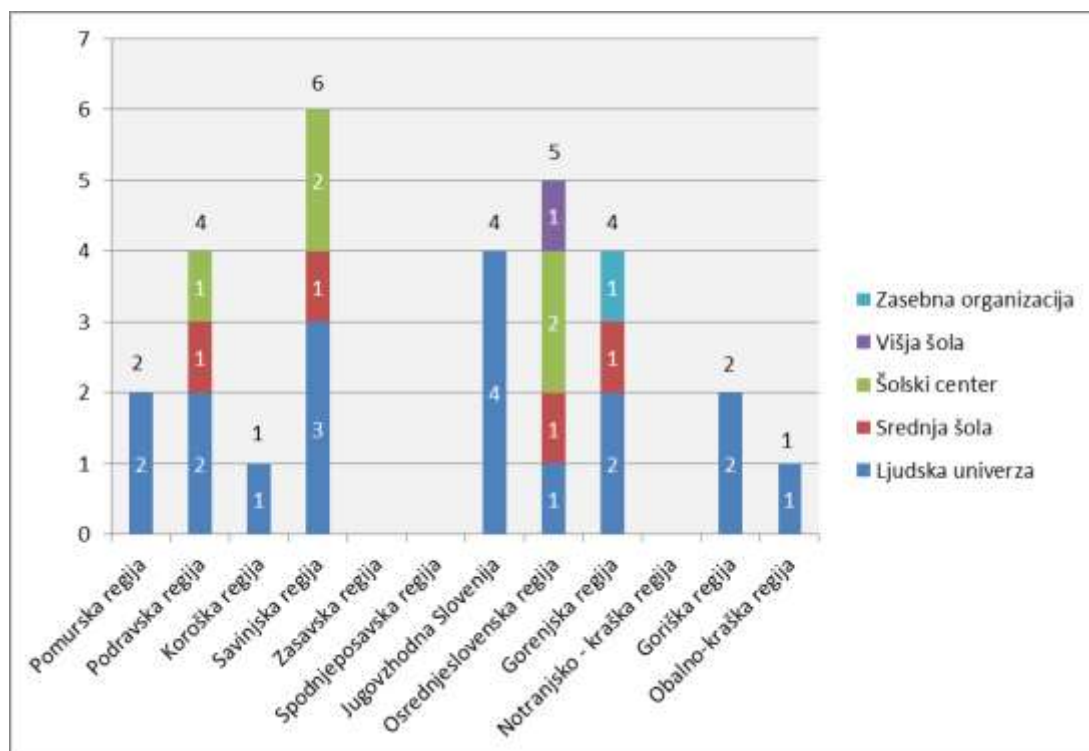


Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Ob obravnavi fluktuacije osebja oz. ugotavljanja zadostnega števila usposobljenih oseb je pomembno tudi to, v katerih regijah so usposobljeni svetovalci za kakovost in kje jih morebiti ni. Pri regijski razpršenosti smo upoštevali kraj, kjer ima organizacija sedež. Spodnja preglednica pokaže, da se je od leta 2006 do 2012 po obravnavanem programu usposobilo največ udeležencev iz organizacij, ki imajo sedež v Savinjski regiji (6), Osrednjeslovenski regiji (5), Podravski (4), Jugovzhodni (4) in Gorenjski regiji (4). Iz ostalih regij sta se usposobila po en ali dva udeleženca, in sicer iz Pomurske, Goriške, Koroške in Obalno-kraške regije. Iz Zasavske, Spodnjeposavske in Notranjsko-kraške regije nimamo usposobljenih svetovalcev za kakovost.

Glede na vrsto organizacij, iz katerih prihajajo usposobljeni, je razvidno, da je največji odstotek usposobljenih svetovalcev za kakovost z ljudskih univerz (npr. iz Pomurske, Koroške, Jugovzhodne, Goriške in Obalno-kraške regije so vsi udeleženci z ljudskih univerz). Iz najbolj raznolikih organizacij glede na vrsto organizacij prihajajo usposobljeni svetovalci za kakovost iz Osrednjeslovenske regije, nato sledijo Podravska, Savinjska in Gorenjska regija.

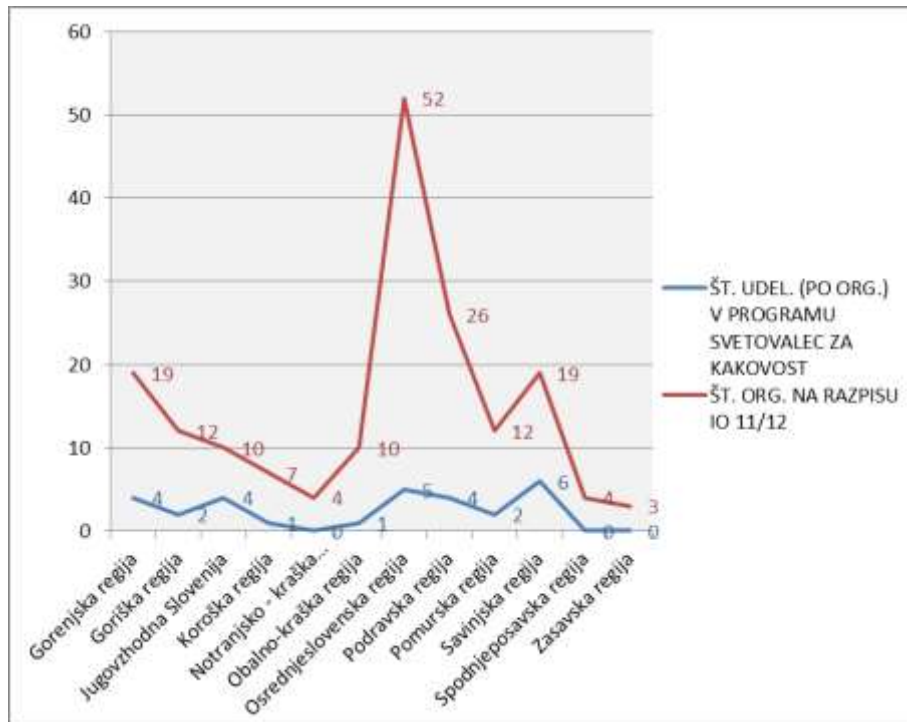
Slika 5: Regijska razporejenost vseh usposobljenih v Programu temeljnega usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih glede na vrsto organizacije, iz katere izhajajo (N=29)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Da bomo lahko bolj objektivno ovrednotili število usposobljenih svetovalcev za kakovost, v nadaljevanju prikazujemo še podatke o tem, koliko je bilo v šolskem letu 2011/2012 po podatkih Razpisa za vpis odraslih v javno-veljavne izobraževalne programe izobraževalnih organizacij, ki izvajajo javno-veljavno izobraževanje odraslih po regijah, in koliko imamo v teh regijah že usposobljenih svetovalcev za kakovost. Ob vpogledu v podatke velja imeti v mislih, da je bil doslej iz vsake izobraževalne organizacije usposobljen največ en svetovalca za kakovost, se pravi, da je število usposobljenih svetovalcev za kakovost, ki jih prikazuje slika, enako številu izobraževalnih organizacij v regijah, ki imajo usposobljene svetovalce za kakovost oz. povedano natančneje, organizacij, ki so usposobile vsaj enega svetovalca za kakovost. Predvideti moramo namreč tudi, da morda v kakšni izmed teh organizacij danes usposobljenega svetovalca za kakovost ni več zaradi fluktuacije osebja.

Slika 6: Primerjava števila usposobljenih svetovalcev za kakovost (glede na organizacijo, iz katere prihajajo) po regijski razpršenosti (N=29) in števila organizacij, ki nudijo javno-veljavno izobraževanje odraslih v letu 2011/12, po regijski razpršenosti (N=178)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije in Razpis za vpis odraslih v šolskem letu 2011/12

Če izhajamo iz ambicioznega cilja, da bi imela vsaka izobraževalna organizacija, ki izvaja javno-veljavno izobraževanje odraslih, usposobljenega svetovalca za kakovost, potem lahko iz zgornje slike najprej ugotovimo, da smo od tega cilja še zelo oddaljeni. Vseh izobraževalnih organizacij, ki so v Razpisu za vpis odraslih 2011/2012 razpisovale javno-veljavne programe za odrasle, je bilo namreč 178. Usposobljenih svetovalcev za kakovost pa je skupaj 29. Svetovalce za kakovost je torej doslej usposobilo 16,2 % od vseh izobraževalnih organizacij, ki so v šolskem letu 2011/2012 izpeljevali javno-veljavno izobraževanje odraslih. Takšen podatek je seveda razumljiv, saj sta bili doslej izpeljani le dve izvedbi temeljnega usposabljanja svetovalcev za kakovost. Je pa tudi vreden razmisleka, ko bomo v prihodnje snovali nadaljnji razvoj omrežja svetovalcev za kakovost in strateško načrtovali nadaljnje umeščanje vloge svetovalca za kakovost v izobraževalne organizacije za odrasle. Verjetno zares ni realno pričakovati, da bi imela vsaka od teh 178 izobraževalnih organizacij v prihodnje svojega svetovalca za kakovost, vsaj v kratkem obdobju ne. Zato pa je potrebno, glede na razpoložljive kadrovske in finančne vire, pripraviti projekcije, v katerih vrstah izobraževalnih organizacij in po kakšnih kriterijih se bo v prihodnje razvijala vloga svetovalca za kakovost.

V nadaljevanju si oglejmo podatke o organizacijah iz Razpisa za vpis odraslih 2011/2012 še glede na vrsto izobraževalnih organizacij, ki imajo sedež v posamezni regiji, v primerjavi s številom usposobljenih svetovalcev za kakovost glede na vrsto izobraževalne organizacije, po regijah.

Preglednica 11: Število izobraževalnih organizacij v regiji, ki izvajajo javno-veljavne izobraževalne programe za odrasle in število usposobljenih svetovalcev za kakovost po vrsti organizacij

ŠT.	REGIJA V SLOVENIJI	IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE, KI IZPELJUJEJO JAVNO-VELJAVNO IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH PO REGIJAH IN PO VRSTI ORGANIZACIJE TER USPOSOBLJENI SVETOVALCI ZA KAKOVOST PO REGIJAH IN PO VRSTI ORGANIZACIJE								
		NIŽJE, SRED. POKL., SRED. TEHN. IN STROK. ŠOLE TER GIMN.			LJUDSKE UNIVERZE			DRUGE IZOB. ORGANIZACIJE ⁹		
		ŠTEVILO ORGA-NIZACIJ	ŠTEVILO USPOSO-BLJENIH SVETO-VALCEV ZA KAKO-VOST	% USPOSO-BLJENIH SVETO-VALCEV GLEDE NA ŠTEVILO VSEH ORGA-NIZACIJE V REGIJI	ŠTEVILO ORGA-NIZACIJ	ŠTEVILO USPOSO-BLJENIH SVETO-VALCEV ZA KAKO-VOST	% USPOSO-BLJENIH SVETO-VACEV GLEDE NA ŠTEVILO VSEH ORGA-NIZACIJ V REGIJI	ŠTEVILO ORGA-NIZACIJ	ŠTEVILO USPOSO-BLJENIH SVETO-VALCEV ZA KAKO-VOST	% USPOSO-BLJENIH SVETO-VALCEV GLEDE NA ŠTEVILO VSEH ORGA-NIZACIJ V REGIJI
1	Pomurska regija.	6	0	0,0	4	2	50,0	2	0	0,0
2	Podravska regija.	17	2	11,7	4	2	50,0	5	0	0,0
3	Koroška regija.	4	0	0,0	2	1	50,0	1	0	0,0
4	Savinjska regija.	10	3	30,0	5	3	60,0	4	0	0,0
5	Zasavska regija.	2	0	0,0	1	0	0,0	0	0	0,0
6	Spodnjeposavska regija.	3	0	0,0	1	0	0,0	0	0	0,0
7	Jugovzhodna Slovenija.	5	0	0,0	4	4	100,0	1	0	0,0
8	Osrednjeslovenska regija.	27	4	14,8	2	1	50,0	23	0	0,0
9	Gorenjska regija.	8	1	12,5	5	2	40,0	6	1	16,7
10	Notranjsko – kraška regija.	2	0	0,0	2	0	0,0	0	0	0,0
11	Goriška regija.	5	0	0,0	2	2	100,0	5	0	0,0
12	Obalno-kraška regija.	4	0	0,0	2	1	50,0	4	0	0,0
SKUPAJ		93	10	10,8	34	18	52,9	51	1	1,9

Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije in Razpis za vpis odraslih v šolskem letu 2011/12

⁹ K drugim izobraževalnim organizacijam glede na Razpis za vpis odraslih 2011/12 spadajo zasebne organizacije, univerze in razvojni centri oz. razvojne agencije, ki izvajajo javno-veljavne programe za odrasle.

Kot je razvidno iz prejšnje preglednice, smo doslej usposobili svetovalce za kakovost kar v polovici od vseh ljudskih univerz, ki izpeljujejo javno-veljavno izobraževanje odraslih ter v samo 10,75 % srednjih šol ter šolskih centrov in gimnazij in 1,96 % drugih izobraževalnih organizacij, ki so v letu 2012/2012 izvajale javno-veljavne programe, v katere se vključujejo odrasli. Z vidika strateškega načrtovanja širitve omrežja svetovalcev za kakovost so ti podatki dragoceni, saj nam pokažejo, da bi morali v prihodnje zagotoviti, da bi imele vse ljudske univerze usposobljenega svetovalca za kakovost, manjka pa jih še polovico. Pri tem velja upoštevati tudi fluktuacijo svetovalcev za kakovost, ki jo bomo raziskali v tej študiji, že na tem mestu pa lahko sklepamo, da so prav zaradi fluktuacije nekatere ljudske univerze svetovalca za kakovost izgubile. Kar zadeva srednje šole, kjer je vrzel veliko večja, pa bi mogoče za začetek kazalo proučiti, katere od njih imajo formalno organizacijsko enoto za izobraževanje odraslih in širitev omrežja svetovalcev za kakovost na tem področju spodbuditi najprej tako, da bi bile s ponovnim javnim razpisom povabljene k usposabljanju svetovalcev za kakovost tiste srednje šole in šolski centri, ki imajo formalno organizirano izobraževanje odraslih s samostojno notranjo organizacijsko enoto. Druge izobraževalne organizacije, sem v največji meri sodijo zasebne izobraževalne organizacije, večinoma izvajajo javno-veljavno jezikovno izobraževanje. Katere od teh izobraževalnih organizacij in po katerih kriterijih bi bile tudi upravičene do sofinanciranja usposabljanja svetovalca za kakovost, bi bilo potrebno posebej proučiti ob nadaljnjih širitvah omrežja svetovalcev za kakovost.

Ugotovitve, pomembne za raziskavo

- Usposobljenih svetovalcev za kakovost: 29.
- Usposobljenih svetovalcev za kakovost glede na število izobraževalnih organizacij, ki so v šolskem letu 2011/2012 izvajale javno-veljavne programe, v katere se vključujejo odrasli: vseh izobraževalnih organizacij je bilo 178, usposobljenih svetovalcev pa 29, kar pomeni, da smo s tem v dosedanjem obdobju vzpostavljanja vloge svetovalca za kakovost pokrili le 16,2 % izobraževalnih organizacij.
- Usposobljeni svetovalci za kakovost glede na vrsto izobraževalnih organizacij, ki so v šolskem letu 2011/2012 izvajale javno-veljavne programe, v katere se vključujejo odrasli: nižjih ter srednjih poklicnih in strokovnih šol ter gimnazij je bilo v razpisu 93, usposobljenih svetovalcev za kakovost v tovrstnih izobraževalnih organizacijah pa je 10 oz. 10,8 %. Drugačna je slika pri ljudskih univerzah. Teh je bilo v razpisu 34, 18 oz. 52,9 % pa jih ima usposobljenega svetovalca za kakovost.
- Usposobljenost svetovalcev za kakovost glede na vrsto organizacije, ki so udeležence poslale na usposabljanje: večina (18 oz. 62 %) usposobljenih svetovalcev so na usposabljanje poslale ljudske univerze, 5 oz. 17 % jih je prihajalo iz šolskih centrov, 4 oz. 13,8 % iz srednjih šol, po en usposobljen udeleženec pa je iz zasebne izobraževalne organizacije in višje šole.
- Število usposobljenih svetovalcev za kakovost po regijah: Goriška = 2, Osrednjeslovenska = 5, Gorenjska = 4, Pomurska = 2, Jugovzhodna = 4, Savinjska = 6, Podravska = 4, Koroška = 1, Obalno-kraška = 1, Zasavska = 0, Spodnjeoposavska = 0, Notranjsko-Kraška = 0.

4. METODOLOGIJA

V uvodu v to poglavje je potrebno pojasniti, da smo v okviru raziskave razvili enotno metodologijo, ki smo jo uporabili za merjenje fluktuacije usposobljenih strokovnih delavcev v programih usposabljanja in podpornih dejavnostih, ki smo jih vključili v raziskavo. V tej separadni študiji pa smo, izhajajoč iz skupne zasnove, metodologijo prilagodili za obravnavo **fluktuacije usposobljenih svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih (SVK) in razlogov za fluktuacijo.**

4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Kot je razvidno že iz naslova raziskave, je njen temeljni namen ugotavljanje obsega fluktuacije med usposobljenimi svetovalci za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih. Običajno se fluktuacija spremlja na ravni neke organizacije in ustanove, naše izhodišče pa je, da jo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni dejavnosti svetovanja za kakovost v izobraževalnih organizacijah. Temeljna vprašanja, ki nas zanimajo, so:

- Ali imamo za izvajanje svetovanja za kakovost izobraževanja odraslih dovolj usposobljenih svetovalcev za kakovost?
- Kolikšen je obseg fluktuacije med usposobljenimi svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih – ali je v pričakovanem obsegu, je večji ali manjši?
- Kateri so najpogostejši vzroki za fluktuacijo med usposobljenimi svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih?
- Kako lahko vplivamo na zmanjšanje fluktuacije z odpravljanjem tistih vzrokov za fluktuacijo, na katere lahko vplivamo?
- Na kolikšen delež fluktuacije lahko v prihodnje računamo in zato pravočasno načrtujemo in izpeljemo usposabljanje novih svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, da ne bi prihajalo do motenj v izvajanju dejavnosti svetovanja za kakovost v izobraževalnih organizacijah?

Odgovori na ta vprašanja bodo lahko v pomoč izobraževalnim organizacijam tako pri načrtovanju potreb po usposabljanju svetovalcev za kakovost kot pri spremljanju in odpravljanju vzrokov za fluktuacijo osebja, ki deluje v vlogi svetovalcev za kakovost. Koristni pa bodo tudi, ko gre za načrtovanje razvoja dejavnosti svetovanja za kakovost ter pri načrtovanju usposabljanja svetovalcev za kakovost na nacionalni ravni. Na tej ravni je zelo pomembno, kako bo v prihodnje do te dejavnosti naravnano pristojno ministrstvo, tako ko gre za umeščanje vloge svetovalca za kakovost v sistem izobraževanja odraslih kot ko gre za zagotavljanje finančnih sredstev za njihovo delovanje v praksi in za njihovo usposabljanje in spopolnjevanje.

4.2 VSEBINSKI SKLOPI

Da bi celovito odgovorili na zastavljena vprašanja, smo opredelili naslednje temeljne vsebinske sklope s podrobnejšimi raziskovalnimi vprašanji.

Preglednica 12: Temeljni vsebinski sklopi in podrobnejša raziskovalna vprašanja

VSEBINSKI SKLOPI	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA
STALIŠČA ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	Koliko svetovalcev za kakovost so izobraževalne organizacije napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še opravlja vlogo svetovalca za kakovost?
	Kako organizacije, ki so usposobile svetovalca za kakovost, na splošno ocenjujejo obseg fluktuacije – ali je v pričakovanem obsegu, je nad pričakovanim obsegom ali je pod pričakovanim obsegom?
	Kaj po mnenju organizacij najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenih svetovalcev za kakovost?
ODNOSI MED KANDIDATI ZA SVETOVALCE ZA KAKOVOST IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	Na kakšne načine so (bili) urejeni odnosi med kandidati za svetovalce za kakovost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Ali so svetovalci za kakovost zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi?
SODELOVANJE USPOSABLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI IZVAJANJU DEJAVNOSTI SVETOVANJA ZA KAKOVOST	Kakšno je sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi svetovalci za kakovost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Kako dolgo so usposobljeni svetovalci za kakovost delovali kot svetovalci za kakovost?
	Ali so usposobljeni svetovalci za kakovost to vlogo vedno opravljali pri izobraževalni organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?
	Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih svetovalcev za kakovost za opravljanje te vloge?
	Kolikokrat so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce za kakovost, kasneje imele vzpostavljeno to vlogo?
	Ali so organizacije pri izvajanju dejavnosti svetovanja za kakovost omogočile delo samo svetovalcem, ki so jih same napotile na usposabljanje?
RAZLOGI, ZAKAJ USPOSABLJENI SVETOVALCI ZA KAKOVOST V TEJ VLOGI NE DELUJEJO VEČ	Kakšni so razlogi usposobljenih svetovalcev, da v tej vlogi ne delujejo več?
	Kakšni so, po mnenju organizacij, razlogi, da usposobljeni svetovalci za kakovost ne opravljajo več te vloge pri njih?
	Kakšna so stališča usposobljenih svetovalcev za kakovost, ki v tej vlogi ne delujejo več, do nadaljnjega opravljanja te vloge?
	Kakšna so stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi svetovalci za kakovost, ki sedaj ne opravljajo te vloge?
MOTIVACIJA USPOSABLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST ZA DELO V VLOGI SVETOVALCA ZA KAKOVOST	Kako so svetovalci za kakovost zadovoljni z delom v tej vlogi?
	Kaj svetovalce za kakovost motivira pri delu?
	Kaj menijo organizacije, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost, da svetovalce za kakovost motivira pri delu?
DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	Pod kakšnimi pogoji bi bili svetovalci za kakovost v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo?

4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI

V empirični del raziskave smo zajeli naslednje subjekte:

Preglednica 13: Subjekti, vključeni v raziskavo

VKLJUČENI SUBJEKTI	
1	Svetovalci za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK)
2	Izobraževalne organizacije, ki so usposobile svetovalce za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih

4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA

Mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj smo zbrali z metodo anketiranja. V ta namen smo za vsak vključen subjekt razvili strukturirani anketni vprašalnik zaprtega tipa v kombinaciji z določenim številom vprašanj odprtega tipa.

Preglednica 14: Instrumenti, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov in informacij z anketiranjem

ŠT.	NASLOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA
1	Vprašalnik za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih
2	Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost v izobraževanju odraslih

4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA

Vprašalnike smo testirali v obdobju med junijem in avgustom 2013. Testno izpolnjevanje anketnih vprašalnikov za organizacije je potekalo v dveh izobraževalnih organizacijah, ki so usposobile svetovalca za kakovost. Vprašalnik za svetovalca/ko za kakovost sta testno preizkušali tudi dve svetovalki za kakovost.

Namen testiranja je bil predvsem odkriti in odpraviti morebitne metodološke napake in nedoslednosti ter odpraviti vsebinske pomanjkljivosti. Vsem, ki so vprašalnike testno vrednotili, smo poslali opomnik z vprašanji o tem, na kaj naj bodo pri pregledu vprašalnika pozorni.

Preglednica 15: Opomniki za vrednotenje instrumentov pri testiranju

ŠT.	TESTIRANJE INSTRUMENTOV – OPOMNIK ZA VREDNOTENJE
1	Ali so bila vsa vprašanja razumljiva?
2	Ali so bili vsi pojmi v vprašalniku jasni?
3	Ali ste imeli pri odgovoru na katero izmed vprašanj težave?
4	Ali so bili vsi ponujeni odgovori razumljivi?
5	Ali so bili na voljo vsi odgovori, ki so jih vprašanja zastavljala?
6	Ali se vam je zdela struktura vprašalnika logična?
7	Ali menite, da je vrstni red vprašanj logičen?
8	Ali so bila navodila o izpolnjevanju vprašalnika jasna?
9	Kaj menite o dolžini vprašalnika?
10	Kakšno je vaše splošno mnenje o vsebini vprašalnika?
11	Ali imate kakšen predlog, kako izboljšati vprašalnik?

Izidi testiranja: Testiranje je pokazalo, da po večini osebe, ki so vprašalnike testirale, niso imele težav s samo strukturo vprašalnika in z logičnim zaporedjem vprašanj. Navodila za izpolnjevanje vprašanj so bila v večini razločna, predlagali pa so nekaj manjših dopolnitev, ki smo jih vključili v končno verzijo vprašalnikov. Testne osebe so opozorile na nejasnost nekaterih ponujenih odgovorov pri določenih vprašanjih. Opozorile so tudi na nekatere manjkajoče možnosti odgovorov. Nekaj odgovorov je bilo po mnenju nekaterih nejasnih oz. dvoumnih.

Po testiranju smo zato vprašalnike nekoliko dopolnili, in sicer smo dopolnili navodila za izpolnjevanje vprašalnikov, dodali nekatere nove možnosti odgovorov, nekatere pa tudi črtali, jasneje zapisali nekatera vprašanja. Tako sta bila dokončno razvita:

- ☞ Vprašalnik za svetovalca/ko v izobraževanju odraslih (Priloga 1)
- ☞ Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost v izobraževanju odraslih (Priloga 2)

4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIMI SVETOVALCI ZA KAKOVOST V RAZISKAVO

V raziskavo smo vključili:

- ☞ **29** usposobljenih svetovalcev za kakovost (**100 %** oz. vse usposobljene svetovalce za kakovost),
- ☞ **28** izobraževalnih organizacij, iz katerih so prihajali udeleženci, ki so uspešno zaključili temeljno usposabljanje za svetovalce za kakovost (**96,5 %** od vseh izobraževalnih organizacij, ki so usposobile svetovalce za kakovost, vseh je bilo namreč 29. Ene organizacije nismo mogli vključiti, ker je medtem šla v stečaj.)

4.7 ZBIRANJE PODATKOV

Anketiranje je potekalo od 24. 9. 2013 do 31. 10. 2013.

4.8 ŠTEVILO PRIDOBLJENIH VPRAŠALNIKOV SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ Z USPOSOBLJENIM SVETOVALCEM ZA KAKOVOST

V raziskavi smo pridobili:

- ☞ **15 vprašalnikov usposobljenih svetovalcev za kakovost**, kar predstavlja **51,72 %** vseh doslej usposobljenih svetovalcev za kakovost,
- ☞ **15 vprašalnikov organizacij**, ki imajo/so imele usposobljenega svetovalca za kakovost, kar predstavlja **51,72 %** od vseh tistih, ki so na usposabljanje doslej napotile kandidate za svetovalce za kakovost in so tudi uspešno opravili usposabljanje in **53,57 %** od vseh tistih organizacij, ki smo jim poslali vprašalnike.

4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV

Po opravljenem pregledu vrnjenih anketnih vprašalnikov, pregledu podatkov ter njihovem vnosu v računalniški program SPSS in oblikovanju osnovnih baz podatkov smo ločeno za posamezne subjekte pripravili sumarni izpis vseh spremenljivk, ki je vseboval predvsem **absolutne in relativne frekvenčne porazdelitve** odgovorov, pri vprašanih, kjer je bilo z vidika vsebine smiselno, smo izračunali tudi **mediano**.

4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI

V prejšnjem poglavju smo že navedli, koliko vprašalnikov **svetovalcev za kakovost in izobraževalnih organizacij z usposobljenimi svetovalci za kakovost** smo uspeli pridobiti. Iz zbranih podatkov bomo najprej poskušali ugotoviti, **kdo je odgovarjal na vprašalnik**, saj nam to zelo pomaga pri interpretaciji podatkov. Anketiranje je bilo anonimno, posredno pa vseeno lahko ugotovimo nekaj dejstev.

