



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE
junij 2009

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV -
Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: Sonja Klemenčič

Avtorici: mag. Tanja Možina (poglavja 1, 3 in 4), mag. Zdenka Birman Forjanič (poglavje 2)

Sodelavke pri izpeljavi intervjujev in njihovih zapisov: mag. Zdenka Birman Forjanič, Natalija Žalec, spec., Neda Đorđević, Sonja Klemenčič, Jasmina Orešnik Cunja

Jezikovni pregled: nelektorirano besedilo

Objava: spletne strani - <http://izobrazevanje.acs.si/>

Kraj in čas izdaje: Ljubljana 2009



Izpeljavo študije je omogočilo Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

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

374.7.091.12:005.963(0.034.2)

MOŽINA, Tanja, 1969-

Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev. Prikaz izsledkov vodenih intervjujev [Elektronski vir] / avtorici Tanja Možina, Zdenka Birman Forjanič. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2009

Način dostopa (URL):

http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/razvojno_delo/Vodeni%20pogovori%20-%20porocilo%20-%20december%2009.pdf

ISBN 978-961-6130-92-9

1. Gl. stv. nasl. 2. Birman Forjanič, Zdenka, 1961-

249350912

VSEBINA

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV.....	4
2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV	5
OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA VODENI INTERVJU.....	5
IZBOR INTERVJUJANCEV	5
POTEK VODENIH INTERVJUJEV.....	6
METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV.....	6
ZNAČILNOSTI UDELEŽENCEV, KI SO SODELOVALI V VODENIH INTERVJUJIH	6
3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV.....	9
VZROKI IN MOTIVI ZA ZAPOSILITEV NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	9
DOSEDANJE VLOGE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	12
TEMELJNA VLOGA ORGANIZATORJA. OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	14
TIPIČNA DELA ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	18
TEŽIŠČE DELA IN NALOGE, KI VZAMEJO NAJVEČ ČASA	45
SPREMEMBE VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V ZADNIH LETIH	46
PREDVIDEVANJA O SPREMEMBAH VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH VPRIHODNJE	51
POTREBE PO ZNANJIH, KI BI JIH MORALI IMETI ORGANIZATOR OZ. VODJA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN PONUDBA SPOPOLNJEVANJ	56
4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ.....	61
5. PRILOGE	73

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Izobraževanje odraslih je vedno bolj aktualna tema evropske izobraževalne politike. Vse pomembnejše pa postaja tudi področje izobraževanja izobraževalcev odraslih, ki mu Andragoški center Slovenije od ustanovitve naprej posveča posebno pozornost. Programi andragoškega spopolnjevanja, ki smo jih izvajali doslej, so nastajali v drugačnih okoliščinah, kot v izobraževanju odraslih veljajo danes, zato smo se odločili, da ugotovimo, katere programe spopolnjevanja potrebujejo andragoški delavci za uspešno in kakovostno delo. S tem namenom smo v letu 2008 pripravili obsežno študijo, s katero smo želeli ugotoviti, kako se je v tem času razvijala naša izobraževalna dejavnost, še posebej pa nas je zanimalo, kje so izzivi za njen prihodnji razvoj. Da bi lažje sledili trendom in spremembam, ki se pojavljajo na področju izobraževanja odraslih, smo se odločili, da pripravimo nekaj novih rešitev za razvoj naše izobraževalne dejavnosti, predvsem pa želimo osvetliti tudi druga aktualna vprašanja, ki se dotikajo področja izobraževanja izobraževalcev odraslih.

Ker želimo, da bo nova ponudba programov spopolnjevanja za izobraževalce odraslih usklajena s potrebami, ki jih zaznavajo izobraževalci odraslih v praksi, smo v maju 2009 opravili vodene intervjuje z vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij, ki izpeljujejo izobraževanje odraslih na ljudskih univerzah, srednjih šolah in v zasebnih izobraževalnih organizacijah. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih smo želeli dobiti vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanje pri tem potrebujejo.

Natančneje smo od sodelujočih v intervjujih pridobili in raziskali mnenja o naslednjih temeljnih vprašanjih in stališča do njih:

Preglednica 1: Temeljna vprašanja

Temeljna vprašanja	
1	Kakšni so bili motivi, ki so vprašane vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter katere vloge so na tem področju doslej že opravljali?
2	Kakšne so vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja in tipična dela, ki jih ta v izobraževalni organizaciji opravlja?
3	Kako se bo razvijala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja v prihodnje?
4	Kakšne so potrebe po spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih?

2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV

Oblikovanje vprašalnika za vodeni intervju

Mnenja in stališča do vprašanj, ki nas zanimajo, smo zbrali z metodo vodenega intervjuja. Razvili smo vprašalnik, ki je zajemal vprašanja odprtega tipa v kombinaciji z manjšim številom vprašanj zaprtega tipa. S pomočjo tako zasnovanega vprašalnika smo lahko pridobili številna kvalitativna mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj, ne da bi sodelujoče že predhodno usmerjali in omejevali s preveliko strukturiranostjo vprašalnika in vprašanji zaprtega tipa. Skupaj je vprašalnik za vodeni intervju zajemal 17 vprašanj.

Izbor intervjuvancev

Ker nam razpoložljivi viri niso dovoljevali, da bi intervjuvanje opravili na širšem (reprezentativnem) vzorcu organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, smo se odločili, da bomo njihova mnenja in stališča zbrali s pomočjo manjšega števila intervjujev, ki jih bomo obravnavali kot študije primerov. Pri tem smo se zavedali, da rezultatov ne bomo mogli posploševati, a so nam vseeno lahko koristen vpogled in dodaten vir informacij ter sugestij ob premislekih o nadaljnjem razvoju spopolnjevanja za andragoške delavce. Da bi dobili več informacij o tem, kako se je v zadnjih letih spreminjala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, smo pri izboru intervjuvancev uporabili naslednje kriterije:

- opravljanje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja,
- zastopanost različnih vrst izobraževalnih organizacij (srednje šole, ljudske univerze, zasebne izobraževalne organizacije),
- zastopanost različnih vrst izobraževanja odraslih (formalno, neformalno izobraževanje),
- vsaj pet let delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih.

Pri izboru je bilo pomembno, da gre za osebe, ki v izobraževalni organizaciji zares opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, saj bodo le tako lahko kompetentno odgovarjale na zastavljena vprašanja. Zastopanost organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih iz različnih vrst izobraževalnih organizacij je bila še posebej pomembna zato, ker se je ta vloga v različnih vrstah izobraževalnih organizacij različno razvijala. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja v zasebni izobraževalni organizaciji in na ljudski univerzi, kjer je izobraževanje odraslih povečini temeljna dejavnost, deluje namreč v drugačnem kontekstu kot organizator oz. vodja izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki izpeljuje tako izobraževanje mladih kot izobraževanje odraslih. Menili smo tudi, da mora imeti oseba vsaj nekajletne izkušnje s tem delom, saj bo le tako lahko odgovarjala tudi na vprašanja o tem, kako se je ta vloga v zadnjih letih spreminjala ter bo iz lastne izkušnje lahko verodostojno oblikovala mnenje o tem, kako naj bi se razvijala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje.

Iz temeljnih seznamov organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, vpisanih v bazo podatkov ACS, ter iz seznamov strokovnih delavcev, ki jih vodimo v razvojnih projektih (PUM, ŠK, itd.), smo ob upoštevanju vnaprej določenih kriterijev z metodo ekspertne presoje izbrali 10 organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih in jih povabili na vodene intervjuje. Devet oseb se je na intervjuje odzvalo, za osebo, od katere do dogovorjenega roka nismo dobili odziva na povabilo, pa smo izbrali nadomestno osebo, ki je udeležbo na intervjujih potrdila. Ker se je že po roku na vabilo odzvala tudi oseba, ki smo jo povabili k sodelovanju v prvi fazi, smo v intervjuje vključili tudi njo in tako skupaj opravili 11 vodenih pogovorov. Poimenski seznam udeležencev in institucij, iz katerih prihajajo, je razviden iz priloge 1.

Potek vodenih intervjujev

Intervjujanje je potekalo v obdobju od **8. do 11. junija 2009**. Intervjuji so potekali v prostorih Andragoškega centra, le v enem primeru je bil intervju opravljen s pomočjo posnete avdiokonference (Skype). Posamezen intervju je trajal povprečno uro in pol.

Metode, uporabljene pri analizi podatkov

Da bi lahko vodene intervjuje zapisali čim bolj verodostojno, smo vse intervjuje s predhodnim dovoljenjem udeležencev snemali. Postopek obdelave podatkov smo opravili v več fazah. Najprej smo pripravili zapis posameznega vodenega intervjuja. Kot je značilno za kvalitativne analize, je temu sledilo večstopenjsko kodiranje zbranih mnenj in stališč. Med strukturiranjem, kategoriziranjem in tematiziranjem posameznih mnenj in stališč smo želeli ohraniti čim več kvalitativnih informacij. Na podlagi opravljene kvalitativne analize smo pri posameznem vprašanju ali sklopu vprašanj tudi sami dodali svoje interpretacije ter predloge, izoblikovane v raziskovalni skupini.

Značilnosti udeležencev, ki so sodelovali v vodenih intervjujih

Sestava sodelujočih pri vodenih intervjujih je bila naslednja:

Preglednica 2: Značilnosti sodelujočih v vodenih intervjujih glede na vlogo, spol in izobrazbo

Vloga v izobraževalni organizaciji	Število	Od tega žensk	Od tega univerzitetna izobrazba
Organizator/vodja izobraževanja	5	5	4
Organizator/vodja izobraževanja in učitelj, ki izobražujejo odrasle	4	4	3
Učitelj (trener)	1	1	1
Organizator izobraževanja in druge vloge (finančno računovodsko)	1	1	1
SKUPAJ	11	11	9

Od 11 oseb, sodelujočih v vodenih intervjujih, jih je bilo pet takšnih, ki v izobraževalni organizaciji opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, od tega so bile štiri osebe z univerzitetno izobrazbo, ena oseba pa je imela magisterij. Za štiri sodelujoče osebe je značilno, da je njihova vloga v izobraževalni organizaciji sestavljena in sicer zajema delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ter učitelja. Izmed njih imajo tri univerzitetno izobrazbo ena pa magisterij. Ena oseba opravlja zgolj delo učitelja oz. trenerja v izobraževanju odraslih. Ena oseba pa poleg vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji opravlja tudi finančno-računovodsko vlogo. Obe osebi imata univerzitetno izobrazbo. Prav vse osebe, vključene v vodene intervjuje, so bile ženske.

Preglednica 3: Vrsta izobraževalne organizacije

VRSTA IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE	F
Ljudska univerza.	3
Zasebna izobraževalna organizacija.	3
Srednja šola.	5
SKUPAJ	11

Pet sodelujočih je prihajalo iz srednjih šol, po tri pa iz ljudske univerze in zasebne izobraževalne organizacije.

Preglednica 4: Vrsta izobrazbe

	VRSTA IZOBRAZBE
1	univ. dipl. inženir tekstilne tehnologije
2	dipl. ekonomist
3	profesor fizike
4	profesor sociologije
5	diplomirana prevajalka (angleščina, nemščina)
6	profesorica kemije in biologije
7	profesor nemščine in slovenščine
8	univerzitetna diplomirana filozofinja in novinarka
9	profesor angleščine in etnologije
10	univ. dipl. strojni inženir
11	univ. dipl. ekonomist

Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na veliko pestrost in raznolikost izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih. Ugotovimo lahko, da med njimi ni nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu dipl. pedagog oz. andragog. Kar nekaj je takšnih, ki prihajajo iz naravoslovnih poklicev. Zaradi majhnega števila sodelujočih tovrstnih rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa vendarle sklepamo, da se na delovnem mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih večkrat pojavljajo ljudje, ki si med dodiplomskim izobraževanjem niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj in je zato to smiselno upoštevati, ko

načrtujemo programe andragoškega spopolnjevanja zanje. S tega vidika nas bo v nadaljevanju še posebej zanimalo, kakšni so bili temeljni motivi oz. vzroki, da so sploh prišli na mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih.

Preglednica 5: Obseg delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih

	Število
manj kot 2 leti	0
od 2 do 5 let	1
od 6 do 10 let	2
Od 11 do 20 let	7
Od 21 do 30 let	0
31 let in več	1
Skupaj	11

Večina sodelujočih ima od 11 do 20 let delovnih izkušenj na področju izobraževanja odraslih, dve sodelujoči jih imata med 6 do 10 let, ena pa 5 let. Vključitev organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami nam je omogočilo, da so le-ti lahko ocenjevali tudi trende sprememb glede vrste in zahtevnosti dela na tem delovnem mestu v daljšem časovnem obdobju.

3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

Vzroki in motivi za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih

V nadaljevanju predstavljamo temeljne ugotovitve, ki smo jih pridobili s pomočjo vodenih intervjujev. Preden bomo obravnavali vprašanja, ki zadevajo temeljno področje našega zanimanja, torej to, kaj delajo organizatorji izobraževanja v različnih izobraževalnih organizacijah danes, se bomo pomudili pri treh vprašanjih, ki na prvi pogled s problemom, s katerim se ukvarjamo, nimajo neposredne povezave. Vse intervjuvance smo namreč na uvodu vprašali, ali je bilo delo v izobraževanju odraslih njihova študijska odločitev, ali pa so vanj zašli kasneje, namerno ali slučajno. Analizirali smo vloge, ki so jih sodelujoči v intervjujih že opravljali, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih. Zanimalo nas je tudi, ali se organizacija izobraževanja oblikuje kot delovno mesto ali pa se to delo pogosteje pojavlja v kombinaciji še z drugimi deli.

Najprej prikazujemo odgovore na vprašanje o tem, **ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih študijska odločitev vprašanih in če da, kakšni motivi so jih pri tem vodili**. Zanimivo je, da niti ena od 11 sodelujočih udeleženk v intervjujih ni navedla, da bi bilo delo na področju izobraževanja odraslih njena študijska odločitev. Ena izmed njih je sicer navedla, »*da je imela doma zgled, ker je bila njena mama strasten pedagog*«, druga pa, da »*je že v gimnaziji premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju*«, kar je morda vplivalo na to, da sta kasneje prišli na področje izobraževanja odraslih. To pa ni vplivalo na odločitev za študij, saj je ena diplomirala iz tekstilne tehnologije, druga pa iz ekonomije. Vse ostale udeleženske pa so za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih navajale druge razloge. Ker so precej ilustrativni, v nadaljevanju prikazujemo vseh enajst primerov:

- *Primer 1: Po študiju **tekstilne tehnologije** sem se zaposlila v podjetju v Kamniku. Tam sem bila zelo zgodaj vodja razvoja. Ker pa je moja družinska situacija postala bolj kompleksna (rojstvo otrok), se mi je pedagoški poklic zdel najbolj primeren, da se vsaj za enega ve, kdaj bo doma. Ko se je na bližnji šoli upokojila oseba, ki je prej delala v izobraževanju odraslih, so mi ponudili priložnost za zaposlitev.*
- *Primer 2: Že v gimnaziji sem premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju. Sočasno s tem me je zanimala tudi **ekonomija**. V podjetju je bil močan izobraževalni center, tudi sama sem se s svojimi temami vključevala v izpeljavo izobraževanja. Ko smo se preselili v Ljubljano, sem se prijavila na razpis na šoli. Tam sem bila najprej učitelj, takoj tudi že za odrasle. Ko je šla sodelavka v pokoj, sem prevzela vodenje za odrasle, takoj nato so me imenovali za pomočnico direktorja – samo za izobraževanje odraslih.*
- *Primer 3: Študirala sem **fiziko** in sem se javila na delovno mesto profesorja fizike na šoli. Po dveh letih se je delovno področje izobraževanja odraslih spraznilo, ker je prejšnji vodja odšel. Zanimanja za to delo med zaposlenimi profesorji ni bilo veliko, ker so imeli veliko učne obveznosti. Potem mi je pa ravnatelj predlagal, da bi opravljala to delo, verjetno zato, ker sem bila sama in nisem imela otrok. Kasneje sem postala ravnateljica in sem se še vedno ukvarjala z izobraževanjem odraslih.*

- Primer 4: Študirala sem sociologijo na Fakulteti za družbene vede in Filozofski fakulteti. Sem **profesor sociologije** – interdisciplinarna smer. Tako da imam tudi pedagoško-andragoško izobrazbo. Po zaključku študija sem najprej poučevala na dveh šolah v Črnomlju. Potem sem prišla v Ljubljano in se zaposlila kot učitelj na gimnaziji. Ko se je začelo usmerjeno izobraževanje zaključevati, so se pričele zelo hitro zmanjševati ure za družboslovne predmete, nekateri predmeti so se ukinjali. Kmalu na gimnaziji nisem imela več dovolj ur, tako da sem na dveh šolah dopolnjevala obveznost. Takrat pa mi je ravnatelj ponudil, če bi hotela prevzeti izobraževanje odraslih. Leta 1992 sem to prevzela, najprej s polovičnim delovnim časom, s polovičnim delovnim časom pa sem še učila, kmalu pa sem postala vodja izobraževanja odraslih s polnim delovnim časom.
- Primer 5: Po poklicu sem **prevajalka (angleščina, nemščina)**. Na področje izobraževanja sem prišla čisto slučajno. Z izobraževalno organizacijo, v kateri sem sedaj zaposlena, sem namreč najprej sodelovala kot zunanja predavateljica, vodila sem jezikovne tečaje. Kasneje sem začela poučevati tudi na srednji šoli. Ko je šla gospa, ki je prej vodila izobraževanje odraslih, v pokoj, je to delo prevzela gospa, ki je bila pri nas zaposlena preko javnih del. Ker ni prihajala iz šolstva, se v tem delu ni prav dobro znašla. In tako me je direktorica nekoč vprašala, če bi me zanimalo, da bi se pri njih zaposlila in prevzela mesto vodje izobraževanja za srednješolske programe.
- Primer 6: V času študija sploh nisem razmišljala o izobraževanju odraslih, takrat mi je bila **kemija, biologija** tisto področje, ki sem mu bila popolno predana. Ko sem delala na šoli kakšno leto ali dve, je pomočnica, ki je takrat določala, kdo bo delal na področju izobraževanja odraslih, določila, da bom to delala tudi jaz. Takrat me je prav presunilo, češ, kaj bom jaz delala z odraslimi, saj sem še tako mlada in neizkušena. Potem sem začela to jemati kot nekaj normalnega, kot obveznost, videla sem, da se da kaj narediti, pa še plačana sem po podjemni pogodbi. To je trajalo nekako do leta 2000, ko se je vodstvo menjalo, postali smo velika šola in ravnateljica je rekla, da bi rada nekoga za izobraževanje odraslih, da bi to delo sistemizirali. Ponujeno mi je bilo delo pomočnice ravnateljice. Predlagala sem, da bi poleg pomočnice ravnateljice opravljala še to delo, res sem ga dobila in to mi je ostalo do danes.
- Primer 7: Delo v izobraževanju odraslih ni bila moja študijska odločitev, saj sem po poklicu **profesor nemščine in slovenščine**, zato sem bila bolj usmerjena na prevajanje in v turizem. Potem pa sem že v času študija začela poučevati na eni od takratnih delavskih univerz, najprej otroke, potem pa še odrasle. To me je potem tako pritegnilo, da se mi je zdelo samoumevno, da sem nadaljevala s tem. Delala sem v različnih delavskih univerzah in jezikovnih šolah, kjer sem bolj organizirala jezikovno izobraževanje in poučevala, potem sem se zaposlila na šoli in tu sem že skoraj 10 let zaposlena kot vodja izobraževanja odraslih.
- Primer 8: Študirala sem **filozofijo in novinarstvo**, zraven pa še pridobila pedagoško-andragoško izobrazbo. Nisem si želela delati v šolstvu. Na to delovno mesto sem prišla najprej preko javnih del. Na ljudski univerzi so me takrat zaposlili na delovno mesto mentorja v središču za samostojno učenje, kjer sem delala devet mesecev. Ker sem vmes že kazala organizacijske sposobnosti, so me najprej za eno leto zaposlili kot organizatorja jezikovnih tečajev in računalništva, saj je bilo že nekaj časa to delovno mesto prosto, kasneje pa za nedoločen čas.

- *Primer 9: Študirala sem **angleščino in etnologijo**. Angleščino sem začela poučevati že v srednji šoli, kmalu pa se mi je ponudila priložnost poučevati v zasebni izobraževalni organizaciji, kjer še vedno delam. Tukaj sem najprej 7 let poučevala odrasle angleščino, potem pa so se začele spreminjati tudi potrebe v našem izobraževalnem centru, začeli smo izvajati seminarje in delavnice za podjetja, predvsem iz komunikacijskih veščin, vse manj je bilo povpraševanj za izpeljave tujih jezikov, tudi za angleški jezik, ki sem ga sama poučevala. Če sem želela ostati, sem se morala izobraževati, ker tuji jeziki so danes bolj kot dodatna dejavnost naše ustanove, osrednja ponudba so različni treningi za odrasle s področja komunikacije, vodenja, NLP, . ipd.*
- *Primer 10: V času študija nisem razmišljala, da bi delala v izobraževanju. Končala sem fakulteto za **strojništvo** in sem tam tudi ostala kot mlada raziskovalka in nato kot asistentka. Pri tem delu sem začela delati s študenti in to mi je bilo še celo ljubše kot raziskovanje. Spletom okoliščin sem delala še na ljudski univerzi in kolega me je povabil, če bi prišla delat k njim. Meni je to ustrezalo, ker bi na fakulteti morala večkrat potovati v tujino, imela pa sem majhnega otroka. Pa tudi delo z ljudmi mi je bilo všeč in sem se tako odločila za zaposlitev. Kasneje se je sicer izkazalo, da je delo drugačno, kot sem si predstavljala, a sem vseeno zdaj tu že deveto leto, delam kot strokovna sodelavka – organizatorica.*
- *Primer 11: To ni bila moja študijska odločitev, študirala in diplomirala sem iz **ekonomije**, ker me to zanima. Starši so imeli zasebno izobraževalno organizacijo, zato sem se tu zaposlila in sem se morala začeti ukvarjati s tem. Moja glavna vloga v tej organizaciji je povezana s finančno-računovodskim vodenjem podjetja. Ker pa je organizacija majhna, moram opravljati tudi druge naloge: pomagam pri organizaciji izobraževanj, ukvarjam se tudi z izborom kadrov in zunanjih sodelavcev (predavateljev) ter evalvacijo programov in kakovosti.*

Iz analize vseh enajstih primerov lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- Nobena od sodelujočih intervjuvank po svoji osnovni študijski odločitvi ni dipl. pedagog oz. andragog.
- Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna, zgodila se je slučajno in je bila splet različnih okoliščin. (Pogosto neveden razlog: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda v pokoj).
- Niti v enem primeru ni bilo navedeno, da bi se oseba samoiniciativno prijavila na razpis za delovno mesto vodje izobraževanja odraslih. V večini primerih jim je to delovno mesto ponudil ravnatelj/direktor, ko so že bile v izobraževalni organizaciji kot učitelji, oz. so z njo sodelovale, ena je navedla, da ji je za delovno mesto povedal kolega, ki je bil zaposlen v izobraževalni organizaciji.
- Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci, zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev.

Dosedanje vloge v izobraževanju odraslih

Odgovori na vprašanje o tem, **katere vloge so sodelujoče doslej že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih**, potrjuje karierni vzorec, ki se pojavi pri sedmih od enajstih primerov: gre za osebe, ki so v izobraževalni organizaciji najprej poučevale (redna zaposlitev ali zunanje sodelavke), kasneje pa so prevzele mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, v dveh primerih pa sta sodelujoči napredovali še na delovno mesto ravnateljice oz. pomočnice ravnateljice. Ena oseba se je na področju izobraževanja odraslih najprej zaposlila prek javnih del kot mentor oz. vodja središča za samostojno učenje, kasneje pa je postala organizator izobraževanja odraslih.

Preglednica 6: Vloge, ki so jih osebe že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih

Intervju- vanec	Učitelj	Vodja/ organizator izobraževanja odraslih	Ravnatelj/ direktor	Pomočnik (ca) ravnateljja	Vodja središča za samostojno učenje (SSU)	Mentor v SSU
1		✓				
2	✓	✓		✓		
3	✓	✓	✓			
4	✓	✓				
5	✓	✓				
6	✓	✓				
7	✓	✓				
8		✓			✓	✓
9	✓					
10	✓	✓				
11		✓				

Čeprav tovrstnih ugotovitev ne moremo posploševati, pa iz njih lahko izluščimo naslednje pomembne ugotovitve za nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja:

- Sklepamo lahko, da je med andragoški delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje, še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno, ni šlo za njihovo študijsko odločitev. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Lahko sklepamo, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe imele ob opravljanju dela organizatorja oz. vodje

izobraževanja odraslih tudi vse ostalo znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa ne takrat, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo iz naravoslovnih in tehničnih ved). V nadaljevanju bomo zato še posebej pozorni, katera so po njihovem mnenju tipična opravila na tem delovnem mestu ter kakšno znanje potrebuje oseba, ki ga opravlja, pa tudi to, če ocenjujejo, da je ponudba andragoškega spopolnjevanja zanje pomanjkljiva.