Koliko in kateri svetovalci za kakovost so odgovarjali na vprašalnik?

Najprej nas je zanimalo, katerega leta so usposobljeni svetovalci za kakovost zadnjič delovali v tej vlogi. Na ta način bomo posredno namreč lahko ugotovili, koliko izmed vseh svetovalcev, ki so odgovorili na vprašalnik, je bilo v času anketiranja delujočih, koliko pa takšnih, ki te vloge niso opravljali več oz. jo v letu, ko je potekalo anketiranje, niso opravljali.

Preglednica 16: Odgovori vprašanih svetovalcev za kakovost, katerega leta so doslej zadnjič delovali kot svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih

	FREKVENCA	ODSTOTEK
2013.	10	66,7
2012.	2	13,3
Drugo (Leta: ____).	2	13,3
2011.	1	6,7
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalca/ka za kakovost.	0	0,0
Ne spominjam se.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovorilo vseh 15 usposobljenih svetovalcev za kakovost, ki so odgovarjali na vprašalnik. Podatki o tem, da jih je v letu 2013 še 10 delovalo v vlogi svetovalca za kakovost, nam povedo, da je na vprašalnik odgovorila večina še »aktivnih« svetovalcev (10 oz. 66,6 % od vseh, ki so odgovorili na vprašalnik). Vendar pa se je na vprašalnik odzvalo tudi nekaj tistih, ki v tej vlogi ne delujejo več, takšnih je bilo 5 oz. 33,4 % od tistih, ki so odgovorili na vprašalnik. Dva od njih sta to vlogo prenehala opravljeti v letu 2012, po eden pa v letih 2011, 2010 in 2008. To nam bo omogočilo vsaj delni vpogled v to, zakaj tisti, ki so usposobljeni, ne opravljajo več vloge svetovalca za kakovost.

Ob podatku, da je v nacionalnem omrežju svetovalcev za kakovost¹⁰ izobraževanja odraslih v letu 2013 aktivno delovalo 16 od usposobljenih 29 svetovalcev za kakovost, lahko ugotovimo, da se prav vsi »delujoči svetovalci za kakovost« niso odzvali na vprašalnik.

Zanimalo nas je tudi, katere organizacije so svetovalce za kakovost, ki so odgovarjali na vprašalnik, napotile na usposabljanje. Podatke prikazujemo primerjalno z odgovori iz Analize 2012 o tem, katere izobraževalne organizacije so usposobljene svetovalce za kakovost poslale na usposabljanje.

Preglednica 17: Primerjava med odgovori vprašanih svetovalcev za kakovost, katera organizacija jih je napotila na usposabljanje in rezultati Analize ACS o vseh usposobljenih svetovalcih za kakovost, opravljene leta 2012

	REZULTATI IZ VPRAŠALNIKA		PODATKI IZ ANALIZE	
	FREKVENCA	ODSTOTEK	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ljudska univerza.	8	53,3	18	62,1
Šolski center.	4	26,7	5	17,3
Srednja poklicna ali strokovna šola.	3	20,0	4	13,8
Višja strokovna šola.	0	0,0	1	3,4
Zasebna izobraževalna organizacija.	0	0,0	1	3,4
SKUPAJ	15	100,0	29	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013 in Analiza, ACS, 2012.

Če zgornje podatke pogledamo še z vidika tega, koliko se je na vprašalnik odzvalo usposobljenih svetovalcev, glede na vrsto organizacije, ki jih je poslala na usposabljanje, lahko ugotovimo, da je izmed vseh usposobljenih svetovalcev, ki so jih na usposabljanje napotile ljudske univerze, na vprašalnik odgovorilo 8 oz. 44,4 % usposobljenih svetovalcev, 3 oz. 75 % usposobljenih svetovalcev iz srednjih šol, 4 oz. 80 % svetovalcev iz šolskih centrov. Na anketo se nista odzvala usposobljena svetovalca iz višje strokovne šole in zasebne izobraževalne organizacije. Ugotovimo lahko nekoliko manjši odziv svetovalcev, ki so jih na usposabljanje napotile ljudske univerze, medtem, ko je pri srednjih šolah oz. šolskih centrih razlika minimalna.

¹⁰ Nacionalno omrežje svetovalcev za kakovost strokovno koordinira Andragoški center Slovenije. (Več o omrežju: Omrežje svetovalcev za kakovost. Dostopno na: <http://kakovost.acs.si/svetovalci/>, pridobljeno 20. 1.2013). V letu 2014 je Andragoški center Slovenije skupaj z omrežjem svetovalcev za kakovost uskladił Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, v skladu z njimi se lahko v nacionalno omrežje vključijo svetovalci, ki niso le usposobljeni, pač pa tudi delujoči svetovalci za kakovost. Delujoči svetovalci za kakovost so tisti, ki imajo opravljeno temeljno usposabljanje za svetovalca za kakovost in jih izobraževalna organizacija s sklepom imenuje za svetovalce za kakovost (Delujoči svetovalci za kakovost. Dostopno na: http://kakovost.acs.si/svetovalci/delujoci_svetovalci/, pridobljeno 20. 1.2013).

Podobno nas je zanimalo, od kje prihajajo anketirani svetovalci za kakovosti, ali je razporeditev svetovalcev za kakovost, ki so odgovarjali na vprašalnik, po regijah podobna razporeditvi vseh usposobljenih svetovalcev za kakovost.

Kot je razvidno iz spodnje preglednice, se na vprašalnik ni odzval usposobljen svetovalac za kakovost iz koroške regije. Iz večine ostalih regij se je odzvalo vsaj polovica ali več usposobljenih svetovalcev za kakovost, z izjemo gorenjske regije, kjer se je odzval samo eden od štirih usposobljenih svetovalcev za kakovost.

Preglednica 18: Primerjava med odgovori vprašanih svetovalcev za kakovost, iz katere regije je sedež organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje in rezultati Analize ACS o vseh usposobljenih svetovalcih za kakovost, opravljene leta 2012

	REZULTATI IZ VPRAŠALNIKA		PODATKI IZ ANALIZE FREKVENCA
	FREKVENCA	ODSTOTEK	
Podravska regija.	3	20,0	4
Savinjska regija.	3	20,0	6
Osrednjeslovenska regija.	3	20,0	5
Jugovzhodna Slovenija.	2	13,2	4
Pomurska regija.	1	6,7	2
Gorenjska regija.	1	6,7	4
Goriška regija.	1	6,7	2
Obalno - kraška regija.	1	6,7	1
Koroška regija.	0	0,0	1
SKUPAJ	15	100,0	29

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013 in Analiza, ACS, 2012.

Koliko in katere organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce za kakovost, so odgovarjale na vprašalnik?

Analizirali smo, katerega leta so izobraževalne organizacije, ki so odgovorile na vprašalnik, doslej imele zadnjič vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost s svetovalcem, ki so ga same napotile na usposabljanje.

Preglednica 19: Odgovori organizacij na vprašanje, katerega leta so doslej zadnjič imele vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost s svetovalcem, ki so ga same napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Leta 2013.	11	73,3
Leta: (Prosimo, vpišite.) _____	4	26,7
Leta 2012.	0	0,0
Leta 2011.	0	0,0
Ne spominjamo se.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je na vprašalnik odgovorilo 11 organizacij, ki so imele v letu 2013 vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost. Štiri organizacije so odgovorile, da v

času, ko so odgovarjale na vprašalnik, niso več imele delujočega svetovalca za kakovost. Dve izmed njih sta to vlogo ukinili leta 2010, ena leta 2005 in ena leta 2006. Ugotovimo torej lahko, da je na vprašalnik odgovorilo 11 ali 73,3 % organizacij, ki so v letu 2013 imele delujočega svetovalca za kakovost in 4 oz. 26,7 % takšnih, ki v tem letu niso imele delujočega svetovalca za kakovost. Takšno razmerje organizacij, ki so odgovorile na vprašalnik, nam bo omogočilo, da bomo lahko pridobili vsaj delni vpogled tako v razloge, ki organizacije in usposobljene svetovalce spodbujajo, da ostajajo delujoči v tej vlogi, kakor tudi v razloge, zakaj organizacija nima več vzpostavljene te vloge oz. zakaj usposobljeni svetovalci v tej vlogi ne delujejo več. To zadnje je sicer samo ilustrativno, glede na to, da so odgovorile samo štiri organizacije, ki nimajo več svetovalca za kakovost.

Preglednica 20: Pojasnila organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih, kakšne vrste je njihova organizacija

	REZULTATI IZ VPRAŠALNIKA		PODATKI IZ ANALIZE
	FREKVENCA	ODSTOTEK	FREKVENCA
Ljudska univerza.	10	66,7	18
Srednja poklicna ali strokovna šola.	2	13,3	4
Šolski center.	3	20,0	5
Višja šola.	0	0,0	1
Zasebna izobraževalna organizacija.	0	0,0	1
SKUPAJ	15	100,0	29

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce za kakovost, ACS, 2013, Analiza ACS 2012

Med petnajstimi sodelujočimi organizacijami je 10 ljudskih univerz, 3 šolski centri in 2 srednji poklicni ali strokovni šoli. Glede na vse izobraževalne organizacije z usposobljenimi svetovalci za kakovost je tako na vprašalnik odgovarjala več kot polovica ljudskih univerz (55,5 %), polovica srednjih šol in več kot polovica šolskih centrov (60 %). Na vprašalnik nista odgovarjali ena višja šola in ena zasebna izobraževalna organizacija z usposobljenim svetovalcem za kakovost. Ker sta imeli višja šola in zasebna izobraževalna organizacija samo po enega usposobljenega svetovalca, iz njihovih odgovorov, tudi če bi odgovorile na vprašalnik, ne bi mogli sklepati na značilnosti teh vrst izobraževalnih organizacij. Deleži odgovorjenih vprašalnikov ljudskih univerz ter srednjih šol in šolskih centrov pa nam omogočajo, da lahko sklepamo o večinskih stališčih pri teh vrstah izobraževalnih organizacij.

Če si ogledamo še regionalno razpršitev organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, je slika naslednja:

Preglednica 21: Razmestitev organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost po statističnih regijah

	PODATKI IZ VPRAŠALNIKA		PODATKI IZ ANALIZE
	FREKVENCA	ODSTOTEK	FREKVENCA
Savinjska regija.	4	26,7	6
Pomurska regija.	2	13,3	2
Jugovzhodna Slovenija.	2	13,3	4
Osrednjeslovenska regija.	2	13,3	5
Podravska regija.	1	6,7	4
Koroška regija.	1	6,7	1
Gorenjska regija.	1	6,7	4
Goriška regija.	1	6,7	2
Obalno-kraška regija.	1	6,7	1
Notranjsko - kraška regija.	0	0,0	1
SKUPAJ	15	100,0	29

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS 2013 in Analiza, ACS, 2012.

Ugotovimo lahko, da so na vprašalnik odgovarjale izobraževalne organizacije iz vseh regij, od koder so prihajali kandidati, ki so se usposobili za svetovalce za kakovost razen iz Notranjsko-kraške regije.

Skupne ugotovitve

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da je bilo v raziskavi:

- ☞ zbranih dovolj vprašalnikov svetovalcev za kakovost (51,72 % od vseh usposobljenih), da lahko veljavno sklepamo o splošnih vprašanih, ki zadevajo delovanje usposobljenih svetovalcev za kakovost v praksi;
- ☞ zbranih več vprašalnikov tistih svetovalcev za kakovost, ki so še aktivni v tej vlogi, (10 oz. 66 % od vseh, ki so odgovarjali na vprašalnik in 34,40 % od vseh usposobljenih svetovalcev za kakovost), tako da lahko z veliko mero zanesljivosti sklepamo o razmerah, kakor jih ocenjujejo še delujoči svetovalci za kakovost, medtem ko je delež tistih, ki niso več aktivni, manjši (5 oz. 33,4 % tistih, ki so odgovarjali na vprašalnik in 17,24 % od vseh usposobljenih svetovalcev), zato lahko zbrana mnenja od njih obravnavamo bolj informativno, ne da pa se iz njih zanesljivo sklepati o celotni populaciji svetovalcev za kakovost, ki so bili usposobljeni, pa ne delujejo (več) v praksi;
- ☞ doseženo približno enako razmerje med pridobljenimi vprašalniki svetovalcev za kakovost glede na vrsto izobraževalnih organizacij (ljudskih univerz oz. srednjih šol in šolskih centrov), ki so jih napotile na usposabljanje, kot to velja za vse usposobljene svetovalce za kakovost, kar pomeni, da lahko z dokajšnjo zanesljivostjo sklepamo o razmerjih med temi vrstami organizacij in svetovalci za kakovost, kar zadeva stališča svetovalcev za kakovost. Na vprašalnik se nista odzvali višja šola in zasebna izobraževalna organizacija z usposobljenim svetovalcem za kakovost;
- ☞ zbrano premajhno število vprašalnikov usposobljenih svetovalcev za kakovost po posamezni regiji, pa že tudi samo število usposobljenih svetovalcev v posamezni regiji je premajhno, da bi lahko odgovore analizirali tudi z vidika regij, iz katerih

prihajajo usposobljeni svetovalci za kakovost in izobraževalne organizacije, ki so odgovarjale na vprašalnik;

- zbranih dovolj vprašalnikov izobraževalnih organizacij, ki imajo/so imele usposobljenega svetovalca za kakovost (51,72 % od vseh, ki so usposobile svetovalce za kakovost), tako da lahko veljavno sklepamo o stališčih izobraževalnih organizacij na zastavljena vprašanja;
- zbranih več vprašalnikov tistih izobraževalnih organizacij, ki so v obdobju, ko je potekalo anketiranje, imele delujočega svetovalca za kakovost (11 oz. 73,3 % od vseh, ki so odgovarjali na vprašalnik in 37,93 % od vseh organizacij, ki so usposobile svetovalce za kakovost), tako da lahko z veliko mero zanesljivosti sklepamo o razmerah, kakor jih ocenjujejo organizacije, ki še imajo svetovalca za kakovost, medtem ko je delež tistih, ki svetovalca za kakovost nimajo več, manjši (4 oz. 26,7 % tistih, ki so odgovarjale na vprašalnik in 13,79 % od vseh organizacij z usposobljenimi svetovalci), zato lahko njihova zbrana mnenja obravnavamo bolj informativno, ne da pa se iz njih zanesljivo sklepati o celotni populaciji izobraževalnih organizacij, ki so imele usposobljene svetovalce, pa ti sedaj pri njih ne delujejo več.

5. REZULTATI RAZISKAVE

5.1 STALIŠČA IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ DO OBSEGA FLUKTUACIJE SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

Prvo vprašanje, ki smo ga namenili organizacijam, ki so usposobile svetovalca za kakovost, je bilo, koliko kandidatov za svetovalce za kakovost so doslej napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še opravlja vlogo svetovalca za kakovost. Ugotovitve so naslednje:

Preglednica 22: Odgovori organizacij na vprašanje, koliko kandidatov za svetovalce za kakovost izobraževanja odraslih so same napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Na usposabljanje smo napotili (Prosimo, vpišite število.): _____ kandidatov/datk, ki so uspešno zaključili/le usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost.	15	100,0
Na usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost nismo napotili nikogar.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Vse izobraževalne organizacije, ki so odgovarjale na vprašalnik, so odgovorile, da so doslej napotile na usposabljanje enega kandidata za svetovalca za kakovost. Njihovi odgovori so razumljivi in logični, če vemo, da sta bili doslej izpeljani samo dve temeljni usposabljanji za svetovalce za kakovost in da doslej ni bilo mogoče, da bi izobraževalna organizacija napotila na usposabljanje več kot enega svetovalca za kakovost. Tudi v primeru, da bi usposobljenega svetovalca za kakovost iz različnih razlogov izgubila, to ni bilo mogoče. Razlog za to je bil v strateški odločitvi ministrstva, da je potrebno najprej vsem organizacijam zagotoviti možnost, da usposobijo vsaj enega svetovalca za kakovost in kot smo prikazali že v uvodu, smo tudi danes od tega cilja še zelo oddaljeni.

Se nam pa že na tem mestu zastavlja vprašanje, kako reševati nastalo situacijo v primerih, ko izobraževalna organizacija iz različnih razlogov izgubi usposobljenega svetovalca za kakovost. Zato nas je zanimalo, koliko je med izobraževalnimi organizacijami, ki so odgovarjale na vprašalnik, takšnih primerov.

Preglednica 23: Odgovori organizacij na vprašanje, ali svetovalec/ka za kakovost, ki so ga/jo napotili na usposabljanje, še deluje v okviru njihove organizacije

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, usposobljen svetovalec/ka, ki smo ga/jo mi napotili na usposabljanje, še deluje pri nas kot svetovalec/ka za kakovost.	11	73,3
Pri nas je usposobljen svetovalec/ka nekaj časa deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost, zdaj pa ne več.	2	13,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	2	13,3
Pri nas smo sicer napotili kandidata/ko za svetovalca/ko za kakovost na usposabljanje, vendar pri nas nikoli ni opravljal/a vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Odgovori pokažejo, da v večini od izobraževalnih organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, svetovalec za kakovost, ki ga je organizacija napotila na usposabljanje, še opravlja to vlogo. Tako je odgovorilo 11 oz. 73,3 % vseh vprašanih izobraževalnih organizacij. V dveh primerih je svetovalec za kakovost sicer nekaj časa opravljal to vlogo, sedaj pa je ne več. Tu bi lahko sklepali, da je oseba še zaposlena v izobraževalni organizaciji, le da je bila razporejena na druge naloge. V dveh primerih pa izobraževalna organizacija nima več svetovalca za kakovost. V enem primeru se je usposobljena svetovalka za kakovost zaposlila drugje, v drugem primeru pa je šlo za upokožitev svetovalke za kakovost.

Glede na dobljene odgovore nas bo v nadaljevanju še posebej zanimalo dvoje: prvič, kateri so razlogi, da usposobljeni svetovalci za kakovost ne opravljajo več te vloge, čeprav so še vedno zaposleni v izobraževalni organizaciji in drugič, ali organizacije, ki iz različnih razlogov svetovalca za kakovost nimajo več, čutijo potrebo, da bi usposobile novega svetovalca za kakovost.

Izobraževalnim organizacijam smo v zvezi s tem najprej postavili vprašanje, kako one na splošno ocenjujejo fluktuacijo oseb, ki delujejo kot svetovalci za kakovost – ali je v pričakovanem obsegu, manjša ali večja.

Preglednica 24: Odgovori organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost, na vprašanje, kako na podlagi lastnih izkušenj pri njih na splošno ocenjujejo fluktuacijo na področju svetovanja za kakovost izobraževanja odraslih

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Fluktuacije usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas <u>ni</u> .	11	73,3	78,6
Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je <u>v normalno</u> pričakovanem obsegu.	2	13,3	14,3
Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je <u>nad normalno</u> pričakovanim obsegom.	1	6,7	7,1
Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je <u>pod normalno</u> pričakovanim obsegom.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	14	93,3	100,0
Manjkajoči.	1	6,7	
SKUPAJ	15	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Podatki so kar razumljivi, če vemo, da so na vprašalnik odgovarjale v večini izobraževalne organizacije, pri katerih svetovalec za kakovost še deluje. Te fluktuacije seveda nimajo. Izmed štirih izobraževalnih organizacij, ki usposobljenega svetovalca za kakovost nimajo več, ker je zapustil izobraževalno organizacijo ali pa je bil razporejen na druge naloge, sta dve menili, da je fluktuacija v pričakovanem obsegu, ena pa, da je nad normalno pričakovanim obsegom. Ena izobraževalna organizacija na to vprašanje ni odgovorila.

Glede na to, da je na anketni vprašalnik odgovorilo premajhno število tistih izobraževalnih organizacij, ki nimajo več svetovalca za kakovost, smo si zato, da bi pridobili čim bolj objektivno sliko, pri analizi pomagali tudi s podatki, ki jih ACS vsako leto posredujejo izobraževalne organizacije, ko je potrebno posodobiti seznam delujočih svetovalcev za kakovost.

Preglednica 25: Prikaz podatkov iz rednih spremljav ACS-ja o tem, ali je svetovalec za kakovost v letu 2013 v izobraževalni organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje, deloval v tej vlogi

SKUPINA IN LETO, KO SE JE USPOSOBILA	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV PO VRSTI ORGANIZACIJE, KI JIH JE POSLALA NA USPOSOBLJANJE			ALI JE SVETOVALEC ZA KAKOVOST V LETU 2013 DELOVAL V TEJ VLOGI?		RAZLOGI, ZAKAJ SVETOVALEC ZA KAKOVOST V LETU 2013 NE DELUJE V TEJ VLOGI			
		LJUDSKA UNIVERZA, JAVNI ZAVOD	SREDNJA ŠOLA, ŠOLSKI CENTER, VIŠJA ŠOLA	ZASEBNA IZOBRAŽEVALNA ORGANIZACIJA	DA	NE	PREKINITEV DELOVNEGA RAZMERJA	UPOKOJITEV	RAZPOREDITEV NA DRUGE NALOGE	DRUGO
SKUPINA 1 (2007)	17	8	9	0	7	10	5	2	2	1 ¹¹
ODSTOTEK		47,1	52,9	0,0	41,2	58,8	50,0	20,0	20,0	10,0
SKUPINA 2 (2012)	12	10	1	1	8	4	3	0	1	0
ODSTOTEK		83,3	8,3	8,3	66,7	33,3	75,0	0,0	25,0	0,0
SKUPAJ SKUPINA 1 IN SKUPINA 2	29	18	10	1	15 ¹²	14	8	2	3	1
ODSTOTEK		62,1	34,5	3,5	51,7	48,3	57,1	14,3	21,4	7,1

Vir: Interna dokumentacija projekta Svetovalci za kakovost, ACS, 2013.

¹¹ Izobraževalna organizacija je šla v stečaj.

¹² V letu 2013 je dejansko vlogo svetovalca za kakovost opravljalo 16 od 29 usposobljenih svetovalcev. Vendar smo eni izmed svetovalk, ki se je usposabljala v skupini 2 v letu 2011, potrdilo o usposobljenosti izdali šele v letu 2013, ker je šele tedaj opravila vse obveznosti usposabljanja. Razlog za to zakasnitev je bila dolgotrajna bolniška odsotnost kandidatke za svetovalko. Ker smo v Analizo 2012 in raziskavo, katere rezultate predstavljamo, zajeli le usposobljene svetovalce do vključno 31. 6. 2012, v tej preglednici svetovalka za kakovost, ki je prejela potrdilo o usposobljenosti v letu 2013, ni vključena.

Iz zgornje preglednice lahko ugotovimo, da je fluktuacija svetovalcev za kakovost velika. Če pogledamo podatke za obe skupini skupaj, ki smo jih doslej usposobili, jih je v letu 2013 od skupaj 29 usposobljenih svetovalcev to vlogo opravljalo 15, kar predstavlja 51,72 % vseh usposobljenih svetovalcev. 14 oz. 48,28 % usposobljenih svetovalcev za kakovost pa v letu 2013 te vloge ni opravljalo. Izobraževalne organizacije (v nekaterih primerih pa tudi svetovalci za kakovost sami) so nam posredovale tudi razloge, zakaj te vloge ne opravljajo več. Ti so:

- Prekinitev delovnega razmerja z izobraževalno organizacijo (**8** oz. **57,14 %** od vseh, ki te vloge ne opravljajo več, oz. je niso opravljali v letu 2013).
- Upokojitev (**2** oz. **14,29 %** od vseh, ki te vloge ne opravljajo več, oz. je niso opravljali v letu 2013).
- Razporeditev na druga dela v izobraževalni organizaciji (**3** oz. **21,43 %** od vseh, ki te vloge ne opravljajo več, oz. je niso opravljali v letu 2013).
- Drugo: »*Organizacija je šla v stečaj.*« (**1** oz. **7,14 %** od vseh, ki te vloge ne opravljajo več, oz. je niso opravljali v letu 2013).

Glavni razlog za fluktuacijo svetovalcev za kakovost je prekinitev delovnega razmerja osebe, ki je delovala v tej vlogi, z izobraževalno organizacijo. V nekaterih primerih je pri tem šlo za to, da se je osebi izteklo delovno razmerje za določen čas, vendar so ti primeri v manjšini. Večkrat je šlo za prekinitev delovnega razmerja za nedoločen čas. Ob takšnem podatku bomo v nadaljevanju pozorno spremljali odgovore svetovalcev o tem, kako sami vidijo potencialne vzroke za tovrstno fluktuacijo.

V manj primerih je šlo za upokojitev oseb, ki so delovale v vlogi svetovalca za kakovost, takšna primera sta bila samo dva.

V treh primerih je usposobljen svetovalac za kakovost sicer ostal v izobraževalni organizaciji, vendar te vloge ni več opravljal. V raziskavi smo poskušali raziskati razloge za to.

Zanimalo nas je, katere dejavnike fluktuacije so organizacije zaznale oziroma, kaj po njihovem najbolj vpliva na fluktuacijo, pri čemer smo jih prosili, da naj za začetek te dejavnike navedejo le bolj na splošno, in sicer v povezavi z dejavnostjo svetovanja za kakovost, ne pa s povsem konkretnimi primeri fluktuacije v njihovih organizacijah.

Preglednica 26: Odgovori organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost, na vprašanje, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost izobraževanja odraslih

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	ZELO VPLIVNO.		SREDNJE VPLIVNO.		MALO ALI SPLOH NIČ VPLIVA.		SKUPAJ		M
	1		2		3		F	%	
	F	%	F	%	F	%			
Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	3	20,0	1	6,7	8	53,3	12	100,0	2,42
Slabo plačilo.	1	6,7	3	20,0	8	53,3	12	100,0	2,58
Drugi strokovni izzivi.	2	13,3	5	33,3	5	33,3	12	100,0	2,25
Zasičenost.	0	0,0	7	46,7	5	33,3	12	100,0	2,42
Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	4	26,7	3	20,0	5	33,3	12	100,0	2,08
Družbena nepriznanost tega dela.	2	13,3	4	26,7	6	40,0	12	100,0	2,33
Strokovna stagnacija dejavnosti.	0	0,0	3	20,0	9	60,0	12	100,0	2,75
Premajhna podpora drugih.	0	0,0	8	53,3	4	26,7	12	100,0	2,33
Težki delovni pogoji.	0	0,0	3	20,0	9	60,0	12	100,0	2,75
Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	6,7	6	40,0	5	33,3	12	100,0	2,33
Neurejeni status poklica.	3	20,0	3	20,0	6	40,0	12	100,0	2,25
Upad motivacije.	0	0,0	8	53,3	4	26,7	12	100,0	2,33
Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	0	0,0	2	13,3	10	66,7	12	100,0	2,83
Slaba usposobljenost.	0	0,0	3	20,0	9	60,0	12	100,0	2,75
Preobremenjenost.	3	20,0	5	33,3	4	26,7	12	100,0	2,08
Slabi medsebojni odnosi.	4	26,7	4	26,7	4	26,7	12	100,0	2,00
Slaba organizacija dela.	2	13,3	4	26,7	6	40,0	12	100,0	2,33
Osebni razlogi in razmere.	5	33,3	3	20,0	4	26,7	12	100,0	1,92
Ukinitiv ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	4	26,7	3	20,0	5	33,3	12	100,0	2,08
Nejasna prihodnost.	4	26,7	4	26,7	4	26,7	12	100,0	2,00
Prezem kadra od konkurenčnih organizacij.	0	0,0	4	26,7	8	53,3	12	100,0	2,67
Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	0	0,0	2	13,3	3	20,0	12	100,0	2,67
Drugo.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,00

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Izmed 15 izobraževalnih organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, 3 na to vprašanje niso odgovorile. Iz opombe, ki jo je posredovala ena izmed njih, bi lahko sklepali, da morda ni prav dobro razumela navodila ob vprašanju in je menila, da tega vprašanja ne morejo izpolniti, ker pri njih ni fluktuacije.

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, so odgovori izobraževalnih organizacij dokaj razpršeni in bi zato zgolj iz tega vprašanja težko zelo zanesljivo opredelili, kateri dejavniki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na fluktuacijo. Le ilustrativno lahko izluščimo, da anketirane izobraževalne organizacije zelo velik (5) ali srednje velik (4)

vpliv pripisujejo osebnim razlogom svetovalcev za kakovost, oz. novim strokovnim izzivom. Takoj za tem pa navajajo sistemske razloge, kot so nejasna prihodnost te dejavnosti (zelo vpliva – 4, srednje vpliva – 4), neredno financiranje ter neredna plačila (zelo vpliva – 4, srednje vpliva – 3). Ne gre spregledati tudi, da je kar 8 vprašanih izobraževalnih organizacij kot razlog, ki zelo vpliva (4) ali srednje vpliva (4), navedlo tudi slabe medsebojne odnose v organizaciji. K temu dodajmo še nekatere razloge, ki so povezani z dojemanjem svetovalca o njegovem delu in vlogi, tako osebno kot v odnosu do izobraževalne organizacije, kjer to vlogo opravlja. Kar 8 izobraževalnih organizacij je namreč navedlo, da vsaj srednje na fluktuacijo lahko vpliva premajhna podpora drugih, 7 jih je navedlo, da je razlog lahko tudi v zasičenosti, 8 pa da na fluktuacijo lahko vpliva upad motivacije. Med pomembnimi razlogi izobraževalne organizacija navajajo tudi preobremenjenost (zelo vpliva – 3, srednje vpliva – 5).

Glede na to, da gre pri vlogi svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih za novo vlogo, ki se tako v sistemu izobraževanja odraslih kot v izobraževalnih organizacijah šele uveljavlja, verjetno ni nepričakovano, da sta se kot dve temeljni skupini razlogov, če odmislimo osebne razloge svetovalcev, pokazali sistemska in finančna neurejenost dejavnosti, ki ima posledično tudi vpliv na to, kako se vloga svetovalca za kakovost uveljavlja v izobraževalni organizaciji in kakšne pogoje imajo svetovalci za kakovost za svoje delo. Ker svetovalci za kakovost dejavnost svetovanja za kakovost v večini opravljajo poleg številnih drugih nalog in ta vloga ni sistemsko urejena, je potrebno morebitne razloge za fluktuacijo kot so zasičenost, preobremenjenost, upad motivacije, premajhna podpora drugih, nejasna prihodnost, vzeti zelo resno. S tega vidika bo v nadaljevanju zanimivo proučiti, kako so na to vprašanje odgovarjali svetovalci za kakovost.

5.2. ODNOSI MED KANDIDATI ZA SVETOVALCE ZA KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE

5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za svetovalce za kakovost izobraževanja odraslih in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

V tem poglavju bomo ugotavljali, kako so bila urejena razmerja med kandidatom za svetovalca za kakovost oz. z že usposobljenim svetovalcem v času njegove napotitve na usposabljanje oz. po usposobitvi. Poskušali bomo ugotoviti, ali so bile na kakršen koli formalen način opredeljene obveznosti, ki jih bo izobraževalna organizacija prevzela v odnosu do usposobljenega svetovalca za kakovost, zagotavljanju pogojev za delo v tej vlogi, omogočanju opravljanja dejavnosti svetovalca za kakovost ipd. In obratno, ali se je oseba, ki jo je izobraževalna organizacija napotila na usposabljanje za svetovalca za kakovost, na kakršen koli formalen, lahko pa tudi na neformalen, način zavezala, da bo po usposobitvi v izobraževalni organizaciji opravljala vlogo svetovalca za kakovost. Urejenost ali neurejenost tovrstnih razmerij ima namreč lahko vpliv na fluktuacijo. Formalni pisni dogovor, ki ga skleneta izobraževalna organizacija, ki osebo pošlje na usposabljanje, in kandidat za svetovalca za kakovost, gotovo pomeni resno zavezo obeh subjektov k udeležanju dejavnosti, za katero se bo oseba usposobila. V primeru, ko gre za dejavnost, ki jo financira nek tretji subjekt,

v primeru svetovalcev za kakovost je to pristojno ministrstvo, pa je potrebno upoštevati tudi razmerje do financerja in obveznosti do njega ter obratno, tudi obveznosti financerja do izobraževalne organizacije in usposobljenih svetovalcev za kakovost. Ta tretji vidik sicer v našo raziskavo ni vključen, vendar je prav, da bomo pri analizi odgovorov svetovalcev in izobraževalnih organizacij pozorni tudi nanj.

Tako izobraževalne organizacije kot svetovalce za kakovost smo zato povprašali, ali so bila omenjena razmerja na kakšen koli način dogovorjena ali ne.

Preglednica 27: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, ali so z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z njihovo (novo) usposobljenostjo?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne.	9	60,0
Da, sklenili smo pisni dogovor.	6	40,0
Da, sklenili smo ustni dogovor.	0	0,0
Drugo.	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Kot je razvidno iz odgovorov, je le manjši del svetovalcev z organizacijo sklenil pisni dogovor o tem, kakšno bo razmerje med njimi in izobraževalno organizacijo po zaključenem usposabljanju. Svetovalci, ki takšnega dogovora niso sklenili, so svoje odgovore utemeljevali takole:

- *Nismo sklenili dogovora, to sodi med dela in naloge v moji pogodbi o zaposlitvi.*
- *Bila sem v rednem delovnem razmerju v tej organizaciji.*
- *Nobena stran ni izpostavila potrebe po tem.*

Iz teh odgovorov bi lahko sklepali, da so v izobraževalni organizaciji menili, da kakšen poseben dogovor o medsebojnih razmerjih pri izvajanju vloge svetovalca za kakovost ni potreben glede na to, da je oseba, ki se bo usposobila za svetovalca za kakovost, redno zaposlena v izobraževalni organizaciji in so ključna razmerja že dogovorjena v pogodbi o zaposlitvi.

V nadaljevanju navajamo utemeljitve svetovalcev za kakovost, ki so odgovorili, da so z izobraževalno organizacijo sklenili pisni dogovor:

- *Za čas trajanja usposabljanja za svetovalko za kakovost, kasneje dogovora ni več.*
- *Sodelovanje v projektu svetovalca za kakovost.*
- *Podpisali smo aneks k pogodbi in se tako dogovorili o mojih nalogah.*
- *Sklenili smo pisni dogovor, da en dan v tednu opravljam naloge svetovalke in da kot pomočnica ravnatelja izpeljujem določene aktivnosti za razvoj in kakovost.*
- *Imenovanje za predsednika komisije za kakovost.*

Iz njihovih odgovorov lahko vidimo, da so izobraževalne organizacije pri formaliziranju delovanja svetovalca za kakovost ravnale precej različno. Iz prvih dveh odgovorov je razvidno, da je bil sklenjen nek pisni dogovor le za čas sodelovanja

izobraževalne organizacije in svetovalca za kakovost v projektu Svetovalec za kakovost – tu je verjetno mišljeno obdobje, ko je bila izobraževalna organizacija preko javnega razpisa pristojnega ministrstva financirana za usposobitev svetovalca za kakovost in za vpeljavo te vloge v lastno izobraževalno organizacijo.

Druga dva primera kažeta, da je imelo to, da se je oseba usposobila za svetovalca za kakovost in pričela v izobraževalni organizaciji opravljati to vlogo, vpliv na opis del in nalog v njeni pogodbi o zaposlitvi, vanjo so bile vnesene tudi naloge svetovalca za kakovost, oz. je bil v drugem primeru sklenjen poseben dogovor, kjer je bil opredeljen obseg dela svetovalke za kakovost v razmerju do drugega dela, ki ga oseba opravlja v izobraževalni organizaciji.

Zadnji odgovor, namreč, da je bila oseba po usposobitvi za svetovalca za kakovost imenovana za predsednika komisije za kakovost, se neposredno sicer ne navezuje na naše vprašanje, ker ne gre za isto vlogo, lahko pa iz odgovora razumemo, da je vendarle šlo tudi za formalizacijo dela za kakovost v izobraževalni organizaciji in v tem primeru združitev vlog vodje komisije za kakovost in svetovalca za kakovost, kar je v izobraževalnih organizacijah kar pogosta praksa.

Podobno vprašanje smo zastavili tudi organizacijam, ki so usmerjale kandidate za svetovalce za kakovost na usposabljanje. Najprej predstavljamo odgovore organizacij, pri katerih še deluje svetovalac za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje.

Preglednica 28: Odgovori organizacij, **pri katerih še deluje** svetovalac za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali so imeli z njim kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim se je usposobljeni svetovalac, ki so ga oni napotili na usposabljanje, obvezal, da bo opravljal vlogo svetovalca za kakovost pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.)	9	81,8
Da.	2	18,2
Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	11	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Izmed izobraževalnih organizacij, **pri katerih še deluje svetovalac za kakovost**, ki so ga poslale na usposabljanje, jih je večina (9 oz. 81,8 %) odgovorila, da s svetovalcem za kakovost niso sklenili nobenega pisnega dogovora. Dve organizaciji sta takšen dogovor sklenili, ena izmed njih je pojasnila, da je šlo za aneks k pogodbi o zaposlitvi.

Zanimalo nas je tudi, kako so na to vprašanje odgovorile izobraževalne organizacije, pri katerih je nekaj časa deloval svetovalac za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje, sedaj pa ne deluje več ali pa sploh nikoli ni deloval.

Preglednica 29: Odgovori organizacij, **pri katerih je nekaj časa deloval ali pa sploh nikoli ni deloval** svetovalec za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali so imeli z njim sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so je svetovalec obvezal, da bo opravljal vlogo svetovalca za kakovost v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.)	4	100,0
Da.	0	0,0
Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	4	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Vse štiri izobraževalne organizacije, ki nimajo več svetovalca za kakovost, so odgovorile, da kakšnega pisnega dogovora z njim niso imele.

Iz odgovorov svetovalcev za kakovost in izobraževalnih organizacij lahko povzamemo, da v večini niso sklepali pisnih dogovorov, s katerimi bi uredili medsebojna razmerja pri udejanjanju vloge svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji. Delno takšno ravnanje izobraževalnih organizacij lahko pojasnimo s tem, da je prav v vseh primerih usposobljenih svetovalcev za kakovost šlo za osebe, ki so bile v izobraževalni organizaciji zaposlene, ni šlo za zunanje sodelavce (podatke o obliki delovnega razmerja med usposobljenimi svetovalci za kakovost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje bomo prikazali v nadaljevanju). Organizacije so zato verjetno čutile manj potrebe po sklepanju dodatnih formalnih dogovorov o sodelovanju, saj so vsi svetovalci za kakovost imeli pogodbe o zaposlitvi. Težko bi iz takšnega ravnanja izobraževalnih organizacij tudi sklepali, ali ima lahko odsotnost takšnega pisnega dogovora učinke na morebitno fluktuacijo osebja. Na ta vidik bomo pozorni še v nadaljevanju, ko bomo ugotavljali vzroke za fluktuacijo, ki jih navajajo svetovalci za kakovost.

5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih svetovalcev za kakovost s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

V nadaljevanju predstavljamo stališča svetovalcev za kakovost o tem, kako so zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Zanimalo nas je, ali kaže tu iskati kakšnega izmed vzrokov za fluktuacijo. Njihovi odgovori bodo še posebej pomembni ob ugotovitvi, da organizacija z njimi ni sklenila kakšnega posebnega dogovora, ki bi urejal njuno medsebojno razmerje, ko gre za udejanjanje vloge svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji.

Podatki pokažejo, da je večina svetovalcev za kakovost, ki je odgovarjala na vprašalnik, s tem, kako je organizacija po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih. Le dva svetovalca za kakovost sta odgovorila, da sta bila dokaj zadovoljna in en svetovalec, da ni bil posebno zadovoljen. V tem primeru je šlo za svetovalko za kakovost, ki je svojo oceno obrazložila takole: »*Delu svetovalke ne nasprotujejo, a ga tudi ne vrednotijo. Enači se z delom v komisiji za kakovost.*« V tem primeru gre za svetovalko, ki je v izobraževalni organizaciji še aktivna v tej vlogi. Pri

obeh svetovalcih za kakovost, ki sta odgovorila, da sta dokaj zadovoljna, gre za osebi, ki nista več zaposleni v izobraževalni organizaciji. Ostali trije svetovalci za kakovost, ki v obdobju, ko je potekalo anketiranje, niso več opravljali vloge svetovalca za kakovost, bodisi da so zapustili izobraževalno organizacijo ali pa so v organizaciji prevzeli druga dela in naloge, so bili z razmerjem z izobraževalno organizacijo zadovoljni oz. zelo zadovoljni.

Preglednica 30: Odgovori usposobljenih svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, ali so zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Zelo sem zadovoljen/a.	7	46,7
Sem zadovoljen/a.	5	33,3
Dokaj sem zadovoljen/a.	2	13,3
Nisem posebno zadovoljen/a.	1	6,7
Sem nezadovoljen/a.	0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalca/ka za kakovost.	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Iz zgornjih odgovorov lahko sklenemo, da v razmerju med svetovalcem za kakovost in izobraževalno organizacijo ne gre iskati kakšnih ključnih razlogov za fluktuacijo. Očitno so izobraževalne organizacije pri uveljavljanju vloge svetovalca za kakovost, čeprav ta vloga še ni sistemsko umeščena in v času, ko smo izpeljevali anketiranje, še tudi ni bila formalno umeščena v izobraževalno organizacijo, vendarle našle načine sodelovanja s svetovalci za kakovost, ki jih le ti ocenjujejo pozitivno. Ob tem sicer moramo upoštevati, da je na vprašalnik odgovorila malo več kot polovica usposobljenih svetovalcev. Morebiti bi odgovori tistih, ki se na anketiranje niso odzvali, to sliko kaj spremenili. Pozorni pa moramo biti tudi na opozorilo svetovalke, ki izpostavlja, da delo svetovalca za kakovost ni ustrezno ovrednoteno, saj se enači z delom v komisiji za kakovost. To je lahko vzrok za upad motivacije svetovalca za kakovost ter občutek, da v izobraževalni organizaciji nima podpore za ustrezno uveljavljanje vloge svetovalca za kakovost, kar so posredno lahko razlogi za to, da pride do fluktuacije osebja, ki deluje v vlogi svetovalca za kakovost.

5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI UDEJANJANJU VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST

V tem poglavju nas zanima, ali so usposobljeni svetovalci za kakovost kasneje tudi zares delovali v vlogi svetovalca za kakovost oz. ali so organizacije, ki so si pridobile usposobljene svetovalce za kakovost, vlogo svetovalca za kakovost tudi zares vpeljale v svojo redno dejavnost. Zanimalo nas je tudi, kako je razmerje med svetovalcem in izobraževalno organizacijo vplivalo na udejanjanje vloge svetovalca za kakovost.

5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi svetovalci za kakovost in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

Prvo vprašanje, ki nas je zanimalo, je bilo, v kakšnem razmerju so usposobljeni svetovalci za kakovost z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, danes. Predpostavimo lahko, da bo stabilno (delovno) razmerje manj vplivalo na fluktuacijo osebja kot razmerje, ki je nedorečeno, nestabilno, negotovo. Zanimalo nas je tudi, ali so se ta razmerja s časom spreminjala.

Preglednica 31: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	10	66,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	2	13,3
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	1	6,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	1	6,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	1	6,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	0	0,0
Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Prvo, kar lahko ugotovimo iz odgovorov svetovalcev za kakovost, je, da je bila večina tistih, ki so odgovarjali na vprašalnik, v času napotitve na usposabljanje v izobraževalni organizaciji zaposlena za nedoločen čas in tako je bilo tudi v času, ko je potekalo anketiranje. To smo posredno ugotavljali že pri prejšnjih vprašanjih, namreč, da so izobraževalne organizacije pošiljale na usposabljanje osebe, ki so bile pri njih redno zaposlene. To je tudi razumljivo, saj gre pri svetovalcu za kakovost za vlogo, ki bi jo verjetno težko opravljal nekdo, ki ni redno prisoten v izobraževalni

organizaciji in je ne pozna dobro. Veseli dejstvo, da so izobraževalne organizacije tudi same to vlogo prepoznale kot takšno in so zato na usposabljanje napotile osebe, ki so bile že v tem času pri njej v rednem delovnem razmerju.

Oseba, ki je navedla, da je bila v času napotitve zaposlena za nedoločen čas, sedaj pa je zunanja sodelavka izobraževalne organizacije, je hkrati navedla, da od leta 2011 ne opravlja več vloge svetovalca za kakovost, kot razlog pa je navedla prekinitev delovnega razmerja z organizacijo. V tem primeru se pokaže, da ta oseba sicer še naprej sodeluje z izobraževalno organizacijo, iz česar lahko sklepamo, da razlog za prekinitev delovnega razmerja niso bili slabi odnosi z organizacijo, je pa prekinitev delovnega razmerja razlog za fluktuacijo iz vloge svetovalca za kakovost. V tem primeru tudi ni šlo za to, da bi bil razlog za fluktuacijo v vlogi svetovalca za kakovost, saj je ta oseba na vprašanje, ali ji je bilo delo svetovalca za kakovost všeč, odgovorila pritrdilno in to utemeljila takole: *»Razmišljaš, ustvarjaš pogoje kakovosti, kreiraš akcijske cilje oz. standarde. Zelo kreativno delo, zelo ustvarjalno.«*

Dve osebi sta navedli, da sta bili v času napotitve na usposabljanje v izobraževalni organizaciji zaposleni za nedoločen čas, sedaj pa nista v nobenem razmerju več. Od teh je ena oseba kot razlog navedla upokojitev. Ena oseba je bila v času zaposlitve zaposlena za določen čas, sedaj pa ni v nobenem razmerju več. Prekinitev delovnega razmerja z organizacijo je ta oseba navedla tudi kot razlog za to, da v letu 2013 ni več opravljal vloge svetovalca za kakovost. Delovno razmerje za določen čas je torej v tem primeru bil razlog za fluktuacijo osebe iz vloge svetovalca za kakovost.

V spodnji preglednici primerjalno prikazujemo vrsto razmerja med svetovalcem za kakovost in organizacijo ter morebitne spremembe tega razmerja in leto, ko je svetovalac zadnjič opravljal vlogo svetovalca za kakovost.

Preglednica 32: Razmerje med svetovalcem za kakovost in organizacijo ob napotitvi na usposabljanje in v letu 2013 ter delo svetovalca za kakovost

VRSTA ORGANIZACIJE	RAZMERJE MED SVETOVALCEM ZA KAKOVOST IN ORGANIZACIJO OB NAPOTITVI NA USPOSABLJANJE IN V LETU 2013	ZADNJE LETO, KO JE SVETOVALEC OPRAVLJAL TO VLOGO				
		2013	2012	2011	2010	2008
Ljudska univerza	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	5				
	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas, sedaj v nobenem razmerju več.		1			
	Pri napotitvi zaposlen za določen čas in tako je tudi sedaj.	1				
	V času napotitve zaposlen za nedoločen čas, sedaj zunanji sodelavec.			1		
SKUPAJ LJUDSKE UNIVERZE		6	1	1		
Srednja poklicna in strokovna šola	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	1				
	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas, sedaj v nobenem razmerju več.				1	1
SKUPAJ SREDNJE POKLICNE IN STROKOVNE ŠOLE		1			1	1
Šolski center	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	3	1			
SKUPAJ ŠOLSKI CENTRI		3	1			
SKUPAJ VSI		10	2	1	1	1

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Podatki pokažejo, da je kar 10 od 11 svetovalcev, ki so odgovarjali na vprašalnik in so bili v času napotitve na usposabljanje in sedaj zaposleni za nedoločen čas, v letu 2013 še vedno aktivno opravljal vlogo svetovalca za kakovost. Le en svetovalac za kakovost je bil takšen, da je v izobraževalni organizaciji v delovnem razmerju za nedoločen čas, vendar v letu 2013 ni opravljal vloge svetovalca. V tem primeru lahko govorimo o fluktuaciji iz vloge svetovalca za kakovost, čeprav je oseba še vedno zaposlena v organizaciji. Iz dobljenih podatkov lahko sklepamo, da je stabilno delovno razmerje na nedoločen čas lahko eden izmed pozitivnih dejavnikov, ki lahko preprečujejo fluktuacijo svetovalcev za kakovost. Pri svetovalcih, ki ne delujejo več v vlogi svetovalca za kakovost, namreč lahko vidimo, da jih večinoma tudi ni več v delovnem razmerju z izobraževalno organizacijo.

5.3.2 Koliko let po usposobitvi so usposobljeni svetovalci za kakovost delovali v tej vlogi?

V nadaljevanju nas je zanimalo, koliko let po usposobitvi so svetovalci za kakovost delovali v tej vlogi in ali so možnost, da bi delovali v tej vlogi, sploh imeli.

Preglednica 33: Odgovori vprašanih svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, koliko časa so po usposobitvi delovali ali še delujejo kot svetovalci za kakovost

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dve do pet let.	11	73,3
Šest do deset let.	3	20,0
Eno leto.	1	6,7
Nikoli.	0	0,0
Manj kot eno leto.	0	0,0
Enajst do dvajset let.	0	0,0
Več kot dvajset let.	0	0,0
Deloval/a sem, vendar se ne spominjam, koliko časa.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Da bi verodostojno interpretirali odgovore, ki jih kaže zgornja preglednica, jih je potrebno brati ob upoštevanju tega, da je bil projekt Svetovalci za kakovost, v katerem so se kandidati za svetovalca za kakovost tudi usposobili za opravljanje te vloge, zastavljen akcijsko, kar je pomenilo, da so se kandidati za svetovalce za kakovost hkrati s tem, ko so se usposabljali za to vlogo, v letu, ko so sodelovali v projektu, že tudi preizkusili v opravljanju te vloge in imeli nalogo, da vlogo ob pomoči vodstva v izobraževalni organizaciji vzpostavijo. Upoštevajoč to dejstvo, je logičen podatek, da med sodelujočimi v anketiranju ni prav nikogar, ki te vloge ne bi opravljal vsaj eno leto. Podatke o tem, da je ena oseba vlogo svetovalca za kakovost opravljala samo eno leto, nam hkrati pove, da v tej organizaciji ta vloga zares ni zaživela, saj je bila očitno z zaključkom sodelovanja izobraževalne organizacije v projektu tudi vloga svetovalca za kakovosti ukinjena, oz. nikoli ni prav zares zaživela.

Razveseljujoč pa je podatek, da je večina vprašanih odgovorila, da vlogo svetovalca za kakovost opravlja že daljše obdobje, in sicer od dve do pet let (11) in od šest do deset let (3). Tudi te podatke pa je treba brati v kontekstu. Doslej sta bili namreč izpeljani dve usposabljanji za svetovalce za kakovost, prvo v letu 2006 in drugo v letu 2011. Za osebe, ki so se usposobile v prvi izvedbi, bi bilo tako možno, da bi vlogo svetovalca za kakovost opravljale že 9 let, za osebe, ki so se usposobile v drugi izvedbi, pa 4 leta. Iz zgornjih odgovorov bi zato morebiti lahko sklepali, da je na vprašalnik odgovorilo več oseb, ki so se usposobile v drugi skupini, kot tistih, ki so se usposobile v prvi izvedbi, vendar tega z gotovostjo ne moremo potrditi. Nimamo tudi podatka, koliko časa so ali še opravlja vlogo svetovalcev za kakovost tistih 14 oseb, ki na vprašalnik niso odgovorile, kar je skoraj polovica. Kar lahko sklenemo, upoštevajoč dobljene podatke, je, da je bila v polovici od vseh izobraževalnih organizacij, ki so usposobile svetovalca za kakovost, ta vloga tudi zares vzpostavljena, saj so jo usposobljeni svetovalci opravljali več kot le tisto leto, ko so

sodelovali v projektu Svetovalec za kakovost.

5.3.3 Ali so usposobljeni svetovalci za kakovost to vlogo vedno opravljali pri izobraževalni organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so usposobljeni svetovalci za kakovost to vlogo vedno opravljali pri izobraževalni organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje. V uvodu k interpretaciji dobljenih podatkov je potrebno pojasniti, da v prvih letih vpeljave vloge svetovalca za kakovost v izobraževalne organizacije konceptualno še ni bilo jasno dorečeno, ali lahko usposobljen svetovalec za kakovost, ki iz različnih razlogov zapusti izobraževalno organizacijo, ki ga je usposobila, vlogo svetovalca za kakovost v nadaljevanju opravlja v novi izobraževalni organizaciji, v kateri se zaposli. Šele v letu 2014 je Andragoški center Slovenije skupaj z vodstvi izobraževalnih organizacij in delujočimi svetovalci za kakovost, ki so del nacionalnega omrežja, opredelil, da »*Usposobljeni svetovalec za kakovost, ki se prezaposli v drugo organizacijo, lahko ponovno postane »svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji« in član nacionalnega omrežja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, če »nova« organizacija izpolni dva pogoja, in sicer: 1. Ga je za svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih v organizaciji po usposobitvi za določen ali nedoločen čas imenoval direktor organizacije in 2. Opravlja delo kot svetovalec vsaj 32 ur mesečno.*« (Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih 2014). Morda je tudi opisan kontekst vplival na ravnanje v praksi, ki ga prikazujejo spodnji odgovori.

Preglednica 34: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, ali so vedno delovali kot svetovalec za kakovost v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, vedno sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	15	100,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
Da, nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	0	0,0
Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj časa pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.	0	0,0
Ne, nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.	0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0
Drugo.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Podatki pokažejo, da so prav vsi svetovalci za kakovost, ki so odgovorili na vprašalnik, v tej vlogi vedno delovali zgolj v organizaciji, ki jih je poslala na

usposabljanje. To nam pove, da tudi tisti svetovalci, ki so zapustili organizacijo in so se zaposlili v drugi, na novem delovnem mestu niso opravljali vloge svetovalca za kakovost. Da bi svetovalci za kakovost v času, ko so to vlogo opravljali v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, hkrati to vlogo opravljali še v kateri drugi organizaciji, bi bilo tudi težko uresničljivo. Tudi v konceptu svetovalcev za kakovost, kot se je razvil na področju izobraževanja odraslih, to ni bilo predvideno. Spodbuda za to, da bi opredelili možnost, da lahko usposobljen svetovalec za kakovost, ki zapusti izobraževalno organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje, to vlogo opravlja v novi organizaciji, pa izhaja iz premisleka, da v tem primeru strokovni in denarni vložek, potreben za usposobitev svetovalca za kakovost, ne bi bil popolnoma izgubljen, saj bi svoje znanje lahko uporabil v drugi. S tem bi na nek način nekoliko ublažili negativne učinke fluktuacije svetovalcev za kakovost v sistemu izobraževanja odraslih.

Kako se bo to novo pravilo udejanjalo, bo potrebno spremljati v prihodnjih letih in njegovo udejanjanje znotraj omrežja svetovalcev za kakovost tudi spodbujati. Morda bi kazalo tiste svetovalce za kakovost, ki ne delujejo več v izobraževalnih organizacijah, ki so jih poslale na usposabljanje, pa niso informirani o tem, da to vlogo ob določenih pogojih lahko opravljajo tudi v novi izobraževalni organizaciji, o tem posebej obvestiti in jih k opravljanju te vloge v novi organizaciji tudi na ta način spodbuditi. Isto velja tudi za organizacije, ki zaposlijo tako osebo, če gre za organizacije s področja izobraževanja odraslih.

5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih svetovalcev za kakovost za opravljanje te vloge?