- Ker so prav vsi obravnavani primeri pokazali na vzorec, da delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zasedejo ljudje, ki se za to delovno mesto niso izobraževali, se ob tem zastavi vprašanje zagotovitve strokovnega mentorstva oz. ustreznega uvajanja v to delo.

V nadaljevanju smo se usmerili na sedanji čas, zanimalo nas je, katere vloge sodelujoče v intervjuvanju opravljajo v tem trenutku na področju izobraževanja odraslih. Prosili smo jih, da v primeru, da opravljajo več vlog, ocenijo delež posamezne vloge v celotnem obsegu njihovega dela. Rezultate prikazujemo v spodnji preglednici.

Preglednica 7: Vloge, ki jih osebe v tem trenutku opravljajo v izobraževanju odraslih

Sode- lujoči	Organizator/ vodja izobraževanja odraslih	Učitelj v izobraževanju odraslih (trener)	Drugo (finančno- računovodsko delo, vodenje projektov, ostalo)
Delež delovnega časa			
4	100%		
1	100%	10 ur na teden	
1	95%	5%	
1	70%	30%	
1	80%		20%
1	septembra in oktobra 100%, kasneje 2 uri na teden	70 ur letno (3 do 4 ure na teden)	
1		100%	
1	20%		80%

Ugotovimo lahko, da 5 od 11 intervjuvank vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravlja kot svoje temeljno delo s 100% delovnega časa. Ena izmed njih poleg tega v manjšem delu (cca. 10 ur na teden) še poučuje. Ostale sodelujoče pa so navajale, da vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo z (večjim ali manjšim) delom delovnega časa, poleg tega pa še poučujejo oz. opravljajo drugo delo. Oseba, ki je navedla, da kot vodja izobraževanja odraslih opravlja le 20% svojega časa, je hkrati pojasnila, da imajo v organizaciji še eno osebo, ki je organizator izobraževanja odraslih. Iz odgovorov udeleženk povsod ni bilo mogoče natančneje izluščiti, v katerih primerih gre za sistemizirano delovno mesto, kje pa to mesto ni sistemizirano.

Premislek za nadaljnje načrtovanje andragoškega spopolnjevanja. Podatki nam kažejo, da bomo morali pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela. Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja 100%, med letom pa 2 urk«). Čeprav razen tega drugi obravnavani primeri na to ne kažejo, pa lahko pomislimo tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljena«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru bo to lahko vplivalo na njeno motivacijo za andragoško spopolnjevanje.

Temeljna vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Kot uvod v osrednji del intervjuja smo sodelujoče vprašali, **kako bi na splošno opisali, temeljno vlogo vodje/organizatorja izobraževanja odraslih.** Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so vprašane v ospredje postavile **organizacijsko vlogo.**

Preglednica 8: Organizacijska vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev
Organizacijska vloga	1 - Organizacijska in usklajevalna vloga: posredovanje organizatorja med učiteljem in udeleženci.
	2 - Velik del je organizacijsko delo – priprava urnikov, spremljanje in koordiniranje procesa.
	3 - Temeljna vloga je organizacija.
	4 - Predvsem gre za organizacijsko vlogo, ta je prvenstvena.
	5 - To je tako organizacijska kot razvojna in delno tudi vodstvena vloga.
	6 - Velik delež moje vloge je organizacijsko delo. Tu je ogromno dela, čeprav mi je 5 ur mesečno pomagala tajnica, zlasti pri informiranju in 5 ur računovodstvo (izstavljanje računov, pregled poslovanja ipd.). Kljub temu mi je ostalo tudi veliko pisarniškega dela.
	7 - Organizacijsko vlogo vidim v koordinaciji med zaposlenimi in organiziranjem pouka – priprava materialov, razgovori z učitelji, različna usklajevanja.
	8 - Večinoma je to organizacijska vloga.
	9 - Pri nas opravlja vlogo vodje izobraževanja in organizatorja ena in ista oseba. Sodelavka, ki opravlja to delo, ima predvsem organizacijsko in tržno vlogo.
	10 - Organizacijsko delo je precej poudarjeno – gre za sprotno obveščanje , spreminjanje določenih že prej sprejetih rešitev, prilagajanje , vedno novi slušatelji se vpisujejo, kdo od predavateljev odpove predavanju ipd.
	11 - Vloga vodje je organizacijska v tem, da mora organizirati delo. Pri nas je to naloga organizatorja izobraževanja.

Iz teh odgovorov že lahko izluščimo nekatera tipična dela, ki sodijo med **organizacijska opravila:** priprava urnikov, organizacija izobraževalnega procesa, usklajevanjem med udeleženci in učitelji, administracija, obveščanje o spremembah urnika, delno tudi računovodska dela, trženje izobraževanja.

Povečini so vprašane menile, da je pomemben del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih tudi **strokovno razvojna vloga**.

Preglednica 9: Strokovno razvojna vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev
Strokovno razvojna vloga	1 - Delo z učitelji. Osveščanje kolegov, da morajo udeležence v izobraževanju odraslih sprejemati takšne, kot so. Osveščanje zaposlenih na šoli in okolice o pomembnosti vseživljenjskega učenja , vse je namreč še preveč naravnano na redno izobraževanje.
	2 - Zadolžena sem za sodelovanje s partnerji . Ta del je pomemben za razvoj programov na šoli . - Komunikacija in svetovalno delo z udeleženci - to je strokovno najpoglavitejša in tudi časovno zahtevna naloga.
	3 - Sodelovanje s podjetji. V preteklosti smo imeli veliko stikov s podjetji v panogi. Podjetja so želela pomembno vplivati na vsebino izobraževanja za svoje zaposlene. Lahko bi rekla, da so skoraj dobesedno napisali, kaj si želijo, kaj mora posameznik znati. Žal je to sodelovanje v 90. letih usahnilo. - Strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju. Kot vodja izobraževanja odraslih sem bila članica strokovnega sveta na šoli, saj sem morala slediti vsem spremembam programa, ki so se dogajale, sodelovala sem pri načrtovanju medpredmetnih povezav.
	4 - Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne bi hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne zavedajo pomembnosti razvojnega dela, toda ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.
	5 - Razvojna vloga ni omenjena.
	6 - V delokrog spada tudi svetovalno delo , pa stiki s predavatelji in udeleženci .
	7 - Glavno je svetovanje , tako v odnosu do udeležencev, kot do učiteljev.
	8 - Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi. - Za razvojne naloge, če jih lahko tako imenujem, enkrat ali dvakrat na leto organiziramo razvojno delavnico, na kateri se zbere celoten kolektiv.
	9 - Strokovno razvojna vloga ni omenjena.
	10 - Deloma je delo tudi razvojno – predvsem v tem pomenu, da je treba spremljati, kaj se dogaja na področju izobraževanja odraslih, v stroki , na področju zakonodaje , kaj se dogaja na trgu dela ipd. Drugega razvojnega dela, da bi npr. sami razvijali nove programe - tega doslej ni bilo.
	11 - Strokovno in razvojno delo opravlja organizator izobraževanja, ki mora biti strokovno podkovan in imeti izkušnje.

Iz odgovorov lahko izluščimo naslednje **strokovno-razvojne naloge**: delo z učitelji, sodelovanje s partnerji v okolju (podjetja, idr.), strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju, delo z udeleženci, še posebej svetovalno delo, spremljanje dogajanja na področju izobraževanja odraslih, na trgu dela, spremljanje zakonodaje. Pomembna je navedba ene od vodij izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki je opozorila, da je bila njena strokovno-razvojna vloga tudi v tem, da je morala ozaveščati učitelje, vodstvo šole in okolico o pomenu izobraževanja odraslih in vseživljenjskega učenja, saj je bila prioriteta obravnava na šoli namenjena izobraževanju mladine, izobraževanje

odraslih pa je ostajalo nekje ob strani. Pomembna so tudi opozorila tistih sodelujočih, ki so opozorile, da ob številnih organizacijskih zadolžitvah za strokovno-razvojno delo zmanjkuje časa: »Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne bi zavedali pomembnosti razvojnega dela, ampak ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.« In še: »Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi.«

Štiri od enajstih sodelujočih pa so navedle tudi nekatera dela, ki po njihovem mnenju vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih dajejo tudi **vodstvene** dimenzije.

Preglednica 10: Vodstvena vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev	
Vodstvena vloga	1	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	2	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	3	- Nikoli svoje vloge nisem videla kot vodstvene, ravnatelj je bil vedno »glavni«. Sem pa za vsako leto sama določala npr. obseg ur in izračunala ceno, ki je morala pokriti stroške.
	4	- Ta vloga je v enem delu tudi vodstvena (izbor učiteljev, pogodbe, načrti dela, poročila o delu itd.).
	5	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	6	- Težišče dela vodje je menedžerska vloga – dogovarjanje in odločanje o celotnem procesu . Nekaj časa sem bila v takem položaju tudi formalno – bila sem pomočnica direktorja, vendar ne zgolj za izobraževanje odraslih, pač pa tudi za mladino.
	7	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	8	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	9	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	10	- Del mojega dela je tudi vodstven – gre za sklicevanje in vodenje sestankov aktivov, delo z učitelji, usklajevanje med njimi . Je pa res, da v celoti ne gre za povsem samostojno odločanje – povečini se organizatorji med seboj dogovarjamo na kolegijih – npr. pri različnih programih združujemo izvajanje splošnih predmetov, iščemo skupne stvari ipd. V glavnem se dogovarjamo, ne odloča niti direktor niti jaz.
	11	- Sama imam sicer naziv vodje izobraževanja, vendar pa je del mojega dela vodstven. Moram organizirati delo, načrtovati vire za delo in pripravljati načrte , kaj bomo delali. Pripravljam finančne načrte in spremljam realizacijo . To je moja poglobljena naloga, ki jo opravljam v našem zavodu. Npr. organizator izobraževanja bi lahko prevzel naloge evalvacije programov, drugih nalog pa ne.

Med tovrstne **vodstvena dela** so uvrstile: postopke izbora učiteljev, pripravo letnih delovnih načrtov (tako vsebinskih kot finančnih), spremljanje realizacije ter pripravo letnih poročil o delu, pripravo pogodb za učitelje in udeležence, sklicevanje in vodenje andragoškega zbora ter drugih sestankov z učitelji, usklajevanje dela med učitelji, dogovarjanje in odločanje o poteku celotnega izobraževalnega procesa.

Iz odgovorov sodelujočih lahko ugotovimo naslednje;

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih je v večini primerov sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela. V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Vendar so tudi sodelujoče, ki so menile, da je ta vloga tudi vodstvena, dodajale, da pri tem »*celoti ne gre za samostojno odločanje*«. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Predvidimo lahko, da se v izobraževalnih organizacijah, kjer imajo veliko število udeležencev, to delo pa opravlja le ena oseba, zaradi številnih organizacijskih opravil zmanjšuje čas za opravljanje strokovno-razvojnega dela. V drugih primerih, kjer se vodstvo (ravnatelj, direktor, pomočnik ravnatelja) bolj angažirano vključujejo na področje izobraževanja odraslih, to prevzema večji del vodstvenih nalog. V drugih primerih pa ima vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera pooblastila s področja vodenja.
- Pomembna so opozorila, da je strokovno-razvojne dimenzije manj, kot bi si jo organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih želeli, ker jim preštevilna organizacijska opravila jemljejo potreben čas za razvojno delo.

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih lahko izluščimo naslednje:

- Na andragoških spopolnjevanjih bi bilo potrebno spregovoriti o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. Smiselno bi bilo vključiti teme, ki bi spodbujale razmisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji ipd.
- Pri načrtovanju spopolnjevanj je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljena andragoška strokovna znanja** ter **poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi nekatera znanja iz **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), **izbor kadrov, strateško načrtovanje** in **spremljanje realizacije**.
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela. Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter spopolnjevanje oblikovati modularno, na način, da bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Prav z namenom, da bi dobili vpogled v različna dela, ki jih organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v izobraževalnih organizacijah, smo sodelujoče v nadaljevanju prosili, naj nam naštejejo, **katera so najbolj tipična dela, ki jih opravljajo**. Pri tem jih nismo želeli usmerjati, želeli smo vedeti, na katero delo se bodo spomnili sami, kar je prav gotovo odraz pogostosti, s katero se s tem delom ukvarjajo. Prav tako smo se pri tem vprašanju želeli izogniti temu, da bi nekdo, ki sicer nekega dela sploh ne opravlja, na naše vprašanje odgovoril tako, kot bi misli, da mi pričakujemo. Iz dobljenih odgovorov smo sestavili naslednji seznam tipičnih opravil, kakor so jih navajali vprašani:

Preglednica 11: Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Tipično delo	Frekvenca
PRIPRAVE NA VPIS	3
Priprava razpisa za vpis.	2
Priprava informativnih zgibank, gradiva.	1
TIPIČNA DELA OB VPISU	80
Uvodno delo z udeleženci	18
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.	7
Uvodni pogovori z udeleženci.	6
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	3
Priprava osebnega izobraževalnega načrta.	2
Načrtovanje in organizacija izobraževanja	36
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	10
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikulum, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, medpredmetno povezovanje..).	7
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).	9
Oblikovanje učnih skupin.	3
Oblikovanje cene programa.	3
Koordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, skrb, da je učno gradivo fotokopirano itd.).	2
Dogovori o potrebnih učilnicah.	1
Organizacija praktičnega pouka.	1
Priprava in vodenje dokumentacije	14
Priprava pogodb za udeležence.	5
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).	5
Priprava pogodb za učitelje.	3
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.	1
TIPIČNA DELA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA	12
Svetovanje udeležencem med izobraževanjem.	5
Spremljanje in izboljševanje izobraževanja.	5
Posredovanje med učitelji in udeleženci.	2
TIPIČNA DELA OB KONCU IZOBRAŽEVALNEGA CIKLA	1
Svetovanje udeležencem po končanem izobraževanju.	1

DRUGO	5
Sodelovanje s podjetji.	2
Priprava letnega delovnega načrta.	1
Razvojno delo (brez pojasnila).	1
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.	1

Zaradi večje preglednosti smo se v postopku kategoriziranja odločili, da bomo za prikaz uporabili strukturo poteka izobraževalnega procesa (ob vpisu v izobraževanje, med potekom izobraževanja, ob koncu izobraževalnega cikla). Nekatera navedena opravila, ki niso vezana zgolj na sam potek izobraževanja (npr. sodelovanje s podjetji, sodelovanje pri pripravi pravilnikov...) smo razvrstili pod »drugo«.

Sodelujoče so med deli, , ki jih je potrebno opraviti **ob pričetku izobraževanja**, najpogosteje navajale:

- **Uvodno delo z udeleženci:** obveščanje, vpis, uvodni pogovori, priznavanje predhodnega znanja, oblikovanje osebnih izobraževalnih načrtov;
- **Načrtovanje in organizacija izobraževanja:** izbor učiteljev, oblikovanje andragoškega zbora, usklajevanje urnikov, oblikovanje prilagoditev za odrasle (trajanje, obseg itd.), oblikovanje učnih skupin, koordinacija priprave gradiv, dogovori o učilnicah itd.;
- **Priprave in spremljanje različne dokumentacije:** pogodbe za udeležence, pogodbe za učitelje, druga dokumentacija o udeležencih, vnos podatkov o udeležencih v računalniški program.

V navedbah vprašanih lahko prepoznamo tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena opravila, ki smo jih razgrnili že pri prejšnjem vprašanju. Čeprav bi nas navedbe na prvi pogled lahko zavedle in bi menili, da gre pri vpisnih postopkih v večini za **organizacijska opravila** (obveščanje, dokumentacija, usklajevanje..), pa je potrebno ob načrtovanju spopolnjevanja za andragoške delavce pozornost nameniti ključnim nalogam, ki se zgodijo v vpisni fazi in so izrazito **strokovne narave**. Na uvodnem delu z udeleženci ter ustreznemu načrtovanju in organizaciji izobraževanja namreč temelji velik del andragoškega cikla. Spoznavanje udeleženca ter načrtovanje izobraževanja (za skupine in posameznika) ob upoštevanju ugotovitev s postopki spoznavanja udeležencev sta namreč danes ključna kazalnika kakovosti delovanja izobraževalne organizacije za odrasle. Izhajajoč iz tega izhodišča lahko ugotovimo dvoje:

- Delo v izobraževalni organizaciji mora biti organizirano tako, da bo ob veliki intenzivnosti delovnih opravil, s katerimi se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih v postopkih vpisa, dovolj časa in ustreznih delovnih pogojev namenjeno prav strokovnemu delu v teh postopkih. Gre za ustrezno in učinkovito organizacijo notranjih delovnih procesov. Ob upoštevanju dejstva, da razmere za delo niso nikoli idealne ter navedb vodij samih, da včasih vodstvo za ustrežnejšo organizacijo dela nima posluha, bi bilo na spopolnjevanjih vendarle smiselno z organizatorji in vodji premisliti morebitne alternativne rešitve. Treba bi bilo zastaviti vprašanje o tem, koliko imajo veščin in motivov, da bi kdaj kakšno delovno opravilo znali in hoteli prenesti tudi na koga drugega, da bi sami lahko opravljali tista dela, ki so prioriteta, bolj strokovno-razvojno poglobljena in jih

namesto njih, - strokovnjakov za področje izobraževanja - v organizaciji ne more opraviti nihče drug. Veljalo bi premisliti, da bi to temo vgradili v že razviti modul o »načrtovanju in časovni organizaciji izpeljave izobraževanja odraslih«.

- Za samo načrtovanje vsebin andragoškega spopolnjevanja pa se potrjujejo že zastavljene usmeritve, ki so v letu 2008 na ACS spodbudile razvoj modulov: **Načrtovanje in časovna organizacija izpeljave izobraževanja odraslih, Priznavanje predhodnega znanja, Izvedbeni načrt za učno skupino** ter **Osebni izobraževalni načrt**. Gre za teme, ki ne smejo ostati zgolj spopolnjevanja v podporo sedanjim novostim, pač pa gre za teme, ki sodijo v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev v praksi.

Med tipičnimi deli, ki jih je potrebno opraviti **med potekom izobraževanja**, so sodelujoče uvrstile: **svetovanje udeležencem, spremljanje poteka izobraževanja, sprotno izboljševanje** ter **posredovanje med učitelji in udeleženci**. Zdi se, da se iz velike razpršenosti in intenzivnosti delovnih opravil ob vpisu v izobraževanje med samim potekom izobraževalnega procesa delovanje organizatorjev in vodij izobraževanja bolj usmeri na delo z udeleženci in učitelji ter sprotno odzivanje na potrebne korekcije izobraževalnega procesa. Ker pri tem vprašanju sodelujoče niso bile posebej zgovorne, bomo samo dogajanje med potekom izobraževalnega procesa podrobneje proučili ob naslednjih vprašanjih. Enako velja za opravila, ki so jih sodelujoče še navajale: **sodelovanje s podjetji, priprava letnega delovnega načrta, razvojno delo, sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli**.

Med tipičnimi deli **ob koncu izobraževanja** se je pojavila zgolj navedba o svetovanju udeležencem po končanem izobraževanju. Na splošno lahko ugotovimo, da gre pri teh navedbah večinoma za strokovno razvojno delo, ki so ga sodelujoče v navajale precej manj pogosto, kot je bilo to značilno za opravila, ki se dogajajo ob vpisu. Zakaj je bilo temu tako, bomo poskušali ugotoviti v nadaljevanju, sklepanje za načrtovanje andragoških spopolnjevanja zgolj iz teh navedb bi bilo namreč preohlapno.

Če smo pri prejšnjem vprašanju želeli predvsem, da sodelujoče v intervjujih odgovarjajo brez naših usmeritev, pa smo naslednje vprašanje postavili bolj strukturirano, zato da bi na ta način lahko dobili bolj poglobljen vpogled v opravila in naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. **Vnaprej smo opredelili nekatere vsebinske sklope ter sodelujoče prosili, da nam ob vsakem povedo, ali v zvezi z njimi v izobraževalni organizaciji opravljajo kakršnekoli naloge in katere.**

Prvo vprašanje se je nanašalo na **ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih**. Zanimalo nas je, ali se kakorkoli ukvarjajo s proučevanjem potreb po znanju, ki ga potrebujejo podjetja, ali delajo npr. analize trga dela, ali poznajo konkurenco in s tem tržne niše, ali imajo pogovore z uporabniki, itd. Njihove navedbe so naslednje:

Preglednica 12: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
	Navedbe intervjuvancev
1	- Sodelujemo z Gospodarsko zbornico. Pri njih ugotavljajo potrebe za dve leti vnaprej. <u>Oni nam povedo</u> , kakšne so potrebe na trgu dela.
2	- Organiziramo <u>srečanja z delodajalci</u> na šoli. Imamo <u>informativne dneve</u> , na katerih <u>sodelujejo tudi podjetja</u> . Vsako leto pri delodajalcih <u>organiziramo tekmovanje</u> v tehniki prodaje. Tudi tu se pokažejo novosti in potrebe po spremembah.
3	- Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem <u>zgolj odgovarjala na izzive</u> . Ponavadi so bili v podjetjih kadrovske delavci, s katerimi sem imela stik. Včasih so vprašali, če imamo koga, ki se izobražuje, ker bi ga želeli zaposliti.
4	- Glede na posebnost naše šole (gimnazija) se ugotavljanje potreb ne povezuje toliko z ugotavljanjem potreb v gospodarstvu, zato se s tem veliko nismo ukvarjali.
5	- Letno pošiljam v podjetja <u>ankete</u> o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva. Z mreženjem v okolju se bolj ukvarja vodstvo.
6	- Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak <u>večjega zanimanja ni bilo</u> , čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.
7	- Pri nas imamo <u>občasno razgovore</u> s predstavniki <u>Obrtne zbornice</u> . - Pred 4 leti smo na šoli naredili obsežno <u>analizo</u> o tem, kakšna znanja bi morali imeti tisti, ki zaključijo srednjo ekonomsko šolo. Pomembne so še <u>informacije, ki jih dobimo od podjetij, znancev..</u>
8	- Potrebe ugotavljamo s sodelovanjem s kadrovske službe podjetij. Vsako leto pošljemo v podjetja, ki so z nami sodelovala v tekočem letu ali iskala ponudbo za določene programe, spletno anketo in jih povprašamo, kaj potrebujejo, kaj bi radi, ali so bili zadovoljni z izobraževanjem, kako bi se lahko še drugače približali njihovim potrebam.
9	- Pri ugotavljanju potreb je za nas pomemben odziv s terena - npr. imamo neko izobraževanje in dobimo informacijo od naročnika, da želi poglobiti, nadgraditi ali pridobiti novo znanje. Na to se odzovemo. - Pripravili smo <u>anketne vprašalnike</u> , s katerimi smo ugotavljali potrebe, nato smo naredili analizo in pripravili programe. - <i>Pomemben je <u>oseben stik</u></i> – jaz kot izobraževalni trener grem z vodjo izobraževanja odraslih na razgovor v podjetje, ki naroči izobraževanje. Poslušam njihove predloge, kaj oni menijo, da bi potrebovali in potem uskladimo ter pripravimo program skupaj.
10	- Z zavodom za zaposlovanje veliko sodelujemo – <u>k nam usmerjajo</u> skupine ali posameznike. Obiskujemo Karierni sejem – vse potrebe, kot opažam, so, <u>žal, povečini zunaj našega kraja</u> . Večkrat grem tudi v <u>podjetja</u> , kjer poteka delovna praksa in vedno povprašam, kaj potrebujejo. - Tudi konkurenco spremljamo, nekaj preko spletnih strani, da bi ugotavljali, kaj bi bilo primerno za nas, če nihče drug ne izvaja. - Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. <u>Podjetja ne izražajo potreb</u> po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
Navedbe intervjuancev	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Ugotavljamo potrebe po izobraževanju, opravljamo tudi <u>analizo konkurence</u>, tako da dejansko pregledujemo ponudbo konkurence na trgu na področju višješolskega izobraževanja. Z neformalnim izobraževanjem se trenutno ne ukvarjamo, vendar pa imamo to v načrtu. - Opravljamo <u>osebne pogovore</u> z uporabniki in z anketami pridobivamo njihova mnenja.