Podatke, ki smo jih navedli doslej, želimo osvetliti še z vprašanjem, ali so usposobljeni svetovalci za kakovost imeli možnost, da delujejo v vlogi svetovalca za kakovost, ali je bilo to odvisno od kakšnih okoliščin ipd. Hkrati pa nas je zanimalo tudi to, ali so bili usposobljeni svetovalci za kakovost sploh pripravljeni delovati v tej vlogi.

Preglednica 35: Odgovori svetovalcev za kakovost na vprašanje, če jim je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, omogočila delovanje v vlogi svetovalca za kakovost

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Da, organizacija mi je vedno omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost.	10	58,8	66,7
Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za delovanje svetovalca/ke za kakovost.	3	17,6	20,0
Organizacija mi je včasih omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, včasih pa ne.	2	11,8	13,3
Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.	1	5,9	6,7
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	5,9	6,7
Da, organizacija mi je omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, kasneje pa ne več.	0	0,0	0,0
Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila delovanja kot svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.	0	0,0	0,0
Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni vzpostavila vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	17	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo vseh 15 vprašanih, imeli pa so možnost izbrati več odgovorov. Večina oz. 10 svetovalcev za kakovost je odgovorila, da jim je organizacija vedno omogočila delovanje v vlogi svetovalca za kakovost. Tej skupini lahko prištejemo še svetovalca, ki je odgovoril, da mu je organizacija vedno omogočila opravljati to vlogo, ko je bil še zaposlen pri njej. Da jim je organizacija to omogočila takrat, ko je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za delovanje svetovalca za kakovost, so odgovorili trije vprašani, dva pa, da jima je organizacija delo v vlogi svetovalca za kakovost včasih omogočila, včasih pa ne. Ena svetovalka za kakovost je izbrala odgovor drugo, ki ga je utemeljila takole: »Tudi sedaj delam kot svetovalka za kakovost, vendar ob vsem ostalem delu, ker sredstev ni več, tudi ni več možnosti delati npr. en dan v tednu.«

Ob upoštevanju tega, da vsi usposobljeni svetovalci niso odgovorili na vprašalnik in da bi njihovi odgovori lahko spremenili sliko, vsaj za izobraževalne organizacije, iz katerih prihajajo svetovalci, ki so se odzvali na anketiranje, lahko pozitivno ugotovimo, da jim je organizacija omogočila delovanje v vlogi svetovalca za kakovost. Vendar so pomenljivi tudi odgovori svetovalcev, ki so sporočili, da to ni bilo vedno samoumevno, pač pa je bilo odvisno od tega, ali je organizacija na razpisih pridobila sredstva za njihovo delo. Če vemo, da so bili svetovalci za kakovost iz sredstev, pridobljenih na javnih razpisih, zadnjič financirani leta 2011 ter da tudi

financiranje v obdobju od leta 2007, ko se je usposobila prva skupina, pa do leta 2010 ni bilo urejeno oz. ga v tem obdobju sploh ni bilo, lahko iz tega potegnemo sklep, da neurejeno in neredno financiranje oz. sistemska neurejenost vloge svetovalca za kakovost vpliva na fluktuacijo oseb, ki opravljajo to vlogo. V tem primeru bi bilo bolje kot o fluktuaciji sicer govoriti o tem, da oseba v obdobju, ko ni zunanjega financiranja, te vloge, v skladu z odločitvijo vodstva, ne opravlja. V takšnih primerih lahko postavimo pod vprašaj vložek v usposabljanje teh oseb. Gre namreč za ljudi, v katere je država vložila sredstva za njihovo usposabljanje, kasneje pa znanja, ki so si ga pridobili, v lastnih organizacijah ne uporabljajo. Izobraževalne organizacije očitno v takšnih primerih ne čutijo odgovornosti, ali pa finančno ne zmorejo iz lastnih sredstev pokriti dela svetovalca za kakovost.

V nadaljevanju smo te podatke primerjali z odgovori svetovalcev za kakovost o tem, kako so sami sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje: ali so bili pripravljeni pri njej opravljati vlogo svetovalca za kakovost.

Preglednica 36: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, kako so sami po usposobitvi sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Vedno sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.	15	100,0	100,0
Nikoli nisem želel/a delovati/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati.	0	0,0	0,0
Ustanovil/a sem (sam/a ali v sodelovanju z drugimi) lastno organizacijo, zato zdaj delujem kot svetovalec/ka za kakovost v tem okviru.	0	0,0	0,0
Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki ima tudi svetovanje za kakovost, zato sedaj delujem kot svetovalec/ka za kakovost tu.	0	0,0	0,0
Ne zanima me delovanje svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Drugo.	0	0,0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	15	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Prav vseh 15 vprašanih je odgovorilo, da so vedno delovali kot svetovalci za kakovost, če jim je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, to omogočila. Glede na to, da je šlo za osebe, ki so bile z izobraževalno organizacijo v rednem delovnem razmerju, je v tem primeru sicer težko vedeti, če so usposobljene osebe sploh imele možnost, da bi delo v vlogi svetovalca za kakovost odklonile, potem ko so jih organizacije poslale na usposabljanje. Glede na pozitivne odgovore, ki smo jih dobili ob vprašanjih o tem, kakšno je bilo sodelovanje med organizacijami in

svetovalci in kako so svetovalci zadovoljni s tem sodelovanjem, pa bi lahko sklepali, da je vsaj večina svetovalcev pokazala lastni interes za delovanje v vlogi svetovalcev za kakovost in da je bilo delovanje med organizacijo in osebo, ki je to vlogo opravljala, dogovorno.

5.3.5 Koliko let so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce za kakovost, kasneje imele vzpostavljeno to vlogo?

Tako kot pri svetovalcih za kakovost, nas je tudi pri organizacijah zanimalo, koliko let so imele vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost. Pričakovati bi bilo, da bodo organizacije, ki so usposobile svetovalca za kakovost, tudi dolgoročno vpeljale to vlogo. Podatki so naslednji:

Preglednica 37: Odgovori organizacij na vprašanje, koliko let imajo vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dve do pet let.	6	40,0
Šest do deset let.	6	40,0
Eno leto.	2	13,3
Vlogo svetovalca/ke za kakovost smo imeli vzpostavljeno oz. jo imamo, a nimamo natančnih podatkov, koliko let.	1	6,7
Enajst do dvajset let.	0	0,0
Več kot dvajset let.	0	0,0
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih ISIO, ACS, 2013.

Podobno kot smo to ugotovili že iz odgovorov, ki so nam jih posredovali svetovalci za kakovost, lahko tudi iz odgovorov organizacij povzamemo, da je v večini organizacij, ki so odgovorile na vprašalnik, ta vloga bila vzpostavljena. Šest organizacij je odgovorilo, da jo imajo vzpostavljeno med dvema do petimi leti, prav toliko pa, da pri njih svetovalci to vlogo opravljajo med šest in deset let. V to skupino lahko prištejemo tudi organizacijo, ki je izbrala odgovor, da so imeli oz. imajo vlogo svetovalca za kakovost vzpostavljeno, vendar nimajo natančnih podatkov o tem, koliko let. Za dve organizaciji, ki sta imeli vlogo svetovalca za kakovost vzpostavljeno samo eno leto, lahko z gotovostjo trdimo, da pri njih vloga svetovalca za kakovost v resnici ni zaživila.

Organizacije smo še vprašali, ali imajo vlogo svetovalca za kakovost vzpostavljeno vsako leto. Kot je razvidno iz spodnje preglednice, je večina vprašanih organizacij odgovorila pritrdilno. Dve, ki sta odgovorili, da vloge svetovalca za kakovost nimajo vzpostavljene vsako leto, sta svoj odgovor utemeljile takole: »Svetovalka je odšla v drugo delovno organizacijo.«, »Dolgotrajna bolniška odsotnost.« Pod drugo so 3 organizacije navedle naslednje: »Svetovalca smo imeli samo določeno obdobje.«, »Vloga je bila vzpostavljena samo eno leto.«, »Svetovallec je deloval samo v času projekta.« To potrjuje naši predhodni ugotovitvi,

da v nekaterih organizacijah, te so sicer v manjšini, vloga svetovalca za kakovost v resnici nikoli ni zaživela.

Preglednica 38: Odgovori organizacij na vprašanje, ali imajo vlogo svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih vzpostavljeno vsako leto

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, od takrat, ko imamo usposobljenega/o svetovalca/ko za kakovost.	10	66,7
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	3	20,0
Imamo, vendar ne vsako leto. (Prosimo, pojasnite.)	2	13,3
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Ob upoštevanju dejstva, da vse izobraževalne organizacije, ki so usposobile svetovalce za kakovost, niso odgovorile na vprašalnik, ne moremo sklepati kar za vse, vendar pa nas že podatki, ki smo jih dobili, lahko veselijo, saj nam govorijo o tem, da organizacije kljub neurejenemu financiranju in nerešeni sistemski umestitvi vloge svetovalca za kakovost te vloge v večini niso ukinile, pač pa so jo obdržale. Iz nekaterih odgovorov svetovalcev pri predhodnih vprašanjih bi sicer lahko sklepali, da se ta vloga v marsikateri organizaciji sicer ne udejanja v svoji polnosti. Vsem svetovalcem za kakovosti ob odsotnosti zunanjšega financiranja in ob veliki obremenjenosti z drugimi nalogami ni omogočeno, da bi opravljali to delo v obsegu 32 ur mesečno, pa vendar se, tudi v povezavi z nalogami vodje in članov skupin za kakovost, vloga svetovalca za kakovost v izobraževalnih organizacijah ohranja.

Takšne ugotovitve so lahko dobra spodbuda za nadaljnje iskanje sistemskih in notranjih rešitev, ki bi izobraževalnim organizacijam omogočile uresničevanje te vloge v polnem obsegu. Šele tako bi bil v celoti povrnjen vložek v usposabljanje svetovalcev za kakovost - tako tisti, ki ga je prispevala država, kot tisti, ki ga je prispevala izobraževalna organizacija in strokovna institucija (v tem primeru Andragoški center), ki skrbi za strokovno usposabljanje svetovalcev za kakovost.

5.3.6 Ali so izobraževalne organizacije pri izvajanju dejavnosti svetovanja za kakovost omogočile delo samo tistim svetovalcem za kakovost, ki so jih same napotile na usposabljanje?

Doslej smo ugotovili, da so izobraževalne organizacije svetovalcem za kakovost, ki so jih same napotile na usposabljanje, v večini kasneje tudi omogočile delovanje v tej vlogi. Zanimalo pa nas je tudi, ali so organizacije delovanje v tej vlogi omogočile samo tistim, ki so jih same napotile na usposabljanje ali pa morebiti tudi drugim?

Preglednica 39: Odgovori organizacij na vprašanje, ali pri njih delujejo samo tisti svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih, jih so jih one napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, pri nas deluje pri svetovanju za kakovost samo svetovalec/ka za kakovost, ki smo ga/jo mi napotili na usposabljanje.	11	73,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	4	26,7
Svetovalca/ko za kakovost, ki pri nas deluje pri svetovanju za kakovost, nismo mi napotili na usposabljanje.	0	0,0
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Večina oz. 11 vprašanih organizacij je odgovorilo, da pri njih delujejo samo svetovalci, ki so jih same napotile na usposabljanje. Pod »Drugo.« pa so organizacije navajale naslednje:

- *Usposobljena svetovalka je odšla drugam in zdaj nimamo svetovalke za kakovost.*
- *Svetovalec je deloval samo v času projekta.*
- *Trenutno pri nas v vlogi svetovalca za kakovost ne deluje nihče, ker se je usposobljena svetovalka za kakovost upokojila.*

Iz te skupine odgovorov lahko ugotovimo, da organizacije usposobljenih svetovalcev, ki so jih tako ali drugače »izgubili«, niso nadomestile z drugimi.

Dve organizaciji pa sta podali tale pojasnila:

- *V tej vlogi je občasno tudi predsednik komisije za kakovost.*
- *Imamo še predstavnika vodstva - svetovalca za ISO standard (poleg usposobljenega svetovalca za kakovost) - delujeta oba.*

Iz teh odgovorov lahko vidimo, da nekatere organizacije poleg usposobljenega svetovalca za kakovost občasno v to delo vključijo tudi predsednika komisije za kakovost oz. osebe, ki so odgovorne za različne sisteme kakovosti, v omenjenem primeru za ISO standarde.

V nobenem primeru pa se ni pokazalo, da bi npr. organizacija, ki je izgubila svojega svetovalca za kakovost, k sodelovanju povabila usposobljenega svetovalca za kakovost, ki ga sama ni napotila na usposabljanje. V tem primeru bi sicer to najverjetneje pomenilo, da bi morala takšno osebo zaposliti. To bi se lahko npr. zgodilo, ko bi usposobljen svetovalec za kakovost zapustil organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje in se zaposlil v izobraževalni organizaciji, ki je svojega svetovalca izgubila. Kot smo pojasnili v predhodnih poglavjih, do leta 2014 v samem konceptu svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, ki ga razvija ACS, ni bila jasno predvidena takšna možnost. Jo pa velja spodbuditi v prihodnje, saj tovrstna pretočnost kadrov lahko pripomore k večji učinkovitosti vlaganj v usposabljanje svetovalcev za kakovost. S tega vidika bi kazalo razmišljati o vzpostavitvi registra

usposobljenih svetovalcev za kakovost. Ta bi lahko bil objavljen na spletni strani nacionalnega omrežja svetovalcev za kakovost.

5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI SVETOVALCI ZA KAKOVOST ŠE DELUJEJO V TEJ VLOGI OZ. V TEJ VLOGI NE DELUJEJO VEČ

Eno izmed osrednjih vprašanj raziskave je vprašanje, zakaj usposobljeni svetovalci za kakovost v tej vlogi ne delujejo več. To nas zanima tako z vidika svetovalcev kot z vidika organizacij. V raziskavi nas je zanimalo predvsem, ali gre za subjektivne ali objektivne, sistemske razloge. Bolj kot tovrstne razloge poznamo, hitreje in bolj učinkovito se namreč lahko odzovemo in jih skušamo odpraviti. Hkrati pa nam to lahko pomaga vsaj okvirno zaznati tisti del fluktuacije, ki se mu predvsem zaradi naravnega odliva kadrov (npr. upokojitve ipd.), ne moremo izogniti, zato je pomembno, da to upoštevamo pri načrtovanju usposabljanja svetovalcev za kakovost oz. pri snovanju takšnih sistemskih in konceptualnih rešitev, ki bodo izobraževalnim organizacijam, ki svetovalca za kakovost zaradi fluktuacije izgubijo, dajale možnost, da si pridobijo novega in na ta način zagotovijo stabilno izvajanje svetovalne dejavnosti za kakovost.

5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih še delujejo v vlogi svetovalcev za kakovost

Izobraževalne organizacije, pri katerih še deluje svetovalci za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje, smo vprašali, kakšni so po njihovem mnenju razlogi, da se pri njih še niso soočili s fluktuacijo osebja, ko gre za vlogo svetovalca za kakovost. Pri tem smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo.

Preglednica 40: Odgovori organizacij, **pri katerih še deluje svetovalec za kakovost**, ki ga je organizacija napotila na usposabljanje, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da je bila njihova izbira svetovalca ustrezna, glede na to, da doslej ni bilo fluktuacije osebja, ki opravlja to vlogo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Razvoj kakovosti se nam zdi zelo pomemben, zato smo ob drugih aktivnostih za razvoj kakovosti vzpostavili tudi vlogo svetovalca za kakovost in jo vpeli v našo dejavnost.	11	31,4	100,0
Imeli smo priložnost za usposobitev svetovalca/ke za kakovost in že ob usposabljanju smo resno pristopili k vzpostavitvi te vloge.	9	25,7	81,8
Dobro smo ocenili potrebe po svetovalcu/ki za kakovost.	7	20,0	63,6
Izbrali smo pravo osebo za svetovalca/ko za kakovost.	6	17,1	54,5
Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato imamo lahko vzpostavljeno to vlogo.	1	2,9	9,1
Med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci vlada veliko zanimanje za kakovost.	1	2,9	9,1
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
SKUPAJ	35	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovorilo 11 izobraževalnih organizacij. Mogočih je bilo več odgovorov. Vse so kot ključni dejavnik navedle, da se zavedajo pomembnosti razvoja kakovosti, vzpostavitev vloge svetovalca za kakovost pa vidijo kot pomemben element notranjega sistema kakovosti, ob drugih, že vpeljanih aktivnostih, ki jih organizacija izvaja. 9 organizacij je izrazilo stališče, da so se zavedale priložnosti, ki jo je organizacija dobila z možnostjo vzpostavitve vloge svetovalca za kakovost in so k vzpostavitvi te vloge pristopile resno. Presodimo lahko, da je takšen odgovoren pristop k vzpostavitvi vloge svetovalca za kakovost izhajal tudi iz dobre presoje potreb po svetovalcu za kakovost. Tako je odgovorilo 7 organizacij. Zanimivo je, da je samo polovica (6 oz. 54,5 %) odgovorila, da je razlog zato, da še imajo svetovalca za kakovost, ta, da so za to vlogo izbrali pravo osebo. Skoraj nobenega vpliva ne pripisujejo podpori pristojnega ministrstva in zanimanju za kakovost med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci.

Povzamemo lahko, da izobraževalne organizacije bistvene razloge za to, da je vloga svetovalca za kakovost pri njih zaživel in svetovalec za kakovost deluje, pripisujejo svoji zavezanosti kakovosti in temu, da so same dejavnost svetovanja za kakovost ocenile kot pomembno in jo podpirajo.

5.4.2 Odgovori organizacij, kjer svetoalec za kakovost, ki so ga one napotile na usposabljanje še deluje, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih svetoalcev za kakovost glede na potrebe

Preglednica 41: Odgovori organizacij kjer svetoalec za kakovost, ki so ga one napotile na usposabljanje, **še deluje**, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih svetoalcev za kakovost glede na potrebe

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Usposobljenih imamo ravno prav svetoalcev/valk za kakovost.	11	91,7	100,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	8,3	9,1
Usposobljenih imamo preveč svetoalcev/valk za kakovost, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.)	0	0,0	0,0
Usposobljenih imamo premalo svetoalcev/valk za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	12	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo 11 izobraževalnih organizacij, ki imajo usposobljenega svetovalca za kakovost. Mogočih je bilo več odgovorov. Prav vse so navedle, da jim to, da imajo eno osebo, ki opravlja vlogo svetovalca za kakovost, zadostuje. Pod drugo pa je ena izmed organizacij dopisala naslednje: *»Smo velika organizacija in bi bilo koristno, da bi vlogo svetovalca lahko prevzel še kdo.«* V tem primeru gre za šolski center, zanje je značilno, da združujejo različno število šol, kar zahteva, da ima usposobljeni svetoalec za kakovost *»na skrbi«* veliko večji obseg dejavnosti, kot je npr. to značilno za enovito šolo.

V nadaljevanju smo izobraževalne organizacije vprašali, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega svetovalca za kakovost.

Preglednica 42: Odgovori organizacij, kjer svetoalec za kakovost izobraževanja odraslih, ki so ga one napotile na usposabljanje, **še deluje**, na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega svetovalca za kakovost

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ovisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za kakovost ipd.).	7	63,6
Da (Vpišite, koliko.): _____	2	18,2
Ne.	2	18,2
Da, vendar še ne vemo, koliko.	0	0,0
SKUPAJ	11	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Sedem organizacij je odgovorilo, da je to odvisno od razmer, kot so npr. možnosti financiranja, zanimanja za kakovost, morebitne fluktuacije osebja, ki sedaj opravlja vlogo svetovalca za kakovost itd. Dve izobraževalni organizaciji potreb, da bi v prihodnje usposobile nove svetovalce za kakovost, nimata. Dve organizaciji pa sta

odgovorili, da bi si želele v naslednjih petih letih zaposliti še dva svetovalca za kakovost. V enem primeru je šlo za ljudsko univerzo, v drugem pa za šolski center.

5.4.3 Razlogi usposobljenih svetovalcev za kakovost, da ne opravljajo več te vloge

Kot smo navedli že v uvodnih poglavjih, se je na anketo odzvalo samo 5 usposobljenih svetovalcev za kakovost, ki v letu 2013 niso delovali v tej vlogi, zato odgovorov, ki jih bomo prikazali v nadaljevanju, ne moremo posploševati, lahko jih analiziramo le kot primere ter njihove odgovore uporabimo informativno.

Usposobljeni svetovalci za kakovosti, ki v letu 2013 niso opravljali te vloge, so kot razloge navedli naslednje:

Preglednica 43: Odgovori svetovalcev za kakovost na vprašanje, zakaj v letu 2013 ne opravljajo (več) te vloge

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalca/ka za kakovost.	3	33,3	60,0
To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.	1	11,1	20,0
Nimam časa.	1	11,1	20,0
Delo ni plačano.	1	11,1	20,0
Delovanje svetovalcev za kakovost ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.	1	11,1	20,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno nima vzpostavljene vloge svetovalca/ke za kakovost.	1	11,1	20,0
Upokojil/a sem se.	1	11,1	20,0
To delo me ne zanima več.	0	0,0	0,0
Delo je preslabo plačano.	0	0,0	0,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.	0	0,0	0,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, nima več vzpostavljene vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Organizacija, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalca/ka za kakovost, ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Ni zanimanja za svetovalno delo za kakovost.	0	0,0	0,0
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	0	0,0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
SKUPAJ	9	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Svetovalci so pri tem vprašanju lahko izbrali več odgovorov. Trije svetovalci izmed petih, ki so odgovorili na to vprašanje, so kot razlog, zakaj ne delujejo več kot svetovalci za kakovost, navedli prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer so to vlogo nazadnje opravljali. Tej skupini odgovorov lahko dodamo še razlog upokojitve, ki ga je navedel en svetovalca in tudi pomeni prekinitve delovnega razmerja.

Če smo v prejšnjih poglavjih ugotavljali, da je lahko prav to, da so osebe, ki opravljajo vlogo svetovalca za kakovost, v izobraževalni organizaciji zaposlene, eden izmed dejavnikov, ki lahko preprečuje fluktuacijo, pa se v primeru, da svetoalec za kakovost iz izobraževalne organizacije odide, organizacija zaradi prekinitve delovnega razmerja znajde pred veliko težavo, saj doslej ni bilo mogoče, da bi na usposabljanje poslala novo osebo. Doslej je bilo vsaki izobraževalni organizaciji prek javnih razpisov omogočeno, da s pomočjo javnih sredstev usposobi samo enega svetovalca za kakovost. Razlog za to je, da je število mest za usposabljanje vedno omejeno, tako je še veliko izobraževalnih organizacij, ki še sploh niso dobile možnosti, da bi usposobile svojega svetovalca za kakovost. Verjetno pa bi bilo potrebno ob novih javnih razpisih omogočiti določeno število mest tistim izobraževalnim organizacijam, ki so usposobljenega svetovalca za kakovost izgubile.

Izobraževalna organizacija, ki izgubi svetovalca za kakovost, bi sicer lahko, kot smo že omenjali v prejšnjih poglavjih, k sodelovanju povabila svetovalca za kakovost, ki ga je usposobila druga izobraževalna organizacija. Vendar smo tudi že ugotavljali, da bi bilo zaradi narave te vloge zelo težko, da bi bil to zunanji sodelavec, ki bi bil hkrati polno zaposlen v drugi organizaciji. Izobraževalna organizacija bi ga torej morala zaposliti. Tu pa nastane nova težava, delovno mesto svetovalca za kakovost namreč ni sistemizirano, svetoalec opravlja to delo le z delom svojega časa. Ko organizacija na novo zaposluje, zato po navadi ne zaposluje svetovalca za kakovost, pač pa npr. organizatorja izobraževanja, ki bo v delu svojega dela opravljal tudi vlogo svetovalca za kakovost. Težko pa bo vedno našla prav takšnega organizatorja izobraževanja, ki bo hkrati usposobljen svetoalec za kakovost, čeprav to seveda ni nemogoče. Po en odgovor svetovalcev se je nanašal na naslednje razloge:

- *To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.*
- *Nimam časa.*
- *Delo ni plačano.*
- *Delovanje svetovalcev za kakovost ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.*

Prav vse te razloge lahko povežemo z neurejenim sistemskim in finančnim položajem vloge svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Zanimalo nas je tudi, ali so med svetovalci za kakovost tudi takšni, ki sploh nikoli niso delovali v tej vlogi. Tu se je potrdilo, kar se je nakazovalo že pri prejšnjih vprašanjih, namreč, da takšnih svetovalcev za kakovost, ki sploh nikoli ne bi delovali v tej vlogi, ni. To pa predvsem zato, ker je oseba že med usposabljanjem to vlogo v izobraževalni organizaciji hkrati vzpostavljala in si s tem vsaj eno leto že pridobivala prve izkušnje delovanja v tej vlogi.

5.4.4 Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci za kakovost ne delujejo več v vlogi svetovalca za kakovost

Seveda nas je zanimalo, kakšne razloge pa bodo navajale organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce za kakovost, zakaj po njihovem mnenju le-ti v tej vlogi pri njih ne delujejo več. V zvezi s tem smo jim zastavili dve vprašanji, in sicer, kakšni so za to morebitni razlogi v njihovi organizaciji, kakšni pa

pri svetovalcih samih. Spodnja preglednica prikazuje razloge, povezane z izobraževalno organizacijo.