Iz navedb vprašanih najprej ugotovimo, da niti ena ni menila, da ugotavljanje potreb po znanjih ne sodi med dela, ki (naj) jih opravlja organizator oz. vodja izobraževanja odraslih. Navajale so različne načine in metode ugotavljanja potreb kot so: anketiranje podjetij, stiki s kadrovsko službo, obiski v podjetjih, analiza ponudbe konkurence itd. Vendar v nekaterih primerih zaznamo na eni strani nekakšno nezadovoljstvo z učinkovitostjo teh postopkov, kot npr: »Letno pošiljam v podjetja ankete o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva.«, »Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak večjega zanimanja ni bilo, čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.« Na drugi strani pa se zdi, da gre ponekod bolj za odzivanje na potrebe, ki jih podjetja sama izražajo, kot za aktivno in samoiniciativno spodbujeno delo na tem področju, npr.: »Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. Podjetja ne izražajo potreb po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.« »Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem zgolj odgovarjala na izzive.«

Ilustrativen je naslednji zapis, ki odstira pomembno vprašanje - motiv (interesa) za izpeljavo teh procesov:

»Imela sem 25 ur polne učne obveznosti in ker me je ravnatelj prosil, da bi to delo (izobraževanje odraslih) opravljala, sem ga sicer opravljala, ni pa bilo v mojem interesu, da bi se obseg širil. Moj interes je bil, da tisto, kar smo delali, naredimo dobro. Tudi v interesu profesorjev ni bilo, da bi delali več; tudi zanje je bilo to dodatno delo in niso bili odvisni od obsega tega izobraževanja. Enako je bilo, če sem imela 40 udeležencev ali pa 20. In zakaj bi jih torej imela 40? Če je bila skupina majhna, si ljudi bolj spoznal, lahko si imel bolj osebni odnos in tako je bila tudi kakovost večja.« (Intervju 3)

Zares ne gre oporekati ugotovitvi, da je z manjšimi skupinami udeležencev mogoče izobraževalni proces izpeljevati bolj kakovostno. Je pa hkrati iz zapisa mogoče zaznati odsotnost razvojne naravnosti, želje po krepitvi izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, prepoznavanja mesta vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki naj ob širjenju obsega izobraževanja odraslih skupaj z vodstvom išče tudi rešitve, ki bodo omogočile boljše kadrovsko pokritost ipd. Ta zapis pove še nekaj o samih motivih za ugotavljanje potreb po izobraževanju, »trudili se bomo, če bo od tega odvisno naše preživetje, če pa temu ni tako, nam bo to prineslo zgolj dodatno delo, to pa ali ni v našem interesu, ali pa že vnaprej vemo, da ga zaradi obilice drugega dela ne bi mogli opraviti, zato to zares ne bi prineslo večje kakovosti izobraževanja odraslih, ampak predvsem dodatne težave.«

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja lahko ugotovimo naslednje;

- V celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih bi bilo smiselno razviti samostojen modul, ki bi obravnaval **načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih**. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd.
- Druga možnost pa je, da bi se oblikoval samostojni modul o **načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb. Pomembno je namreč opozoriti, da postopki ugotavljanja potreb ne smejo ostati sami sebi namen. Izjave vprašanih namreč delno kažejo na to, da se sicer nekatere aktivnosti ugotavljanja potreb dogajajo, da pa jih nekateri bolj, drugi manj uspešno prelijejo v načrtovanje novih izobraževalnih programov, njihovo dopolnjevanje itd.

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam natančno opišejo opravila, ki sodijo med postopke načrtovanja izobraževanja. Malo smo jim pomagali z nekaterimi opornimi točkami kot so: načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci... Sodelujoče so nam posredovale zares izčrpne in natančne odgovore. Da bi jih pokazali kar se da pregledno, smo jih razvrstili po zaokroženih vsebinskih sklopih. Prikaz začnemo s sklopom, ki se vsebinsko povezuje z ravno kar opisanimi postopki ugotavljanja potreb, gre namreč za **načrtovanje izobraževalnih programov**.

Preglednica 13: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Razvoj programov	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Program medijski tehnik PTI, ki ga šola ne izvaja za mladino, smo <u>razvili sami</u> . Bila sem del te skupine.
2	- Zelo pomemben je po novi zakonodaji <u>odprti del kurikula</u> , kjer naj bi vsebine narekovali prav delodajalci in ga moramo na šoli pripraviti sami.
3	- Dala sem <u>pobudo za poklicni tečaj</u> za kemijskega tehnika. To je bilo v času, ko je začel upadati vpis v kemijske šole. V strokovnem šolstvu je to problem – če ni vpisa v programu, kjer je 15-17 strokovnih predmetov, je problem z zaposlitvijo profesorjev. Program je bil sprejet na Strokovnem svetu, a <u>ni prišlo do realizacije</u> . Začelo se je pojavljati mnenje, da v enem letu ni mogoče usposobiti tehnika, da ima premalo vaj.
4	/
5	/
6	- Načrtovanje <u>odprtega kurikula</u> . Ker pri mladini še nimajo odprtega kurikula in ga tako nismo mogli prirediti za odrasle, smo ga pripravili na novo. S programskim učiteljskim zborom smo pripravili katalog znanja in tega bo zdaj obravnaval svet šole, izvajali pa ga bomo predvidoma junija, odrasli pa bodo nekaj še sami storili čez poletje.
7	/
8	/

9	- Nove programe pripravljamo trenerji, vizijo ustanove pripravi naša direktorica.
10	/
11	/

Da se ukvarjajo (ali so se v preteklosti) že ukvarjale tudi z razvojem izobraževalnih programov, je navedlo 5 od 11 sodelujočih v intervjujih. Odgovori niso prav izčrpani in iz njih ni mogoče sklepati o prav načrtnem in sistematičnem delu na tem področju. Pomembni sta navedbi o vplivu novosti, ki je bila vpeljana v poklicno in strokovno izobraževanje in sedaj od izobraževalnih organizacij zahteva, da same oblikujejo 20% izobraževalnega programa, t.i. »odprti kurikulum«. Ta novost delno odgovarja na že izpostavljeno vprašanje (pomanjkanja) interesa oz. motiva za ugotavljanje potreb in načrtovanje izobraževalnih programov. Tudi tam, kjer tega interesa doslej morda ni bilo, bo sedaj že zaradi drugačne (bolj odprte) zasnove nacionalnega kurikula tovrstne postopke v izobraževalnih organizacijah potrebno opravljati. Na nek način to danes postaja tudi vprašanje preživetja, saj je načrtovanje odprtega kurikula v javno-veljavnih programih poklicnega in strokovnega izobraževanja predpogoj za njegovo izvajanje skladno z zakonskim in podzakonskim predpisom.

Na drugi strani pa je pomembno zgornje opozorilo o vplivu »manjšega vpisa« na potrebo po razvoju novih izobraževalnih programov. Manjši vpis, ki ga zaznavajo številne izobraževalne organizacije, aktivnosti načrtovanja izobraževalnih programov danes postavlja v drugačen kontekst, kot je bilo to značilno za prejšnja obdobja. Razvoj novih programov, tako programov formalnega izobraževanja, še bolj pa programov neformalnega izobraževanja, danes postaja za izobraževalne organizacije preživitvenega pomena. S tem pa postaja vse pomembnejše tudi to, da si **ljudje, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, pridobijo novo znanje in veščine o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**. Vključitev teh tem v koncept spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih, ki smo jo izpostavili že zgoraj, se zato na tem mestu še potrdi.

Med ključne naloge pri načrtovanju izobraževanja za odrasle so sodelujoče v intervjujih navedle še opravila, povezana z **uvodnim delom z udeleženci**, kar so izpostavile že v uvodnih vprašanjih.

Preglednica 14: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Obveščanje in svetovanje ob vpisu	
1	- Udeleženci dobijo v času vpisa pisno vabilo in v pismu jim povem tudi, kateri dokumenti jim manjkajo, da bi bili vpisani in dnevni red sestanka. Z njimi izpeljem uvodno skupinsko srečanje. Na srečanju jim posredujem informacije o poteku izobraževanja, o možni učni pomoči, o možnosti konzultacij. Seznanim jih z vlogo in obveznostmi učiteljev.
2	/
3	- Moj telefon je vedno na razpolago, imam sicer tudi uradne ure, a delo opravljam tudi med odmori in popoldne. Ljudje se zanimajo, kaj lahko naredijo glede na

	svojo predizobrazbo, zanima jih, če jim lahko kaj priznamo, kako bo potekalo izobraževanje, katere so obveznosti.
4	- Izpeljano je bilo informativno srečanje z udeleženci, kjer smo se tudi dogovarjali za urnik.
5	- Pri nas se nova sezona začne avgusta, ko vsem »nadaljevalcem« pošljamo vabila za nadaljevanje izobraževanja. Prvo vabilo jim sicer pošljemo že junija, da si lahko približno načrtujejo stroške, ki jih bodo imeli v novem šolskem letu.
6	- Ob vpisu prihajajo kandidati po informacije o izobraževanju. Jaz jim dajem informacije, kaj izvajamo, kako dolgo traja izobraževanje, kdaj je pouk, kako jim bomo pripravili osebni izobraževalni načrt itd.
7	/
8	/
9	- Pripravim uvodno pismo za udeležence in profesorje o poteku izobraževanja.
10	/
11	/
Uvodni pogovor z udeleženci	
1	/
2	- Svetovanje pri izbiri programa, prilagoditev potrebam udeležencem.
3	/
4	/
5	- Z vsakim udeležencem, ki pride, se pogovorim, mu razložim, kako bo potekalo izobraževanje, kaj vse mora prinesiti, da mu priznamo določena znanja.
6	- Ko so vpisani, jih povabim na razgovor in jim dam vse potrebne informacije za začetek izobraževanja in podpišejo pogodbo.
7	- Z vsakim opravi individualni razgovor.
8	/
9	- Vsak kandidat pride k organizatorju izobraževanja, z njim se pogovorimo, pojasnimo, kako poteka šolanje, kandidat dobi kontaktne številke, predstavimo splet in informacije, ki so na njem.
10	/
11	/

Kot je razvidno iz opisov, med uvodno delo z udeležencem spada predvsem **obveščanje udeležencev** o postopkih vpisa in poteku izobraževanja (telefon, pisno, ustno) ter izpeljava skupinskih srečanj ali **individualnih pogovorov z udeleženci**. Uvodne pogovore je sicer navedlo le pet od enajstih sodelujočih v intervjuvanju. V pojasnilih je večkrat navedeno informiranje, pri katerem organizator oz. vodja udeležencem posreduje informacije o vpisnih postopkih in poteku izobraževanja, manj pa se pojasnila nanašajo na postopke pridobivanja pomembnih informacij in podatkov o udeležencih, ki bi služili za načrtovanje in organiziranje izobraževalnega procesa.

Iz pojasnil sodelujočih smo v nadaljevanju izluščili še dva zaokrožena vsebinska sklopa, ki sodita v uvodno delo z udeleženci in sicer:

Preglednica 15: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja	
1	/
2	/
3	- Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo. Pregledali smo predmetnike iz programov, ki so jih končali in priznali smo predmet, če je imel 75% ur glede na naš program. Izbrskala sem vse predmetnike, to je bila tudi moja vloga, saj smo to imeli kot podlago za priznavanje.
4	- Če je bilo treba kje izpeljati priznavanje že pridobljene izobrazbe, sem pripravila vso dokumentacijo in predlog sklepa za priznavanje za obravnavo na pedagoškem zboru. - Ko so to potrdili učitelji, sem na tej podlagi sklepe pripravila v obliki, da jih je ravnatelj podpisal. Poskrbela sem, da so udeleženci te sklepe dobili.
5	- Udeležence informiram o možnosti priznavanja znanja ter o dokumentaciji, ki jo mora zbrati. Na podlagi tega mu kasneje, po izpeljanem postopku priznavanja, izdelam sklep o priznavanju.
6	/
7	/
8	/
9	- Naredimo sklep o priznavanju, če so za to pogoji.
10	/
11	/
Priprava osebnega izobraževalnega načrta	
1	/
2	/
3	/
4	/
5	/
6	- Če imamo skupino, dobijo kar izvedbeni načrt, če pa gre za posameznika, dobi preglednico in spremljamo, kje bo zanj kaj drugače, v katerem obdobju bo šel v kakšno drugo skupino ipd. Vendar mi časa zmanjkuje, da bi vse zapisala.
7	/
8	/
9	- Na začetku tudi vsakega informiramo, da mu lahko pripravimo osebni izobraževalni načrt. Tega ne delamo takoj, pač pa pred ali ob prvem izpitu. Takrat udeleženec že malo spozna, kako bo teklo izobraževanje, bolj pozna program in osebni izobraževalni načrt je lažje narediti. Na začetku bi bilo sicer zanj preveč informacij.
10	/
11	/

Štiri intervjuvanke od enajstih so med opravila, ki sodijo v uvodno delo z udeleženci, uvrstile tudi izpeljavo oz. **sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja**, dve od enajstih pa **oblikovanje osebnega izobraževalnega načrta**.

Ugotovimo lahko, da so pri teh dveh sklopih pojasnila precej manj obsežna, kot je to značilno za nekatere druge sklope opravil. Ena od sodelujočih omenja, da gre za postopke, ki se v tem času v praksi spreminjajo: »Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo.« Tako pri postopku priznavanja predhodnega znanja kot pri oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta gre za postopke, ki so se v neki meri v praksi izobraževanja odraslih že sedaj odvijali, nova Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja te postopke po eni strani zares »formalizirajo«, bolj kot to pa bi nov predpis lahko razumeli kot določitev minimalnega standarda kakovosti načrtovanja in izpeljave izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Ne prav številna pojasnila omenjenih postopkov na eni strani ter nove normativne zahteve po načrtni in strokovni ter pregledni izpeljave opisanih postopkov potrjuje že zapisanim ugotovitvam, da sta dva modula, ki jih je ACS v letu 2008 razvil oz. dopolnil (modul Osebni izobraževalni načrt je bil razvit že pred leti), da bi pokrili potrebe po znanju za obravnavani tematiki, smiseln odgovor na nov normativni kontekst, še bolj pa vsebinski prispevek h krepitvi strokovno razvojnega dela v izobraževalnih organizacijah. Po nekajkratnih izpeljavah modulov bi bilo smiselno premisliti, katere predvidene rešitve se kažejo kot uporabne, kaj je bilo mogoče v prvih izpeljavah spregledano, kaj bi bilo potrebno izboljšati. Ob vsem tem, pa lahko potrdimo že zapisan predlog, da bi oba modula morala imeti svoje mesto v celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Poleg uvodnega dela z udeleženci so med opravili, ki sodijo med procese načrtovanja izobraževanja, vprašane navajale tudi **uvodno delo z učitelji**.

Preglednica 16: Izbor učiteljev

NACRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Izbor učiteljev	
1	/
2	/
3	<ul style="list-style-type: none"> - Pri izboru učiteljev je bistvo, da imajo potrpežljiv odnos z udeleženci. Če je kdo strašno strokovno nastrojen in pozna samo vsebino, nima pa dobrega stika z udeleženci, ta ni dober za izobraževanje odraslih. - Včasih je kak učitelj tudi sam izrazil željo, da bi sodeloval pri izobraževanju odraslih. - Sem pa imela tudi težave, ker so bili časi, ko so bili učitelji zelo zasedeni z učnimi obveznostmi pri izobraževanju mladine; takrat ni šlo drugače, kot da sem hodila od enega do drugega in malo prosila.
4	- Najprej je bilo potrebno učitelje pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.
5	/
6	<ul style="list-style-type: none"> - Sama izbiram in lepo prosim za sodelovanje, dokler ne rečejo »bom pa naredil še to«. Na šoli imamo namreč vsi še veliko dodatnega dela. Je toliko različnih dejavnosti, da ljudje nimajo ne časa ne volje. - Prej sem lahko izbirala, zdaj pa ni več tako. Sem zadovoljna z vsakim, ki se odloči, da bo tudi to počel.

7	- Pri nas imamo npr. zaposlenih 110 učiteljev, od tega jih 30 dela na področju izobraževanja odraslih. Od teh 30 je 20 pozitivno usmerjenih, 10 pa tradicionalnih nergačev, ki delajo na izobraževanju odraslih zato, ker rabijo te ure ipd. Njih je potrebno velikokrat prositi, da prevzamejo določene stvari, moramo se jim maksimalno prilagajati, usklajevati urnike ipd.
8	- Imamo neke »utečene tire«, tu in tam dobimo kakega novega predavatelja, če se kdo upokoji, pa se mu ne ljubi več delati. Vendar se naši predavatelji zelo radi vračajo k nam vsako leto, prej je to, da še koga dodatno honorarno zaposlimo preko avtorske pogodbe, ker se pojavlja velika potreba po tem, ne pa, ker bi kdo odšel.
9	- Junija pogledam sezname učiteljev, kdo je na razpolago. Če učitelj ni dovolj, iščem nove, objavimo razpise ali pa se pogovorim z drugimi učitelji, če koga poznajo in priporočajo.
10	/
11	- Na področju pridobivanja in zaposlovanja kadrov v formalnem izobraževanju sodelujem z ravnateljem naše višje šole, saj so pravila in pogoji, ki jih predavatelji morajo izpolnjevati, zakonsko predpisana. Preverjam formalne pogoje in opravljam razgovore.

V tej točki lahko odstremo del opravil organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki bi jih lahko umestili v kategorijo »vodstvenih« ali pa vsaj »zahtevnih strokovnih del«. Pokaže se, da gre za vlogo, ki zahteva tudi nekatere **veščine kadrovanja** (kadrovske razpisi, kriteriji za izbor učiteljev itd.). V opisih na eni strani lahko zasledimo premisleke o tem, kakšne lastnosti mora imeti učitelj, ki deluje na področju izobraževanja odraslih, po drugi strani pa nekateri zapisi odstrejo marsikatero težavo, s katero se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih pri izboru učiteljev. Omenjeni so primeri, ko učitelji sami izrazijo željo, da bi sodelovali v izobraževanju odraslih, še večkrat pa primeri, ko učitelji zares niso motivirani za tovrstno sodelovanje, izražajo preobremenjenost z rednim delom in jih je potrebno *»najprej pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.«*

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. V zvezi z omenjenim si lahko zastavimo vprašanje, koliko organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih (če odmislimo tiste, ki so se s temi temami srečevali v dodiplomskem izobraževanju), se je načrtno spopolnjevalo za področje kadrovske funkcije, motiviranja sodelavcev, načrtnega razvoja karier sodelavcev itd? Na tem mestu se nam odstre del vloge organizatorja oz. vodje, ki presega zgolj organizacijsko in strokovno razvojno ter govori o tem, da bi morala imeti oseba, ki dela na tem delovnem mestu, tudi določene **veščine, ki sodijo v področje dela s kadri (vodstvena dela)**. Da so ti premisleki smiselni, se dodatno prepričamo, če analiziramo še ostale dimenzije dela z učitelji, prikazane v naslednji preglednici:

Preglednica 17: Sklepanje pogodb, koordinacija, andragoški zbori...

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Sklepanje pogodb, koordinacija, usklajevanje urnikov, andragoški zbori...	
1	- Delo z učitelji.
2	- Koordinacija, usklajevanje s predavatelji (urniki, vsebine). - Priprava pogodb za učitelje: za vse učitelje je potrebno pripraviti pogodbe.
3	- Usklajevanje obsega ur z učitelji. Obseg ur izobraževanja za odrasle sem dobila od predhodnika. Res pa je, da sem sodelovala s posameznimi učitelji tako, da če mi je kdo rekel, da bi potreboval še eno soboto predavanj več, ker ni uspel predelati vsega, sva se tako po navadi tudi dogovorila.
4	- Priprava in sklepanje pogodb. Za učitelje je bilo potrebno pripraviti in skleniti pogodbe. - Dogovori o pripravi letne učne priprave, Z učitelji se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali. - Vodenje dokumentacije za učitelje: pripraviti je bilo potrebno dnevnike, preverjati je bilo potrebno, ali jih redno izpolnjujejo itd.
5	- Usklajevanje urnikov s predavatelji. Predavateljem pošljem pisma, da jim približno povem, kdaj naj bi s poukom pričeli. Počakam na povratno informacijo, da mi povedo, kdaj bodo imeli čas, kako bomo organizirali pouk. - Sklic prvega andragoškega zbora. Na prvem srečanju andragoškega zbora se dogovorimo vse organizacijske stvari. Razdelim jim urnike ipd. Na tem zboru naredimo tudi analizo uspešnosti prejšnjega leta glede na uspešnost na maturi. - Priprava vodiča za delo predavateljev. V začetku šolskega leta pripravim vodič za delo v naši izobraževalni organizaciji. Vsako leto ga je potrebno posodobiti, ko se npr. pojavijo novi programi, spremembe v zakonodaji itd. Ta vodič dobi vsak učitelj.
6	- Pogovor z učitelji o izboru metod dela. V načrtovanje metod se nisem spuščala. Toliko sem se pogovorila z učitelji, da naj bo izbor metod čim bolj zanimiv, sicer pa imajo vsi veliko izkušenj, saj so na šoli ostali zaposleni samo starejši učitelji.
7	/
8	/
9	- Priprava pogodb za učitelje. Sama pripravim podatke, tajništvo pa oblikuje končne pogodbe. Te podatke potem od tajnic dobi še računovodstvo, da ureja plačilni promet.
10	- Uvodni andragoški zbor. Med uvodno delo s predavatelji sodi organizacija in sodelovanje na začetnem andragoškem zboru.
11	/

Iz opisov lahko izluščimo naslednja pomembna opravila, ki jih opravlja organizator oz. vodja pri načrtovanju izobraževanja in so povezane z učitelji:

- priprava in sklepanje pogodb,
- usklajevanje urnikov in obsega ur,
- napotki o oblikovanju letnih učnih priprav, ustreznem izboru metod dela ipd.,

- organizacija in izpeljava začetnega andragoškega zbora,
- vodenje dokumentacije za učitelje.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Iz opravil kot so priprava in sklepanje pogodb ter organizacija in izpeljava andragoškega zbora lahko izpeljemo sklep, da je oseba, ki opravlja tudi ta opravila (naši primeri pokažejo, da povsod ni tako), nekakšen **andragoški vodja**. V primerih, kjer temu ni tako, vlogo andragoškega vodje verjetno opravlja ravnatelj oz. direktor. Ne glede na različice notranje organizacije dela pa ostaja dejstvo, da bi bilo smiselno, da se oseba, ki v izobraževalni organizaciji opravlja del teh opravil, ni si pa za to pridobila znanja v dodiplomskem izobraževanju, za to tudi ustrezno spopolni.

Hkrati pa se pokaže, da mora imeti organizator izobraževanja oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatere pogajalske veščine oz. **veščine usklajevanja dela in interesov** med različnimi interesnimi skupinami (vodstvo, učitelji, udeleženci). Ilustrativno vlogo vodje izobraževanja odraslih kot »usklajevalca interesov« opiše ena izmed sodelujočih v intervjuju:

»Vodja izobraževanja odraslih je koordinator med učitelji, udeleženci in organizacijo. Zadovoljiti moraš vse tri strani, kar je po mojem mnenju tisto, kar je najtežje. Udeleženec ima drugačen interes kot ga ima učitelj. Učitelji veliko pričakujejo od udeležencev in od nas, od organizacije. Tako se znajdeš tudi v vlogi neke vrste amortizerja med organizacijo in odjemalci.« (Intervju 5)

Iz opisa opravil lahko sklepamo, da mora imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera znanja oz. veščine o tem, kako **jasno posredovati napotke za delo** ter kako **spremljati realizacijo**: »Z njimi se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali.«

V nadaljevanju prikazujemo opise opravil, ki sodijo v **organizacijo izobraževanja**.

Preglednica 18: Priprava urnikov, obseg ur, trajanje, organizacijska oblika

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Oblikovanje učnih skupin, priprava urnikov, učilnice	
1	- Pripravljala sem urnik in ga tudi usklajevala z udeleženci (če so bili zaposleni, so želeli imeti predavanja bolj zvečer, sicer smo lahko začeli že ob 15. uri)
2	- Priprava urnika.
3	- Oblikovanje učnih skupin.
4	/
5	- Oblikovanje učnih skupin. Ko imaš določeno skupino vpisanih, se lotiš sestave skupin. - Pripraviti moram vse urnike. Pri tem je potrebno upoštevati, da so vsi učitelji, ki delajo pri nas v izobraževanju odraslih, zunanji sodelavci. Zato moram upoštevati, kdaj imajo, glede na svoje redne delovne obveznosti, čas za izpeljavo izobraževanja pri nas. Urnik moramo prilagajati tudi udeležencem, ki so več ali manj zaposleni, zato večinoma vse poteka v popoldanskem času.

6	- Priprava urnikov.
7	- Priprava urnikov. Dogovor o potrebnih učilnicah.
8	/
9	/
10	- Pripraviti je potrebno urnike in jih uskladiti z učitelji.
11	/
Prilagoditve, obseg ur, organizacijska oblika	
1	/
2	/
3	/
4	- Oblikovanje prilagoditev: v skladu z zakonskimi in podzakonskimi predpisi prilagodim program za odrasle.
5	- Določanje organizacijske oblike: Pogledam, koliko vpisanih je takšnih, ki bi jih bolj zanimala klasična oblika s poukom, koliko je takšnih, ki se bodo izobraževali z vodenim samostojnim izobraževanjem. Temu primerno pripravim dve organizacijski obliki. Eno na modularni način, predmet za predmetom, eno v klasični obliki, štirje predmeti v tednu dni.
6	- Na šoli smo za mladino pripravili izvedbene kurikule za vse programe. Jaz pa sem k temu dodala še zapis (knjižico) o prilagoditvah za odrasle. - <u>Določitev obsega izobraževanja</u> . Pogledam prijave, število prijav in na osnovi tega ocenim, kakšen obseg predavanj jim lahko v tem letu ponudimo glede na postavljeno ceno. - <u>Izbor organizacijske oblike</u> : splošne predmete izvajamo skupaj, ne glede na program, kombiniramo tudi druge skupne vsebine, nekaj pa, seveda, morajo udeleženci predelati sami. Tu je moja vloga zelo pomembna, saj moraš poznati vse kataloge znanj, da lahko svetuješ učiteljem, kako je mogoče kombinirati stari in novi program - kako se združujejo posamezne vsebine, sklopi.
7	/
8	/
9	/
10	- <u>Medpredmetno povezovanje</u> . Z drugimi organizatorji izobraževanja se dogovorimo za možno povezovanje izvajanja predmetov.
11	/

Vprašani so v tem sklopu navajali opravila, ki sodijo med **temeljne postopke izvedbenega načrtovanja kurikula za odrasle** in predstavlja jedro andragoškega znanja. Za opravljanje teh postopkov je potrebno **znanje o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih**, ki zagotovo sodi v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev.