Preglednica 44: Odgovori organizacij, pri katerih je **nekaj časa deloval svetovalac za kakovost**, ki ga je organizacija napotila na usposabljanje, sedaj pa **ne deluje več oz. sploh nikoli ni deloval**, na vprašanje, čemu pripisujejo to dejstvo, pri čemer smo jih prosili, da se pri odgovorih omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Naša ocena o potrebi po svetovalcu/ki za kakovost je bila ustrezna, razlogi, da ne dela več pri nas, so osebni razlogi svetovalca/ke za kakovost in ne na naši strani.	2	40,0	50,0
Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.	1	20,0	25,0
Med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ni zadostnega zanimanja za kakovost.	1	20,0	25,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	20,0	25,0
Nismo prav dobro ocenili potrebe po svetovalcu/ki za kakovost.	0	0,0	0,0
Izkazalo se je, da izbrana oseba ni bila primerna za svetovalca/ko za kakovost, zato mu/ji nismo omogočili delovanja kot svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalca/ko napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za delovanje svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Dejavnosti sedaj pristojno ministrstvo ne podpira, zato ne moremo imeti vzpostavljenih vlog svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Z leti smo spremenili svoj pogled na možen razvoj kakovosti, vloga svetovalca/ke za kakovost ni v ospredju našega zanimanja.	0	0,0	0,0
Vloge svetovalca/ke za kakovost nismo primerno vpeli v našo dejavnost na področju razvoja kakovosti.	0	0,0	0,0
Nikoli nismo nameravali izvajati svetovanja za kakovost. Že ob napotitvi sodelavca/ke na usposabljanje smo načrtovali, da ne bo opravljal/a vloge svetovalca/ke za kakovost – želeli smo le, da si pridobi znanje o svetovanju za kakovost, ki ga lahko prenaša v svoje drugo delo.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	5	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na to vprašanje so odgovorile 4 izobraževalne organizacije, mogočih je bilo več odgovorov. Dve izobraževalni organizaciji sta izbrali odgovor, da razlogi niso bili na strani organizacije, pač pa je šlo za osebne razloge svetovalcev. K temu lahko dodamo še razlog, ki ga je ena organizacija navedla pod »Drugo.«, namreč da je bil razlog upokožitev svetovalca. Ena organizacija je menila, da je razlog v tem, da med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ni zanimanja za kakovost. Ena pa, da so se razmere po usposabljanju spremenile - če bi zanje vedeli že prej, sploh ne bi nikogar napotili na usposabljanje. Iz odgovorov teh štirih organizacij, ki jih seveda zaradi majhnega števila ne moremo posplošiti, bi lahko razumeli, da razlogov ne pripisujejo sebi, pač pa jih v večini vidijo v osebnih razlogih svetovalcev za kakovost oz. okoliščinah, ki so se v času od usposabljanja spremenile. Zanimivo je, da izobraževalne organizacije razlogov za to, da svetovalca za kakovost nimajo več, ne vidijo niti v neurejenem financiranju niti premajhni sistemski podpori pristojnega ministrstva. Ali drugače, teh razlogov ne povezujejo s fluktuacijo oseb, ki delujejo v tej vlogi. So pa tovrstna razmišljanja izobraževalnih organizacij tudi razumljiva, če se spomnimo na prikazane podatke o razlogih za fluktuacijo, ki smo jih že prikazali v prejšnjih poglavjih, kjer smo ugotavljali, da je večinski razlog ta, da oseba, ki se je usposobila za svetovalca za kakovost, ni več zaposlena v izobraževalni organizaciji. Zato nas je zanimalo tudi, kateri so po mnenju organizacij razlogi pri svetovalcih, da nekateri ne delajo več pri njih. Takole so povedali:

Preglednica 45: Odgovori organizacij, pri katerih je **nekaj časa deloval svetovalec za kakovost**, sedaj pa **ne deluje več oz. sploh nikoli ni deloval**, v čem so po njihovem mnenju razlogi svetovalca za kakovost, da sedaj ne deluje več pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Usposobljen/a svetovalec/ka ni več zaposlen/a pri nas.	2	40,0	50,0
Usposobljen/a svetovalec/ka je nekaj časa deloval/a kot svetovalec/ka, zdaj pa ga/jo to delo ne zanima več.	1	20,0	25,0
Usposobljen/a svetovalec/ka je sprejel/a drugo delo v organizaciji.	1	20,00	25,0
Usposobljen/a svetovalec/ka se je upokojil/a.	1	20,0	25,0
Usposobljen/a svetovalec/ka je odklonil/a sodelovanje.	0	0,0	0,0
To delo ga/jo je začelo obremenjevati, zasičil/a se je.	0	0,0	0,0
Usposobljen/a svetovalec/ka nima več časa za svetovalno delo.	0	0,0	0,0
Usposobljen/a svetovalec/ka ni bil/a zadovoljen/a s plačilom.	0	0,0	0,0
Usposobljen/a svetovalec/ka ne more več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).	0	0,0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	5	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje so odgovarjale 4 izobraževalne organizacije. Mogočih je bilo več odgovorov. Ugotovimo lahko, da je po mnenju organizacij najpogostejši razlog prekinitve delovnega razmerja, usposobljeni svetovalec ni več zaposlen pri njih, bodisi da se je upokojil ali iz drugih razlogov. Naveden je tudi razlog, da je usposobljeni svetovalec sprejel drugo delo v organizaciji. Posredno to lahko sicer razumemo tudi kot razlog organizacije v primeru, če je bila njena odločitev ali pobuda, da oseba ne bo več opravljala vloge svetovalca in bo razporejena na druge delovne naloge. Lahko pa gre tudi za osebni razlog, ki je naveden v odgovoru, da oseba te vloge ne opravlja več, ker je to delo ne zanima več.

5.4.5 Stališča usposobljenih svetovalcev za kakovosti, ki ne delujejo več v vlogi svetovalca za kakovost, o možnostih, da bi to vlogo spet opravljali

Z vidika učinkovitosti in ekonomičnosti javnih sredstev, vloženih v usposabljanje svetovalcev za kakovost, pa tudi z vidika strokovnih vlaganj v njihovo usposabljanje, predstavlja prav vsak usposobljen svetovalec za kakovost, ki te vloge ne opravlja več, pa za to ni objektivnih razlogov (npr. upokojitev, bolezen ipd.), izgubo, zgrešeno investicijo. Zato je ob proučevanju razlogov za fluktuacijo, katerih poznavanje nam lahko pomaga, da preventivno ukrepamo in fluktuacijo preprečimo, pomembno tudi premisliti, ali obstajajo možnosti, da bi usposobljenega svetovalca za kakovost, ki sedaj te vloge ne opravlja, lahko pritegnili nazaj. Svetovalce za kakovost, ki sedaj te vloge ne opravljajo, smo zato vprašali, pod kakšnimi pogoji bi bili pripravljeni v prihodnosti še opravljati to delo.

Preglednica 46: Odgovori svetovalcev, **ki sedaj ne delajo v vlogi svetovalca za kakovost**, na vprašanje, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Drugo.	4	57,1	80,0
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	1	14,3	20,0
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec/ka za kakovost.	1	14,3	20,0
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.	1	14,3	20,0
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima vzpostavljeno svetovanje za kakovost.	0	0,0	0,0
Delo bi moralo biti bolj plačano.	0	0,0	0,0
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje svetovalca/ke za kakovost.	0	0,0	0,0
Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju.	0	0,0	0,0
Pod nobenimi pogoji ne bi deloval kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	7	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovorilo 5 svetovalcev za kakovost, mogočih je bilo več odgovorov. En svetovalec je izbral odgovor, da so sedanji pogoji ustrezni in ne bi nič spreminjal, en pa bi si želel osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.

Enkrat je bil izbran tudi odgovor, da bi moral svetovalec imeti bolj proste roke pri delovanju v tej vlogi. Pod »Drugo.« so bili navedeni naslednji odgovori:

- *Pogoji, ki bi omogočali prihodnost za delo svetovalcev – mreža svetovalcev v naši državi.*
- *Sem upokojena in delam trenutno kot ekspertna zunanja evalvatorica, tako da mi je vpeljevanje sistema kakovosti izobraževanja odraslih še vedno blizu.*
- *Uporabljam pridobljeno znanje pri svojem delu, čeprav ne delam v vlogi svetovalca za kakovost.*
- *Zaenkrat je bilo dovolj in težim k drugim izzivom.*

Izmed njih lahko izpostavimo predvsem prvega, ki nakazuje, da bi bilo potrebno dolgoročno in stabilno urediti vlogo in delovanje svetovalcev za kakovost ter še naprej podpirati delovanje omrežja svetovalcev za kakovost. Iz drugega in tretjega odgovora lahko sklepamo, da četudi osebi ne delata več v vlogi svetovalca za kakovost, investicija v njuno usposabljanje ni bila čisto izgubljena, saj pridobljeno znanje uporabljata v drugih vlogah, ki jih sedaj opravljata. Iz četrtega odgovora je razvidno, da oseba nima več motiva za delo v vlogi svetovalca za kakovost.

5.4.6 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi svetovalci za kakovost, ki sedaj ne opravljajo te vloge

V prejšnjem poglavju nas je zanimalo, ali bi bili svetovalci za kakovost, ki sedaj te vloge ne opravljajo več, pripravljeni to vlogo v bodoče spet opravljati. V nadaljevanju pa nas je zanimalo, ali pa bi jim bile izobraževalne organizacije pripravljene omogočiti delo v tej vlogi. Takole so odgovorile:

Preglednica 47: Odgovori organizacij, ki s svetovalcem za kakovost izobraževanja odraslih, ki so ga napotile na usposabljanje, nikoli ali zadnja leta niso sodelovale, na vprašanje, ali bi mu bile v prihodnje pripravljene omogočiti opravljati vlogo svetovalca za kakovost, v kolikor bi sam izrazil to željo

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne.	2	50,0
Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za kakovost ipd.).	1	25,0
Svetovalec/ka, ki smo ga/jo napotili na usposabljanje, še dela pri nas, vendar ne kot svetovalec/ka za kakovost. Če se bo izkazala potreba in bodo za to možnosti, bomo razmislili, da mu/ji ponudimo opravljanje te vloge.	1	25,0
Da.	0	0,0
Mogoče.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	4	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Dve izmed štirih organizacij, ki so odgovarjale na to vprašanje, sta odgovorili, da svetovalcu za kakovost, ki so ga same usposobile, sedaj pa te vloge ne opravlja več, ne bi več ponudile tega dela. Ena organizacija je menila, da je to odvisno od razmer v izobraževanju odraslih, možnosti financiranja, zanimanja za kakovost itd. Ena organizacija pa je odgovorila, da je oseba, ki jo je napotila na usposabljanje za

svetovalca za kakovost, še zaposlena pri njih, vendar ne opravlja te vloge, da pa bi, v kolikor bi se v prihodnje izkazala potreba in možnost za ponovno vzpostavitev te vloge, razmislili, da bi mu ponovno ponudili to delo.

Organizacije, v katerih svetovalci za kakovost, ki so ga one napotile na usposabljanje, ne deluje več, smo tudi vprašali, če predvidevajo, da bi v bodoče želele usposobiti še kakšnega svetovalca za kakovost. Takole so navedle:

Preglednica 48: Odgovori organizacij, kjer svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih, ki so ga one napotile na usposabljanje, **nikoli ni deloval oz. ne deluje več**, na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega svetovalca za kakovost

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da (Vpišite, prosimo, koliko.):	2	50,0
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za kakovost ipd.).	1	25,0
Ne.	1	25,0
Da, vendar še ne vemo, koliko.	0	0,0
SKUPAJ	4	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Dve organizaciji bi si želeli usposobiti nove svetovalce za kakovost, in sicer bi si ena želela enega svetovalca, druga pa dva. Ena organizacija je odgovorila, da je to odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za kakovost ipd.). Ena organizacija pa potreb po novih svetovalcih nima.

5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ZA KAKOVOST ZA DELO V VLOGI SVETOVALCA ZA KAKOVOST

5.5.1 Kako se je uveljavila vloga svetovalca za kakovost v organizacijah, ki so svetovalce napotile na usposabljanje

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo osebja, je tudi njihova motivacija za delo. Ko gre za svetovalce za kakovost, je prav, da smo pozorni na motivacijo, ki jih je sploh vodila na usposabljanje za to vlogo, pri tem so pomembna njihova pričakovanja o tem, kakšno bo njihovo delo, potem ko se bodo usposobili, kakšne pogoje bodo imeli za delo, kako bodo njihovo vlogo sprejemali drugi. V kolikor pričakovanja kandidata za svetovalca za kakovost niso skladna s tem, kar je kasneje njegova dejanska izkušnja, to lahko vpliva za zmanjšanje motivacije za delo. Drugo pa je motivacija, ki jo imajo delujoči svetovalci za kakovost, saj je od nje odvisna kakovost dela svetovalca, upad motivacije za to delo, pa je lahko tudi eden izmed dejavnikov za fluktuacijo osebja. Poznavanje motivacije in vzvodov zanjo je še posebej pomembno, ko gre za uveljavljanje nove vloge, kakršna vloga svetovalcev za kakovost je. Vedeti je potrebno, da so prav vsi doslej usposobljeni bili prvi, ki so v izobraževalnih organizacijah opravljali to vlogo, saj se je vloga z njihovo pomočjo sploh vzpostavila. V prejšnjih poglavjih smo tudi že ugotavljali, da gre za vlogo, ki še ni stabilno umeščena v sistem izobraževanja odraslih in v delo izobraževalne organizacije, to pa vse lahko vpliva na motivacijo tistih, ki to vlogo opravljajo. Gre za

občutek varnosti, stabilnosti delovnega mesta, prisotnost ali odsotnost dolgoročnejšega pogleda na razvoj te vloge in njeno uveljavljanje.

Svetovalcem za kakovost smo zato najprej zastavili vprašanje o tem, kako se je po njihovem mnenju ta vloga doslej uveljavila v izobraževalni organizaciji, ki jih je poslala na usposabljanje.

Na vprašanje je odgovorilo 15 svetovalcev za kakovost. Izbrali so lahko več odgovorov. Kot je razvidno iz spodnjih odgovorov, je večina svetovalcev, ki so se odzvali na našo anketo (9 ali 60 %), odgovorila, da je bila ta vloga dobro sprejeta in da so v glavnem opravljali delo, za katerega so se usposobili.

Preglednica 49: Odgovori anketiranih na vprašanje, kako se je po njihovem mnenju uveljavila vloga svetovalca za kakovost v organizaciji, ki jih je poslala na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Ta vloga je bila dobro sprejeta, v glavnem sem opravljal/a delo, za katerega sem se usposobil/a na usposabljanju za svetovalca/ko za kakovost.	9	60,0	60,0
Ta vloga je bila v organizaciji sicer vzpostavljena, vendar ni zaživela.	3	20,0	20,0
Ta vloga je bila sicer dobro sprejeta, vendar sem v glavnem opravljal/a povsem druge naloge, kot sem si predstavljal/a na usposabljanju za svetovalca/ko za kakovost.	2	13,3	13,3
Drugo.	1	6,7	6,7
Ta vloga v organizaciji ni bila nikoli vzpostavljena.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	15	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Dva svetovalca sta bila mnenja, da je bila vloga sicer dobro sprejeta, da pa so bile naloge, ki sta jih opravljala v tej vlogi, precej drugačne, kot sta si jih predstavljala na usposabljanju. Svoj odgovor sta pojasnila takole:

- *Manj svetovanja, več neposrednega dela za kakovost (vodenje skupine za kakovost, pisanje poročil, letnega poročila, spremljanje aktivnosti za POKI znak kakovosti...).*
- *Sproti sem ugotavljala sama ali s pomočjo ekipe, kaj je treba še storiti za promocijo, torej iskali smo šibke točke in jih odpravljali. V glavnem smo iskali, kaj bi še izboljšali in kako bi to tudi storili s pomočjo različnih anket ali pa, ko je prišla kakšna želja ali ideja s strani delodajalcev (sodelovanje, izboljšati tudi znanje učiteljev,...).*

Trije svetovalci so sporočili, da je bila vloga v organizaciji sicer vzpostavljena, vendar ni nikoli zaživela. Ena svetovalka je pri tem pojasnila, da »bi si želela več razumevanja.«

Gotovo je, da se največja nevarnost za fluktuacijo kaže v primerih, ko svetovalci poročajo, da vloga v organizaciji ni zaživela. Razlogi za to so lahko različni. V prejšnjih poglavjih smo že opisali nedorečenost systemskega umeščanja te vloge v sistem izobraževanja odraslih in v izobraževalne organizacije. Pri tem je zanimivo, da v dosedanji analizi odgovorov izobraževalnih organizacij nismo zaznali, da bi na to

posebej opozarjale in da bi to okoliščino navajale kot morebitne razloge za to, da vloga svetovalca za kakovost ponekod ni zaživela. Res je, da ne vemo, kako bi odgovarjalo tistih 14 izobraževalnih organizacij, ki se na anketo niso odzvale. Vsekakor pa lahko predvidimo, da je podpora, ki jo vodstvo izobraževalne organizacije nameni vzpostavitvi vloge svetovalca za kakovost, gotovo pomemben dejavnik, ki lahko vpliva tudi na motivacijo svetovalca za opravljanje tega dela. Svetovalec sam, pa čeprav dobro usposobljen, v izobraževalni organizaciji ne more vzpostaviti te vloge, za to niti nima pristojnosti. Najprej mora to biti odločitev vodstva izobraževalne organizacije. Da prav v vseh organizacijah te podpore ni bilo, bi lahko sklepali iz tega pojasnila svetovalcev: *»Želela bi si več razumevanja. Ta vloga je bila v organizacija vzpostavljena le delno, v komisiji za kakovost.«*

Gotovo pa je razveseljivo, da so svetovalci iz večine organizacij, ki so se odzvale na anketo, sporočili, da je bila njihova nova vloga v organizaciji dobro sprejeta in da so v večini opravljali delo, za katerega so se usposobili. Gre za informacijo, ki je pomembna tako z vidika motivacije svetovalcev za delo kot tudi za načrtovanje nadaljnjih usposabljanj za svetovalce. Pokaže namreč, da razkorak med nalogami, za katere so se svetovalci usposabljali in njihovo dejansko prakso, ni bil (pre)velik. To bi lahko sklepali tudi iz odgovorov dveh svetovalcev, ki sta sicer sporočila, da sta ta razkorak pri svojem delu občutila. Njuna pojasnila pokažejo, da je šlo za to, da sta dejansko opravljala manj svetovalnega dela, kot sta si predstavljala na usposabljanju in več neposrednega dela za kakovost. Če vemo, da je tudi neposredno delo za kakovost, v skladu s konceptom vloge svetovalca, del tega dela, lahko tudi tukaj presodimo, da razkorak ni bil prevelik, šlo je za neustrezno razmerje in obseg različnih vrst del dela svetovalca.

Tovrstno nesorazmerje med različnimi vrstami dela, ko gre za uveljavljanje vloge svetovalca, smo ves čas zaznavali tudi v pogovorih z delujočimi svetovalci za kakovost, ki jih na ACS izpeljujemo na rednih srečanjih v nacionalnem omrežju. Praksa kaže, da je vlogo lažje uveljavljati pri neposrednem delu za kakovost, kot v tistem najbistvenejšem, svetovalnem delu. Pri tem gre za to, da naj bi svetovalec za kakovost ne bil tisti, ki bi opravil vse delo za kakovost (npr. priprava instrumentov, zbiranje podatkov, priprava poročil, načrtovanje izboljšav), pač pa naj bi bil tisti, ki je usposobljen za to, da vodstvu, zaposlenim, komisiji za kakovost in drugim svetuje v teh postopkih. Zato so nekateri odgovori svetovalcev v tej anketi pomembni tudi za načrtovanje spopolnjevanja delujočih svetovalcev, kažejo pa tudi na to, da bi bilo potrebno še naprej o pomenu in vlogi svetovalca za kakovost ozaveščati tudi vodstva izobraževalnih organizacij.

5.5.2 Kako so svetovalci za kakovost zadovoljni z delom v tej vlogi

Svetovalce za kakovost smo tudi vprašali, kako so zadovoljni v tej vlogi. Kaj je tisto, kar jih spodbuja, navdušuje, ter s kakšnimi omejitvami se morebiti srečujejo.

Preglednica 50: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih na vprašanje, ali jim je delo svetovalca za kakovost všeč

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da.	9	60,0
Delo ima prednosti in pomanjkljivosti.	6	40,0
Ne.	0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0
SKUPAJ	15	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je več kot polovica svetovalcev za kakovost, ki so sodelovali v anketi, zadovoljnih z delom v tej vlogi, 40 % pa vidi v tem delu tako dobre stvari kot slabosti. Prav nihče od vprašanih pa ni odgovoril, da mu delo v vlogi svetovalca za kakovost ni všeč. Da bi si lahko malo podrobneje razlagali njihov izbor odgovorov, smo vprašane prosili, da nam pojasnijo, kaj se jim zdi pri tem delu dobrega in kaj ne.

Tisti, ki so povedali, da jim je delo svetovalca za kakovost všeč, so svojo izbiro pojasnili takole:

- *Je smiselno, potrebno, kakovostno.*
- *Delo je zanimivo in koristno za moj strokovni razvoj. Občutek imam, da delam nekaj koristnega za svojo izobraževalno organizacijo. Imam občutek, da je moje delo pomembno.*
- *Omogoča mi socialne stike, organizaciji pa omogoča, da opravlja kakovostno storitev občanom, kar je dodatna vrednost.*
- *Delo svetovalca za kakovost je delo na področju skrbi za kakovost, kar je področje, ki je zame zelo pomembno in strokovno izpopolnjujoče.*
- *Področje dela, nenehno učenje, sodelovanje s sodelavci in zunanjimi člani komisije.*
- *Zagotavlja sodelovanje v mreži svetovalcev na ravni ACS in Slovenije. Omogoča sistematičen pristop k izboljšanju delovanja izobraževalne ustanove in ravnanja zaposlenih.*
- *Delo mi je bilo zelo všeč, bilo je strokovno zelo izzivalno, omogočalo mi je timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije iz različnih strokovnih organizacij. Rezultati in učinki so bili vidni.*
- *Razmišljaš, ustvarjaš pogoje kakovosti, kreiraš akcijske načrte oz. standarde, zanimivo delo, zelo ustvarjalno.*

Odgovore svetovalcev smo razdelili v nekaj skupin, da lahko izluščimo pogloblitve motivacijske dejavnike:

- ☞ prispevek k večji kakovosti izobraževalne organizacije,
- ☞ občutek, da počnem nekaj koristnega in pomembnega,
- ☞ možnost za timsko delo s sodelavci, člani komisije za kakovost,
- ☞ možnost sodelovanja s kolegi iz drugih izobraževalnih organizacij, sodelovanje v nacionalnem omrežju,
- ☞ delo je strokovno izzivalno, kreativno, zanimivo,
- ☞ osebna rast, učenje, strokovni razvoj.

Kot vidimo, smo iz odgovorov svetovalcev za kakovost lahko izluščili tako osebne kot socialne dejavnike, ki so pomembni, ko gre za njihovo motivacijo za delo in vztrajanje v tej vlogi, kar postane še posebej pomembno v okoliščinah, ko se vloga šele uveljavlja. Če najprej analiziramo osebne dejavnike, lahko vidimo, da so

svetovalci v tej vlogi prepoznali številne možnosti za lastni strokovni razvoj, saj se jim zdi to delo strokovno izzivalno, kreativno in zanimivo. Omogoča učenje in rast.

Izluščimo lahko tudi dejavnike, ki govorijo o socialni dimenziji vloge svetovalca za kakovost in krepitvi ne le njegove osebne, pač pa tudi družbene strokovne identitete v socialnem kontekstu, v katerem deluje. V tem primeru so svetovalci razmišljali o svoji vlogi v izobraževalni organizaciji. Za motivacijo je pomemben občutek, da s svojim delom svoji organizaciji nekaj prispevajo in da imajo občutek, da je to delo koristno in pomembno. Veliko k temu občutku svetovalca gotovo lahko prispeva vodstvo, s tem ko poudarja pomembnost te vloge v izobraževalni organizaciji. Pomemben del pa, seveda, lahko prispeva svetovalac sam, ko zaposleni začitijo, da delo svetovalca za kakovost koristi tudi njim pri delu, ki ga opravljajo. Ko govorimo o socialni dimenziji motivov, pa velja izpostaviti še percepcije svetovalcev o tem, da jim delo v tej vlogi daje možnosti za timsko delo s sodelavci v organizaciji in zunanjimi sodelavci. Omogoča pa jim tudi povezave s kolegi iz drugih organizacij, s tem ko sodelujejo v nacionalnem omrežju delujočih svetovalcev za kakovost.

V nadaljevanju si oglejmo še odgovore tistih svetovalcev, ki so navajali tako dobre kot slabe strani tega dela:

- *Dosežeš neko večjo širino v poznavanju kakovosti izobraževanja, vendar terja ogromno časa - dela, ki ga z veseljem opraviš ampak brez nagrade – še v pravilniku o napredovanju ne šteje nič – zgolj lastno izboljševanje.*
- *Financiranje, preveč dela s papirji, manj z ljudmi, a kljub temu mi je všeč.*
- *Delo je zanimivo, vendar velikokrat s strani učiteljev nezanimanje za dodatno delo.*
- *Delo je strokovno izzivalno, pridobivam nove izkušnje, vzame pa kar precej časa, ni posebej ovrednoteno in plačano.*

Med odgovori te skupine ne najdemo bistveno drugačnih motivacijskih dejavnikov od tistih, ki smo jih prikazali že pri prejšnji skupini. Tudi svetovalci iz te skupine so mnenja, da je delo izzivalno, omogoča strokovni razvoj, pridobivanje novih izkušenj. Od tistega, kar jih najbolj moti oz. se jim zdi pomanjkljivost tega dela, pa lahko izpostavimo:

- ☹ neurejeno financiranje,
- ☹ neustrezno vrednotenje dela, brez nagrade, neupoštevanje pri napredovanju, ni plačano,
- ☹ preveč administriranja, birokratskega dela,
- ☹ težavnost dela zaradi nezanimanja učiteljev za sodelovanje pri delu za kakovost.

Tu pa že naletimo na nekatere dejavnike, ki lahko vplivajo na fluktuacijo. Ponovno se srečamo s sistemsko nedorečenostjo vloge svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih. To posledično vpliva tudi na neurejeno, nestabilno in neredno financiranje te vloge oz. na nedorečenost odgovornosti v zvezi s financiranjem. V letu 2014, ko pripravljamo to analizo, je vloga svetovalca za kakovost financirana izključno iz lastnih sredstev izobraževalne organizacije. Če je bila vzpostavitev te vloge sofinancirana iz državnega proračuna in sredstev evropskega socialnega sklada, pa je potem, ko je ta vloga vzpostavljena, izključno od izobraževalne organizacije odvisno,

ali bo (lahko) zagotavljala denar zanjo ali ne. In tu nastanejo težave, ki lahko vplivajo tudi na motivacijo svetovalcev za opravljanje tega dela. Izobraževalne organizacije namreč k razreševanju situacije pristopajo zelo različno. Odločitev o tem, kako bodo oz. ali sploh bodo finančno podprle vlogo svetovalca za kakovost, je odvisna tako od njihove presoje, ali se jim zdi ta vloga smiselna, jim prinaša dodano vrednost, kakor tudi od njihove finančne sposobnosti. Poznamo izobraževalne organizacije, kjer se je vodstvo odločilo, da to vlogo kmalu po vzpostavitvi ukinejo zato, ker zanjo ne dobijo več namenskih sredstev in v nekaterih primerih tudi zaradi premajhnega lastnega motiva oz. prepričanja, da je ta vloga za organizacijo koristna ali potrebna. Sploh kadar (in če) je prevladalo to drugo, to hkrati pomeni, da je bila investicija v usposabljanje takšnega svetovalca za kakovost neučinkovita in so takšna sredstva izgubljena.

Poznamo pa številne organizacije, ki se zavedajo pomena vloge svetovalca za kakovost, vendar so v težki finančni situaciji in same nimajo sredstev za financiranje te vloge. Pogosto se takšne organizacije vlogi svetovalca za kakovost ne odpovedo, načeloma se ji ne želijo odpovedati tudi usposobljeni svetovalci, saj to delo radi opravljajo. Vendar velikokrat organizacije situacijo rešijo tako, da naloge svetovalca za kakovost dodajo nalogam, ki jih oseba, ki se je usposobila za svetovalca za kakovost, opravlja na svojem delovnem mestu. To »dodatno« delo pa ni nič posebej denarno (ali kako drugače) ovrednoteno, hkrati pa se osebi zato ne zmanjšajo druge zadolžitve. Ko nastane takšna situacija, je to lahko razlog za upad motivacije svetovalca za opravljanje tega dela. Oseba ima v organizaciji redno zaposlitev npr. kot organizator ali vodja izobraževanja, strokovni delavec itd., zato to ne vodi k taki fluktuaciji, da bi zapustila izobraževalno organizacijo, lahko pa vodi k manjši zavzetosti v vlogi svetovalca za kakovost oz. objektivno pomeni omejitvev pri opravljanju del in nalog v tej vlogi. To posledično pomeni za svetovalca frustracijo, gotovo to vpliva na nezadovoljstvo pri delu.

Da lahko svetovalec za kakovost takšno neurejenost njegove vloge dojame tudi kot nepravilno z vidika vrednotenja njegovega dela, postane še posebej razumljivo, če vemo, da opravlja zares zahtevno delo. On je tisti, ki naj bi spodbujal in ozaveščal svoje sodelavce o pomenu kakovostnega dela, hkrati jim mora kdaj »naložiti« tudi kakšno aktivnost, npr. sodelovanje v anketiranju, izpeljava presoje kakovosti v njihovem razredu, sodelovanje pri premisleku o potrebnih izboljšavah ipd. Pri tem lahko pogosto naleti na odpor, nezanimanje, ali kot pravi eden izmed svetovalcev: *»težavnost dela zaradi nezanimanja učiteljev za sodelovanje pri delu za kakovost«*. Še težje je tistim svetovalcem, ki morajo o pomenu dela za kakovost in lastne vloge prvenstveno prepričati vodstvo. Ob težavnosti tega dela zares ni motivacijsko, če se v organizaciji tako delo jemlje kot samoumevno in ni posebej ovrednoteno ter sprejeto kot pomembno.