Med drugimi opravili so vprašane navajale še:

Preglednica 19: Učna gradiva, oblikovanje cene programov

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Drugo (oblikovanje učnih gradiv, oblikovanje cene programa...)	
1	/
2	/
3	/

4	/
5	- Priprava učnega okolja moodle (gradiva). Vse predmete skreiramo v virtualnem učnem okolju moodle. To pripravimo za vsakega učitelja posebej. Učitelji pa potem »naložijo« vsebine. Udeleženci imajo tako pri predmetu vse osnovne podatke: kaj so cilji predmeta, kaj se bo pri predmetu preverjalo itd.. To mora pripraviti vsak profesor. Tu so tudi forumi, udeleženci lahko v tem okolju komunicirajo med seboj in z učiteljem. V moodlu imamo tudi interno pošto.
6	- Priprava učnih gradiv. Načrtovali smo tudi pripravo učnih gradiv za odrasle. S prenovo programov pa se je vse »zrušilo«, ker so novi programi in je potrebno vse na novo pregledati, katera gradiva bi potrebovali. - Oblikovanje predloga za ceno izobraževanja. Pri tem izhajam iz analize, kako smo lani poslovali in ocene, kolikšen bo vpis. - Priprava različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti.
7	- Oblikovanje cene. Pripravim finančni okvir in se z vsakim posameznikom dogovarjam glede možnosti plačila.
8	/
9	/
10	- Oblikovanje cene programa. Oblikujem tudi cene za programe, za katere sem pristojna - malo pogledam h konkurenci, pregledam predvidene stroške.
11	/

Zanimivo je, da sta opravila, povezana s pripravo učnih gradiv, omenili le dve od enajstih udeleženk intervjujev. Postavlja se vprašanje, ali je priprava učnih gradiv v celoti prepuščena učiteljem, da so jih organizatorji oz. vodje izobraževanja tako redko omenjali? Tudi če je temu tako, bi verjetno med naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sodilo vsaj koordiniranje priprave gradiv, sodelovanje pri oblikovanju standardov, oblike priprave učnih gradiv ipd.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Tematiko učnih gradiv bi bilo smiselno uvrstiti med andragoško spopolnjevanje. V zvezi s tem je pomembna navedba ene izmed sodelujočih, ki opisuje svoje delo pri pripravi gradiv v virtualnem okolju moodle. Gre za okolje spletnih učilnic, ki se v izobraževalnih organizacijah vse pogosteje uporablja. S tega vidika bi bil smiseln premislek o vključitvi znanja o oblikovanju oz. uporabi spletnih učilnic v izobraževanju odraslih kot sklop usposabljanja za uporabo IKT tehnologije v tem izobraževanju.

V nadaljevanju so sodelujoče v intervjujih opisovale svoje delo med samo **izpeljavo izobraževanja**. Pri analizi rezultatov velja omeniti, da se intervjuvanke niso osredotočale na delo z udeleženci med samim izobraževalnim procesom in na spremljanje tega procesa, saj smo jih o tem podrobneje vprašali še v nadaljevanju. V tem delu so tiste, ki tudi poučujejo, omenjale **lastno poučevanje**, omenjeno je bilo **usklajevanje poteka izobraževanja med učitelji in udeleženci** npr. »*Včasih posredujem, če pride med udeleženci in učitelji do težav. Udeležence obveščam, če preide zaradi odsotnosti učitelja do spremembe urnika itd.*«. Omenjeno je bilo tudi **organiziranje izpitnih rokov in mature, spremljanje zakonodaje**. Največjo pozornost pa so intervjuvanke ponovno namenile **delu z učitelji**. Navajale so:

Preglednica 20: Sodelovanje z učitelji med potekom izobraževanja

IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA	
Delo z učitelji med izobraževanjem	
Navedbe intervjuvancev	
1	/
2	- Svetovanje učiteljem in spodbujanje sodelovanja med njimi. Dejansko se namreč pojavljajo novi pristopi in nove metode, s katerimi morajo biti učitelji seznanjeni, sicer ne morejo dobro delati. Večina jih dela še tradicionalno. Nekateri niso pripravljeni sodelovati, se povezovati.
3	- Svetovanje učiteljem. Z metodami sem se ukvarjala do te mere, da sem kolegom rekla npr. »glej, to so odrasli, ne govori jim ljubčki« ipd. Pa tudi kak pogovor o ocenah sem opravila s kakšnim predavateljem, da smo se za koga posebej pogovorili, ali mu le ne bi dali pozitivno oceno. - Usklajevanje med učitelji. Pojavlja se potreba po med predmetnem usklajevanju, vodja je pri tem usklajevalec in koordinator.
4	- Svetovanje učiteljem. Pri delu z učitelji vidim, da potrebujejo veliko individualnega dela. Za njih si moraš vzeti čas, nikoli mu ne smeš dati vedeti, da nimaš časa zanj. Imeti mora možnost, da pokliče ali se oglasi, da pove, kaj je narobe. Včasih pridejo in vprašajo za nasvet. Rečejo, ti jih bolje poznaš, povej mi, kaj naj naredim s tem ali onim. - Organizacija družabnih srečanj za učitelje. Organiziram novoletno srečanje, božič, potrebno je priskrbeti darila za učitelje. Potrebno jih je povabiti na naše novoletno srečanje.
5	/
6	/
7	- Uvajanje učiteljev v delo. Ko pridejo novi učitelji, se skupaj pogovorimo o tem, zakaj je potrebno npr. pripraviti tako gradivo, pogledamo sezname udeležencev, se o njih pogovorimo, npr. zakaj nekateri ne hodijo na predavanja, zakaj bi drugi radi naredili nekatere stvari hitreje, kot je to možno. - Svetovanje o uporabi sodobnih metod. Ker so naši učitelji v večini redno zaposleni na šoli, največkrat mislijo, da so metode in tehnike, ki jih uporabljajo pri dijakih, prenosljive tudi na odrasle. Na šoli se trudimo, da jim pri tem pomagamo, pošiljamo jih na izobraževanja, tudi na ACS, nekateri so sami pozorni na to in jih zanimajo novosti.. Je pa to področje, kjer je potrebno veliko delati, zato bi tudi izobraževanja moralo biti še več.
8	- Motiviranje učiteljev. Učitelj je tisti, ki motivira udeležence, zato morajo biti tudi sami motivirani. Tudi učiteljem se posvetimo, nudimo jim dodatno izobraževanje, z njimi ogromno komuniciramo, dnevno, na voljo smo jim, ko kaj potrebujejo.
9	/
10	/
11	- Svetovanje pri izpeljavi učnega procesa. Pri nas se pojavlja problem v tem, da zunanji učitelji slabo obvladajo učne metode oz. jih sploh ne, zato jim moramo svetovati, kako dobro izpeljati učni proces. Ker so pogoji za predavatelje višješolskega izobraževanja formalno določeni, jih zaradi teh pomanjkljivosti ne moremo prosto izbirati.

Sedem od enajstih intervjuvank je ocenilo, da je pomemben del njihovega dela med samim izobraževalnim procesom namenjen **svetovalnemu delu učiteljem**. Navajamo misel ene izmed sodelujočih:

»Jaz vsako leto poskušam izmed učiteljev najti takšne mentorje, za katere se mi zdi, da so ljudje. A se mi zdi, da nimam prav sreče pri tem. Pri delu z udeleženci namreč ugotavljam, da včasih rabijo to, da so sprejeti, rabijo »rame za jok«, potrebujejo nekoga, ki se mu malo potožijo, tudi nekoga, kateremu se lahko malo pritožijo. Zavedam se, da tudi pri nas ni vse idealno, sama imam včasih občutek, da ne znam stvari izpeljati tako, da bi bilo optimalno. Sicer poskušam udeležence postaviti na prvo mesto, izhajam iz njih, zavedam se, da sem tu zaradi njih, a imam omejitve. Velikokrat mi je prva omejitev prav učitelj. Posebej takrat, ko mu ne morem dopovedati, da se je udeleženec k nam vpisal, ker je slišal, da je to dobra izobraževalna organizacija. Ko je udeleženec enkrat pri nas, je učitelj tisti, ki ga bo zadržal ali odgnal. Včasih tu ne uspem. Pa učiteljem vsako leto naredimo delavnice, npr. kako motivirati udeležence ipd.« (Intervju 5)

Intervjuvanke so navajale naslednje situacije, ki zahtevajo svetovalno delo: učitelji še vedno preveč uporabljajo metode dela, ki jih uporabljajo pri mladini, pa za odrasle niso ustrezne, včasih potrebujejo nasvet oz. dodatno informacijo o udeležencu, ki ima pri njihovem predmetu težave, potrebujejo svetovanje in pomoč pri vpeljevanju novosti, včasih zares ne razumejo vseh ovir, ki jih imajo udeleženci v izobraževanju odraslih (zaposlitev, družina, druge obveznosti...) idr. Ena izmed intervjuvank je v zvezi s tem opozorila na naslednje:

»Skrb za usposabljanje učiteljev je pri nas prioritarna naloga. Šola mora danes skrbeti za razvoj kadra, hkrati pa mora tudi posameznik skrbeti za svoj profesionalni razvoj. Vsakemu učitelju, ki izrazi željo, omogočimo vsaj 16 ur usposabljanja letno. Pojavlja pa se problem, da med ljudmi **ni interesa, da bi se izobraževali**. Sedaj je prišlo tako daleč, da ima ravnatelj pristojnost, da če ugotovi, da je potrebno neko novo znanje, učitelja lahko napoti v izobraževanje. Želela bi si, da bi to zares začeli izvajati.« (Intervju 2)

In še:

»Pokazal se je problem pri novem kurikulumu, ki predvideva modularno delo, kar **zahteva sodelovanje med učitelji. Tega je premalo - nekateri niso pripravljeni sodelovati oz. so navajeni delati individualno**. Po novem pa je tako, da mora biti na ravni modula dogovorjeno tudi ocenjevanje. Enako je z načrtovanjem teoretičnega in praktičnega dela; čeprav ga izvajajo različni ljudje, mora biti načrtovano skupaj, da je vse povezano. Še potem, ko izobraževanje teče, bi bilo potrebno nadzorovati in se usklajevati – dobro bi bilo tedensko ali vsaj mesečno usklajevanje. Vse pa teče prepočasi ali pa vsaj ne s takim navdušenjem, kot bi bilo potrebno, da bi stvari dobro potekale. Vsi se preveč držijo ustaljenih načinov. Na drugi strani pa iz povratnih informacij, ki nam jih dajejo udeleženci, ugotavljamo, da jim veliko bolj odgovarja novi način izobraževanja. In tu nastane problem. Saj učenje v 21. stoletju ne poteka le v šoli, ampak imajo dijaki precej možnosti, da se učijo drugje – zunaj šole, **imate morajo navodila, morajo biti usmerjeni, moraš jim svetovati, moraš jim pomagati... in to zahteva od učitelja veliko več dela, tudi časa**. (Intervju 2)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Spet naletimo na del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki od osebe, ki dela na tem delovnem mestu, zahteva **veščine dela z ljudmi**. Gre za naloge, ki zahtevajo znanje o tem, kako motivirati učitelje, da se bodo vključevali v usposabljanje za delo

z odraslimi, kako jih spodbujati, da bodo bolj pripravljeni sodelovati z drugimi učitelji, kako ob tovrstnem sodelovalnem delu uravnavati različne interese, povezovati med seboj ljudi, ki so si tako po osebnostnih značilnostih ter morda tudi po vrednotah različni; različni so si lahko po načinih dela in po odnosu, ki ga imajo do izobraževanja odraslih.

Ena izmed sodelujočih je takole opisala vlogo vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki ima tudi vlogo prenašanja znanja o izobraževanju odraslih na učitelje:

»Vodja izobraževanja odraslih bi moral biti usposobljen tudi za to, da bo znal znanje o tem, kako delati z odraslimi, prenesti na učitelje. Usposobljen bi moral biti za to, da na tak način dela z učitelji. Da je on tisti, ki v izobraževalni organizaciji prenaša to znanje na učitelje. Še posebej zato, ker se učitelji redkeje udeležujejo izobraževanj.« (Intervju 5)

Ponovno lahko opazujemo vlogo vodje izobraževanja odraslih, za katerega ni pomembno zgolj znanje, ki si ga bo pridobil, da bo npr. znal sam kakovostno opravljati svoje delo (npr. voditi uvodne pogovore, oblikovati osebne izobraževalne načrte), je hkrati tisti, ki deloma skrbi tudi za razvoj učiteljev in drugih strokovnih delavcev, ki delajo na področju izobraževanja odraslih.

Nadalje smo intervjuvanke prosili, naj nam opišejo, na kakšne načine se s svojim delom vključujejo v **spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacijo ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**. Tu so bili njihovi opisi precej izčrpni, zato smo jih strukturirali v tri zaokrožene vsebinske sklope.

Preglednica 21: Spremljanje izobraževanja – pogovori, spremljanje uspešnosti

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV	
Pogovori z udeleženci, učitelji, drugimi uporabniki...	
	Navedbe intervjuvancev
1	/
2	/
3	- Kakšnega posebnega spremljanja kakovosti ni bilo. Le sproti sem včasih vprašala, koliko udeležencev pri katerem učitelju hodi na predavanja.
4	- Opravljam pogovore z učitelji. - Opravljam pogovore z udeleženci.
5	- Če me kateri od učiteljev posebej opozori na kakšnega udeleženca, ki je posebej problematičen, ima učne težave itd., ga pokličem, da pride k meni na pogovor, ali pa ga pisno prosim, če bi lahko prišel na razgovor.
6	/
7	- Največ informacij za nadaljnje oblikovanje dela zagotovo dobiš v individualnih pogovorih z udeleženci. - Pogovarjamo se tudi z učitelji, ampak to bolj neformalno; pogovorimo se, zakaj je npr. prišlo do nekega zapleta, kako bi to lahko rešili... in potem sama iz razgovora razberem informacije, ki so potrebne za nadaljnje delo. - Kar se tiče pisanja poročil – učiteljem tega ni potrebno delati, sama vsaj enkrat letno pripravim poročilo, analizo, če ne zaradi drugega, zaradi sebe.
8	/

9	/
10	- Med izobraževanjem udeležence stalno spremljamo, smo z njimi v stiku, ko se npr. prijavijo na izpit itd. Sproti zaznamo, če je pri kakšnem predmetu kakšna težava, če kdo npr. ne more več hoditi zaradi različnih razlogov.
11	/
Spremljanje uspešnosti	
Navedbe intervjuancev	
1	- Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč.
2	- Spremljanje realizacije ur, izpitov itd.
3	/
4	/
5	- Pregledam poročila udeležencev, ki mi jih posredujejo mentorji, da vidim, kakšna je uspešnost naših udeležencev. Analiziram prijave v prvem roku in uspešnost, mesečno delam analize. Pri nas namreč uporabljamo benchmarking, da primerjamo, kako variirajo prijave na izpite, pa tudi uspešnost. - Sproti preverjamo, koliko izpitov komu še manjka, zato da vidimo, koliko jih bo lahko pristopilo na maturo.
6	- Spremljamo uspeh na zaključnem izpitu – vedno naredimo tudi primerjavo, kaj pa odrasli (koliko se jih je prijavilo k izpitu, kako uspešni so bili...).
7	/
8	/
9	/
10	/
11	/

Preglednica 22: Spremljanje izobraževanja – anketiranje

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV	
Spremljanje zadovoljstva udeležencev, anketiranje	
Navedbe intervjuancev	
1	/
2	- Evalvacijo smo izvajali, ko smo še bili vključeni v projekt Svetovalci za kakovost. Učitelj, ki želi, si sestavi vprašalnik, potem se evalvacija izvede, rezultate pa ima sam na vpogled, lahko pa jih po svoji presoji posreduje tudi drugim.
3	/
4	- Po opravljenem kratkem usposabljanju o (samo)evalvaciji na ACS sva s kolegico pripravili anketo za udeležence. Enkrat smo jo uporabili, bilo je zelo pozitivno. Prej sem včasih dala že tudi drugačne vprašalnike. A kasneje, ko sodelavke ni bilo več, tega nisem izpeljevala, ker za vse ni bilo časa.
5	- Redno izvajamo anketiranje udeležencev o njihovem zadovoljstvu z izobraževanjem. Gledamo tudi trende ocen med leti.
6	- Za letos načrtujem izvedbo podobne ankete kot so jo z vašo pomočjo naredili za mladino v okviru Konzorcija biotehniških šol; malo jo bom prilagodila za odrasle. To bo tudi sestavni del celovitega šolskega samoevalvacijskega poročila.
7	- Zadovoljstvo udeležencev že med samim šolanjem in tudi po zaključku spremljamo z različnimi vprašalniki, anketami.
8	- Če gre za kratke tečaje, ki npr. trajajo 1 mesec, potem evalviramo na koncu. Če je kaj narobe, poskušamo stvari izboljšati pri naslednji izvedbi, kar ni najboljšo, kar bi lahko storili, vendar nimamo druge izbire.

	- Ko govorimo o 80-urnih tečajih, ki trajajo 4 mesece, ali daljših tečajih, npr. na srednji ali osnovni šoli, bi raje evalvirali zadovoljstvo med izobraževanjem, nekje na polovici.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Evalvacije delamo neposredno po vsakem treningu s pomočjo anketnih vprašalnikov. - Včasih tudi podjetje uporabi svoje evalvacijske vprašalnike, s katerimi ocenjujejo vsebino, uporabnost pri njihovem delu, ipd. - Po končanem izobraževanju vedno zaključimo tako, da naredimo kratek povzetek, s pomočjo razgovora ugotovimo, kako so bili udeleženci zadovoljni, preverjamo, ali so bili doseženi cilji izobraževanja. - Pri daljših izobraževanjih imamo tudi vmesne evalvacije, po 3 modulih, in potem še eno obsežnejšo na koncu.
10	- Ob koncu šolskega leta izvajamo anketiranje o zadovoljstvu.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Imamo vpeljan ISO standard, sama vodim celoten projekt. - Vključeni smo bili v projekt POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje), pri ugotavljanju zadovoljstva udeležencev uporabljamo ankete iz njegove spletne zbirke.

Iz opisov lahko sklepamo, da je praksa v izobraževalnih organizacijah pri spremljanju in evalvaciji precej raznolika, ponekod imajo že bolj razvite in sistematične pristope, drugje so bolj v začetnem razvoju. Organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih sproti spremljajo izobraževalni proces s pomočjo pogovorov z učitelji in udeleženci in posredujejo, če je to potrebno. Iz opisov bi lahko sodili, da pri tem ne gre za sistematične in v naprej načrtovane pogovore, pač pa do njih pride predvsem, ko se pojavijo težave; učitelji oz. udeleženci so tisti, ki poiščejo vodjo in mu te težave sporočajo. Bolj sistematična oblika, ki je že vpeljana v večini organizacij, je spremljanje zadovoljstva udeležencev s pomočjo anketiranja. Redkeje so organizatorice oz. vodje navajale, da sistematično spremljajo uspešnost udeležencev. Zares sistematično delo na tem področju je bilo zaznati le iz enega od enajstih opisov. Ilustrativen je tale opis: »Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč..«, ki pokaže, da se ponekod uspešnost udeležencev sicer spremlja, a nima nobenega učinka, saj iz nje ne izhajajo ukrepi, ki bi vodili k spremenjenemu ravnanju za izboljšanje rezultatov.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje.
Temaspremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanje o uporabi raznolikih metod, ne zgolj metode anketiranja, v procesih razvoja kakovosti. Še posebej pa bi moral biti usmerjen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti pri njihovem delu. V modulu bi morali pozornost nameniti spopolnjevanju, kako ukrepati na podlagi rezultatov spremljav izobraževalnega procesa.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v katere dejavnosti, ki **podpirajo izobraževalni proces**, se organizatorji in vodje izobraževanja odraslih vključujejo in na kakšne načine?

Nekatere sodelujoče so med tovrstnimi podpornimi dejavnostmi, ki potekajo med izobraževalnim procesom, navedle **učno pomoč udeležencem**.

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Učna pomoč	
Navedbe intervjuvancev	
1	/
2	/
3	- Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drug bo pa oddelal samo uro.
4	-
5	- Sama sem pri nas tudi vodja učne pomoči. Zato moram spremljati projekt v celoti, pripraviti poročila v zvezi s tem. Vsak mesec mi mentorji pošiljajo tudi poročila o delu udeležencev. - Pri nas imamo učno pomoč za matematiko in jezike. Udeleženci se zlasti učne pomoči pri matematiki zelo udeležujejo, ves čas je polno. Zato smo sodelavca, ki je prej delal preko javnih del, za učno pomoč sedaj zaposlili.
6	- Za področja, kjer sem strokovnjak, odraslim tudi pomagam pri učenju. - Organiziram pa tudi učno pomoč za tiste, ki jih k nam napoti Zavod za zaposlovanje. Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.
7	- Pri nas organizirane učne pomoči nimamo. - Udeleženci imajo možnost dvakrat tedensko priti v stik z učiteljem v okviru govorilnih ur.
8	
9	
10	- Imamo tudi formalno učno pomoč za brezposelne. Za ostale pa ne. Brezposelni se te pomoči kar poslužujejo.
11	/

Opazna je razlika v opisih pri tistih, ki imajo v izobraževalni organizaciji organizirano učno pomoč za brezposelne prek javnih del. V teh primerih procesi učne pomoči potekajo bolj sistematično in načrtno kot tam, kjer tega ni. Nekatere udeleženke so opisovale, da so to učno pomoč s časom razširili tudi na udeležence, ki niso brezposelni. V premislek pa so lahko naslednje navedbe: *»Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drugi bo pa oddelal samo uro.«* *»Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.«*

Te navedbe kažejo na to, da v nekaterih izobraževalnih organizacijah učna pomoč ni načrten in sistematičen podporni proces, ki bi bil stalno na razpolago in bi udeleženci že vnaprej vedeli, kam se lahko obrnejo, če bodo pri izobraževanju naleteli na težave. Bolj je odvisen od dobre volje učiteljev, ki so udeležencem v takšnih primerih pripravljeni pomagati ali pa tudi ne. Premisliti pa velja tudi navedbe o tem, da *»med našimi odraslimi za učno pomoč ni zanimanja.«* Je zares ne potrebujejo, ali se dogaja tudi to, da bi jo sicer potrebovali, pa nimajo informacij o tem, kje jo lahko dobijo?

So pa v povezavi s tem pomenljive pripovedi, ki so jih intervjuvanke prispevale v nadaljevanju. Večina sodelujočih je kot najpomembnejšo dejavnost, ki poteka ob izobraževalnem procesu in sodi med najpomembnejša strokovna dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih namreč navedla **svetovanje in motiviranje udeležencev**.

Preglednica 23: Podporne dejavnosti – svetovanje in motiviranje udeležencev

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Svetovanje med izobraževanjem (motiviranje)	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Motiviranje in opogumljanje udeležencev med izobraževanjem.
2	- Motiviranje predvsem tistih, ki so enkrat že izpadli iz izobraževalnega sistema.
3	- Konzultacije . - Motiviranje . Ukvarjati bi se morali z vsakimi posebej – vsak ima posebne potrebe. Učinki so bili zelo slabi, so se izgubili. Nekdo bi se moral posebej z njimi ukvarjati. Osip je bil od 80 do 85%. Je pa res, da se je v zadnjem času pojavilo veliko takih, ki niso imeli resnega namena za učenje.
4	- Pogovori ob težavah . Tudi vmes, med potekom izobraževanja, je bilo potrebno velikokrat opraviti kakšen pogovor z udeleženci. Pogosto je prišlo do teh pogovorov zaradi socialnih stisk. Imeli smo tudi primere odvisnikov, primere, ko so imeli udeleženci psihične težave, so bili hospitalizirani, tako da sem morala v nekaj primerih kontaktirati tudi s psihiatrično bolnišnico (center za mentalno zdravje). Zgodilo se je tudi, da sem šla sama tja na pogovor, kako reševati primer (shizofrenija, druge duševne bolezni).
5	- Informiranje ; Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Motiviranje . Na gimnazijo se k nam vpiše letno približno 60 udeležencev. To so po navadi najmanj uspešni udeleženci. Vedno več je mladih, starih med 17 in 18 let, ki pridejo, ker so razočarani nad šolskim sistemom. Zato je pomembna <u>motivacijska vloga in podpora udeležencem</u> . Največ je takšnih, pri katerih ne gre za to, da bi imeli učne težave, ampak so imeli različne težave prilagajanja.
6	Informiranje . Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Konzultacije . Sodelujem pri organizaciji konzultacij. Naši učitelji imajo pogovorne ure za dijake in študente, lahko pa pridejo tudi odrasli. Sem pa posrednik in vse uredim, če odraslim te ure ne ustrezajo – dogovorim se drugače z učitelji. - Če gre za druge probleme, pa sodelujem tudi s svetovalno delavko na šoli. Svetovalna služba kar sodeluje tudi pri odraslih, še posebej v primerih, ko so bili to prej naši redni dijaki.
7	/
8	- Svetovanje . Imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	- Podpora pri samostojnem učenju . Imamo središča za samostojno učenje, ki so namenjena zunanjim udeležencem, za podjetja ta središča niso toliko zanimiva. - Svetovanje . Veliko imamo svetovanja - pri nekem programu imajo udeleženci npr. možnost, da poiščejo pomoč individualnega svetovalca.

10	<ul style="list-style-type: none"> - Informiranje. Sedaj, ko so udeleženci že informacijsko pismeni, mi kar neposredno napišejo vprašanje in komuniciramo po elektronski pošti. - Svetovanje. Imamo tudi svetovalno središče, če gre za kakšne bolj kompleksne zadeve, jim pomagajo tam.
11	/

Nekatere intervjuvanke so ob tem posebej izpostavile, da se pri odraslih velikokrat dogaja, da pri njih niso toliko problem učne težave, pač pa se med izobraževanjem srečujejo z zelo raznolikimi osebnimi in socialnimi stiskami, ki potrebujejo individualne načine obravnave. Organizator in vodja izobraževanja odraslih mora biti tudi v teh primerih pripravljen na pogovor in pomoč. Ilustrativni so naslednji primeri:

Primer 1:

»Imam npr. enega udeleženca, vmes je bil eno leto v tujini, sedaj se je vrnil. Gre za fanta, ki nima učnih težav, vidi pa se, da se ni znal vživeti v šolski sistem. Takšen kot je, npr. rad preklinja, je malo moteč za okolico, je pač tak tip. Zdi se mi, da je tudi malo hiperaktiven in potrebuje veliko pozornosti. Sedaj pravi, da je pri nas dobil primerno podporo. Res se je treba z njim nekoliko več ukvarjati. Tudi sama sem se z njim več ukvarjala, morda tudi zato, ker me je zares navdušil s svojo inteligentnostjo, široko razgledanostjo, zdelo se mi je škoda, da zaradi drugih težav ne bi naredil šole. Ko je prišel k meni, je imel že jasno postavljene cilje, kaj bi želel doseči. Povedal je, da z nekaterimi učitelji v organizaciji, kjer se je izobraževal prej, ni mogel delati in se je zato odločil, da gre drugam. Ko je kasneje prišel na izpit, je bil zelo uspešen. Ni se pa vključil v skupino, delal je čisto individualno. On me je poklical in me vprašal, če ga lahko jaz prijavim na izpite, niti tega ni želel početi sam. Ves čas se mi je zdelo, da on ne potrebuje nadzora, potrebuje pa podporo. To mu je veliko pomenilo.« (Intervju 5)

Primer 2:

»Imeli smo primer fanta, ki je imel bipolarno motnjo. Bil je vključen v skupino, ki se nanj, zato ker je bil včasih moteč, ni dobro odzivala. Zato je bilo takrat potrebno opraviti tudi pogovore s skupino in iskati neke rešitve. Povedati moram, da smo tisto leto kar vsi trpeli. Učitelji, cela skupina in jaz zraven. Potrebno je bilo namreč stalno posredovati, ker so neprestano hodili k meni, češ da je potrebno nekaj storiti, ker je ta fant preveč moteč. Čeprav je res, da so bili zelo tolerantni, a včasih niso vedeli, kako ravnati. Na koncu je ta fant tako zbolel, da je moral šolo zapustiti.« (Intervju 4)

Primer 3:

»Povem lahko tudi primer fanta s cerebralno paralizo, izobraževali smo tetraplegika itd. Bil je tako hudo poškodovan, da je moral biti zvezan, treba ga je bilo voziti z vozičkom, ker je lahko premikal le en prst. Tudi za ta primer smo morali najti organizacijske rešitve. Na take primere moramo biti pozorni, ker se nam v izobraževanju odraslih velikokrat zgodijo. Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga niso želeli dati v noben razred za mladino. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more. V teh primerih moraš včasih klicati domov, se pogovarjati s starši, s socialnimi delavci

*idr. Taki primeri ti vzamejo veliko energije, a je res tudi, da ti dajo veliko nazaj.«
(Intervju 4)*

Gre za raznolike primere, ki zahtevajo individualno obravnavo in od organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih zahtevajo, da v takih primerih pomagajo oblikovati **individualni načrt njihove izobraževalne poti**. Res gre za primere, ki se ne dogajajo vsak dan, a se v praksi izobraževanja odraslih z njimi vendarle ne soočamo tako zelo poredko. V razmislek so nam lahko naslednje misli udeleženk v intervjujih: »*Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga v noben redni razred niso želeli dati. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more.*« Težko bi od organizatorja in vodje izobraževanja odraslih zahtevali, da bi bil strokovnjak tudi za vse omenjene primere. Intervjuvanke so ob pripovedovanju o takšnih primerih same razlagale, da je bilo v teh primerih potrebno sodelovati s šolsko psihologinjo, šolsko svetovalno službo, svetovalnimi središči za izobraževanje odraslih, centri za socialno delo, bolnišnicami itd. Verjetno bi bilo zato v prihodnje potrebno pripraviti dodatne sistemske rešitve, da bi v izobraževalnih organizacijah (kjer temu že sedaj ni tako) tudi v izobraževanje odraslih bolj vključili šolsko svetovalno službo, šolske psihologe. Ali kot je dejala ena izmed sodelujočih:

»Sem pa razmišljala tudi o tem, da bi sodelavko, psihologinjo, bolj pritegnila k sodelovanju. Imam namreč nekaj udeležencev, ki že sedaj redno hodijo k njej na svetovanja. Ugotavljam, da ti udeleženci v veliko primerih nimajo veliko stikov z drugimi ljudmi. Če imajo že družino, morajo skrbeti zanjo, za otroke, velikokrat sami povedo, da se redko pogovarjajo s kakšno prijateljico ipd. Posebej to ugotavljam pri ženskah, ki so mame, zaposlene, otroke morajo preživeti, morda jih mož ne podpira prav dobro pri izobraževanju itd. Pri dijakih je to drugače, oni imajo svoje socialne mreže. Ti ljudje imajo določene težave in jih ne znajo sami rešiti. Problem je tudi ta, da so ti ljudje veliko bolj zaprti kot so dijaki. Včasih imajo nizko samopodobo, izobraževanja jih je strah. In zato potrebujejo neko podporo. Sama jim delno že lahko pomagam, ampak v nekaterih primerih, se mi zdi, da bi potrebovali bolj strokovno poglobljeno podporo.« (Intervju 5)

In še:

»Glede na to, da se vedno bolj srečujemo s primeri, ki potrebujejo tudi bolj poglobljeno psihološko pomoč, bi bilo morda potrebno razmišljati, da bi se organizirala psihološka svetovanja. Morda tako, da bi se vzpostavil nekakšen center, lahko pod okriljem kakšne ljudske univerze ipd. In da bi bili vsi, ki so vključeni v izobraževanje odraslih, upravičeni, da to uporabljajo.« (Intervju 5)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. **Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem** so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno kot takšne ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili **teme iz psihologije**, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnimi znanji o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. Glede na

to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že začrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen **superviziji andragoških delavcev**.

Med podpornimi dejavnostmi, v katere se same vključujejo, so sodelujoče v intervjujih, sicer v manjši meri, navajale tudi **promocijo**.

Preglednica 24: Podporne dejavnosti – promocija

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Promocija	
	Navedbe intervjuvancev;
1	/
2	/
3	- Kar se tiče promocije, smo pripravljali zgibanke, izdajali smo informator, tudi internetne strani so zdaj posebej za odrasle.
4	-
5	-
6	- Promocija – že dolga leta aktivno delujemo v okviru tedna TVU. Številnim inštitucijam pošiljamo različne zgibanke, informacije o svojem delu, izvajamo različne delavnice. Tako smo letos povabili otroke iz vrtcev skupaj z njihovi starši in so skupaj pekli. Imeli smo tudi delavnice za odrasle – peka ipd. teme.
7	- Promocijo opravimo vedno ob vpisu, udeležencem razdelimo anketne vprašalnike, v katerih nas zanima predvsem, zakaj so se odločili ravno za nas. Iz ankete potem razberemo, kaj je tisto, kar bi bilo smiselno še posebej promovirati. Vendar pa lahko zagotovim, da v 80% deluje informacija »od ust do ust«, potem je tukaj še internet, nazadnje pa moram omeniti še naš lokalni časopis, kjer objavljamo različne članke in na ta način promoviramo našo šolo in naše programe.
8	- Glede promocije imamo letno strategijo, letni plan. Promocijo opravljamo preko spleta, običajnih medijev (tiska, radija, televizije), pošiljamo razna obvestila podjetjem, ki so zainteresirana za določene tečaje in druge storitve. - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, z njimi skušamo vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. Ne nudimo jim samo tečaje (npr. računalništva), temveč jih obveščamo, da lahko pridobijo sredstva preko razpisa in jim pri tem nudimo tudi podporo. - Ena od naših dobrih stvari je, da imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	/
10	/
11	- Vse to opravljamo, imamo razne oglase, največ pa uporabljamo sponzorirane povezave na internetu, pošiljanje brošur po pošti.

Le ena od sodelujočih je omenila, da imajo »letno strategijo, načrt promocije«, iz česar je razvidno, da promocija pri njih poteka sistematično in načrtno. Večinoma pa iz zapisov ni razvidno, da bi bilo delo na tem področju načrtno.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Z vidika znanja, ki bi ga potrebovali organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih s področja promocije, se zdi primerno, da bi v programe spopolnjevanj za andragoške delavce vključili tudi nekatere teme s področja promocije. Ena izmed udeleženk v intervjujih je ob tem še posebej opozorila na pomen dela z mediji: »*Pomembna so znanja o delu z mediji, kako komunicirati z mediji. Osebnost sem bila pred dvema letoma na ACS-ju na takšnem usposabljanju, izvajalci niso bili z ACS-ja, ampak zunanji. To so zelo uporabne zadeve. To je edini način, da nas ljudje spoznajo in slišijo; da pridejo do nas ne samo »nekaj kupiti«, temveč tudi po pomoč.*« Tudi te vidike bi bilo v okviru koncepta andragoškega spopolnjevanja za andragoške delavce treba v bodoče dalje razvijati.

Ob koncu smo intervjuvanke še povprašali, ali v njihovo delo sodijo tudi kakršnikoli **načini sodelovanja s predstavniki z okolja**. Opisale so naslednje načine sodelovanja:

Preglednica 25: Podporne dejavnosti – sodelovanje s predstavniki z okolja

SODELOVANJE S PREDSTAVNIKI OKOLJA	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Osebnost sodelujem s podjetji – z dobrimi podjetji, kjer so naši bivši udeleženci. Po navadi se sestanem z direktorji, ki izrazijo potrebe njihovih delavcev po izobraževanju. To je pozitivno tudi za redno izobraževanje, ker odpiramo vrata v podjetja.
2	- Sodelujemo z Mercatorjem. Sama sem se osebno angažirala v nekaterih projektih z njimi. Obrnila sem se na njihovo kadrovsko službo , pa sva se z njihovo predstavnicco večkrat pogovarjali.
3	- S podjetji smo sodelovali le na njihovo pobudo. - Z občino pa nismo imeli stikov, to je za manjše kraje, ne za Ljubljano.
4	- Z zavodom za zaposlovanje . - S centri za socialno delo . - Včasih tudi z bolnicami . - Ministrstvo za šolstvo .
5	- Sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje .
6	- Pogovarjala sem se s podjetji , zanje smo imeli programe spopolnjevanja, za njihove zaposlene. - Večkrat se na nas obrnejo tudi aktivni kmečkih žena . Žal smo za njih večkrat predragi, tako da so tudi primeri, da kakšni naši zaposleni gredo pomagati brezplačno. - Sodelujemo tudi s Košaki, rabijo mesarje in kličejo, dajte nam jih, pa, žal, ni zanimanja. Pogovarjali smo se že, kako bi rešili ta problem, organizirali smo karierne tržnice, ampak pravih učinkov ni. - Z lokalno skupnostjo, z občino <u>nimam</u> stika. Sicer pa imam občutek, da naša šola občine ne zanima. - Z zavodom za zaposlovanje sem redno v stiku in to ne samo z naše območne skupnosti, ampak tudi iz okoliških.
7	- Stalne stike imamo tudi z nekaterimi delodajalci , predvsem v našem okolju. - Podjetja se nam oglašajo na podlagi objav v lokalnem časopisu in na našo direktno pošto, ki jo dobijo enkrat letno po mailu. - Z nekaterimi podjetji so stvari že kar utečene, vsake dve leti se odločijo za izobraževanje in to upoštevamo (enkrat jezikovno, drugič računalniško, ipd.).

	<ul style="list-style-type: none"> - Stalno sodelujemo z obratno zbornico. - Dvakrat pa smo izpeljali izobraževanje za kmetijsko zadrugo in bila je zanimiva izkušnja – naslov programa je bil Računalništvo za kmete. Vsebine, termine in vse ostalo smo jim prilagodili in jih uspešno izpeljali.
8	<ul style="list-style-type: none"> - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, skušamo z njimi vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. - Lahko smo ponosni na to, da smo se v svoji regiji (Obala in Kras) povezali s nekaterimi pomembnimi osnovnimi in podpornimi institucijami v okolju, kot so Zavod za zaposlovanje, različne šole, celo upravna enota.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro sodelujemo z zavodom za zaposlovanje, pred kratkim smo imeli dva projekta – prvi je bil namenjen mladim, ki so osipniki in so težje zaposljivi. Drugi projekt, ki trenutno poteka v okviru zavoda za zaposlovanje, pa je podpora kariernemu razvoju.
10	<ul style="list-style-type: none"> - Osebnostno se s tem ne ukvarjam. To je bolj na ravni zavoda, za te stike skrbi bolj direktor. Tudi če imamo kakšen poseben problem, pogledamo, če je kaj takega tudi na drugih oddelkih in potem problem rešujemo skupno, da ne hodi na pogovore vsak zase. - Sicer se včasih obrnem na ministrstvo za šolstvo, ko potrebujem kakšne informacije, ali pa na zavod za zaposlovanje. - Z regionalno razvojno agencijo so neki kontakti prek centra vseživljenjskega učenja in svetovalnega središča.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Da, sodelujemo z delodajalci. Žal nismo delali na osebnem stiku z delodajalci, s tem področjem se sama ukvarjam in težava je v pomanjkanju časa in v tem, da nas je na zavodu malo zaposlenih. Vsi opravljamo različne naloge in se zavedamo tega problema, zato bomo morali v prihodnosti več pozornosti nameniti tudi sodelovanju z delodajalci na podlagi osebnih stikov.

Najpogosteje so vprašane navajale stike s **podjetji**, čeprav se zdi, da v precej primerih te dejavnosti ne potekajo načrtno in z jasnimi cilji. Da je teh stikov manj, kot bi si jih želele, nekatere sodelujoče tudi same potrdijo. Tam, kjer se v izobraževanje vključujejo tudi brezposelni, so sodelujoče navajale tudi stike z **zavodi za zaposlovanje**, omenjena je bila tudi **obratna zbornica, ministrstvo za šolstvo in šport** itn. Večinoma so na vprašanja o tem, ali sodelujejo s predstavniki **občine**, vprašane odgovorile, da teh sodelovanj ni oz. jih je zelo malo.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje; Kot so nekatere vprašane pojasnjevale že pri vprašanju o sodelovanju v postopkih ugotavljanja potreb, je mogoče, da se v odnose z zunanjimi partnerji bolj vključuje vodstvo izobraževalne organizacije, vendar bi še posebej v primerih, ko se npr. ravnatelj oz. direktor s področjem izobraževanja odraslih ne ukvarja veliko, težko trditi, da to ni vsaj delno tudi vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Da krepitev tovrstnih stikov s partnerji v okolju sodi med njihova dela, lahko vidimo iz prikazanih zapisov. Zato gotovo sodi sodelovanje z okoljem med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. Predvsem je smiseln premislek o vključitvi teme **interesne skupine izobraževalne organizacije ter načrtno delo z njimi** ter pomen **mreženja** izobraževalnih **organizacij s partnerji v okolju**.

Težišče dela in naloge, ki vzamejo največ časa

Po tako izčrpnih in natančnih opisih del in nalog organizatorjev ter vodij izobraževanja odraslih, ki so pokazali, da je njihovo delo kompleksno in raznovrstno ter zahteva različne vrste znanja in usposobljenosti, smo intervjuvanke v nadaljevanju prosili, da ocenijo, **kje je, ob vsem naštetem, po njihovem mnenju težišče njihovega dela in katere naloge jim vzamejo največ časa.** Njihovi odgovori so zbrani v spodnji preglednici:

Preglednica 26: Težišče dela in dela, ki vzamejo največ časa

Težišče dela	Pogostost navajanja	Delo, ki vzame največ časa	Pogostost navajanja
Organizacija izobraževanja	5	Organizacija izobraževanja	7
Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5	Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5
Delo z učitelji	3	Administracija (vodenje dokumentacije)	3
Sodelovanje z vodstvom šole	1	Vpisni postopki	3
Razvojne naloge	1	Delo z učitelji	2
Poučevanje	1	Razvojne naloge	1
Spremljanje poteka izobraževanja	1	Poučevanje	1
Finančno-računovodsko področje	1	Priprava gradiv	1
		Spremljanje poteka izobraževanja	1
		Finančno-računovodsko področje	1

Ob oceni svoje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih so intervjuvanke menile, da je težišče njihovega dela predvsem v procesih **organiziranja izobraževanja, dela z udeleženci in dela z učitelji**. Menile so tudi, da organizacija izobraževanja in delo z udeleženci vzame tudi največ njihovega časa. Med opravili, ki jim vzamejo največ časa, so tri izmed enajstih omenile administrativne postopke in vpisne postopke. Pri prejšnjih vprašanjih smo ugotavljali, da se zdi vprašanim zelo pomembno delo z učitelji, potrdile so tudi pomembnost različnih vidikov razvojnega dela; poleg dela z udeleženci tudi aktivnosti ugotavljanja potreb, razvoja izobraževalnih programov, sodelovanja s partnerji v okolju itd. Če so že prejšnji odgovori dali slutiti, da ponekod tovrstne razvojne naloge organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v manjši meri, se na tem mestu ta predvidevanja še potrdijo. Odgovori dajejo slutiti, da so delovne kapacitete organizatorjev in vodj izobraževanja odraslih v praksi v veliki meri zasedene z organizacijo izobraževanja, vpisnimi postopki, administrativnim delom in da zato morda zmanjkuje časa za poglobljeno razvojno delo. A odpirajo se tudi vprašanja organiziranosti in načrtovanja ter razporeditve dela organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Razumljivo je, da v času vpisnih postopkov ter organiziranja izobraževalnega procesa ni veliko časa za poglobljeno razvojno delo, a sta pomenljivi

tudi naslednji izjavi ene izmed sodelujočih v intervjujih: »Organizator ima veliko dela na začetku in na koncu samega izobraževanja, kar se tiče mojega dela. Med samim izobraževanjem ali tečajem ni prav veliko dela. Razen če ima posameznik težave, če ne zmore, če ne želi ali ni prepričan, se mu bolj posvetimo. Sam proces teče kot po tirihi, ni nekih večjih težav.« »Septembra in oktobra, ko se pripravlja celoletno delo, je poudarek na vlogi vodje oz. organizatorja izobraževanja. S predavanji takrat praviloma še nismo začeli. Takrat sem 100% angažirana pri delu z odraslimi. V kasnejših mesecih pa je to delo zahtevalo približno 2 uri na teden.« Izjave dajejo misliti na to, da bi bilo mogoče z učinkovitim in načrtnim načrtovanjem dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih med letom najti čas tudi za bolj poglobljene razvojne aktivnosti.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Delno je **časovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil tematika**, ki sodi tudi v spopolnjevanja andragoških delavcev. Deloma pa gre pri tem za stvar notranje organiziranosti v posameznih izobraževalnih organizacijah. Iz prakse je namreč poznanih veliko primerov, ko vodstvo v času, ko je na področju izobraževanja odraslih »zatišje«, organizatorja ali vodjo izobraževanja odraslih prerazporedi na »druge naloge«, delo na raznih projektih itd., to pa onemogoča, da bi se vloga vodje izobraževanja odraslih, poleg organizacijske, zares vzpostavila tudi kot strokovno razvojna. Vlaganje v poglobljeno strokovno in razvojno delo na področju izobraževanja odraslih je namreč strateška odločitev izobraževalne organizacije: Če tega ni (ne bo), samo spopolnjevanje oseb, ki delajo na tem delovnem mestu, ne more prinesiti želenih učinkov.

Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih vprašali, **ali se je po njihovem mnenju vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih kaj spremenila**. Če so menili, da se je, smo jih prosili, naj opišejo bistvene spremembe. Iz njihovih odgovorov smo izluščili dva zaokrožena sklopa sprememb, ki jih prikazujemo v nadaljevanju. Od enajstih sodelujočih jih je kar devet navedlo, da je danes veliko več **formalnih postopkov in administracije**, kot je bilo to značilno v preteklosti.

Preglednica 27: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – več formalnih postopkov in administracije

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
Več formalnih postopkov in administracije	1 - Veliko je administriranja . Administracija nas bo pokopala.
	2 /
	3 - Bistveno bolj se je naše delo tudi zbirokratiziralo . Vse temelji na tem, da moraš »zapolniti vse predalčke«, človeka se sploh ne vidi. Veš, da te nihče ne bo nadzoroval vsebinsko, važno je, da je formalno vse v redu.
	4 - Gotovo je več formaliziranega . Včasih nisem bila v tem krču, da moram fizično ustvariti toliko in toliko papirja. Več je predpisanih postopkov , ki morajo teči in zahtevajo tak ali drugačen obrazec.
	5 - Sedaj je potrebno izpolnjevati več dokumentacije , kot je bilo to včasih. Stvari so bolj normirane , bolj moram spremljati različne predpise , vse se bolj pogosto spreminja .
	6 /
	7 - Jaz osebno bi imela rada še več časa za pogovore z udeleženci , opažam pa, da je formalnih zadev, ki jih moraš opraviti, vedno več . In pogosto niti ne veš, zakaj je to vse potrebno in ali bo vplivalo na kvaliteto izobraževalnega procesa, mojega dela.
	8 - To, kar so prinesli projekti, predvsem ESS in drugi, veliko več je papirologije . Lepo bi bilo, če bi se ukvarjali z ljudmi, ne pa s poročanjem , papirji. To vse se je zgodilo v zadnjih treh letih. To je »simptomatično«.
	9 - Zagotovo je več papirologije . Npr. že priprava ponudbe nekega izobraževalnega programa je zahtevna in obsežna stvar, tudi do 30 strani, tako da vodji, ki to pripravlja, vzame veliko časa. Potem so tu še priprave pogodb, različni razpisi, pisanje časovnic, poročil, to vse je zamudno delo.
	10 /
	11 /

Iz opisov lahko povzamemo, da so bili po mnenju sodelujočih postopki organizacije in izpeljave izobraževanja odraslih v praksi včasih veliko manj formalizirani, manj je bilo potrebno stvari zapisovati, danes je potrebno vse postopke bolj dokumentirati. Opozarjajo, da ta opravila organizatorju oz. vodji izobraževanja odraslih vzamejo preveč časa, ki bi ga sicer lahko namenil strokovnemu delu, pogovori z udeleženci ipd. Po eni strani bi lahko v tovrstnih opisih prepoznali posledice dveh širših družbenih procesov, t.j. procesa decentralizacije in povečevanje avtonomije izobraževalnih organizacij, ki se kaže v prenosu procesov odločanja z nacionalne ravni na raven izobraževalnih organizacij. Instrument takšnega prenosa avtonomije bi lahko prepoznali tudi v nekaterih rešitvah, zapisanih v novem zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju (20% odprtega kurikula, izobraževalna organizacija sama razporeja predmete in module po letih, sama oblikuje pravila ocenjevanja itd.) ter v novih Navodilih za prilagajanje izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja (ni več predpisanega minimalnega obsega ur organiziranega izobraževanja, organizacija sama odloča o izboru organizacijskih modelov, itd.) Po drugi strani pa postajajo

močnejši sistemi »izkazovanja odgovornosti za kakovost«, saj se izobraževalni organizaciji skladno s povečanjem možnosti za avtonomno odločanje nalaga tudi večja odgovornost za to, da bodo te odločitve kakovostne in ne bodo v škodo uporabnikom njenih storitev. V ozadju teh procesov je namreč pravica javnosti do obveščenosti ter instrument zaščite udeležencev, ki imajo pravico do kakovostnega izobraževanja. Izobraževalna organizacija mora na pregleden način pokazati, kako uveljavlja svojo avtonomijo. Morda gre tu iskati enega izmed vzrokov za večje »formaliziranje postopkov« oz. za občutek, ki ga imajo danes organizatorji oz. vodje, namreč, da je potrebno »fizično ustvariti toliko in toliko papirja«.