Zaustaviti se velja še pri sporočilu, da gre za delo, ki prinaša tudi veliko administrativnega dela, dela s papirji, to pa pobere veliko dragocenega časa. Res je, svetovalci za kakovost so velikokrat tisti, ki so na koncu zadolženi za pripravo samoevalvacijskih poročil, raznih analiz, za sodelovanje pri pripravi dokumentacije, ko gre za zunanje evalvacije ipd. Delu tega dela se svetovalec zares ne more izogniti. Je

pa tudi res, da se v nekaterih izobraževalnih organizacijah v trenutku, ko dobijo usposobljenega svetovalca, vse delo, ki ga je npr. prej opravljala komisija za kakovost idr., naloži svetovalcu. Kadar je tako, v organizaciji vloga svetovalca za kakovost še ni ustrezno vzpostavljena. Na to so pri prejšnjih vprašanjih že opozorili nekateri svetovalci. Svetovalec pa se, seveda, delu pri pripravi raznih poročil, analiz itd. ne more popolnoma izogniti. Vodstvo v izobraževalni organizaciji, ki bo skrbelo za to, da se bo svetovalec v tej vlogi dobro počutil, da jo bo rad opravljal, da bo za to delo motiviran, mu bo v času, ko mora takšna poročila pripravljati, omogočilo ustrezne delovne pogoje, predvsem malo miru, ki je potreben pri tovrstnem zahtevnem analitičnem in/ali drugem strokovnem delu.

5.5.3 Kaj svetovalce za kakovost motivira pri delu

Svetovalci za kakovost so ob vprašanju o tem, ali jim je to delo všeč, posredno že odgovorili tudi na to, kaj jih pri tem delu motivira. Zdelo pa se nam je pomembno, da jih o tem vprašamo tudi neposredno in da o tem vprašamo tudi organizacije, ki so usposobile svetovalca za kakovost, da bi ugotovili, ali so dejavniki, ki motivirajo svetovalce, poznani tudi organizacijam, da jih zato krepijo in s tem vplivajo tudi manjšo nevarnost fluktuacije.

Preglednica 51: Odgovori svetovalcev za kakovost na vprašanje, kaj jih motivira oz. jih je motiviralo pri izvajanju dejavnosti svetovanja za kakovost

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
To delo me zanima, je strokovno izzivalno.	13	27,7	86,7
Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.	9	19,1	60,0
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	8	17,0	53,3
To delo me zanima, omogoča socialne stike.	4	8,5	26,7
Organizacija mi omogoča stike z drugimi svetovalci.	4	8,5	26,7
Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za moje delo.	3	6,4	20,0
Sam/a si lahko organiziram svetovalno delo.	3	6,4	20,0
Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.	1	2,1	6,7
Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.	1	2,1	6,7
Drugo.	1	2,1	6,7
Delo je primerno plačano.	0	0,0	0,0
Zaposlitev.	0	0,0	0,0
Organizacija s svetovalcem/ko vzdržuje dobre odnose.	0	0,0	0,0
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	47	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovorilo vseh 15 svetovalcev za kakovost, ki so sodelovali v anketiranju. Izbrali so lahko več odgovorov. Svetovalci so najpogosteje izbrali odgovor »To delo me zanima, je strokovno izzivalno.« Tako je odgovorilo 13 oz. 86,7 % svetovalcev. Devet svetovalcev je navedlo, da jih motivira tudi »Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.« Za osem svetovalcev pa so pomemben motiv »Dobri rezultati in učinki svetovanja.« Štirje svetovalci so izbrali odgovore: »To delo me zanima, omogoča socialne stike.« in »Organizacija mi omogoča stike z drugimi svetovalci.« Trije svetovalci so

izbrali odgovore: »Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za moje delo.« in »Sam/a si lahko organiziram svetovalno delo.« Po en svetovalc je izbral odgovore: »Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.« in »Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.« Pod »Drugo.« je en svetovalc zapisal: »*Osebna zavest, da dobro delo svetovalca dviga ugled organizacije*«.

Zanimivo, da noben svetovalc za kakovost ni izbral naslednjih odgovorov: »Delo je primerno plačano.« »Zaposlitev.« »Organizacija s svetovalcem/ko vzdržuje dobre odnose.« Ne vemo natančno, kakšno je bilo miselno izhodišče svetovalcev, ko so izbirali odgovore. Pri zaposlitvi si podatek verjetno lahko razložimo z dejstvom, da vloga svetovalca za kakovost osebi, ki jo opravlja, ne predstavlja zaposlitve. Ona je že zaposlena v organizaciji, vloga svetovalca za kakovost pa je le ena izmed vlog, ki jih opravlja na svojem delovnem mestu. Težko bi rekli, da to, da bi bilo delo dobro plačano, svetovalcem ne bi predstavljalo enega izmed motivov. »Ne-izbor« tega dejavnika zato lahko bolj razumemo tako, da to, kako je sedaj ovrednoteno to delo, gotovo ni motivacijsko. To bi lahko sklepali iz odgovorov, ki so jih svetovalci posredovali pri drugih vprašanjih. Temu, da organizacija z njimi vzdržuje dobre odnose, pa svetovalci tudi ne pripisujejo pomena, ko gre za njihovo motivacijo.

Potrdi se nam, kar smo ugotavljali že pri prejšnjem vprašanju, namreč, da gre za vlogo, pri kateri osebe, ki jo opravljajo, zaznavajo, da je zanje strokovno izzivalna, kar dojemajo kot motiv za delo. Zanimivo je, da svetovalci to svojo vlogo dojemajo tudi kot povezovalno oz. takšno, ki jim omogoča sodelovanje z drugimi. Sodelovanje z drugimi ni ovira, obremenitev, pač pa nanje deluje motivacijsko.

Pomemben motiv pa so tudi rezultati in učinki, ki jih dosegajo kot svetovalci za kakovost. To je pomembna informacija za vodstvo izobraževalne organizacije, ki naj bo pozorno na to, da dosežke svetovalcev najprej sploh prepozna, potem pa jih v kolektivu tudi izpostavi kot pomembno dodano vrednost k skupnemu uspehu organizacije. Pomembno je, da dosežke svetovalca tudi nagradi. Seveda je pomembno finančno ovrednotenje, vendar pa pogosto motivacijsko deluje že samo priznanje dosežkov in spoštljivost do njih. Tako lahko vodstvo organizacije vpliva na motiviranost svetovalca za opravljanje tega dela in se izogne nevarnosti fluktuacije.

Ne gre spregledati, da svetovalci za kakovost vplivu dobrih pogojev dela, ki naj bi jim jih zagotavljala izobraževalna organizacija, niso namenili skoraj nobene pozornosti. Iz takšne izbire sicer ni jasno, ali so imeli svetovalci v mislih dejanske pogoje dela, ki ne vplivajo na njihovo motivacijo, kvečjemu obratno, ali pa so menili, da so drugi dejavniki veliko bolj pomembni za njihovo motivacijo.

5.5.4 Mnenja organizacij, ki so vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost o tem, kaj svetovalce za kakovost motivira pri delu

V nadaljevanju bomo motive, ki so jih navajali svetovalci za kakovost, soočili z mnenji izobraževalnih organizacij o tem, kaj svetovalce motivira pri opravljanju tega dela. Najprej prikazujemo odgovore organizacij, pri katerih še deluje svetovalc za kakovost, ki so ga napolile na usposabljanje.

Preglednica 52: Odgovori organizacij, pri katerih **še deluje** svetovalec za kakovost, kaj menijo, da ga motivira, da opravlja to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
To delo ga/jo zanima, je strokovno izzivalno.	10	20,4	90,9
Sam/a si lahko organizira svetovalno delo.	8	16,3	72,7
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	6	12,2	54,5
Omogočamo mu/ji stike z drugimi svetovalci.	6	12,2	54,5
Pomagamo mu/ji pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.	5	10,2	45,5
Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.	4	8,2	36,4
To delo ga/jo zanima, omogoča socialne stike.	3	6,1	27,3
Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.	2	4,1	18,2
S svetovalcem/ko vzdržujemo dobre odnose.	2	4,1	18,2
Zaposlitev.	1	2,0	9,1
Mi mu/ji zagotavljamo dobre pogoje za delo.	1	2,0	9,1
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	2,0	9,1
Delo je primerno plačano.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	49	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovorilo 11 izobraževalnih organizacij. Izbrale so lahko več odgovorov. Tako kot svetovalci za kakovost so tudi izobraževalne organizacije najpogosteje izbrale odgovor »To delo ga/jo zanima, je strokovno izzivalno.« Tako je odgovorilo 10 organizacij oz. 90,9 % od vseh, ki so odgovarjale na to vprašanje. Oboji so torej kot najpomembnejši motiv izbrali strokovne izzive.

Na drugo mesto so organizacije postavile možnost samostojnega dela v tej vlogi, 8 jih je namreč izbralo odgovor »Sam/a si lahko organizira svetovalno delo.« Kot smo videli pri prejšnjem vprašanju, so svetovalci temu dejavniku namenili manj pomena za lastno motivacijo, ta odgovor so namreč izbrali zgolj trije svetovalci od petnajstih. 6 organizacij je izbralo odgovora: »Dobri rezultati in učinki svetovanja.« in »Omogočamo mu/ji stike z drugimi svetovalci.« Gre za dejavnika, ki so ju kot pomembna dejavnika motivacije pogosto izbrali tudi svetovalci (osem svetovalcev je izbralo prvi odgovor in štirje drugega).

Pet organizacij je bilo mnenja, da je pomemben motiv za svetovalce to, da »mu/ji pomagamo pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.« Odgovori svetovalcev so nasprotno pokazali, da tega dejavnika ne dojemajo kot pomembnega za njihovo motivacijo, saj ga je izbral le en od petnajstih svetovalcev.

Tri organizacije so izbrale odgovor »To delo ga/jo zanima, omogoča socialne stike.« Zanimivo, da sta samo dve organizaciji izbrali odgovor »S svetovalcem/ko vzdržujemo dobre odnose.« Ne zdi se jim, da bi na motivacijo pomembno vplivali dejavniki, kot so: »Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.« »Zaposlitev.«, »Mi mu/ji zagotavljamo dobre pogoje za delo.« Prav podobno so razmišljali svetovalci. Organizacija,

ki je izbrala odgovor »Drugo.«, je to pojasnila takole: »Zavedanje, da je to ena od temeljnih potrebnih dejavnosti na ljudski univerzi.«

Nobena organizacija ni izbrala odgovora »Delo je primerno plačano.« Prav enako so menili svetovalci, ki pa so pri nekaterih drugih vprašanih sporočili, da je prav to en izmed vidikov, ki pri vlogi svetovalca za kakovost v organizacijah niso ustrezno urejeni.

5.5.5 Mnenja organizacij, pri katerih svetovalci za kakovost nikoli ni deloval oz. ne deluje več, na vprašanje, kaj bi ga motiviralo, da bi ponovno opravljal to vlogo

Ob koncu tega poglavja nas je zanimalo še mnenje tistih organizacij, pri katerih svetovalci za kakovost, ki so ga napotile na usposabljanje, ni nikoli deloval ali pa ne deluje več, kaj bi ga motiviralo, da bi ponovno opravljal to vlogo.

Preglednica 53: Odgovori organizacij, pri katerih **svetovalci za kakovost nikoli ni deloval oz. ne deluje več**, na vprašanje, kaj bi ga motiviralo, da bi še opravljal vlogo svetovalca za kakovost pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
To delo je zanimivo, je strokovno izzivalno.	2	28,6	50,0
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	2	28,6	50,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	2	28,6	50,0
Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.	1	14,3	25,0
To delo je zanimivo, omogoča socialne stike.	0	0,0	0,0
Sam/a si lahko organizira svetovalno delo.	0	0,0	0,0
Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.	0	0,0	0,0
Delo je primerno plačano.	0	0,0	0,0
Zaposlitev.	0	0,0	0,0
Mi mu/ji zagotavljamo dobre pogoje za delo.	0	0,0	0,0
Omogočamo mu/ji stike z drugimi svetovalci.	0	0,0	0,0
Pomagamo mu/ji pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.	0	0,0	0,0
S svetovalcem/ko vzdržujemo dobre odnose.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	7	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za kakovost izobraževanja odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje so odgovarjale 4 izobraževalne organizacije. Izbrale so lahko več odgovorov. Po dve organizaciji sta izbrali naslednje odgovore: »To delo je zanimivo, je strokovno izzivalno.«, »Dobri rezultati in učinki svetovanja.«, »Drugo.«: *Menim, da mora biti svetovalci v tako velikem kolektivu eden od zaposlenih, zato nismo razmišljali o tem, da bi delo opravljal zunanji sodelavec.*« Ena organizacija je izbrala odgovor »Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.«

Iz manjšega števila odgovorov, ki so jih izobraževalne organizacije, ki nimajo več svetovalca za kakovost, izbrale kot motivacijske dejavnike, ki bi lahko vplivali na to, da bi svetovalci še opravljal to delo pri njih, bi lahko delno sklepali tudi, da vse niso

videle možnosti v tem, da bi se to še zgodilo. Ena je to tudi utemeljila, saj se je njihov svetovalec upokojil. Odgovarjale so torej bolj mnenjsko, kaj bi kateregakoli usposobljenega svetovalca, ki tega dela ne opravlja več, motiviralo, da bi se k njemu vrnil. Prvenstveno so izpostavile motive, ki smo jim sledili že pri prejšnjih vprašanjih, namreč strokovni izziv ter rezultate in učinke dela.

5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI

V nadaljevanju predstavljamo še odgovore svetovalcev za kakovost, ki še delujejo v tej vlogi o tem, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje vlogo svetovalca za kakovost še pripravljene opravljati. V povezavi z odgovori o tem, kaj jih motivira pri tem delu, namreč lahko ugotavljamo, kateri so tisti dejavniki, ki pozitivno vplivajo na njihovo zavezanost temu delu, kateri pa lahko predstavljajo potencialno nevarnost za fluktuacijo.

Preglednica 54: Odgovori svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, **ki še delujejo v vlogi svetovalca za kakovost**, na vprašanje, pod kakšnimi pogoji so v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosimo, pojasnite.)	5	31,3	50,0
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje svetovalca/ke za kakovost.	4	25,0	40,0
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.	3	18,8	30,0
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	2	12,5	20,0
Delo bi moralo biti bolj plačano.	2	12,5	20,0
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec/ka za kakovost. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima vzpostavljeno svetovanje za kakovost.	0	0,0	0,0
Drugo.	0	0,0	0,0
Pod nobenimi pogoji ne bi več deloval kot svetovalec/ka za kakovost.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	16	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko za kakovost v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo 10 svetovalcev za kakovost. Izbrali so lahko več odgovorov. Kot je razvidno iz zgornje preglednice, sta 2 svetovalca odgovorila, da so sedanji pogoji ustrezni in ne bi nič spreminjala. 5 svetovalcev je izbralo odgovor, da so sedanji pogoji ustrezni, vendar bi si želeli še:

- *Da bi bili v organizaciji na državnem nivoju vzpostavljeni finančni pogoji za delo na področju kakovosti oz. svetovalca za kakovost.*
- *Da bi bilo delo svetovalca finančno ovrednoteno, definirano v sistematizaciji s strani države.*
- *Da bi bilo možno povračilo potnih stroškov in nekaj za delo na mesec. Preko kakšnega poplačila npr.*
 - *več časa za to delo, glede na ostale obveznosti,*
 - *večja prepoznavnost, odobravanja dela oz. področja kakovosti.*

Spet se pokaže tisto, kar smo ugotavljali že pri številnih drugih vprašanjih, namreč, da si delujoči svetovalci za kakovost želijo, da bi bila vloga svetovalca urejena na državni ravni, predvsem da bi bila ta vloga finančno ovrednotena in sistemizirana. En odgovor se je nanašal na potrebo po tem, da bi imel svetovallec za svoje delo več časa, en pa, da bi si želel več prepoznavnosti in odobravanja tega dela.

Da je sistemska neurejenost oz. nedorečenost vloge svetovalca za kakovost res najbolj pereča problematika, ko gre za uveljavljanje in nadaljnji razvoj te vloge, pokažejo tudi preostali izbrani odgovori. Štirje svetovalci so namreč izbrali odgovor »Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje svetovalca/ke za kakovost.«, dva pa sta izbrala odgovor »Delo bi moralo biti bolj plačano.«

Trije svetovalci so izbrali odgovor »Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.« Gre za odgovore, ki jim moramo nameniti ustrezno pozornost, ko na nacionalni ravni razmišljamo o potrebah po spopolnjevanju delujočih svetovalcev za kakovost.

Te ugotovitve potrjujejo tudi nekatere navedbe, ki so jih anketirani svetovalci za kakovost napisali na vprašanje, če bi nam želeli z vprašalnikom še kaj sporočiti, kar jih sicer nismo vprašali. Takole so zapisali (odgovore smo sami strukturirali v nekaj skupin):

UREJENI POGOJI ZA OPRAVLJANJE VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST (STATUSNO, DENARNO)

- *V prihodnosti sistemizirati svetovalca za kakovost ter ga finančno ovrednotiti – finančno vrednotenje npr. 25 %.*
- *V večini izobraževalnih organizacij po mojem mnenju delo svetovalca predstavlja le del delovne obveznosti, ne more pa ga uresničiti kot samostojno delovno mesto. Če bi se delo svetovalca umestilo v sistem delovnih mest, bi se njegova vloga lahko boljše uveljavila. Če bi bilo delo svetovalca umeščeno na nek način v zakon, pravilnik (kot je npr. komisija za kakovost z delovnimi nalogami v Zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju), bi imel tudi boljše možnosti za uveljavitev. Sedaj je v celoti prepuščeno vodstvu organizacije, ali bo delo na tem področju prepoznala kot pomembno in nepogrešljivo za kakovost delovanje organizacije in njen razvoj ali ne.*

KONCEPT, STROKOVNI PROFIL SVETOVALCA IN PRAVILA O DELOVANJU

- *Nejasen koncept in pravila igre; premalo razvojno usmerjeno.*
- *Čim prej moramo določiti strokovni profil in pravila o delovanju.*

USPOSABLJANJE, SPOPOLNJEVANJE

- *V veliko pomoč so mi znanja in spodbude ACS. Pomembno je povezovanje svetovalcev in vsaj ena skupna konkretna naloga letno. Kar tako naprej.*
- *Všeč so mi redna srečanja na ACS in vodstvo/mentorstvo ACS.*
- *Pridobljeno znanje mi veliko pomaga pri sedanjem delu. Ravno zaradi tega znanja na ACS imam sedaj brez problemov veliko manjših projektov in zadovoljne stranke.*
- *Vključiti priznavanje predhodnega znanja.*

RAZNO

- *Rada bi samo ponovila še enkrat, da sem bila za opravljanje tega dela zelo motivirana in ravno tako za vsa usposabljanja, ki so bila organizirana na ACS. Delo sem opravljala z velikim veseljem, organizacija, kjer sem bila zaposlena, me je pri tem delu podpirala. Omogočila mi je vsa*

usposabljanja s tega področja, mi omogočila delovanje, da sem kot svetovalka lahko presojala in razvijala določeno aktivnosti na šoli.

Poleg problematike, ki se veže na sistemsko nedorečenost vloge svetovalca za kakovost, so svetovalci izpostavili pomembnost usposabljanja in spopolnjevanja. Kot je razvidno iz zgornjih odgovorov, so bili z dosedanjimi usposabljanji zadovoljni in so jih ocenili kot koristna za njihovo delo.

Ne gre spregledati tudi dveh navedb, ki opozarjata na potrebo po nadaljnjem razvoju samega koncepta vloge svetovalca za kakovost in njegovega dela. V zvezi s tem je potrebno povedati, da je ACS, ki je razvil vlogo svetovalca za kakovost in skrbi za vpeljavo te vloge v prakso, v letu 2013 v omrežju delujočih svetovalcev za kakovost spodbudil dve aktivnosti. Ti dve aktivnosti sta potekali sočasno oz. po izvedenem anketiranju svetovalcev za kakovost in organizacij, pri katerih delujejo, tako da se navedbe (še) ne nanašajo nanje.

Prva aktivnost je bila namenjena pripravi Izhodišč za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih¹³. Pri pripravi dokumenta smo ponovno preverili konceptualna izhodišča, na katerih je bila oblikovana vloga svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih in jih dorekli. Hkrati smo natančneje opredelili razlikovanje med »usposobljenim svetovalcem za kakovost« in »delujočim svetovalcem za kakovost«, ki ga imenuje izobraževalna organizacija ter se s tem zaveže tudi, da mu bo omogočila pogoje za delo. Natančneje te določbe prikazujemo v poglavju Temeljne ugotovitve raziskave ob predstavitvi predlogov za nadaljnji razvoj vloge svetovalca za kakovost in njenega systemskega umeščanja.

Druga aktivnost je bila namenjena analizi in opredelitvi del in nalog, ki jih opravlja oseba v vlogi svetovalca za kakovost ter opredelitvi zmožnosti, ki jih potrebuje za kakovostno opravljanje tega dela. Rezultat aktivnosti je pregleden zapis del in nalog ter ključnih, splošnih in posebnih poklicnih zmožnosti svetovalca za kakovost. Takšen pregled nam bo v prihodnje lahko koristil tako pri predstavljanju vloge svetovalca in del, ki jih opravlja, kakor pri snovanju usposabljanja in spopolnjevanja.

¹³ Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://kakovost.acs.si/dokumenti/Svetovalci_Izhodisca_2014.pdf (pridobljeno 12.7.2014).

6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

1.

Temeljna ugotovitev raziskave je, da je pri usposobljenih svetovalcih za kakovost fluktuacija **skoraj polovična**, kar gotovo lahko ocenimo kot visoko fluktuacijo. Od 29 usposobljenih svetovalcev za kakovost jih je v letu 2013 to vlogo opravljalo 15¹⁴ oz. 51,72 % od vseh, ki so se usposobili do 31. 6. 2012, 14 oz. 48,28 %, pa te vloge ni opravljalo več.

Ob takšni ugotovitvi nas lahko na prvi pogled presenetijo odgovori organizacij ob vprašanju, kako na podlagi lastnih izkušenj pri njih na splošno ocenjujejo fluktuacijo. Kar 11 (73,33 %) jih je namreč odgovorilo, da fluktuacije usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost sploh ni, še dve (14,29 %) pa, da je ta v normalno pričakovanem obsegu. Vendar je potrebno ob tem upoštevati, da je na vprašalnik odgovorilo več organizacij, ki ima še delujočega svetovalca za kakovost. Še razumljivejši pa njihovi odgovori postanejo, če se poglobimo v razloge za fluktuacijo svetovalcev za kakovost.

Ugotovimo lahko nekatere neposredne vzroke, pa tudi takšne, ki so lahko na fluktuacijo vplivali posredno. Med **neposredne vzroke** za fluktuacijo lahko štejemo naslednje: prekinitev delovnega razmerja – svetovalac za kakovost je zapustil izobraževalno organizacijo (8 oz. 57,14 %), upokojitev (2 oz. 14,29 %), organizacija je šla v stečaj (1 oz. 7,14 %), razmestitev svetovalca za kakovost na druge naloge v izobraževalni organizaciji – svetovalac za kakovost je ostal v izobraževalni organizaciji, vendar je bil razporejen na druge naloge (3 oz. 21,43 %),

Med **posredne vzroke** pa lahko štejemo naslednje: sistemsko nedorečena vloga svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih in neurejeno financiranje, zagotavljanje pogojev za delo, ki jih imajo usposobljeni svetovalci v izobraževalnih organizacijah (preobremenjenost, kopičenje vlog in dela, neurejeno vrednotenje dela svetovalca). Ker ti vzroki med seboj niso neodvisni, pač pa so lahko v mnogih primerih med seboj povezani, bomo v nadaljevanju ob njihovi podrobnejši predstavitvi nakazali tudi tovrstne povezave.

2.

Prekinitev delovnega razmerja z izobraževalno organizacijo. Ugotovimo lahko, da je delovni status lahko eden izmed pomembnih dejavnikov, ki po eni strani lahko fluktuacijo preprečujejo, po drugi pa jo povečujejo. V raziskavi smo namreč ugotovili, da so vsi svetovalci za kakovost, ki so odgovarjali na vprašalnik in še delujejo v tej vlogi, v izobraževalni organizaciji zaposleni, niso njeni zunanji sodelavci.

¹⁴ V letu 2013 je dejansko vlogo svetovalca za kakovost opravljalo 16 od 29 usposobljenih svetovalcev. Vendar smo eni izmed svetovalk, ki se je usposabljala v skupini 2, v letu 2011, potrdilo o usposobljenosti izdali šele v letu 2013, ker je šele tedaj opravila vse obveznosti usposabljanja. Razlog za to zakasnitev je bila dolgotrajna bolniška odsotnost kandidatke za svetovalko. Ker smo v Analizo 2012 in raziskavo, katere rezultate predstavljamo, zajeli le usposobljene svetovalce do vključno 31. 6. 2012, v tej preglednici svetovalka za kakovost, ki je prejela potrdilo o usposobljenosti v letu 2013, ni vključena.

Večina jih je v delovnem razmerju za nedoločen čas, en je zaposlen za določen čas. Izobraževalne organizacije so torej pošiljale na usposabljanje osebe, ki so bile pri njih redno zaposlene. To je tudi razumljivo, saj gre pri svetovalcu za kakovost za vlogo, ki bi jo verjetno težko opravljal nekdo, ki ni redno prisoten v izobraževalni organizaciji in je ne pozna dobro. Veseli dejstvo, da so izobraževalne organizacije tudi same to vlogo prepoznale kot takšno in so zato na usposabljanje napotile osebe, ki so bile pri njej v rednem delovnem razmerju. Iz dobljenih podatkov zato lahko sklepamo, da je stabilno delovno razmerje za nedoločen čas lahko eden izmed pozitivnih dejavnikov, ki preprečuje fluktuacijo svetovalcev za kakovost.

Po drugi strani pa lahko ugotovimo, da je najpogostejši razlog, zakaj oseba ne opravlja več vloge svetovalca za kakovost prav to, da ni več v delovnem razmerju z izobraževalno organizacijo, ki je to osebo napotila na usposabljanje. Od vseh usposobljenih svetovalcev, ki ne delujejo več v tej vlogi, jih je 8 oz. 57,14 % takšnih, ki te vloge ne opravljajo več zato, ker so zapustili izobraževalno organizacijo. Iz podatkov, ki smo jih pridobili, ne moremo natančno sklepati o razlogih za prekinitve delovnega razmerja. Iz nekaterih odgovorov je bilo zaznati, da je v večini primerov šlo za osebno odločitev svetovalca za kakovost, ki je nove izzive na svoji strokovni poti poiskal drugje. V manjšem številu primerov pa je šlo za to, da je bila oseba v organizaciji zaposlena za določen čas, ko se ji je pogodba o zaposlitvi za določen čas iztekla, ji je niso podaljšali, s tem pa je organizacija izgubila tudi svetovalca za kakovost.

Iz spremljanja, ki ga ACS opravlja pri koordiniranju omrežja svetovalcev za kakovost, lahko izluščimo, da je šlo pri prekinitvah delovnih razmerij v kar nekaj primerih za osebne odločitve. V nekaj primerih je oseba celo zapustila področje izobraževanja odraslih, ne pa vedno. Ob tem velja spomniti, da svetovalci za kakovost ni sistemizirano delovno mesto, to vlogo večinoma opravljajo organizatorji/vodje izobraževanja odraslih, strokovni delavci, včasih tudi direktorji. Ko oseba, ki opravlja to vlogo, zapusti izobraževalno organizacijo, je s tem ukinjena tudi vloga svetovalca za kakovost, saj doslej ni bilo možnosti, da bi organizacija na usposabljanje napotila drugega svetovalca za kakovost. To nam je potrdila tudi naša raziskava, saj so na vprašanje, ali so vlogo svetovalca za kakovost opravljali v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje ali morebiti tudi v drugih organizacijah, prav vsi svetovalci odgovorili, da so to vlogo opravljali le v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje.