Opozorila praktikov je potrebno obravnavati resno in z dolžnim strokovnim premislekom. Ker se tovrstni sistemi v Sloveniji vzpostavljajo na novo, je namreč mogoče, da bi se nekateri postopki, ki so v zadnjem času pridobili bolj formalno obliko, njihov namen pa je bil večja sistematičnost in načrtnost, kar naj bi vodilo k bolj poglobljenem strokovnem delu, »izrodili« v plitve administrativno birokratske postopke. Če bi bili razumljeni in izpeljani na ta način, zares ne bi vodili v večjo kakovost in bi strokovno delo v praksi izobraževanja odraslih bolj zavrli, kot da bi ga spodbudili in prispevali k izboljšanju. Ilustrativni sta naslednji izjavi dveh intervjuvank:

*»Imam občutek, kot da je **več nekega temeljnega nezaupanja v delo organizatorja ali vodje izobraževanja odraslih**. Druge institucije jim ne zaupajo, da dobro delajo, da bodo to naredili tako kot morajo in se zato stvari normirajo, predpisujejo. To je slab občutek, ki ga imaš.« (Intervju 4)*

»Nadzorujejo te neki polpismeni ljudje, ki stvari vsebinsko ne poznajo, »usedejo« se na številke, formalnosti in te kontrolirajo. Ali smo res morali to doživeti, ali si to res zaslužimo? Če imaš stvari narejene formalno vse v redu, si lahko miren. Vsi skupaj smo zašli, čutim se ogroženo od papirjev.« (Intervju 3)

Zdi se, kot da se je v praksi izobraževanja odraslih zgodilo nekakšno paradoksalno stanje; z nekaterimi rešitvami naj bi strokovni delavci dobili več avtonomije in možnosti za odločanje, sami pa prav te spremembe čutijo kot tiste, ki jim to avtonomijo jemljejo in jih »dušijo«.

Z vidika načrtovanja spopolnjevanja andragoških delavcev pa so ta opozorila iz prakse pomembna zato, ker nas navajajo k temu, da bi bilo v spopolnjevanjih, kjer se andragoški delavci spopolnjujejo za uporabo različnih instrumentov (npr. priprava osebnega izobraževalnega načrta, oblikovanje izvedbenega načrta ipd.) še več pozornosti potrebno nameniti ozaveščanju pomena teh instrumentov. Nekatero spremembo, ki smo jim priča v zadnjem času, namreč od organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih ter drugih andragoških delavcev zahtevajo tudi spremembe načinov dela, pogosto posegajo tudi v njihove »subjektivne teorije« o tem, kakšna naj bo njihova strokovna vloga, kaj naj zajema, kakšen je namen določenih procesov ipd. Spremembe pogosto zahtevajo tudi drugačno organizacijsko strukturo, ki najbolj neposredno poseže v vsakdanje delo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Na nek način tovrstne spremembe zares prinašajo dodatno delo, nove zadolžitve, je tudi zahtevnejše, zahteva lastno iniciativnost, več strokovnega znanja in ne nazadnje

tudi sprejemanje večje odgovornosti za tovrstno sprejete odločitve. Ena izmed intervjuvank je to dogajanje opisala takole:

»Veliko načrtovalskega dela je tudi pri pripravi različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti. Na nekaj si se lahko naslonil. Zdaj pa nekdo nekaj pripravi, učitelji nimajo časa pogledati, ko pa se kaj zaplete, pravijo: saj tako določa Marijin pravilnik, po tem smo se ravnali. Premalo je bilo prehodnega časa, da bi se na to lahko pripravili, tako pa so bili novi programi sprejeti pozno pomladi, jeseni smo jih morali začeti pa že izvajati.« (Intervju 6).

Zapis kaže tudi na zavedanje o večji odgovornosti, ki jo prinašajo novosti v prakso izobraževanja odraslih, hkrati s tem pa tudi na nekakšno negotovost, strah, da stvari ne bomo opravili tako, kot bi bilo prav. Zaznati je občutek, da se je v vseh teh novostih organizator oz. vodja znašel sam, brez potrebne podpore, prehodnega časa, ki bi omogočil, da bi si pridobili potrebno znanje, se drugače organizirali ipd. Dejstvo je namreč, da je veliko novosti, ki so se v zadnjih letih vnesle v izobraževalni sistem, posebej tudi na področje izvedbenega dela v izobraževanju odraslih, takšnih, ki zahtevajo kompetentnega, strokovno usposobljenega andragoškega delavca. Ob vsej resnosti obravnave opozoril praktikov o *»formaliziranju postopkov, večjem administriranju, papirologiji«* zato ne gre zanemariti potrebe po krepitvi strokovnega znanja oseb, ki se v praksi soočajo s strokovnimi novostmi. S tem morda delno le prispevamo, da bo *»slabega občutka«* in *»ogroženosti ob papirjih«* manj. Prav ti isti *»papirji«* so namreč lahko močan argument v rokah organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ko pred strokovno in laično javnostjo ter tistimi, ki opravljajo v sistemu nadzorno funkcijo, utemeljuje lastne strokovne odločitve.

Potrebo po krepitvi svojega strokovnega znanja, ki izhaja iz novih okoliščin in zahtevajo strokovno nadgradnjo oz. razvojno delo, izpostavljajo tudi organizatorji oz. vodje sami.

Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so izpostavili naslednje pomembne dejavnike, ki spreminjajo utečene načine njihovega strokovnega in razvojnega dela oz. krepijo potrebno po tovrstnem delu:

- upad vpisa in močna konkurenca,
- novosti pri pripravi izvedbenega kurikula,
- priprava internih pravilnikov,
- zahtevnejši udeleženci,
- prilagajanje trgu in potrebam na trgu,
- kompleksnost del in nalog, delo na različnih delovnih področjih.

Preglednica 28: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
	1 /
	2 - Ključne spremembe so v velikem upadu vpisa in močni konkurenci . Gre za borbo za kupce in skrb za kakovost .
	3 - V preteklosti je bilo več strokovnega dela . - Več je bilo tudi dela s podjetji , zdaj pa se ta ne zanimajo več za razvoj kadrov.
	4 /
	5 /
Nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu	6 - Vloga vodje izobraževanja odraslih se je bistveno spremenila – prav gotovo v pripravi izvedbenega kurikula , pa priprava vseh teh pravil, pravilnikov ... Tu gre tako za veliko več strokovnega dela kot za več organizacijskega dela, pa tudi formaliziranje postopkov . - Čutim pa tudi, da se moram vedno več učiti o tem, da se odrasli učijo drugače , da bi potem to znanje lahko prenašala na učitelje .
	7 - Udeleženci so postali zahtevnejši , pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.
	8 - Vsak posameznik želi čim več časa zase . V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, »hvala lepa in nasvidenje«. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.
	9 /
	10 - Danes je treba iskati nove tržne niše oz. nastopiti z novimi produkti . To, kar smo imeli doslej, se je nekako izpelo. Zdaj bo pa potrebno poiskati nove oblike.
	11 - Zmeraj več je dela, zmeraj več različnih delovnih področij imam, tako da moram stalno »preklapljat« z enega na drugo področje. - Prilagajati se je potrebno trgu in potrebam in sprejeti tudi druge naloge .

Opisane spremembe kažejo na to, da se pred organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi postavljajo nove zahteve po strokovnem in razvojnem delu, ki od njih zahtevajo večjo samoiniciativnost, razvojno naravnost, odprtost za potrebe uporabnikov (udeležencev, podjetij idr.). Ker vpis v izobraževalne programe že dolgo ni več samoumevna stvar, se danes praksa izobraževanja odraslih sooča z »*borbo za kupce*«, »*iskanjem novih tržnih niš oz. potrebo po nastopanju z novimi produkti*« in »*potrebo po večji kakovosti*«. Udeleženci danes zahtevajo več kot so včasih: »*Pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.*« »*V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, hvala lepa in nasvidenje. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.*« To, še posebej v izobraževalnih organizacijah, ki že prej niso bile razvojno naravnane in odzivne na potrebe okolja, zagotovo posega v ustaljene načine dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in spreminja njegovo vlogo in naloge.

Predvidevanja o spremembah vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje

V nadaljevanju smo zato sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam povedo, **kako bi se po njihovem mnenju morala razvijati vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje**, da bi bili v izobraževalnih organizacijah lahko kos vsem opisanim spremembam. Njihove razmisleke smo združili v dva vsebinsko zaokrožena sklopa. Večina intervjuvank je menila, da potrebujemo **statusne in kadrovske organizacijske spremembe**.

Preglednica 29: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – statusne in kadrovske organizacijske spremembe

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovske organizacijske spremembe	1	<ul style="list-style-type: none"> - Glede na trend vseživljenjskega učenja pričakujem, da bo naša vloga bolj pomembna. Potrebe družbe bodo večje. Razvoj je hitrejši - pomeni, da se moramo tudi izobraževati s pospeškom. - Podvojiti bo treba moči - potrebovali bomo nekoga, ki bo zadolžen za razvoj in stik z udeleženci, druga oseba pa naj se ukvarja z organizatorsko in administrativno funkcijo in financami. - Potrebno bo več timskega dela. Delo v skupinah, aktivih.
	2	<ul style="list-style-type: none"> - S področjem izobraževanja odraslih bi se moralo ukvarjati več ljudi in to profesionalci. Nekaj časa je treba vlagati v zaposlene na tem področju, jim dati čas, da spoznajo področje in jih voditi in vlagati sredstva.
	3	<ul style="list-style-type: none"> - Za izobraževanje odraslih se odločajo večinoma starejši učitelji, potrebne pa bi bile nove metode in pristopi – to je kontradiktornost v praksi.
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja izobraževanja odraslih bi moral opravljati predvsem vodstvene funkcije. Biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov, nadaljnega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Verjetno bi morala biti njegova obveznost tudi priprava letnih delovnih načrtov in letnih poročil. Prav tako vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. - Operativno delo: pogovori z udeleženci, razpisi, vpisovanje, evidence, pogovori, spremljanje - to pa menim, da bi lahko delali tudi drugi ljudje. - S tem, da bi bilo potrebno vzpostaviti timsko delo. V timu bi moral biti vodja, dva do trije (odvisno od obsega dela) organizatorji, administrativni delavec. Da to dobro deluje, mora pri tem sodelovati tudi računovodstvo. Vodja izobraževanja odraslih pa bi moral imeti dovolj velike pristojnosti, da bi lahko odredil stvari, ki so povezane strogo z organizacijo, vodenjem, pripravo izobraževanja odraslih.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovske organizacijske spremembe	5	- Vodja izobraževanja odraslih je predvsem velik motivator učiteljem in udeležencem . To mora biti njegova prva vloga. Če bi bil vodja izobraževanja odraslih usposobljen , da bi znal motivirati tako udeležence kot učitelje, bi lahko pedagoški proces veliko bolje tekel. Vodja izobraževanja odraslih mora znati povezovati cel proces učenja , ga približati tako udeležencu kot učitelju.
	6	- Statusno bi morali organizatorja izobraževanja odraslih na šoli sistemizirati , da bi bil plačan ne glede na to, koliko je vpisanih.
	7	- Če ima šola malo programov in malo udeležencev, potem lahko vloga ostane taka kot je - da en človek opravlja več stvari. Če pa je udeležencev veliko, se mi zdi, da je vloga, ki bi jo morali vodje izobraževanja odraslih imeti, podobna vlogi ravnatelja . Imeti mora vedno več različnega znanja (ekonomsko, managersko). - Idealno bi bilo, če bi lahko imeli tim sodelavcev , ki bi mu pripadal, se z njimi posvetoval, pripravljaj programe.
	8	- Takoj ko naraste število skupin in število udeležencev, mora organizator prerasti v vodjo izobraževanja. V nekaj letih se bo s toliko ljudi, toliko projekti in toliko dela, kot ga imamo pri nas, pojavila potreba po zaposlitvi novega organizatorja, prehod na vodjo bo nujen .
	9	- Prihodnost vidim v neki timski sinergiji . Da ne delamo samo kot »padalci«, individualno, to ni v redu. Potrebno je povezovanje, tako znanja kot izkušenj . - Vlogo vodje izobraževanja vidim na eni strani kot povezovalno , pa tudi podporno vlogo , da krepi tim, vnaša tudi nove stvari, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje , poskrbi za to, da skupaj nastopamo na trgu in skupaj razvijamo nove programe . - Delo organizatorja izobraževanja pa zahteva določene organizacijske veščine , gre bolj za organizacijo, manj za vsebino.
	10	/
11	/	

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih izobraževanje odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Statusno bi se morala vloga vodje izobraževanja odraslih sistemizirati, da bi bil plačan ne glede na vpis.
- Potrebna je **profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje** v to področje.

- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnjega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Med njegove obveznosti sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti mora motivator učiteljem in udeležencem. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno timsko. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Izhajajoč iz takšne delitve vloge na vodjo izobraževanja odraslih ter organizatorja izobraževanja izhajajo tudi delno raznolike potrebe po znanjih in veščinah enih in drugih, hkrati pa tudi skupine kompetenc, ki so skupne enim in drugim (npr. veščine timskega in sodelovalnega dela itd.)

Takšna statusno in strokovno urejena vloga andragoških delavcev, ki se v izobraževanju odraslih ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, po mnenju sodelujočih v intervjujih šele lahko prispeva oz. je predpogoj za to, da bi se lahko razvijala tudi **strokovno razvojna vloga**. Med tovrstnimi spremembami so sodelujoče naštele naslednje:

Preglednica 30: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	1	/
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Več bo sodelovanja in komunikacije z uporabniki. - Potem pa tudi spremljanje in razvoj kakovosti, evalvacija. No, ja saj to je povezano z uvajanjem sprememb in spremljanjem tega. Večja fleksibilnost – ti ustaljeni načini dela ne bodo dovolj. - Več sodelovanja na terenu, ugotavljanja potreb delodajalcev. Opažam, da si delodajalci organizirajo precej sami, nikjer pa ni rečeno, da pri tem ne bi mogla sodelovati šola, ali to organizirati zanje. - Potem so tudi mednarodni projekti. Ti so pomembni in potrebovali bi ljudi, ki bi v tem sodelovali: iskali bi variante, kje sodelovati in sodelovali bi pri izpeljavi projekta. Tu je tudi mogoče dobiti sredstva za razvoj.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	3	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih, če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. - Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. - Naslednja možnost za izobraževanje odraslih je dopolnjevanje strokovnega znanja - informiranje o novostih. Vendar mora biti v tem primeru šola povezana s kakšnim razvojnim centrom, da lahko slediš novostim (vrsta materialov, njihova uporaba...). Žal tu spet trčimo na nezanimanje podjetij za razvoj svojih kadrov – raje »uvažajo že oblikovane« ljudi. - Priložnost pa vidim tudi pri spopolnjevanju za osebno rast, spolnjevanje znanj za hobije, tuje jezike...
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Po mojem mnenju bi morali razviti izobraževanje odraslih na vseh srednjih šolah in bi to moralo biti zakonsko normirano, da ima vsaka šola izobraževanje odraslih. Lahko bi več razvijali programe neformalnega izobraževanja.
	5	<ul style="list-style-type: none"> - Njegovo vlogo vidim tudi v razvijanju programov za podjetja. Tehnologija gre naprej in zaposleni bi morali pridobivati znanje o teh novostih. Ampak to zahteva tudi spremembe v podjetjih, tudi ona bi morala podpirati to izobraževanje. Podjetja premalo izobražujejo, več bi morala dati v izobraževanje.
	6	/
	7	/
	8	/
	9	/
	10	<ul style="list-style-type: none"> - Mislim, da se bo ta vloga spreminjala bolj v upravljavca informacij o tem, katera izobraževanja so možna. Doslej je bilo vse bolj naslonjeno na šolske programe, v bodoče pa bo bolj, tako kot to to delajo zasebna podjetja, , iskanje priložnosti in kreiranja novih programov.
11	/	

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje strokovno razvojne usmeritve:

- več sodelovanja in komuniciranja z uporabniki,
- večji poudarek spremljanju in razvoju kakovosti,
- več lastne angažiranosti pri ugotavljanju potreb delodajalcev,
- razvoj novih programov (formalnega, še posebej pa neformalnega izobraževanja - programi za potrebe trga dela in za osebno rast).

Potrebo po vseh teh spremembah še dodatno osvetljujejo naslednji premisleki sodelujočih v intervjujih:

»Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih - če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. To pa se je izrodilo v to, da skoraj vsi naredijo letnike in posledice tega bomo prav gotovo čutili v prihodnosti. V redni šoli to povzroča, da se lahko vpiše kdorkoli, veliko je takih, ki jih učenje sploh ne zanima, ne poslušajo, delajo nekaj drugega, marsikdaj niti zvezka ne odprejo. Ampak šola je dobra, če nima osipa. Dijaki lahko celo napredujejo z negativno oceno, češ da jo bo popravil v naslednjem letniku. Dijak pa ne misli naprej, on rešuje današnji dan. Ne misli na to, da se mora danes še naučiti, kar lani ni znal. Vse to ima posledice tudi na izobraževanje odraslih. Kot sem že rekla, tradicionalnih skupin, osipnikov, skoraj ni več. Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. Npr. – kemijski tehnik je bil včasih zelo širok profil, zaposloval se je lahko na številnih delovnih mestih, zdaj pa je program tako osiromašen, malo je splošnih predmetov in to »širino« bo treba nadomestiti. Mogoče je tu priložnost za izobraževanje odraslih.« (Intervju 3)

*»Šola, v katero sem hodila jaz, je še vedno taka, kot je danes. Jaz sem se ob šoli doma naučila šivat, kuhat, kositi, kvačkat... Zdaj se otroci tega ne naučijo doma. Vlada mišljenje, da se da vse kupiti in se tega ni treba učiti; vse gradimo na trgovini. Mogoče pa bi morala šola kaj narediti na tem področju. Ampak spomnim se primera iz naše vasi, ko smo se v okviru nekega društva pogovarjali, da bi kaj naredili za kraj in v ta namen organizirali izobraževanje prebivalcev. Takoj smo našli teme – različne vrste pismenosti. Zataknilo se je, ko smo se pogovarjali, kje bi to izvedli. Tisti, ki so se s tem ukvarjali, so povedali, da ljudje nočejo, da bi se izobraževali v šoli, raje gredo v gasilski dom. **Kaj smo naredili s šolo?**« (Intervju 3)*

*»Osebnostno se mi zdi škoda prostorov, škoda vseh sredstev, zato da se do 15.00 ure izvaja izobraževalni proces, popoldan pa je šola zaprta, prostori samevajo. **Zakaj ne bi bile šole odprti prostori**, ki so namenjeni izobraževanju mladine in odraslih? Lahko bi **več razvijali programe neformalnega izobraževanja**. Zakaj pa ne bi imeli sedaj, ko so na nekaterih šolah zaradi upada dijakov že dopoldan prostori prazni, skupine upokojencev, ki jih npr. jezikovno izobražuješ ipd. Zakaj bi morali biti tako grozno zaprti in ne bi omogočili učenja na šoli tudi starejšim? Če bi bila ravnatelj, bi tako razmišljala. Sama sem resnično želela to storiti. Zraven naše šole je bil dom upokojencev. Želela sem, da bi jim ponudili jezikovno ali računalniško opismenjevanje. Pa so bili odzivi v smislu: »Pa ne bomo sedaj teh starih imeli v šoli? Koliko problemov je z njimi! Kaj pa če jih v času, ko so pri nas, zadene kap?« Lahko bi imeli neformalne tečaje itd. Pri nas smo imeli npr. profesorico, ki fantastično oblikuje nakit, to znanje bi z veseljem prenašala drugim, pa se ni dalo izpeljati. Doživljala pa sem to, da se šola ob petkih popoldan zapre in potem je na izobraževanju odraslih »una, ki se nekaj gre.« Če sem ostala v petek popoldan, je moral zaradi mene ostati tudi varnostnik, to je bil strošek. Da ne govorim o sobotah... « (Intervju 4)*

Opisi so zelo dragoceni, saj kažejo na to, da imajo osebe, ki v izobraževalnih organizacijah opravljajo vlogo organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, ideje, razmišljajo razvojno, a se pri tem hkrati soočajo z odporom okolice, še vedno preozkim razumevanjem procesov vseživljenjskega učenja, nespoštovanjem drugačnosti, potreb po »razšolanju šol« ter preoblikovanju le-teh v centre vseživljenjskega učenja. Ob teh izjavah velja omeniti raznolikost vrst izobraževalnih organizacij za odrasle. Vse tri prikazane izjave so namreč prispevale sodelujoče iz srednjih šol, kjer je izobraževanje odraslih (za razliko npr. od izobraževanja odraslih na ljudskih univerzah) velikokrat še vedno postranska dejavnost, dodatni vir zaslužka, nekaj, kar je »za zraven«. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih je zato tudi nekakšen glasnik pomena izobraževanja odraslih, vzpostavljanja identitete in enakovredne obravnave izobraževanja odraslih na šoli ipd. To pa gotovo ni enostavna naloga.

Potrebe po znanju, ki bi ga moral imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih in ponudba spopolnjevanj

V zaključnem delu intervjujev pa nas je zanimalo mnenje vprašanih o tem, **katero je tisto znanje, ki bi si ga morali vodje izobraževanja odraslih oz. organizatorji izobraževanja pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih?** Njihove odgovore prikazuje spodnja preglednica.

Preglednica 31: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

Znanje	f
ANDRAGOŠKO ZNANJE	28
Temeljno andragoško znanje.	4
Organizacija izobraževanja.	4
Uporaba informacijske tehnologije v izobraževalnem procesu (programiranje v spletnem okolju, postavitve spletnih učilnic).	4
Poznavanje svetovalnega procesa.	3
Oblike in metode v izobraževanju odraslih.	2
Priprava virov za samostojno učenje, učnih gradiv.	2
Evalvacija, zagotavljanje kakovosti (veščine obdelave informacij).	2
Znanje s področja priznavanja predhodno pridobljenega znanja.	1
Mentorstvo, tutorstvo.	1
Usposabljanje o odnosih med učitelji in udeleženci.	1
Poznavanje izobraževalnega sistema.	1
Znanje o tem, kako načrtovati programe.	1
Preverjanje in ocenjevanje znanja.	1
Poznavanje andragoške dokumentacije.	1
ZNANJE O DELU Z LJUDMI (razvoj kadrov, usklajevanje dela...)	15
Znanje o komuniciranju (z udeleženci, učitelji, zunanjimi javnostmi, mediji...).	5
Psihološko znanje.	3
Spodbujanje razvoja profesionalnosti in razvoja pri učiteljih (znanja za učinkovito vodenje sodelavcev...).	2
Timsko delo.	1
Posredovanje povratne informacije sodelavcem o opravljenem delu.	1

Znanje	f
Veščine motiviranja sodelavcev za delo v izobraževanju odraslih.	1
Veščine, ki bi vodji izobraževanja odraslih pomagale prenašati znanje o izobraževanju odraslih na učitelje.	1
Veščine pogajalskega procesa.	1
ZNANJA S PODROČJA PRAVA IN EKONOMIJE, MENEDŽMENTA	12
Poznavanje zakonodaje (predpisi, upravni postopek, pogodbe..).	7
Znanje s področja ekonomije, financ in računovodstva (finančno načrtovanje, določitev cene programa...).	5
Menedžerska znanja.	1
Znanje o tem, kako tržiti programe.	1
ZNANJA S PODROČJA OSEBNOSTNEGA RAZVOJA	4
Znanje s področja osebnostnega razvoja (uravnavanje lastne motivacije, refleksija o lastnem delu, osebnostna rast...).	3
Osebno načrtovanje časa (kako postavljati prioritete, kako se organizirati, kako spremljati realizacijo lastnega dela).	1

V analizi so se izluščili naslednji vsebinski slopi potrebnih znanj:

Andragoško znanje. Poleg temeljnega andragoškega znanja, pri čemer vprašane niso natančneje navajale, katero naj bi to bilo, so največkrat navedle še znanje o organizaciji izobraževanja in poznavanju svetovalnega procesa. Potrebe po znanju sovpadajo z nalogami, ki so jih pri prejšnjih vprašanih vprašane navajale kot tista, ki predstavljajo težišče njihovega dela. V nadaljevanju so nanizale različne vrste potrebnega znanja, ki je povezano z nalogami izpeljave andragoškega cikla, kot so: načrtovanje programov, oblike in metode dela, priprava učnih gradiv, , odnosi med učitelji in udeleženci, preverjanje in ocenjevanje znanja, spremljanje in evalvacija itd. Ne gre pa prezreti, da sta potrebe po znanju pri teh dejavnostih navajali le ena ali dve od enajstih sodelujočih. Postavlja se vprašanje, ali vprašane ocenjujejo, da vse to znanje že imajo, ali menijo, da tovrstno poglobljeno andragoško znanje ne sodi v njihov delokrog (posebej tiste, ki povečini opravljajo le organizacijska dela), ali pa tega znanja ne pojmujejo kot pomembnega. Če bi veljala ta, zadnja, možnost, bi bilo to z vidika vzpostavljanja vloge vodje izobraževanja odraslih kot strokovno-razvojne vloge, zaskrbljivo.

Znanje o delu z ljudmi. Že pri analizi del in nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih se je pokazalo, da je precejšen del te vloge povezan z nalogami usklajevanja, povezovanja nalog med učitelji itd. Pokazalo se je, da gre v tem delu že za dela in naloge, ki zajemajo dimenzije vodstvenega dela. Tudi v tem primeru pogostost navedb ni bila visoka, a so vendarle definirane potrebe, ki so skladne z opisi dela, ki so jih vprašane navajale prej. Med tovrstno znanje sodi: komuniciranje z različnimi interesnimi skupinami, psihološko znanje, znanje o timskem delu, sposobnost motiviranja sodelavcev, posredovanje povratnih informacij o opravljenem delu, prenos znanja na sodelavce itd.

Znanje s področja prava, ekonomije, menedžmenta. V tem sklopu bi lahko prepoznali prej opisane spremembe, ki so se na področju izobraževanja odraslih zgodile v zadnjih letih, ko postaja vse pomembnejše poznavanje pravnih okvirov v izobraževanju, ko je potrebno natančneje, kot je bilo to značilno v preteklosti,

izkazovati upravičenost in primernost porabe sredstev, ko je npr. ob prijavih na razpise za projekte potrebno natančneje določiti finančne načrte ipd. Morda na vse te spremembe in iz njih izhajajoče potrebe po novem znanju organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, doslej nismo bili dovolj pozorni.

Znanje s področja osebnostnega razvoja. Nekateri intervjuvanke so opozorile na potrebo po dodatnem znanju o tem, kako spremljati in samovrednotiti lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebnostno rast. V ta sklop sodijo tudi potrebe po znanju o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas.

Izhajajoč iz opredeljenih potreb po znanju smo vprašane za konec še povprašali, **kaj menijo o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za njihovo delo oz. ali imajo v zvezi s tem kakšne predloge.** Po pričakovanju so navajali podobno kot pri prejšnjem vprašanju – za znanje, ki so ga navedli kot tisto, ki ga potrebujejo, so navedli tudi, da bi bilo dobro, da bi bilo več ponudbe spopolnjevanja s tistega področja. Še posebej so izpostavili naslednje:

- Andragoški center je tista krovna organizacija, ki bi morala oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih.**
- Potrebno bi bilo razviti dodatno **spopolnjevanje s področja zakonodaje** na področju izobraževanja odraslih.
- V spopolnjevanja bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pri izobraževanju odraslih pojavljajo.**
- Treba bi bilo **razviti** kakšen **program v zvezi s pedagoško – andragoško dokumentacijo.** Ta bi moral biti **praktičen:** kako naj izgleda dokumentacija, kako naj se taka dokumentacija vodi itn.
- ACS bi lahko organiziral različne **posvete** ali še boljše, **problemska srečanja.** Na njih bo predstavil izhodišča za neko aktualno temo, povabil bi praktike, prišli bi ljudje iz različnih institucij, z različnimi težavami, o tem bi se potem pogovorili, ACS pa bi vse skupaj vodil in usmerjal.
- Andragoški center naj bi še nadalje razvijal spopolnjevanje s področja **zagotavljanja kakovosti izobraževalnih ustanov.** Andragoški center ima vlogo **razvijalca nečesa novega,** nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je,** da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam,** tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja,** deluje **razvojno in izobraževalno.**
- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih.** Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

Pomembna je pobuda praktikov o tem, da bi moral ACS razviti **sklop spopolnjevanj, ki bi bil namenjen prav spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. To so utemeljevali takole:

*»Za naprej pa se mi zdi, da bi moral biti ACS krovna izobraževalna organizacija, ki bi oblikovala **profil vodje ali organizatorja izobraževanja odraslih**, ki bi na enem mestu dobil vso potrebno, specialistično znanje – od zakonodaje, ekonomije, pa tudi tista (mehka) znanja, ki so nujno potrebna.« (Intervju 7).*

*»ACS bi moral **razviti sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**. Na ta način bi imeli ljudje, ki pridejo na to delovno mesto, možnost načrtno spoznati, kaj je tisto, kar dela vodja izobraževanja odraslih.: kaj so njegove pristojnosti, njegove naloge, kaj vse pa je takšno, kar sicer morajo delati, a ne sodi v delo vodje izobraževanja odraslih. Dobro bi bilo, če bi imeli tudi malo uvida v pooblašcanje itd., ker učitelji, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, velikokrat tega uvida nimajo. Večinoma je namreč tako, da se nenadoma znajdeš v tej vlogi, nihče ti o ničemer nič ne pove, nihče ti ničesar ne preda. In moraš sam splavati.« (Intervju 4).*

*»Lahko bi pripravili tudi **poseben program za vodje oz. organizatorje izobraževanja**, vendar je nujno, da bi imeli pri tem tudi **zunanje sodelavce, iz prakse** (npr. za področje financ ali zakonodaje, da res vključite predavatelja, ki to obvlada.« (Intervju 9)*

Gre za pobudo, ki pritrjuje razvojnim premislekom, ki jih na ACS-ju gojimo že nekaj časa, da bi bilo namreč potrebno k izobraževanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih pristopiti bolj načrtno, sistematično in celovito. Pridobljeni podatki o tem, da se na tem delovnem mestu v veliko primerih zaposlujejo ljudje, za katere področje izobraževanja (odraslih) ni bila njihova študijska odločitev in so se na tem delovnem mestu znašli bolj ali manj slučajno, zares potrjuje, da bi bilo potrebno čim prej pristopiti k izpolnitvi teh načrtov. Še toliko bolj, če upoštevamo še ugotovljeno kompleksnost delovnih nalog in opravil ter zahtev po nadgradnji njihove strokovne in razvojne vloge v prihodnje, ki smo jih tudi odstrli v tej študiji. Potrebno bi bilo:

- urediti sistemska vprašanja vloge ter opredelitev profila vodje izobraževanja odraslih v izobraževalnih organizacijah;
- razviti celovito zasnovano andragoško spopolnjevanje, ki bi bilo oblikovano prav za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Pri samem načrtovanju in izpeljavi takšnega programa spopolnjevanja pa je potrebno posebno pozornost nameniti pobudam praktikov o tem, da naj bi takšen koncept spopolnjevanja zares izhajal iz potreb prakse in bil praktično naravnani. V zvezi s tem je ilustrativen razmislek ene od intervjuvank:

*»V preteklosti smo imeli tako spopolnjevanje, da so izbrali **najvidnejše praktike v stroki** na ravni Slovenije in aktivni učitelji nekega predmeta smo obiskali učno uro takega praktika, opazovali, kako jo je izpeljal, po uri pa smo imeli strokovni razgovor, na katerem smo analizirali izpeljano uro, kaj povprašali ipd. Ogromno smo se naučili na ta način, zanimanje je bilo veliko. Potem je bilo*

*to ukinjeno in so bila organizirana predavanja »nepraktikov«. Razlika od prejšnje do te oblike je bila ta, da **se je strokovnjak-praktik izpostavil s svojim delom, zdaj pa nekdo o tem prebere dve knjigi in pove, da bo o tem govoril.** Učitelji neradi hodijo na taka predavanja, ker se ne čutijo nagovorjene. Razvija se tudi način, da se v zbornici izbereta dva do trije kolegi, ki gredo na neka spopolnjevanja, potem pa naj bi tako pridobljeno znanje prenašali na nas. In ko se vrnejo, so »popljuvani« od kolegov. Javijo se pa tako ali tako tisti, ki potrebujejo točke za napredovanje, saj smo zgradili sistem, da se vse »cenjene« točke dobijo izven osnovnega dela, to je poučevanja.« (Intervju 3)*

Zapis opozarja na težavnost iskanja pravega razmerja med teorijo in prakso, hkrati pa tudi na potrebno po preišljenem in načrtnem izboru praktikov, ki bi sodelovali v tovrstnih strokovnih spopolnjenjih.

Zanimiva je tudi pobuda ene izmed intervjuvank, namreč ta, da bi bil ACS lahko pobudnik oz. organizator t.i. **problemskih srečanj**, ki bi se jih udeležili organizatorji in vodje izobraževanja odraslih. Gre za idejo, ki bi jo bilo pri razvoju strokovnega spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih mogoče nadgraditi in povezati z vedno večjimi potrebami po vpeljavi bolj sistematičnih in načrtnih postopkov **supervizije** v izobraževanju odraslih. Andragoški center bi prevzel vlogo koordinatorja tako oblikovanega projekta supervizije. V prvi fazi bi se naloga opredelila v obliki razvojne naloge, v okviru katere bi bilo potrebno opredeliti koncept supervizije v izobraževanju odraslih, opredeliti vlogo supervizorja, oblikovati program spopolnjevanja za supervizorje, premisliti o potrebni licenci za supervizorje itd. V naslednji fazi bi se izpeljalo usposabljanje supervizorjev, ki bi potem opravljali to vlogo v regionalnih in lokalnih okoljih. Gre za idejo, ki bi jo bilo potrebno razdelati in jo dati v ponovno presojo praktikom ter jo, v kolikor bi se izkazala za smiselno, predstaviti tudi predstavnikom Ministrstva za šolstvo in šport.

Pomembne so tudi druge izražene pobude o vlogi ACS pri nadaljnjem razvoju sistema strokovnega spopolnjevanja andragoških delavcev, npr. sodelovanje v postopkih formaliziranja različnih vlog izobraževalcev odraslih.

4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ STALNEGA STROKOVNEGA SPOPOLNJEVANJA

Ob koncu poročila povzemamo bistvene ugotovitve in iz njih izhajajoče predloge za nadaljnji razvoj spopolnjevanja andragoških delavcev, s poudarkom na potrebah po spopolnjevanju organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih oz. programskih področij.

Vpliv izobrazbe, motivov za zaposlitev ter značilnosti vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

- Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na **pestrost in raznolikost vrst izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. Med sodelujočimi ni bilo nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu univerzitetni diplomirani pedagog oz. andragog.
- **Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna**, pač pa se je zgodila slučajno in je bila splet različnih okoliščin. Pogosto neveden razlog je bil: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda nekoga v pokoj. Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci; zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev ipd. **Zaradi majhnega števila sodelujočih teh rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa iz njih vendarle izpeljemo premisleke o tem, da je med andragoškimi delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje in še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno in pri tem ni šlo za njihovo temeljno študijsko odločitev**. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- **Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo** (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Sklepamo lahko, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to pa jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe ob opravljanju vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih imele tudi znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa takrat ne, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo npr. iz naravoslovnih in tehničnih ved).

- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih je potrebno upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki **se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela.** Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja sto odstotno, med letom pa dve uri tedensko«) Misliti je treba tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljen«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru to lahko vpliva na njeno (ne)motivacijo za andragoško spopolnjevanje.
- Pokazalo se je, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v večini primerov **sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela.** V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Pri načrtovanju spopolnjevanja je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljeno andragoško strokovno znanje ter poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi znanje **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), znanje o **izboru osebja**, o **strateškem načrtovanju in spremljanju izpeljave.**
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati tudi **raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela.** Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter **spopolnjevanje oblikovati modularno.** Na ta način bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način v določenem časovnem obdobju pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Vpliv tipičnih nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na potrebe po znanju in na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

V nadaljevanju povzemamo tipična dela in naloge, ki so jih opisale sodelujoče v intervjujih. Pri strukturiranju njihovih opisov smo si pomagali z dvema strukturnima modeloma in sicer smo upoštevali temeljne elemente andragoškega ciklusa (ugotavljanje potreb, razvoj programov, načrtovanje izpeljave, izpeljava izobraževanja, evalvacija...) ter procesni model, ki opredeljuje strukturo vstopnih, procesnih, izstopnih in kontekstualnih dejavnikov kakovosti. Kjer je bilo mogoče, smo iz opisov sodelujočih ob posameznih opravilih izluščili izkazane potrebe po znanjih ter njihove predloge za načrtovanje nadaljnjega andragoškega spopolnjevanja. Tem smo dodali nekatere predloge.

Preglednica 32: Tipična opravila organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, potrebe po znanju in predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

TIPIČNA DELA PRED VPISOM (KONTEKSTUALNI IN VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Ugotavljanje potreb po znanju v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Nameni in pomen ugotavljanja potreb, - metode ugotavljanja potreb, - načini uporabe ugotovitev pri načrtovanju izobraževalnih programov. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Predlog 1</u>: razviti samostojen modul, ki bi obravnaval načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd. - <u>Predlog 2</u>: oblikovati samostojni modul o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb.
Načrtovanje izobraževalnih programov.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje metodologij oblikovanja raznovrstnih izobraževalnih programov za odrasle. 	
Priprava razpisa za vpis. Priprava informativnih zgibank, gradiva. (promocija, trženje)	<ul style="list-style-type: none"> - Veščine marketinga, trženja, promocije. 	V programe spopolnjevanj za andragoške delavce bi bilo smiselno vključiti tudi nekatere teme s področja promocije, trženja, marketinga .

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Uvodno delo z udeleženci	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delitvi nalog, timskemu opravljanju nalog v zvezi z vpisnimi postopki. 	
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.		
Uvodni pogovori z udeleženci in svetovanje.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o vodenju svetovalnega pogovora, - znanje o vplivu značilnosti odraslih na načrtovanje izvedbenih rešitev zanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - del tovrstnih vsebin je že zajetih v modulih Osební izobraževalni načrt in Izvedbeni načrt za učno skupino. - Oba modula bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje in vodje. - Hkrati pa bi bilo te teme smiselno pripraviti v zaključenih vsebinskih sklopih, ki se lahko izpeljejo tudi kot samostojni krajši moduli (uvodni pogovor, ugotavljanje značilnosti odraslih).
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o postopkih ugotavljanja predhodnega znanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o priznavanju predhodnega znanja vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava osebnih izobraževalnih načrtov.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o namenu in načinih oblikovanja osebnega izobraževalnega načrta za posameznike. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Načrtovanje in organizacija izobraževanja		<ul style="list-style-type: none"> - Casovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil je tematika, ki tudi sodi v spopolnjevanja andragoških delavcev. - Že razviti modul o načrtovanju in organizaciji izobraževanja odraslih je smiselno vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje. - Smiselno je premisliti o dopolnitvi modula s temami kot so: dogovarjanje o delitvi dela, spremljanje izpeljave dogovorov, postavljanje prioritet itd.
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine dela z osebjem (izbor osebja, kadrovske postopki), - veščine usklajevanja dela in interesov med različnimi ciljnimi skupinami (učitelji, udeleženci, vodstvo) in delegiranje delovnih opravil, - motiviranje učiteljev za delo v izobraževanju odraslih, - motiviranja učiteljev za timsko delo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razviti bi bilo potrebno samostojen modul, ki bi zajemal nekatere teme s področja razvoja človeških virov, vodenja (usklajevanja dela) in upravljanja. - Druga možnost je, da bi razvili nekaj zaokroženih vsebinskih sklopov o teh temah, ki bi jih smiselno povezovali v različne module.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih – izvedbeni kurikuli (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikul, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, med predmetno povezovanje..)	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o ugotavljanju značilnosti udeležencev ter njihovemu upoštevanju pri načrtovanju izvedbe izobraževanja, - poznavanje metodologij in postopkov načrtovanja izvedbenih kurikulov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).		
Oblikovanje učnih skupin.		
Dogovori o potrebnih učilnicah.		
Organizacija praktičnega pouka.		
Oblikovanje cene programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje iz trženja, nekatera ekonomska znanja. 	
Kordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, zagotavljanje primerne števila izvodov itd.)	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv za odrasle, - poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv, namenjenih samostojnemu učenju, - poznavanje možnosti uporabe IKT pri oblikovanju in posredovanju učnih gradiv udeležencem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebno bi bilo razviti samostojni modul, ki bi obravnaval tematiko priprave učnih gradiv za različne namene izobraževanja za odrasle. - Velja premisliti, ali bi razvili poseben krajši modul, namenjen izdelavi in uporabi gradiv v IKT učnih okoljih oz. izdelavi in uporabi gradiv pri izobraževanju na daljavo.
Priprava in vodenje dokumentacije	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje zakonskih in podzakonskih predpisov, ki opredeljujejo obvezno dokumentacijo v izobraževanju odraslih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebna je vključitev teme poznavanja predpisov ter andragoške dokumentacije v celovit koncept spopolnjevanja andragoških delavcev. - Tema naj bi se obravnavala praktično, na primerih.
Priprava pogodb za udeležence.		
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).		
Priprava pogodb za učitelje.		
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.		

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Sprotno obveščanje udeležencev o spremembah.		
Svetovanje, motiviranje in pomoč udeležencem.		<ul style="list-style-type: none"> - Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. - Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili teme iz psihologije, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnim znanjem o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. - Glede na to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že načrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen superviziji andragoških delavcev.

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
<p>Svetovanje in strokovna podpora učiteljem.</p> <p>Sklicevanje in vodenje andragoških zborov, sestankov (aktivov) učiteljev.</p> <p>Posredovanje med učitelji in udeleženci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delu z ljudmi, veščine posredovanja jasnih napotkov in povratne informacije o delu, - veščine prenosa znanja na sodelavce, - veščine timskega dela, - veščine motiviranja sodelavcev za timsko delo, - pogajalske veščine, veščine usklajevanja različnih interesov, - veščine učinkovitega vodenja sestankov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine dela s sodelavci, organizacije dela ljudi itd. bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja. - Predlog 1: Razvije se samostojni modul. Predlog 2: Teme se oblikujejo v zaključenih vsebinskih celotah, da se jih lahko po potrebi vključuje v druge module (navedeno že pri opravilu: uvodno delo z učitelji).
<p>Sprotno spremljanje in izboljševanje izobraževanja (spremljanje uspešnosti, zadovoljstva...).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tema spremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. - Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanja o uporabi raznolikih metod. - Modul naj bi bil posebej osredotočen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti njihovega dela. - Modul naj bi prav tako usposabljal za ukrepanje ob pridobljenih rezultatih o doseženi ravni kakovosti.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Organizacija izpitnih rokov.		
Organizacija (poklicne) mature, izpitnih rokov.		
Svetovanje udeležencem o možnostih nadaljnjega izobraževanja.		<ul style="list-style-type: none"> - V usposabljanje je potrebno vključiti spopolnjevanje za svetovalno delo v izobraževanju odraslih.
Končna evalvacija zadovoljstva udeležencev, uspešnosti in načrtovanje izboljšav za naslednje izpeljave.		<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine so vključene v predlog modula Spremljanje in samoevalvacija (zgoraj).
DRUGE STALNE NALOGE		
Osveščanje okolice (sodelavcev, vodstva šole) o pomenu izobraževanja odraslih.		<ul style="list-style-type: none"> → V spopolnjevanja je potrebno vključiti temo o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. → Spodbuditi je treba premisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji.
Sodelovanje s partnerji v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje pomena vključevanja interesnih skupin v načrtovanje razvoja izobraževanja odraslih, - poznavanje značilnosti interesnih skupin, lastnosti interesnih skupin, - večšine dela z interesnimi skupinami, - poznavanje pomena mreženja in socialnega kapitala za razvoj izobraževanja odraslih v organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tema sodelovanja z okoljem sodi med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. - Predvsem je smiseln premislek vključitev teme interesnih skupin izobraževalne organizacije ter načrtnega dela z jimi, pomena mreženja ter izgrajevanja socialnega kapitala izobraževalnih organizacij s partnerji v okolju.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava letnega delovnega načrta.	- Znanje in veščine načrtovanja, postavljanja ciljev, organizacije dela.	
Priprava letnega poročila o delu.		
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.		
Spremljanje novosti (v stroki in zakonodaji).		
Organizacija in izpeljava internega izobraževanja za učitelje.	- Znanje in veščine o prenosu znanja na druge.	
Spremljanje lastnega dela in osebni razvoj.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o tem, kako spremljati in samocenjevati lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebno rast, - znanje in veščine o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas. 	- Premisliti o možnosti vključitve nekaterih obravnavanih tem v katerega od že razvitih modulov (ali tistih, ki se bodo razvili na novo) s temami o strokovnem in osebnostnem razvoju andragoškega delavca.

Statusna in organizacijska vprašanja, ki jih je potrebno razrešiti, da bi lahko organizator oz. vodja izobraževanja odraslih bolj učinkovito opravljal svoje delo

Sodelujoče v intervjujih so opozorile na pomen statusne urejenosti vloge organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Iz njihovih pojasnil lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih dejavnost izobraževanja odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Delovno mesto vodje izobraževanja odraslih bi se moralo **sistematizirati**, da bi bili zagotovljeni stabilni pogoji za njegovo delo. **Potrebna je profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje**.
- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: je andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnjega razvoja področja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Med njegove obveznosti prav tako sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti pa mora tudi spodbujevalec učiteljev in udeležencev. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno **timsko**. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Druge pobude, predlogi

Intervjuvanke so izrazile še nekatere druge pobude in predloge ter sporočila, ki jih je smiselno upoštevati, ko načrtujemo nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih:

- Andragoški center bi moral oblikovati oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop spopolnjevanja, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**.
- V spopolnjevanje bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pojavljajo pri izobraževanju odraslih**.
- Andragoški center bi lahko organiziral različne **posvete** ali še boljše, **problemska srečanja** v zvezi z aktualnimi temami, ki zadevajo izobraževanje odraslih.

Andragoški center naj še naprej razvija spopolnjevanje za presojanje in razvijanje **kakovosti izobraževanja odraslih**. Andragoški center naj ohranja in razvija vlogo **razvijalca nečesa novega**, nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je**, da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam**, tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja**, deluje **razvojno in izobraževalno**.

- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih**. Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

5. PRILOGE

Priloga 1: UDELEŽENCI VODENIH INTERVJUJEV

Zap. št.	Ime in priimek intervjuvanca	Izobraževalna organizacija	Vloga	Intervju vodil	Datum intervjuja	Trajanje intervjuja
1	Raduška ŽEPIČ		Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	3.6. 2009	2:45 ure
2	Anka VOGLAR	Šolski center Ljubljana	Organizator izobraževanja odraslih (honorarno delo)	Sonja Klemenčič	8.6.2009	2:00 uri
3	Andreja SABATI ŠUSTER	Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Vodja izobraževanja odraslih	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:40 ure
4	Bernarda POTOČNIK	Glotta Nova Ljubljana	Izobraževalni trener za odrasle	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:15 ure
5	JANA JAN	Inter-es, d.o.o. Ljubljana	Različne vloge v zvezi z vodenjem podjetja za izobraževanje odraslih, občasno tudi organizacija izobraževanja	Neda Đorđević	9.6.2009	1 ura
6	Anamarija JEROVŠEK	Srednja šola tiska in papirja Ljubljana	Organizatorica izobraževanja odraslih	Natalija Žalec	10.6.2009	2:45 ure
7	Nada KLUČAR	Srednja trgovska šola Ljubljana	Pomočnica ravnateljice	Natalija Žalec	10.6.2009	1:20 ure
8	Marjana ONIČ	Izobraževalni center Piramida Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:30 ure
9	ERIKA ŽELEŽIČ	CDU UNIVERZUM Ljubljana	Vodja programskega področja	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:20 ure
10	Nives PETEK	Doba Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	10.6.2009	2 uri
11	Kristina UDOVIČ	Ljudska univerza Koper	Organizator izobraževanja odraslih	Neda Đorđević	11.6.2009 - preko Skypa	1:15 ure

Priloga 2: **VODENI INTERVJU****VODENI POGOVOR Z ORGANIZATORJI IZOBRAŽEVANJA OZ. VODJI IZOBRAŽEVALNEGA PODROČJA V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH ZA ODRASLE**

V zadnjem obdobju smo na področju izobraževanja priča precejšnjim spremembam, ki gotovo vplivajo tudi na vaše delo oz. bodo nanj še bolj vplivale v prihodnosti. Po eni strani gre za spremembe, ki so posledica novih zakonskih in podzakonskih predpisov (npr. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja itd.), po drugi strani pa takšne, ki jih povzročajo nove razmere v družbi. Ker vse te spremembe pomenijo tudi potrebo po novih znanjih, v letošnjem letu na Andragoškem centru pripravljamo novo zasnovo programov spopolnjevanj za andragoške delavce. Ker bi želeli, da bo ta usklajena s potrebami, ki jih zaznavate izobraževalci odraslih v praksi, smo se odločili opraviti pogovore z nekaterimi vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih bi radi dobili vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanja pri tem potrebujejo.

VLOGE ANDRAGOŠKIH DELAVCEV IN TIPIČNA DELA, KI JIH OPRAVLJAJO V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI

V uvodnem delu vas prosimo za nekaj pojasnil o motivih, ki so vas vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter o vlogah, ki ste jih na tem področju doslej že opravljali oz. jih opravljate danes.

- 1. Ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih vaša študijska odločitev? Če da, kakšni motivi so vas pri tem vodili? Če ne, s katerega delovnega področja ste prišli in kaj je vplivalo na to, da sedaj delate na tem področju? (Opišite.)**

-
- 2. Navedite, katere vloge ste že opravljali odkar delate na področju izobraževanja odraslih?**

-
- 3. Prosimo, navedete vloge, ki jih v tem trenutku opravljate na področju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Če opravljate več vlog, prosimo da ocenite delež posamezne vloge v celotnem obsegu vašega dela. (npr. vodja programskega področja, organizator izobraževanja, učitelj v programih za odrasle, drugo...)**

Vloga	Delež posamezne vloge v celotnem obsegu dela

V nadaljevanju vas prosimo, da na vprašanja odgovarjate z vidika vloge, ki jo v izobraževalni organizaciji opravljate kot organizator/vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja.