Te ugotovitve so razumljive, če vemo, da v prvih letih vpeljave vloge svetovalca za kakovost v izobraževalne organizacije konceptualno še ni bilo jasno dorečeno, ali lahko usposobljen svetovalci za kakovost, ki iz različnih razlogov zapusti izobraževalno organizacijo, ki ga je usposobila, vlogo svetovalca za kakovost opravlja tudi v novi izobraževalni organizaciji, kjer se zaposli. Šele v letu 2014 je Andragoški center Slovenije skupaj z vodstvi izobraževalnih organizacij in delujočimi svetovalci za kakovost v Izhodiščih za delovanje svetovalcev za kakovost opredelil, da »*Usposobljeni svetovalci za kakovost, ki se prezaposli v drugo organizacijo, lahko ponovno postane »svetovalci za kakovost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji« in član nacionalnega omrežja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, če »nova« organizacija izpolni dva pogoja, in sicer: 1. Ga je za*

svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih v organizaciji po usposobitvi za določen ali nedoločen čas imenoval direktor organizacije in 2. Opravlja delo kot svetovalec vsaj 32 ur mesečno.« (Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih 2014). Kako se bo to novo pravilo udejanjalo, bo potrebno spremljati v prihodnjih letih in njegovo udejanjanje tudi spodbujati.

2.

Upokojitev. Le v dveh primerih je bil razlog za fluktuacijo ta, da se je oseba, ki je opravljala to vlogo, upokojila. V teh primerih gre za t.i. naravno fluktuacijo, ki je v našem primeru sicer ni bilo veliko, vendar pa je potrebno tudi zanjo najti rešitve.

Obe svetovalki za kakovost, ki sta se upokojili, sta tudi po upokojitvi še naprej ostali aktivni na področju kakovosti v izobraževanju odraslih. Poročata, da s pridom uporabljata znanje, ki sta si ga pridobili na usposabljanju za svetovalce za kakovost in pri delu v tej vlogi. Obe sodelujeta kot ekspertni zunanji evalvatorici v zunanjih evalvacijah, ki jih vodi Andragoški center Slovenije. Ena pa neformalno pomaga z nasveti, ko gre za razvoj sistema kakovosti, pri Univerzi za tretje življenjsko obdobje. Če njuna primera analiziramo z vidika sredstev, ki jih je država vložila v njuno usposabljanje, lahko rečemo, da ta dva primera nakazujeta, kako je možno ta sredstva še plemenititi tudi potem, ko se osebe, ki so se usposobile za vlogo svetovalca za kakovost, že upokojijo. Tako, da jih tudi kasneje še povabimo k sodelovanju k projektu, kjer lahko prispevajo svoje znanje in dolgoletne izkušnje.

Kar pa zadeva vlaganja izobraževalnih organizacij, pa je potrebno ugotoviti, da se v primeru, ko se svetovalec za kakovost upokoji, izobraževalna organizacija sooči s prav takšno težavo, kot če svetovalca izgubi, ker ta zapusti organizacijo in se zaposli v drugi.

3.

Razmestitev svetovalca za kakovost na druge naloge v izobraževalni organizaciji. V raziskavi smo ugotovili, da trije (oz. 21,43 %) od vseh tistih, ki v letu 2013 te vloge niso opravljali, tega niso počeli zato, ker so bili v organizaciji razporejeni na druga dela in naloge. V tem primeru je šlo za osebe, ki so sicer še vedno zaposlene v izobraževalni organizaciji, lahko bi rekli, da gre za fluktuacijo iz vloge svetovalca za kakovost. Iz nekaterih odgovorov, ki so nam jih posredovali tako svetovalci kot organizacije, lahko sklepamo, da v enem primeru vloga svetovalca za kakovost v organizaciji sploh nikoli ni bila vzpostavljena. V dveh primerih pa so to vlogo opustili, ko ni bilo več zunanjih finančnih spodbud za delovanje svetovalca za kakovost. Ob številnih drugih nalogah, ki jih je opravljal oseba, ki se je usposobila za svetovalca za kakovost, so v organizaciji presodili, da so druge naloge pomembnejše ali bolj prioritete. Da je šlo pri tem res za nekakšno mešanico razlogov na strani organizacije in na strani svetovalcev, kažejo naslednji odgovori svetovalcev na vprašanje, zakaj te vloge ne opravljajo več: »To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.«, »Nimam časa.«, »Delo ni plačano.«, »Delovanje svetovalcev za kakovost ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.« Tu trčimo na enega, po našem mnenju ključnega posrednega dejavnika, ki lahko vpliva na fluktuacijo svetovalcev za kakovost, to je sistemsko nedorečena vloga svetovalca za kakovost v

izobraževanju odraslih in neurejeno financiranje. Preden podrobneje analiziramo ta razlog, je potrebno izpostaviti še naslednjo ugotovitev.

Doslej smo ugotovili, da v enajstih od štirinajstih organizacij, v katerih v letu 2013 svetovalec za kakovost ni deloval, ta ni deloval bodisi zato, ker je odšel v drugo izobraževalno organizacijo ali zato, ker se je upokojil, v enem primeru pa je bil razlog stečaj izobraževalne organizacije. Lahko rečemo, da je šlo za nekakšen naravni odliv oseb, ki so delovale v vlogi svetovalca za kakovost. Le tri organizacije so se odločile, da svetovalec ne bo več deloval v tej vlogi, čeprav je ostal v izobraževalni organizaciji. To nam pove, da 15 izobraževalnih organizacij (malo več kot polovica) in njihovih svetovalcev za kakovost vsa ta leta vztraja in ohranja vlogo svetovalca za kakovost, navkljub sistemski nedorečenosti vloge in nedorečenem financiranju. To je podatek, ki nas lahko veseli. Iz njega namreč lahko sklepamo, da bi tudi marsikatera od organizacij, ki so svetovalca za kakovost izgubile zaradi zgoraj prikazanega »naravnega odliva«, to vlogo še imela vzpostavljeno, če bi svetovalca lahko nadomestila. Takšen podatek nam pove, da so se izobraževalne organizacije za usposabljanje svetovalca za kakovost odločile iz lastnega prepričanja, da je kakovost pomembna in so zato pripravljene tudi kasneje, ko ni več denarnih virov, vlagati v delo svetovalca za kakovost, tako finančno kot vsebinsko. V tem prepoznavajo dodano vrednost za lastno izobraževalno organizacijo. Vendar ob tej ugotovitvi ne smemo zanemariti številnih sporočil, ki so nam jih posredovali svetovalci za kakovost in opozarjajo na potencialno prihodnjo fluktuacijo, ki je povezana prav s sistemsko nedorečenostjo te vloge.

4.

Sistemska nedorečenost vloge svetovalca za kakovost in neurejeno financiranje. Odgovori svetovalcev za kakovost na vprašanje, kako so zadovoljni z delom, najprej pokažejo strokovno zavezo tej vlogi in prepričanje, da delajo nekaj, kar je koristno in potrebno. Odgovore svetovalcev, zakaj jim je to delo všeč, smo združili v naslednje sklope:

- ☞ prispevek k večji kakovosti izobraževalne organizacije,
- ☞ občutek, da počnejo nekaj koristnega in pomembnega,
- ☞ dobri rezultati in učinki dela,
- ☞ možnost za timsko delo s sodelavci,
- ☞ možnost sodelovanja s kolegi iz drugih izobraževalnih organizacij,
- ☞ sodelovanje v nacionalnem omrežju svetovalcev za kakovost,
- ☞ strokovno izzivalno, kreativno in zanimivo delo,
- ☞ osebna rast, učenje, strokovna rast.

Podobno so ob vprašanju, kaj svetovalce najbolj motivira za to delo, menile tudi izobraževalne organizacije. Iz tega lahko sklenemo, da je bila vloga svetovalcev za kakovost med izobraževalci odraslih dobro sprejeta, da tisti, ki v njej delujejo, v njej prepoznavajo tako možnosti za lastni strokovni razvoj, kot svoj prispevek k razvoju organizacije. Še več, kot pomemben element strokovne identitete, ki jo izgrajujejo v tej vlogi, omenjajo vlogo svetovalca kot tistega, ki ima v izobraževalni organizaciji pomembno povezovalno vlogo. Tako zase kot za organizacijo vzpostavlja pomembne

socialne in strokovne stike: navznoter, ko s svojim delom spodbuja povezave med zaposlenimi, in navzven, ko se v tej vlogi povezuje s kolegi iz drugih izobraževalnih organizacij.

Ob teh pozitivnih vidikih pa ni mogoče spregledati številnih sporočil svetovalcev o nedorečenosti te vloge in težavah, s katerimi se srečujejo, ki so lahko potencialni razlog za fluktuacijo. Ne vemo namreč, koliko so ti razlogi vplivali na vse tiste, ki niso več svetovalci, ker so z izobraževalno organizacijo prekinili delovno razmerje. Pomembno pa je o njih spregovoriti tudi zaradi tistih izobraževalnih organizacij, ki sedaj svetovalca za kakovost še imajo, pa nekatere izmed njih po tiho že razmišljajo, da bi to vlogo ukinile. Odgovore te skupine svetovalcev smo strnili v naslednje sklope:

- ☞ neurejeni sistemski pogoji za opravljanje vloge svetovalca za kakovost,
- ☞ neurejeno financiranje,
- ☞ nalaganje dela, brez da bi svetovalcem omogočili pogoje za opravljanje dela,
- ☞ neustrezno vrednotenje dela.

Prav vse te razloge lahko povežemo z neurejenim sistemskim in finančnim položajem vloge svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. Navedemo lahko več vidikov sistemske neurejenosti oz. nedorečenosti vloge svetovalca za kakovost:

- ☞ Vloga svetovalcev za kakovost ni profesionalna, ni opredeljena in vključena v standardno nomenklaturo poklicev.
- ☞ Vloga svetovalcev za kakovost ni vključena v sistematizacijo delovnih mest v izobraževalni organizaciji. Oseba, ki opravlja vlogo svetovalca za kakovost, to opravlja kot del svojih nalog, poleg številnih drugih, ki sodijo k temu delovnemu mestu.
- ☞ Doslej sta bili izpeljani dve temeljni usposabljanji za svetovalce za kakovost (2006, 2011). Del usposabljanja je obsegal tudi vzpostavitev vloge svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji. Izobraževalne organizacije, ki so bile izbrane na razpisu, da bodo vzpostavile vlogo svetovalca za kakovost, so s tem pridobile nekaj sredstev za delovanje svetovalca v letu, ko se je ta vloga vzpostavljala, potem pa nič več.
- ☞ Financiranje dejavnosti razvoja in koordiniranja omrežja svetovalcev za kakovost ter njihovega usposabljanja na Andragoškem centru Slovenije je bilo sicer od pričetka izvajanja projekta (2006) zagotovljeno, vendar precej nestabilno, z nihanji in tudi večletno prekinitvijo financiranja.

Takšna sistemska nedorečenost vloge svetovalca za kakovost vpliva na to, kako ravnajo izobraževalne organizacije.

6.

Zagotavljanje pogojev za delo, ki jih imajo svetovalci za kakovost v izobraževalni organizaciji. V raziskavi smo pokazali, da je bil v večini primerov glavni razlog, ki je vodil izobraževalne organizacije, ko so na usposabljanje pošiljale kandidate za svetovalce za kakovost, zavezanost kakovosti in so zato v vzpostavitvi

vloge svetovalca za kakovost videle možnost za okrepitev lastnega sistema kakovosti. V manjšini so bile organizacije, ki so prav kmalu potem, ko svetovalce za kakovost ni bil več financiran z nacionalne ravni, to vlogo v organizaciji ukinile. Večina jih vztraja in svetovalca za kakovost financira iz lastnih sredstev. Ob tem ugotavljamo naslednje:

- ☛ V letu 2014 ni znano, ali bo država delujoče svetovalce za kakovost iz prihodnjih finančnih mehanizmov spet financirala, oz. ali bo omogočila širitev, usposabljanje novih svetovalcev za kakovost. Povedali smo že, da izobraževalne organizacije, tiste seveda, ki v tem vidijo interes in smiselnost, v tako nedorečeni situaciji delo svetovalcev za kakovost v celoti financirajo same. To pa pogosto privede do tega, da formalno sicer vlogo svetovalca za kakovost imajo in podpirajo, svetovalcem pa ne omogočijo ustreznih delovnih pogojev, da bi to delo lahko opravljali. To lahko privede do zasičenosti, upada motivacije, preobremenjenosti in posledično k temu, da je svetovalce sam tisti, ki zaprosi vodstvo organizacije, da te vloge ne bi več opravljal, ker jo preprosto ne zmore. Lahko pa se za to organizacija odloči sama, ko ugotovi, da svetovalce ne bo mogel izpolniti vseh obveznosti, opredeljenih v omrežju svetovalcev za kakovost, lahko ugotovi, da so prioritete druge naloge, takšne, ki so povezane s pridobivanjem finančnih sredstev, od katerih je izobraževalna organizacija odvisna oz. jih nujno potrebuje za preživetje.
- ☛ Soočeni smo s tem, da na eni strani sicer ugotavljamo, da skoraj vse organizacije, ki so usposobile svetovalca za kakovost in je ta še zaposlen pri njih, vlogo svetovalca za kakovost na formalni ravni ohranjajo. Pri njih torej fluktuacije iz te vloge ni. Je pa zaradi opisanih razmer v marsikateri organizaciji vprašljiva kakovost dela svetovalca za kakovost. V kolikor je delo za kakovost samo nekaj, kar mora opraviti poleg vsega ostalega dela, hkrati pa to ni posebej vrednoteno, niti finančno niti drugače, tako stanje osebe, ki opravlja vlogo svetovalca za kakovost, pripelje v osebne stiske. Dogaja se, da ne morejo slediti aktivnostim v omrežju svetovalcev za kakovost. Organizacija sicer meni, da naj njihov svetovalce še sodeluje v nacionalnem omrežju, saj je ne nazadnje to tudi njena dobra referenca, hkrati pa svetovalcu ne omogoči, da bi to delo v resnici lahko opravljal. To je lahko en izmed razlogov za fluktuacijo, ki ga v primeru, da svetovalce prekine pogodbo o delu in si poišče novo zaposlitev, velikokrat šteje kot njegov osebni razlog, v ozadju pa lahko tiči tudi sistemski razlog, nedorečenost vloge, nedorečenost osnovnega delovnega mesta, na katerem je svetovalce za kakovost zaposlen ipd.

Prav zaradi teh dejavnikov smo izobraževalne organizacije in svetovalce za kakovost, ki so odgovarjali na anketo, vprašali, ali so imeli z izobraževalno organizacijo sklenjen kakšen pisni dogovor ob napotitvi osebe na usposabljanje oz. so tak dogovor sklenili pozneje. Iz odgovorov svetovalcev za kakovost in izobraževalnih organizacij lahko povzamemo, da v večini niso sklepali pisnih dogovorov, s katerimi bi uredili medsebojna razmerja pri udeleževanju te vloge. Delno takšno ravnanje izobraževalnih organizacij lahko pojasnimo s tem, da je prav v vseh primerih usposobljenih svetovalcev za kakovost šlo za osebe, ki so bile v izobraževalni organizaciji zaposlene, zato so verjetno organizacije čutile manj potrebe po sklepanju dodatnih formalnih

dogovorov o sodelovanju, saj so vsi svetovalci za kakovost imeli pogodbe o zaposlitvi. Težko bi iz takšnega ravnanja izobraževalnih organizacij tudi sklepali, ali ima lahko odsotnost takšnega pisnega dogovora učinke na morebitno fluktuacijo osebja.

Ob tem pa ne smemo pozabiti na nekatere možne razloge za fluktuacijo, ki so jih navajale tako izobraževalne organizacije kot svetovalci, kot so npr: delovni pogoji, v katerih delujejo svetovalci za kakovost ter morebitna preobremenjenost zaradi kopičenja nalog, zasičenost, upad motivacije, nejasna prihodnost, odsotnost vrednotenja tega dela itd. To so nekateri vidiki, ki kažejo na to, da zgolj pogodba o zaposlitvi vendarle ni dovolj, ko gre za ureditev vloge svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji. Še posebej takrat ne, ko obstaja nevarnost, da se osebi, ki se je usposobila za svetovalca za kakovost, poleg vsega dela, ki ga v izobraževalni organizaciji že opravlja, doda še naloge svetovalca za kakovost z utemeljitvijo, da to pač sodi med dela in naloge na delovnem mestu, ki ga opravlja. V kolikor je bila ta oseba na svojem delovnem mestu že polno obremenjena, lahko pride do težav, ki posledično vodijo tudi v to, da oseba vsega dela ne zmore več, kar je lahko en izmed razlogov, da si poišče drugo zaposlitev. Morda so tudi zato, da bi se takšni situaciji izognile, nekatere izobraževalne organizacije, te so sicer v naši anketi v manjšini, s svetovalci dorekle spremembe pogodbe o zaposlitvi oz. sprejele pisni dogovor o obsegu in vrsti dela, ki ga bo oseba opravljala v vlogi svetovalca za kakovost.

Ob koncu predstavljamo nekatere predloge, povezane s sistemskim umeščanjem vloge svetovalca za kakovost ter nadaljnjim strokovnim razvojem te vloge, s pomočjo katerih lahko vsaj delno vplivamo na zmanjšanje fluktuacije usposobljenih svetovalcev za kakovost. Razdelili smo jih v tri sklope:

- ☞ Sistemsko umeščanje vloge svetovalca za kakovost.
- ☞ Umestitev vloge svetovalca za kakovost v izobraževalno organizacijo.
- ☞ Strokovni razvoj vloge svetovalca za kakovost.

SISTEMSKO UMEŠČANJE VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST. Ko gre za sistemsko urejanje vloge svetovalca za kakovost na nacionalni ravni, predlagamo naslednje:

- ☞ Ob vzpostavitvi javne mreže izobraževalnih organizacij za odrasle naj bo opredeljen pogoj, da mora **vsaka organizacija, ki deluje v javni mreži, imeti tudi usposobljenega svetovalca za kakovost.**
- ☞ S pomočjo sredstev iz nove ESS perspektive ali iz proračunskih sredstev naj se **omogoči temeljno usposabljanje kandidatov za svetovalce za kakovost** iz izobraževalnih organizacij, ki so vključene v javno mrežo na področju izobraževanja odraslih. Pri tem je potrebno poskrbeti, da bodo imele možnost usposobiti svetovalca za kakovost tako organizacije, ki svetovalca za kakovost še niso imele, kot tiste, ki so ga že imele, ampak so ga iz objektivnih razlogov izgubile. Kot objektivne razloge se pri tem šteje: prekinitev delovnega razmerja svetovalca za kakovost z izobraževalno organizacijo, upokojitev, oseba, ki je opravljala vlogo svetovalca, je napredovala na vodilno delovno mesto v organizaciji ipd.

- ☞ Pri opredelitvi novih **normativov na področju izobraževanja odraslih se omogoči stabilno financiranje svetovalcev za kakovost** v izobraževalnih organizacijah. Predlagamo, da se delo svetovalca za kakovost ovrednoti na naslednji način: svetovalec za kakovost opravlja dela in naloge s področja kakovosti v izobraževanju odraslih **1 dan tedensko**, to je **32 ur mesečno in 352 delovnih ur letno** (šteto 11 mesecev v letu).
- ☞ Vzpostavi se **javni pregled vseh usposobljenih svetovalcev za kakovost** izobraževanja odraslih. Tako bi lahko izobraževalna organizacija, ki je svojega svetovalca za kakovost izgubila, imela vpogled v seznam usposobljenih, a trenutno ne delujočih svetovalcev za kakovost, ki bi jih lahko povabil k sodelovanju. Ovira pri tem je, da je skoraj nujno, da je svetovalec za kakovost nekdo, ki je v izobraževalni organizaciji zaposlen, torej bi morala izobraževalna organizacija takšno osebo zaposliti. Ker pa sedaj vloga svetovalca za kakovost ni sistemizirano delovno mesto (in verjetno niti ni potreb, da bi nekdo to delo opravljal s polnim delovnim časom), bi to lahko storila tako, da bi v primeru, ko bi zaposlovala novega organizatorja/vodjo izobraževanja, strokovnega delavca, prednost dala tistemu, ki bi bil usposobljen tudi kot svetovalec za kakovost.
- ☞ **Tiste svetovalce za kakovost, ki ne delujejo več** v izobraževalnih organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje, pa niso informirani o tem, da **to vlogo ob določenih pogojih lahko opravljajo tudi v novi organizaciji, bi bilo smiselno o tem posebej obvestiti** in jih k temu tudi na ta način spodbuditi. O tej možnosti se obvesti tudi vodstva organizacij, kjer so zaposleni sedaj, če so to izobraževalne organizacije za odrasle.
- ☞ Vzpostavi se **formalna koordinacija omrežja svetovalcev za kakovost na ACS**. (neformalno ACS to vlogo opravlja že vse od leta 2006). Na ta način bomo ciljno usmerili delo pri nadaljnjem razvoju notranjih sistemov kakovosti v izobraževalnih organizacijah za odrasle, ki so del javne mreže. Z jasno določenimi nalogami, ki jih spodbudimo tudi z nacionalne ravni (ACS kot stroka, MIZŠ kot tisti, ki kreira izobraževalno politiko), bomo tako še naprej omogočali, da bo delo svetovalca za kakovost, ki bo (so)financirano, tudi zares ciljno usmerjeno v to dejavnost.

UMESTITEV VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST V IZOBRAŽEVALNO ORGANIZACIJO. Andragoški center Slovenije je v letu 2013 s svetovalci za kakovost, ki sodelujejo v nacionalnem omrežju, in vodstvu njihovih organizacij opravil strokovno razpravo, namenjeno ponovni presoji izhodiščnega koncepta ter oblikovanju in sprejetju **Izhodišč za delovanje svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji**. V Izhodiščih smo dorekli, kako lahko nekdo postane svetovalec za kakovost in kdaj lahko rečemo, da gre za »svetovalca za kakovost v izobraževalni organizaciji«.

- ☞ **Svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih je lahko oseba, ki ima:** ustrežno izobrazbo, ustrezne delovne izkušnje, nekatere zaželene osebnostne

lastnosti, ustrezno dodatno znanje o kakovosti izobraževanja odraslih, modelih, pristopih za samoevalvacijo in o delu svetovalca za kakovost.¹⁵

- ☞ **Svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji postane tisti, ki:** (1) je izpolnil pogoje za vključitev v usposabljanje za svetovalca za kakovost (izobrazba, posebna usposobljenost, osebnostne lastnosti), (2) je uspešno opravil usposabljanje za svetovalca za kakovost v izobraževanju odraslih, (3) ga je za svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih v organizaciji po usposobitvi za določen ali nedoločen čas imenoval direktor organizacije in (4) opravlja delo kot svetovalec vsaj 32 ur mesečno.

V primeru, da ni izpolnjen eden izmed zgoraj navedenih pogojev, opredeljenih v točkah 3 in 4, usposobljen svetovalec ne pridobi statusa »svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji« in se ne more vključiti v nacionalno omrežje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih vse dotlej, dokler ti pogoji niso izpolnjeni ali pa niso ponovno izpolnjeni, če organizacija pogojev ni zagotavljala v določenem časovnem obdobju.

Usposobljeni svetovalec za kakovost, ki se prezaposli v drugo organizacijo, lahko ponovno postane »svetovalec za kakovost izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji« in član nacionalnega omrežja svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih, če »nova« organizacija izpolni pogoje v točkah 3 in 4.

Predlagamo, da se te določbe upošteva pri nadaljnjem umeščanju vloge svetovalca za kakovost v sistem izobraževanja odraslih.

STROKOVNI RAZVOJ VLOGE SVETOVALCA ZA KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH. Na Andragoškem centru Slovenije smo se v letu 2013 že odzvali tudi na nekatere ugotovitve o strokovni nedorečenosti vloge svetovalca za kakovost. V omrežju svetovalcev za kakovost smo skupaj z delujočimi svetovalci opredelili profil svetovalca za kakovost izobraževanja odraslih. Ta vključuje opis del in nalog, ki jih opravlja oseba v tej vlogi in opredelitev ključnih ter splošnih in specifičnih kompetenc/zmožnosti, ki jih potrebuje za opravljanje tega dela. Na ta način smo pregledno opredelili vlogo svetovalca za kakovost, hkrati pa je to podlaga za nadaljnji razvoj temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja za svetovalce za kakovost.

Menimo, da se bo vloga svetovalca za kakovost v prihodnje lahko uveljavljala in krepila, če bodo zagotovljeni vsi trije zgoraj predstavljeni pogoji: sistemska umeščenost te vloge, umeščenost te vloge v izobraževalno organizacijo in strokovna utemeljenost vloge s hkratnim omogočanjem nadaljnjega strokovnega dela na nacionalni ravni pri razvoju in uveljavljanju te vloge. Na ta način bo mogoče vsaj

¹⁵ Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://kakovost.acs.si/dokumenti/Svetovalci_Izhodisca_2014.pdf (pridobljeno 12.7.2014).

delno vplivati na zmanjševanje fluktuacije osebja, ki opravlja to vlogo in prispevati h razvoju kakovosti v izobraževalnih organizacijah.

7. LITERATURA IN VIRI

Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Dorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857 (pridobljeno 20. 11. 2013).

Broek, S. in Buiskool, B. J. (ur.). (2013). Evropsko poročilo o kakovosti v izobraževanju odraslih. Končno poročilo. (Developing the adult learning sector. Quality in the adult learning sector. Final report.). Evropska komisija, Direktorat za izobraževanje in usposabljanje. Zoetermeer: Panteia. Dostopno na: <http://kakovost.acs.si/doc/N-1019-1.pdf> (pridobljeno 10. 1. 2014).

Česnik, E. (2005). Kadrovska fluktuacija v kriminalistični policiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Delujoči svetovalci za kakovost. Dostopno na: http://kakovost.acs.si/svetovalci/delujoci_svetovalci/ (pridobljeno 20. 1. 2013).

Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J. in Možina, S. (1987). Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela. Kranj: Moderna organizacija.

Interna dokumentacija projekta Svetovalci za kakovost v izobraževanju odraslih. (2004 – junij 2013). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu usposabljanja svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih. Arhiv izdanih potrdil. (2004 – junij 2013). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Izhodišča za delovanje svetovalcev za kakovost izobraževanja odraslih. (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://kakovost.acs.si/dokumenti/Svetovalci_Izhodisca_2014.pdf (pridobljeno 12.7.2014).

Javni razpis za sofinanciranje izobraževalnih programov za zmanjševanje izobrazbenega primanjkljaja, 2005. Dostopno na: http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznice/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=126 (pridobljeno 1. 12. 2013)

Javni razpis za sofinanciranje razvoja kakovosti v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011. Dostopno na:

http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznic/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1006 (pridobljeno 10. 1. 2014)

Jerovšek, J. (1980). Profesionalni kriteriji in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 7, str. 499-508.

Jerovšek, J. (1981). Vrednotenje dela in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 2-3, str. 134-140.

Jerovšek, J. (1982). Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Ljubljana: Univerzum.

Možina, T., Klemenčič, S. (2008). Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih – notranje in zunanje presojanje kakovosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Omrežje svetovalcev za kakovost. Dostopno na: <http://kakovost.acs.si/svetovalci/> (pridobljeno 20. 1.2013).

Radinovič Hajdič, M. (ur.). (2012). Odpiramo poti do znanja: zbornik Centrov vseživljenjskega učenja Slovenije. Novo mesto: RIC; Jesenice: Ljudska univerza; Slovenj Gradec: MOCIS; Postojna: Zavod Znanje; Koper: Ljudska univerza; Ptuj: Ljudska univerza; Murska Sobota: Ljudska univerza; Krško: Ljudska univerza; Žalec: Ljudska univerza; Ljubljana: CDI Univerzum; Velenje: AZ Ljudska univerza; Nova Gorica: Ljudska univerza; Trbovlje: Zasavska ljudska univerza; Maribor: AZ Ljudska univerza.

Razpis za vpis odraslih v javno-veljavne izobraževalne programe, 2011-2012. Ministrstvo za šolstvo in šport. Dostopno na: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Vpis/Razpis_2011_2012.pdf (pridobljeno 1. 4. 2013).

Režek, I. (2013). Fluktuacija kadra v zasebno varnostnih službah. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

Temeljni program usposabljanja svetovalcev za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih. (2012). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

8. PRILOGE

Priloga 1:

VPRAŠALNIK ZA SVETOVALCA/KO ZA KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Spoštovani/a!

V okviru vsakoletnega spremljanja različnih dejavnikov, povezanih z usposabljanjem andragoškega osebja, ki ga izvajamo na Andragoškem centru Slovenije (v nadaljevanju: ACS), želimo tokrat analizirati, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, mentorjev ali svetovalcev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vprašalnik, ki je pred vami, je namenjen prav temu. Vljudno vas prosimo, da ga izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vas osebno v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi organizaciji, ki je vas in druge napotila na usposabljanje in tudi njo sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika: Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na spodnja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

Prosimo vas, da **odgovorite prav na vsa vprašanja**, četudi se vam bo zdelo, da se vprašanje ne nanaša na vas – poskrbeli smo, da boste med ponujenimi odgovori našli tudi odgovor zase.

Sklop: OPRAVLJANJE VLOGE, ZA KATERO STE SE USPOSOBILI

Najprej vas prosimo za nekaj pojasnil v zvezi z vašim delom svetovalca/ke za kakovost v izobraževanju odraslih (v nadaljevanju tudi: svetovalc/ka za kakovost). Zanima nas, če ste kdaj delali/a kot svetovalc/ka za kakovost ali ne, koliko časa, oz. kakšni so razlogi, če tega niste delali.

1. Po podatkih ACS ste se usposobili za svetovalca/ko za kakovost. Zanima nas, koliko časa ste delovali oz. delujete kot svetovalc/ka za kakovost:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli.
- b) Manj kot eno leto.
- c) Eno leto.
- d) Dve do pet let.
- e) Šest do deset let.
- f) Enajst do dvajset let.
- g) Več kot dvajset let.
- h) Deloval/a sem, vendar se ne spominjam, koliko časa. (Prosimo, pojasnite malo več.)

2. Predvidevamo, da ste se usposabljanja za svetovalca/ko za kakovost udeležili po napotilu izobraževalne ali neke druge organizacije. Zanima nas, ali ste vedno delovali kot svetovalec/ka za kakovost v tej organizaciji?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- b) Da, vedno sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- c) Da, nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- d) Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj časa pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- e) Ne, nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- f) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.
- g) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

3. Katerega leta ste doslej zadnjič delovali kot svetovalec/ka za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli nisem delovala/a kot svetovalec/ka za kakovost.
- b) Leta 2013.
- c) Leta 2012.
- d) Leta 2011.
- e) Leta (Prosimo, vpišite.): _____
- f) Ne spominjam se.

4. Če v letu 2013 ne delujete kot svetovalec/ka za kakovost, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da v letu 2013 delujete oz. ste delovali/a kot svetovalec/ka za kakovost, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Leta 2013 delujem oz. sem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.
- b) To delo me ne zanima več.
- c) To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.
- d) Nimam časa.
- e) Delo je preslabo plačano.
- f) Delo ni plačano.
- g) Delovanje svetovalcev za kakovost ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.
- i) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno nima vzpostavljene vloge svetovalca/ke za kakovost.
- j) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, nima več vzpostavljene vloge svetovalca/ke za kakovost.
- k) Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.
- l) Organizacija, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost, ne obstaja več.
- m) Upokojil/a sem se.
- n) Ni zanimanja za svetovalno delo za kakovost.
- o) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- p) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- q) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.

5. Če nikoli niste delovali kot svetovalec/ka za kakovost, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da ste kdaj delovali kot svetovalec/ka za kakovost, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Deloval/a sem oz. delujem kot svetovalec/ka za kakovost.
- b) Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame. (Prosimo, pojasnite.)

- c) To delo me ne zanima. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Delo je preslabo plačano.
- e) Delo ni plačano.
- f) Delovanje svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.
- g) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, nikoli ni vzpostavila vloge svetovalca/ke za kakovost.
- i) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, mi ni nikoli omogočila delovanja kot svetovalca/ke za kakovost.
- j) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, ni vzpostavila vloge svetovalca/ke za kakovost.
- k) Nobena od drugih organizacij za izobraževanje odraslih v Sloveniji me ni povabila k sodelovanju.
- l) Ni zanimanja za svetovalno delo za kakovost v izobraževanju odraslih.
- m) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: SODELOVANJE Z ORGANIZACIJO, KI VAS JE NAPOTILA NA USPOSABLJANJE

Ta sklop vprašanj pa se nanaša na vaše sodelovanje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje. Prosimo, da se vaši odgovori nanašajo izključno na to organizacijo. Če ste sodelovali pri izvedbi programa oz. dejavnosti zgolj pri organizaciji, ki vas je napotila na usposabljanje, boste naleteli na nekatera podobna vprašanja, kot so v prejšnjem sklopu, vendar vas prosimo, da odgovore ponovite tudi tu.

Če vas nihče ni napotil na usposabljanje, to označite, vendar vas prosimo, da dobro razmislite, če je bilo temu res tako, saj je bilo mogoče usposabljanje brez napotila organizacije le izjemoma.

Če so vas na usposabljanje napotile različne organizacije, vas prosimo, da pri možnih odgovorih izberete tistega, ki označuje večino organizacij.

6. Prosimo, označite tip organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
- b) Zasebna izobraževalna organizacija.
- c) Osnovna šola.
- d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
- e) Gimnazija.
- f) Šolski center.
- g) Višja strokovna šola.
- h) Visoka šola.
- i) Fakulteta.
- j) Kulturna organizacija ali društvo.
- k) Zdravstvena organizacija ali društvo.
- l) Socialna organizacija ali društvo.
- m) Zavod za zaposlovanje.
- n) Gospodarska ali obrtna organizacija.
- o) Napotilo me je več organizacij, in sicer: (Prosimo, vpišite samo tipe organizacij.)

- p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) _____

- q) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

7. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno - kraška regija.
- m) Napotilo me je več organizacij iz različnih regij: (Prosimo, vpišite samo regije, kjer imajo sedež organizacije, ki so vas napotile na usposabljanje.)

- n) Ne vem.
- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

8. Kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- b) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- c) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- d) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- e) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- f) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- g) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- h) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- i) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.
- j) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- k) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- l) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- m) Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja: zaposlen/a za nedoločen čas, za določen čas, zunanji/a sodelavec/ka, prostovoljec/ka, ipd.) _____
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

9. Zanima nas, ali ste zadovoljni, kako je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z vami?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Zelo sem zadovoljen/a.
- b) Sem zadovoljen/a.
- c) Dokaj sem zadovoljen/a.
- d) Nisem posebno zadovoljen/a.
- e) Sem nezadovoljen/a.

(Prosimo, pojasnite svojo izbiro.) _____

- f) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.
- g) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

10. Ali vam je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost, omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Da, organizacija mi je vedno omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost.
- b) Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za delovanje svetovalca/ke za kakovost.
- c) Da, organizacija mi je omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.
- d) Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.
- e) Organizacija mi je včasih omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, včasih pa ne.
- f) Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila delovanje kot svetovalca/ke za kakovost, kasneje pa ne več.
- g) Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila delovanja kot svetovalca/ke za kakovost.
- h) Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.
- i) Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni vzpostavila vloge svetovalca/ke za kakovost.
- j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- k) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- l) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost.

11. Zanima nas, kako ste vi po usposobitvi za svetovalca/ko za kakovost sodelovali z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Vedno sem deloval/a kot svetovalac/ka za kakovost, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.
- b) Nikoli nisem želel/a delovati/a kot svetovalac/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje. (Če želite, pojasnite.) _____

- c) Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalac/ka za kakovost v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.) _____

- d) Ustanovil/a sem (sam/a ali v sodelovanju z drugimi) lastno organizacijo, zato zdaj delujem kot svetovalac/ka za kakovost v tem okviru.
- e) Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki ima tudi svetovanje za kakovost, zato sedaj delujem kot svetovalac/ka za kakovost tu.
- f) Ne zanima me delovanje svetovalca/ke za kakovost.
- g) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- h) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- i) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalac/ka za kakovost.

12. Kaj vas motivira oz. vas je motiviralo pri opravljanju vloge svetovalca/ke za kakovost?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo me zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo me zanima, omogoča socialne stike.
- c) Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za moje delo.
- d) Sam/a si lahko organiziram svetovalno delo.
- e) Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.
- f) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
- g) Delo je primerno plačano.
- h) Zaposlitev.
- i) Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.
- j) Organizacija mi omogoča stike z drugimi svetovalci.
- k) Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.
- l) Organizacija s svetovalcem/ko vzdržuje dobre odnose.
- m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- n) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalac/ka za kakovost.

13. Zanima nas, ali ste z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z vašo (novo) usposobljenostjo?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ne. (Prosimo, pojasnite.) _____

- b) Da, sklenili smo pisni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Da, sklenili smo ustni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

14. Prosimo vas, da ocenite, kako se je uveljavila vloga svetovalca/ke za kakovost v organizaciji, ki vas je napotila na usposabljanje?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ta vloga je bila dobro sprejeta, v glavnem sem opravljal/a delo, za katerega sem se usposobila na usposabljanju za svetovalca/ko za kakovost.
- b) Ta vloga je bila sicer dobro sprejeta, vendar sem v glavnem opravljal/a povsem druge naloge, kot sem si predstavljal/a na usposabljanju za svetovalca/ko za kakovost. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ta vloga je bila v organizaciji sicer vzpostavljena, vendar ni zaživel. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Ta vloga v organizaciji ni bila nikoli vzpostavljena.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: NAČRTI ZA PRIHODNOST

V zadnjem sklopu vprašanj nas zanima, kakšni so vaši morebitni načrti v zvezi z delovanjem kot svetovalca/ke za kakovost.

15. Ali vam je delo svetovalca/ke za kakovost všeč?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da. (Prosimo, pojasnite.) _____

- b) Delo ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalac/ka za kakovost.

16. V primeru, da sedaj delate kot svetovalac/ka za kakovost, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ne delam kot svetovalac/ka za kakovost.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalac/ka za kakovost.
 (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.
- f) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima vzpostavljeno svetovanje za kakovost.
- g) Delo bi moralo biti bolje plačano.
- h) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje svetovalca/ke za kakovost.
- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi več deloval kot svetovalac/ka za kakovost.

17. V primeru, da sedaj ne delate kot svetovalec/ka za kakovost, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti pripravljeni opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Delam kot svetovalec/ka za kakovost.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec/ka za kakovost.
(Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu za kakovost.
- e) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima vzpostavljeno svetovanje za kakovost.
- f) Delo bi moralo biti bolj plačano.
- g) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje svetovalca/ke za kakovost.
- h) Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosimo, pojasnite.)

- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi deloval kot svetovalec/ka za kakovost.

18. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim delovanjem oz. nedelovanjem kot svetovalca/ke za kakovost povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2:

**VPRAŠALNIK ZA ORGANIZACIJO, KI JE NA USPOSABLJANJE NAPOTILA
KANDIDATE/TKE ZA
SVETOVALCE/KE ZA KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH –
SVETOVALCE/KE ZA KAKOVOST**

Spoštovani!

Kot smo vam že povedali v splošnem dopisu, je ta vprašalnik namenjen analizi, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, svetovalcev ali mentorjev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vljudno vas prosimo, da vprašalnik izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vašo organizacijo v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi osebam, ki ste jih napotili na usposabljanje in so usposabljanje tudi uspešno zaključile. Tudi njih sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika:

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, vsaka organizacija izpolnjuje samo 1. del in enega izmed preostalih dveh:

1. del so Uvodna vprašanja, na katera **odgovarjate vsi**,
2. del, označen z rimsko I – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih še delujejo vsi usposobljeni** (ostale organizacije pa ta del izpustite),
3. del, označen z rimsko II – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih ne deluje nihče več od usposobljenih** (ostale organizacije ta del izpustite).

Podrobnejša navodila o tem so v nadaljevanju.

Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

Sklop: UVODNA VPRAŠANJA

Najprej vas prosimo za nekaj splošnih podatkov o vaši organizaciji.

1. Prosimo, označite vrsto vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
 - b) Zasebna izobraževalna organizacija.
 - c) Osnovna šola.
 - d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
 - e) Gimnazija.
 - f) Šolski center.
 - g) Višja strokovna šola.
 - h) Visoka šola.
 - i) Fakulteta.
 - j) Izobraževalno društvo.
 - k) Kulturna organizacija ali društvo.
 - l) Zdravstvena organizacija ali društvo.
 - m) Socialna organizacija ali društvo.
 - n) Zavod za zaposlovanje.
 - o) Gospodarska ali obrtna organizacija.
 - p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) _____
-
-

2. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno-kraška regija.

3. Kako na podlagi vaših izkušenj na splošno ocenjujete fluktuacijo na področju svetovanja za kakovost pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je nad normalno pričakovanim obsegom.
- b) Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je v normalno pričakovanem obsegu.
- c) Fluktuacija usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas je pod normalno pričakovanim obsegom.
- d) Fluktuacije usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost pri nas ni.

4. Ne glede na povsem konkretne primere v zvezi z svetovanjem za kakovost pri vas, o čemer vas bomo povprašali v nadaljevanju, nas zanima, kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri svetovanju za kakovost?

(Prosimo, da ob vsaki trditvi pokažete svojo izbiro tako, da obkrožite eno izmed številk med 1 do 3, pri čemer s **številko 1** označite tisto trditev, ki se vam zdi zelo pomembna, vplivna na fluktuacijo, s **številko 2** trditev, ki srednje vpliva na fluktuacijo, s **številko 3** tisto trditev, ki ima malo ali pa sploh nič vpliva na fluktuacijo.)

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	Zelo vplivno.	Srednje vplivno.	Malo ali sploh nič vpliva.
a) Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	1	2	3
b) Slabo plačilo.	1	2	3
c) Drugi strokovni izzivi.	1	2	3
d) Zasičenost.	1	2	3
e) Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	1	2	3
f) Družbena nepriznanost tega dela.	1	2	3
g) Strokovna stagnacija dejavnosti.	1	2	3
h) Premajhna podpora drugih.	1	2	3
i) Težki delovni pogoji.	1	2	3
j) Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	2	3
k) Neurejeni status poklica.	1	2	3
l) Upad motivacije.	1	2	3
m) Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	1	2	3
n) Slaba usposobljenost.	1	2	3
o) Preobremenjenost.	1	2	3
p) Slabi medsebojni odnosi.	1	2	3
q) Slaba organizacija dela.	1	2	3
r) Osebni razlogi in razmere.	1	2	3
s) Ukinitev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	1	2	3
t) Nejasna prihodnost.	1	2	3
u) Prevzem kadra od konkurenčnih organizacij.	1	2	3
v) Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	1	2	3

w) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: IZVAJANJE SVETOVANJA ZA KAKOVOST

V tem sklopu vprašanj nas zanima, kako je pri vas z izvajanjem svetovanja za kakovost, kako ocenjujete število usposobljenih svetovalcev/valk za kakovost in če usposobljeni/e svetovalci/ke še delajo v okviru vaše organizacije.

5. Zanima nas, koliko let imate pri vas vzpostavljeno vlogo svetovalca/ke za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor. Pri odgovoru upoštevajte vsa leta izvajanja svetovanja za kakovost, četudi ga niste izvajali v zaporednih letih in so bile vmes prekinitve.)

- a) Eno leto.
- b) Dve do pet let.
- c) Šest do deset let.
- d) Enajst do dvajset let.
- e) Več kot dvajset let.
- f) Vlogo svetovalca/ke za kakovost smo imeli vzpostavljeno oz. jo imamo, a nimamo natančnih podatkov, koliko let.
- g) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.

6. Ali imate vsako leto vzpostavljeno vlogo svetovalca/ke za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, od takrat, ko imamo usposobljenega/o svetovalca/ko za kakovost.
- b) Imamo, vendar ne vsako leto. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.

7. Zanima nas, ali pri vas deluje pri svetovanju za kakovost samo tisti/a svetovalec/ka za kakovost, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, pri nas deluje pri svetovanju za kakovost samo svetovalec/ka za kakovost, ki smo ga/jo mi napotili na usposabljanje.
- b) Svetovalca/ko za kakovost, ki pri nas deluje pri svetovanju za kakovost, nismo mi napotili na usposabljanje.
- c) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

8. Katerega leta ste doslej zadnjič imeli vzpostavljeno vlogo svetovalca za kakovost s svetovalcem/ko za kakovost, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Leta 2013.
- b) Leta 2012.
- c) Leta 2011.
- d) Leta: (Prosimo, vpišite.) _____
- e) Ne spominjamo se.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- g) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.

9. Zanima nas podatek, koliko svetovalcev/valk za kakovost ste doslej vi napotili na usposabljanje?

(Prosimo, da upoštevate samo tiste, ki ste jih vi napotili na usposabljanje in ki so tudi uspešno zaključili/le usposabljanje. Ta podatek je po vsej verjetnosti enak podatku, ki smo vam ga posredovali skupaj z vprašalnikom, vendar vas prosimo, da ga vseeno vpišite. Če pa je vaš podatek drugačen, vpišite vaš podatek. Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Na usposabljanje smo napotili (Prosimo, vpišite število.): _____
kandidatov/datk, ki so uspešno zaključili/le usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost.
- b) Na usposabljanje za svetovalca/ko za kakovost nismo napotili nikogar.
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

10. Zanima nas vaš podatek, ali usposobljen svetovalec/ka za kakovost, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje, še deluje v okviru vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, usposobljen svetovalec/ka, ki smo ga/jo mi napotili na usposabljanje, še deluje pri nas kot svetovalec/ka za kakovost.
- b) Pri nas je usposobljen svetovalec/ka nekaj časa deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost, zdaj pa ne več.
- c) Pri nas smo sicer napotili kandidata/ko za svetovalca/ko za kakovost na usposabljanje, vendar pri nas nikoli ni opravljal/a vloge svetovalca/ke za kakovost.
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.

V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj, ki so o svetovalcih/kah za kakovost namenjena različnim organizacijam oz. organizacijam z različnimi razmerami glede na delujoče svetovalce/ke za kakovost.

Prosimo vas, da **glede na razmere pri vas odgovorite na vprašanja v ustreznem razdelku vprašalnika, označenim z rimsko številko, vprašanj v drugih razdelkih, prav tako označenih z rimskimi številkami, pa ne izpolnujete.**

Kateri razdelek je primeren za vas, boste razbrali v uvodu k posameznemu razdelku.

I. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH **ŠE DELUJE SVETOVALEC/KA ZA KAKOVOST, KI GA/JO JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **a – vsi/e svetovalci/ke za kakovost še delujejo pri vas.**

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **d - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSABLJENIH SVETOVALCEV/VALK ZA KAKOVOST

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila svetovalcev/valk za kakovost.

11. Vaša ocena o potrebi po usposobljenem svetovalcu/ki za kakovost ter njegovi/njeni izbiri je bila očitno ustrezna. Zanima nas, čemu pripisujete to dejstvo, pri čemer vas prosimo, da se pri odgovorih omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Dobro smo ocenili potrebe po svetovalcu/ki za kakovost.
- b) Izbrali smo pravo osebo za svetovalca/ko za kakovost.
- c) Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato imamo lahko vzpostavljeno to vlogo.
- d) Med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci vlada veliko zanimanje za kakovost.
- e) Razvoj kakovosti se nam zdi zelo pomemben, zato smo ob drugih aktivnostih za razvoj kakovosti vzpostavili tudi vlogo svetovalca za kakovost in jo vpeli v našo dejavnost.
- f) Imeli smo priložnost za usposobitev svetovalca/ke za kakovost in že ob usposabljanju smo resno pristopili k vzpostavitvi te vloge.
- g) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

12. Kaj mislite, da motivira vašega usposobljenega svetovalca/ko za kakovost, da še opravlja vlogo svetovalca/ke za kakovost pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo ga/jo zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo ga/jo zanima, omogoča socialne stike.
- c) Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.
- d) Sam/a si lahko organizira svetovalno delo.
- e) Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.
- f) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
- g) Delo je primerno plačano.
- h) Zaposlitev.
- i) Mi mu/ji zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- j) Omogočamo mu/ji stike z drugimi svetovalci.
- k) Pomagamo mu/ji pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.
- l) S svetovalcem/ko vzdržujemo dobre odnose.
- m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

13. Zanima nas, ali ste imeli s svetovalcem/ko kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim se je usposobljen/a svetovalec/ka, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje, obvezal/a, da bo pri vas opravljal/a vlogo svetovalca/ke za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) _____

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

14. Zanima nas, kako ocenjujete število usposobljenih svetovalcev/valk za kakovost glede na vaše potrebe:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Usposobljenih imamo ravno prav svetovalcev/valk za kakovost.
- b) Usposobljenih imamo preveč svetovalcev/valk za kakovost, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.)

- c) Usposobljenih imamo premalo svetovalcev/valk za kakovost. (Pojasnite malo več, prosimo.)

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

15. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega svetovalca/ko za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, koliko.): _____
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za kakovost ipd.).
- d) Ne.

16. Ali bi nam želeli v zvezi z vašo vzpostavitvijo vloge svetovalca/ke za kakovost in sodelovanjem z usposobljenim svetovalcem/ko za kakovost povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

II. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH JE USPOSOBLJEN/A SVETOVALEC/KA ZA KAKOVOST, KI GA/JO JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE, NEKAJ ČASA DELOVAL/A KOT SVETOVALEC/KA ZA KAKOVOST, ZDAJ PA NE DELUJE VEČ ALI PA SPLOH NIKOLI NI DELOVAL/A

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **b – da je pri vas svetovalec/ka nekaj časa deloval/a kot svetovalec/ka za kakovost, zdaj pa ne več**, odgovor **c – da ste sicer napotili kandidata/ko za svetovalca/ko za kakovost na usposabljanje, vendar pri vas nikoli ni opravljal/a te vloge** ali odgovor **e – da pri vas niste nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost**.

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **d - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV/VALK ZA KAKOVOST

V nadaljevanju pa vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila svetovalcev/valk za kakovost.

17. Zanima nas, čemu pripisujete dejstvo, da pri vas usposobljen/a svetovalec/valka za kakovost ne deluje več, pri čemer vas prosimo, da se pri tem vprašanju omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo prav dobro ocenili potrebe po svetovalcu/ki za kakovost.
- b) Izkazalo se je, da izbrana oseba ni bila primerna za svetovalca/ko za kakovost, zato mu/ji nismo omogočili delovanja kot svetovalca/ke za kakovost.
- c) Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.
- d) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalca/ko napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za delovanje svetovalca/ke za kakovost.
- f) Dejavnosti sedaj pristojno ministrstvo ne podpira, zato ne moremo imeti vzpostavljene vloge svetovalca/ke za kakovost.
- g) Med zaposlenimi in zunanjimi sodelavci ni zadostnega zanimanja za kakovost.
- h) Z leti smo spremenili svoj pogled na možen razvoj kakovosti, vloga svetovalca/ke za kakovost ni v ospredju našega zanimanja.
- i) Vloge svetovalca/ke za kakovost nismo primerno vpeli v našo dejavnost na področju razvoja kakovosti.
- j) Nikoli nismo nameravali izvajati svetovanja za kakovost. Že ob napotitvi sodelavca/ke na usposabljanje smo načrtovali, da ne bo opravljal/a vloge svetovalca/ke za kakovost – želeli smo le, da si pridobi znanje o svetovanju za kakovost, ki ga lahko prenaša v svoje drugo delo.
- k) Naša ocena o potrebi po svetovalcu/ki za kakovost je bila ustrezna, razlogi, da ne dela več pri nas, so osebni razlogi svetovalca/ke za kakovost in ne na naši strani.
- l) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

18. Kaj mislite, da je motiviralo (bi motiviralo) vašega usposobljenega svetovalca/ko za kakovost, da je opravlja/a (bi še opravljal/a) vlogo svetovalca/ke za kakovost pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo je zanimivo, je strokovno izzivalno.
 - b) To delo je zanimivo, omogoča socialne stike.
 - c) Zaposleni in zunanji sodelavci kažejo zanimanje za njegovo/njeno delo.
 - d) Sam/a si lahko organizira svetovalno delo.
 - e) Timsko delo z različnimi sodelavci iz organizacije.
 - f) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
 - g) Delo je primerno plačano.
 - h) Zaposlitev.
 - i) Mi mu/ji zagotavljamo dobre pogoje za delo.
 - j) Omogočamo mu/ji stike z drugimi svetovalci.
 - k) Pomagamo mu/ji pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.
 - l) S svetovalcem/ko vzdržujemo dobre odnose.
 - m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____
-
-

19. Svetovalec/ka za kakovost, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje, ne dela pri vas kot svetovalac/ka za kakovost. V čem so po vašem mnenju za to njegovi/njeni razlogi?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Usposobljen/a svetovalac/ka je odklonil/a sodelovanje.
 - b) Usposobljen/a svetovalac/ka je nekaj časa deloval/a kot svetovalac/ka, zdaj pa ga/jo to delo ne zanima več.
 - c) To delo ga/jo je začelo obremenjevati, zasičil/a se je.
 - d) Usposobljen/a svetovalac/ka nima več časa za svetovalno delo.
 - e) Usposobljen/a svetovalac/ka ni bil/a zadovoljen/a s plačilom.
 - f) Usposobljen/a svetovalac/ka je sprejel/a drugo delo v organizaciji.
 - g) Usposobljen/a svetovalac/ka ne more več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).
 - h) Usposobljen/a svetovalac/ka ni več zaposlen/a pri nas.
 - i) Usposobljen/a svetovalac/ka se je upokojil/a.
 - j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____
-
-
- k) Pri nas smo ukinili vlogo svetovalca/ke za kakovost.
 - l) Pri nas nismo nikoli vzpostavili vloge svetovalca/ke za kakovost.

20. Zanima nas, ali ste imeli s svetovalcem/ko kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim se je usposobljen/a svetovalac/ka, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje, obvezal/a, da bo pri vas opravljal/a vlogo svetovalca/ke za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) _____

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

21. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega svetovalca/ko za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, prosimo, koliko.): _____
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za kakovost ipd.).
- d) Ne.

22. Če bi se pri vas oglasil/a svetovalac/ka, ki ste ga/jo vi napotili na usposabljanje, vendar z njim/njo nikoli ali zadnja leta ne sodelujete več, ali bi mu/ji bili pripravljeni omogočiti opravljanje vlogo svetovalca/ke za kakovost?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za kakovost ipd.).
- d) Ne.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- f) Svetovalac/ka, ki smo ga/jo napotili na usposabljanje, še dela pri nas, vendar ne kot svetovalac/ka za kakovost. Če se bo izkazala potreba in bodo za to možnosti, bomo razmislili, da mu/ji ponudimo opravljanje te vloge.

23. Ali bi nam želeli v zvezi z vašo vzpostavitvijo vloge svetovalca/ke za kakovost in sodelovanjem z usposobljenim svetovalcem/ko za kakovost povedati še kaj?

(Prosim, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!