4. **Kako bi na splošno opisali, kakšna je temeljna vloga vodje/organizatorja izobraževanja odraslih?** (npr. strokovno/razvojna, organizacijska, vodstvena, kombinirana) (Navedite.)

5. **Opišite tipična dela, ki jih opravljate kot vodja izobraževanja odraslih/organizator izobraževanja v izobraževalni organizaciji?**

6. **Prosimo vas, da za vsak vsebinski sklop, ki vam ga bomo v nadaljevanju navedli, poveste ali v zvezi z njim opravljate kakršnekoli naloge in katere.**

→ **Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih (v okolju)** (znanja, ki jih potrebujejo podjetja, analize trga dela, analize konkurence, pogovori z uporabniki itd.).

→ **Načrtovanje izobraževanja** (načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci...)

→ **Izpeljava izobraževanja** (izobraževalni proces, poučevanje, motiviranje za učenje, učne metode....)

→ **Spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacija ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**

→ **Podporne dejavnosti** (promocija, animacija, informiranje, svetovanje, učna pomoč....)

→ **Sodelovanje s predstavniki okolja** (delodajalci, predstavniki lokalne skupnosti...)

→ **Sodelovanje v različnih razvojnih in drugih projektih** (evropskih, nacionalnih, regionalnih, lokalnih...)

7. **Kje je po vaši oceni težišče vašega dela?**

8. **Katere naloge vam vzamejo največ časa?** (Navedite.)

9. **Ali se je po vašem mnenju vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja v zadnjih letih kaj spremenila? Če da, opišite bistvene spremembe.**
-

PRIHODNJI RAZVOJ IN POTREBE PO SPOPOLNJEVANJU ZA ANDRAGOŠKO DELO

V naslednjem sklopu nas zanima vaš pogled na to, kako se bo vloga, ki jo opravljate, razvijala v prihodnje oz. katere potrebe po andragoških znanjih sami zaznavate.

10. **Opišite, kako se bo (oz. bi se morala) po vašem mnenju v prihodnosti razvijala/ti vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja? (umeščenost, status, sodelovanje z drugimi, ključna dela, razmerje med nalogami....)**
-

11. **Zanima nas vaša ocena o tem, katera so tista znanja, ki bi si jih morali vodje izobraževanja odraslih/organizatorji izobraževanja odraslih pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih? (temeljna andragoška znanja, nova znanja, ki jih narekujejo številne spremembe v izobraževalnem sistemu in družbi...)**
-

12. **Kaj menite o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za vaše delo? Ali imate v zvezi s tem kakšne predloge?**
-

SPLOŠNI PODATKI

Ob koncu vas prosimo še za nekaj splošnih podatkov.

13. Navedite vrsto izobraževalne organizacije, v kateri ste zaposleni:

1. Ljudska univerza.
2. Srednja šola.
3. Zasebna izobraževalna organizacija.
4. Drugo. (*Vpišite*). _____

14. Navedite stopnjo izobrazbe:

1. Srednja šola.
2. Višja strokovna šola.
3. Visoka strokovna šola.
4. Univerzitetna izobrazba.
5. Magisterij, doktorat.
6. Drugo. (*Vpišite*). _____

15. Navedite vrsto vaše strokovne izobrazbe: _____ .**16. Navedite obseg svojih delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih v letih _____ .****17. Ali bi nam v zvezi z obravnavano temo želeli sporočiti še kaj? (*Navedite.*)**

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEMO!



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE
junij 2009

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV -
Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: Sonja Klemenčič

Avtorici: mag. Tanja Možina (poglavja 1, 3 in 4), mag. Zdenka Birman Forjanič (poglavje 2)

Sodelavke pri izpeljavi intervjujev in njihovih zapisov: mag. Zdenka Birman Forjanič, Natalija Žalec, spec., Neda Đorđević, Sonja Klemenčič, Jasmina Orešnik Cunja

Jezikovni pregled: nelektorirano besedilo

Objava: spletne strani - <http://izobrazevanje.acs.si/>

Kraj in čas izdaje: Ljubljana 2009



Izpeljavo študije je omogočilo Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

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

374.7.091.12:005.963(0.034.2)

MOŽINA, Tanja, 1969-

Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev. Prikaz izsledkov vodenih intervjujev [Elektronski vir] / avtorici Tanja Možina, Zdenka Birman Forjanič. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2009

Način dostopa (URL):

http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/razvojno_delo/Vodeni%20pogovori%20-%20porocilo%20-%20december%2009.pdf

ISBN 978-961-6130-92-9

1. Gl. stv. nasl. 2. Birman Forjanič, Zdenka, 1961-

249350912

VSEBINA

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV.....	4
2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV	5
OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA VODENI INTERVJU.....	5
IZBOR INTERVJUVANCEV	5
POTEK VODENIH INTERVJUJEV.....	6
METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV.....	6
ZNAČILNOSTI UDELEŽENCEV, KI SO SODELOVALI V VODENIH INTERVJUJIH	6
3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV.....	9
VZROKI IN MOTIVI ZA ZAPOSILITEV NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	9
DOSEDANJE VLOGE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	12
TEMELJNA VLOGA ORGANIZATORJA. OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	14
TIPIČNA DELA ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	18
TEŽIŠČE DELA IN NALOGE, KI VZAMEJO NAJVEČ ČASA	45
SPREMEMBE VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V ZADNJIH LETIH	46
PREDVIDEVANJA O SPREMEMBAH VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH VPRIHODNJE	51
POTREBE PO ZNANJIH, KI BI JIH MORALI IMETI ORGANIZATOR OZ. VODJA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN PONUDBA SPOPOLNJEVANJ	56
4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ.....	61
5. PRILOGE	73

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Izobraževanje odraslih je vedno bolj aktualna tema evropske izobraževalne politike. Vse pomembnejše pa postaja tudi področje izobraževanja izobraževalcev odraslih, ki mu Andragoški center Slovenije od ustanovitve naprej posveča posebno pozornost. Programi andragoškega spopolnjevanja, ki smo jih izvajali doslej, so nastajali v drugačnih okoliščinah, kot v izobraževanju odraslih veljajo danes, zato smo se odločili, da ugotovimo, katere programe spopolnjevanja potrebujejo andragoški delavci za uspešno in kakovostno delo. S tem namenom smo v letu 2008 pripravili obsežno študijo, s katero smo želeli ugotoviti, kako se je v tem času razvijala naša izobraževalna dejavnost, še posebej pa nas je zanimalo, kje so izzivi za njen prihodnji razvoj. Da bi lažje sledili trendom in spremembam, ki se pojavljajo na področju izobraževanja odraslih, smo se odločili, da pripravimo nekaj novih rešitev za razvoj naše izobraževalne dejavnosti, predvsem pa želimo osvetliti tudi druga aktualna vprašanja, ki se dotikajo področja izobraževanja izobraževalcev odraslih.

Ker želimo, da bo nova ponudba programov spopolnjevanja za izobraževalce odraslih usklajena s potrebami, ki jih zaznavajo izobraževalci odraslih v praksi, smo v maju 2009 opravili vodene intervjuje z vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij, ki izpeljujejo izobraževanje odraslih na ljudskih univerzah, srednjih šolah in v zasebnih izobraževalnih organizacijah. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih smo želeli dobiti vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanje pri tem potrebujejo.

Natančneje smo od sodelujočih v intervjujih pridobili in raziskali mnenja o naslednjih temeljnih vprašanjih in stališča do njih:

Preglednica 1: Temeljna vprašanja

Temeljna vprašanja	
1	Kakšni so bili motivi, ki so vprašane vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter katere vloge so na tem področju doslej že opravljali?
2	Kakšne so vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja in tipična dela, ki jih ta v izobraževalni organizaciji opravlja?
3	Kako se bo razvijala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja v prihodnje?
4	Kakšne so potrebe po spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih?

2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV

Oblikovanje vprašalnika za vodeni intervju

Mnenja in stališča do vprašanj, ki nas zanimajo, smo zbrali z metodo vodenega intervjuja. Razvili smo vprašalnik, ki je zajemal vprašanja odprtega tipa v kombinaciji z manjšim številom vprašanj zaprtega tipa. S pomočjo tako zasnovanega vprašalnika smo lahko pridobili številna kvalitativna mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj, ne da bi sodelujoče že predhodno usmerjali in omejevali s preveliko strukturiranostjo vprašalnika in vprašanji zaprtega tipa. Skupaj je vprašalnik za vodeni intervju zajemal 17 vprašanj.

Izbor intervjuvancev

Ker nam razpoložljivi viri niso dovoljevali, da bi intervjuvanje opravili na širšem (reprezentativnem) vzorcu organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, smo se odločili, da bomo njihova mnenja in stališča zbrali s pomočjo manjšega števila intervjujev, ki jih bomo obravnavali kot študije primerov. Pri tem smo se zavedali, da rezultatov ne bomo mogli posploševati, a so nam vseeno lahko koristen vpogled in dodaten vir informacij ter sugestij ob premislekih o nadaljnjem razvoju spopolnjevanja za andragoške delavce. Da bi dobili več informacij o tem, kako se je v zadnjih letih spreminjala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, smo pri izboru intervjuvancev uporabili naslednje kriterije:

- opravljanje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja,
- zastopanost različnih vrst izobraževalnih organizacij (srednje šole, ljudske univerze, zasebne izobraževalne organizacije),
- zastopanost različnih vrst izobraževanja odraslih (formalno, neformalno izobraževanje),
- vsaj pet let delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih.

Pri izboru je bilo pomembno, da gre za osebe, ki v izobraževalni organizaciji zares opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, saj bodo le tako lahko kompetentno odgovarjale na zastavljena vprašanja. Zastopanost organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih iz različnih vrst izobraževalnih organizacij je bila še posebej pomembna zato, ker se je ta vloga v različnih vrstah izobraževalnih organizacij različno razvijala. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja v zasebni izobraževalni organizaciji in na ljudski univerzi, kjer je izobraževanje odraslih povečini temeljna dejavnost, deluje namreč v drugačnem kontekstu kot organizator oz. vodja izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki izpeljuje tako izobraževanje mladih kot izobraževanje odraslih. Menili smo tudi, da mora imeti oseba vsaj nekajletne izkušnje s tem delom, saj bo le tako lahko odgovarjala tudi na vprašanja o tem, kako se je ta vloga v zadnjih letih spreminjala ter bo iz lastne izkušnje lahko verodostojno oblikovala mnenje o tem, kako naj bi se razvijala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje.

Iz temeljnih seznamov organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, vpisanih v bazo podatkov ACS, ter iz seznamov strokovnih delavcev, ki jih vodimo v razvojnih projektih (PUM, ŠK, itd.), smo ob upoštevanju vnaprej določenih kriterijev z metodo ekspertne presoje izbrali 10 organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih in jih povabili na vodene intervjuje. Devet oseb se je na intervjuje odzvalo, za osebo, od katere do dogovorjenega roka nismo dobili odziva na povabilo, pa smo izbrali nadomestno osebo, ki je udeležbo na intervjujih potrdila. Ker se je že po roku na vabilo odzvala tudi oseba, ki smo jo povabili k sodelovanju v prvi fazi, smo v intervjuje vključili tudi njo in tako skupaj opravili 11 vodenih pogovorov. Poimenski seznam udeležencev in institucij, iz katerih prihajajo, je razviden iz priloge 1.

Potek vodenih intervjujev

Intervjujanje je potekalo v obdobju od **8. do 11. junija 2009**. Intervjuji so potekali v prostorih Andragoškega centra, le v enem primeru je bil intervju opravljen s pomočjo posnete avdiokonference (Skype). Posamezen intervju je trajal povprečno uro in pol.

Metode, uporabljene pri analizi podatkov

Da bi lahko vodene intervjuje zapisali čim bolj verodostojno, smo vse intervjuje s predhodnim dovoljenjem udeležencev snemali. Postopek obdelave podatkov smo opravili v več fazah. Najprej smo pripravili zapis posameznega vodenega intervjuja. Kot je značilno za kvalitativne analize, je temu sledilo večstopenjsko kodiranje zbranih mnenj in stališč. Med strukturiranjem, kategoriziranjem in tematiziranjem posameznih mnenj in stališč smo želeli ohraniti čim več kvalitativnih informacij. Na podlagi opravljene kvalitativne analize smo pri posameznem vprašanju ali sklopu vprašanj tudi sami dodali svoje interpretacije ter predloge, izoblikovane v raziskovalni skupini.

Značilnosti udeležencev, ki so sodelovali v vodenih intervjujih

Sestava sodelujočih pri vodenih intervjujih je bila naslednja:

Preglednica 2: Značilnosti sodelujočih v vodenih intervjujih glede na vlogo, spol in izobrazbo

Vloga v izobraževalni organizaciji	Število	Od tega žensk	Od tega univerzitetna izobrazba
Organizator/vodja izobraževanja	5	5	4
Organizator/vodja izobraževanja in učitelj, ki izobražujejo odrasle	4	4	3
Učitelj (trener)	1	1	1
Organizator izobraževanja in druge vloge (finančno računovodsko)	1	1	1
SKUPAJ	11	11	9

Od 11 oseb, sodelujočih v vodenih intervjujih, jih je bilo pet takšnih, ki v izobraževalni organizaciji opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, od tega so bile štiri osebe z univerzitetno izobrazbo, ena oseba pa je imela magisterij. Za štiri sodelujoče osebe je značilno, da je njihova vloga v izobraževalni organizaciji sestavljena in sicer zajema delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ter učitelja. Izmed njih imajo tri univerzitetno izobrazbo ena pa magisterij. Ena oseba opravlja zgolj delo učitelja oz. trenerja v izobraževanju odraslih. Ena oseba pa poleg vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji opravlja tudi finančno-računovodsko vlogo. Obe osebi imata univerzitetno izobrazbo. Prav vse osebe, vključene v vodene intervjuje, so bile ženske.

Preglednica 3: Vrsta izobraževalne organizacije

VRSTA IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE	F
Ljudska univerza.	3
Zasebna izobraževalna organizacija.	3
Srednja šola.	5
SKUPAJ	11

Pet sodelujočih je prihajalo iz srednjih šol, po tri pa iz ljudske univerze in zasebne izobraževalne organizacije.

Preglednica 4: Vrsta izobrazbe

	VRSTA IZOBRAZBE
1	univ. dipl. inženir tekstilne tehnologije
2	dipl. ekonomist
3	profesor fizike
4	profesor sociologije
5	diplomirana prevajalka (angleščina, nemščina)
6	profesorica kemije in biologije
7	profesor nemščine in slovenščine
8	univerzitetna diplomirana filozofinja in novinarka
9	profesor angleščine in etnologije
10	univ. dipl. strojni inženir
11	univ. dipl. ekonomist

Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na veliko pestrost in raznolikost izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih. Ugotovimo lahko, da med njimi ni nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu dipl. pedagog oz. andragog. Kar nekaj je takšnih, ki prihajajo iz naravoslovnih poklicev. Zaradi majhnega števila sodelujočih tovrstnih rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa vendarle sklepamo, da se na delovnem mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih večkrat pojavljajo ljudje, ki si med dodiplomskim izobraževanjem niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj in je zato to smiselno upoštevati, ko

načrtujemo programe andragoškega spopolnjevanja zanje. S tega vidika nas bo v nadaljevanju še posebej zanimalo, kakšni so bili temeljni motivi oz. vzroki, da so sploh prišli na mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih.

Preglednica 5: Obseg delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih

	Število
manj kot 2 leti	0
od 2 do 5 let	1
od 6 do 10 let	2
Od 11 do 20 let	7
Od 21 do 30 let	0
31 let in več	1
Skupaj	11

Večina sodelujočih ima od 11 do 20 let delovnih izkušenj na področju izobraževanja odraslih, dve sodelujoči jih imata med 6 do 10 let, ena pa 5 let. Vključitev organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami nam je omogočilo, da so le-ti lahko ocenjevali tudi trende sprememb glede vrste in zahtevnosti dela na tem delovnem mestu v daljšem časovnem obdobju.

3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

Vzroki in motivi za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih

V nadaljevanju predstavljamo temeljne ugotovitve, ki smo jih pridobili s pomočjo vodenih intervjujev. Preden bomo obravnavali vprašanja, ki zadevajo temeljno področje našega zanimanja, torej to, kaj delajo organizatorji izobraževanja v različnih izobraževalnih organizacijah danes, se bomo pomudili pri treh vprašanjih, ki na prvi pogled s problemom, s katerim se ukvarjamo, nimajo neposredne povezave. Vse intervjuvance smo namreč na uvodu vprašali, ali je bilo delo v izobraževanju odraslih njihova študijska odločitev, ali pa so vanj zašli kasneje, namerno ali slučajno. Analizirali smo vloge, ki so jih sodelujoči v intervjujih že opravljali, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih. Zanimalo nas je tudi, ali se organizacija izobraževanja oblikuje kot delovno mesto ali pa se to delo pogosteje pojavlja v kombinaciji še z drugimi deli.

Najprej prikazujemo odgovore na vprašanje o tem, **ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih študijska odločitev vprašanih in če da, kakšni motivi so jih pri tem vodili**. Zanimivo je, da niti ena od 11 sodelujočih udeleženk v intervjujih ni navedla, da bi bilo delo na področju izobraževanja odraslih njena študijska odločitev. Ena izmed njih je sicer navedla, »*da je imela doma zgled, ker je bila njena mama strasten pedagog*«, druga pa, da »*je že v gimnaziji premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju*«, kar je morda vplivalo na to, da sta kasneje prišli na področje izobraževanja odraslih. To pa ni vplivalo na odločitev za študij, saj je ena diplomirala iz tekstilne tehnologije, druga pa iz ekonomije. Vse ostale udeleženske pa so za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih navajale druge razloge. Ker so precej ilustrativni, v nadaljevanju prikazujemo vseh enajst primerov:

- *Primer 1: Po študiju **tekstilne tehnologije** sem se zaposlila v podjetju v Kamniku. Tam sem bila zelo zgodaj vodja razvoja. Ker pa je moja družinska situacija postala bolj kompleksna (rojstvo otrok), se mi je pedagoški poklic zdel najbolj primeren, da se vsaj za enega ve, kdaj bo doma. Ko se je na bližnji šoli upokojila oseba, ki je prej delala v izobraževanju odraslih, so mi ponudili priložnost za zaposlitev.*
- *Primer 2: Že v gimnaziji sem premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju. Sočasno s tem me je zanimala tudi **ekonomija**. V podjetju je bil močan izobraževalni center, tudi sama sem se s svojimi temami vključevala v izpeljavo izobraževanja. Ko smo se preselili v Ljubljano, sem se prijavila na razpis na šoli. Tam sem bila najprej učitelj, takoj tudi že za odrasle. Ko je šla sodelavka v pokoj, sem prevzela vodenje za odrasle, takoj nato so me imenovali za pomočnico direktorja – samo za izobraževanje odraslih.*
- *Primer 3: Študirala sem **fiziko** in sem se javila na delovno mesto profesorja fizike na šoli. Po dveh letih se je delovno področje izobraževanja odraslih spraznilo, ker je prejšnji vodja odšel. Zanimanja za to delo med zaposlenimi profesorji ni bilo veliko, ker so imeli veliko učne obveznosti. Potem mi je pa ravnatelj predlagal, da bi opravljala to delo, verjetno zato, ker sem bila sama in nisem imela otrok. Kasneje sem postala ravnateljica in sem se še vedno ukvarjala z izobraževanjem odraslih.*

- Primer 4: Študirala sem sociologijo na Fakulteti za družbene vede in Filozofski fakulteti. Sem **profesor sociologije** – interdisciplinarna smer. Tako da imam tudi pedagoško-andragoško izobrazbo. Po zaključku študija sem najprej poučevala na dveh šolah v Črnomlju. Potem sem prišla v Ljubljano in se zaposlila kot učitelj na gimnaziji. Ko se je začelo usmerjeno izobraževanje zaključevati, so se pričele zelo hitro zmanjševati ure za družboslovne predmete, nekateri predmeti so se ukinjali. Kmalu na gimnaziji nisem imela več dovolj ur, tako da sem na dveh šolah dopolnjevala obveznost. Takrat pa mi je ravnatelj ponudil, če bi hotela prevzeti izobraževanje odraslih. Leta 1992 sem to prevzela, najprej s polovičnim delovnim časom, s polovičnim delovnim časom pa sem še učila, kmalu pa sem postala vodja izobraževanja odraslih s polnim delovnim časom.
- Primer 5: Po poklicu sem **prevajalka (angleščina, nemščina)**. Na področje izobraževanja sem prišla čisto slučajno. Z izobraževalno organizacijo, v kateri sem sedaj zaposlena, sem namreč najprej sodelovala kot zunanja predavateljica, vodila sem jezikovne tečaje. Kasneje sem začela poučevati tudi na srednji šoli. Ko je šla gospa, ki je prej vodila izobraževanje odraslih, v pokoj, je to delo prevzela gospa, ki je bila pri nas zaposlena preko javnih del. Ker ni prihajala iz šolstva, se v tem delu ni prav dobro znašla. In tako me je direktorica nekoč vprašala, če bi me zanimalo, da bi se pri njih zaposlila in prevzela mesto vodje izobraževanja za srednješolske programe.
- Primer 6: V času študija sploh nisem razmišljala o izobraževanju odraslih, takrat mi je bila **kemija, biologija** tisto področje, ki sem mu bila popolno predana. Ko sem delala na šoli kakšno leto ali dve, je pomočnica, ki je takrat določala, kdo bo delal na področju izobraževanja odraslih, določila, da bom to delala tudi jaz. Takrat me je prav presunilo, češ, kaj bom jaz delala z odraslimi, saj sem še tako mlada in neizkušena. Potem sem začela to jemati kot nekaj normalnega, kot obveznost, videla sem, da se da kaj narediti, pa še plačana sem po podjemni pogodbi. To je trajalo nekako do leta 2000, ko se je vodstvo menjalo, postali smo velika šola in ravnateljica je rekla, da bi rada nekoga za izobraževanje odraslih, da bi to delo sistemizirali. Ponujeno mi je bilo delo pomočnice ravnateljice. Predlagala sem, da bi poleg pomočnice ravnateljice opravljala še to delo, res sem ga dobila in to mi je ostalo do danes.
- Primer 7: Delo v izobraževanju odraslih ni bila moja študijska odločitev, saj sem po poklicu **profesor nemščine in slovenščine**, zato sem bila bolj usmerjena na prevajanje in v turizem. Potem pa sem že v času študija začela poučevati na eni od takratnih delavskih univerz, najprej otroke, potem pa še odrasle. To me je potem tako pritegnilo, da se mi je zdelo samoumevno, da sem nadaljevala s tem. Delala sem v različnih delavskih univerzah in jezikovnih šolah, kjer sem bolj organizirala jezikovno izobraževanje in poučevala, potem sem se zaposlila na šoli in tu sem že skoraj 10 let zaposlena kot vodja izobraževanja odraslih.
- Primer 8: Študirala sem **filozofijo in novinarstvo**, zraven pa še pridobila pedagoško-andragoško izobrazbo. Nisem si želela delati v šolstvu. Na to delovno mesto sem prišla najprej preko javnih del. Na ljudski univerzi so me takrat zaposlili na delovno mesto mentorja v središču za samostojno učenje, kjer sem delala devet mesecev. Ker sem vmes že kazala organizacijske sposobnosti, so me najprej za eno leto zaposlili kot organizatorja jezikovnih tečajev in računalništva, saj je bilo že nekaj časa to delovno mesto prosto, kasneje pa za nedoločen čas.

- *Primer 9: Študirala sem **angleščino in etnologijo**. Angleščino sem začela poučevati že v srednji šoli, kmalu pa se mi je ponudila priložnost poučevati v zasebni izobraževalni organizaciji, kjer še vedno delam. Tukaj sem najprej 7 let poučevala odrasle angleščino, potem pa so se začele spreminjati tudi potrebe v našem izobraževalnem centru, začeli smo izvajati seminarje in delavnice za podjetja, predvsem iz komunikacijskih veščin, vse manj je bilo povpraševanj za izpeljave tujih jezikov, tudi za angleški jezik, ki sem ga sama poučevala. Če sem želela ostati, sem se morala izobraževati, ker tuji jeziki so danes bolj kot dodatna dejavnost naše ustanove, osrednja ponudba so različni treningi za odrasle s področja komunikacije, vodenja, NLP, . ipd.*
- *Primer 10: V času študija nisem razmišljala, da bi delala v izobraževanju. Končala sem fakulteto za **strojništvo** in sem tam tudi ostala kot mlada raziskovalka in nato kot asistentka. Pri tem delu sem začela delati s študenti in to mi je bilo še celo ljubše kot raziskovanje. Spletom okoliščin sem delala še na ljudski univerzi in kolega me je povabil, če bi prišla delat k njim. Meni je to ustrezalo, ker bi na fakulteti morala večkrat potovati v tujino, imela pa sem majhnega otroka. Pa tudi delo z ljudmi mi je bilo všeč in sem se tako odločila za zaposlitev. Kasneje se je sicer izkazalo, da je delo drugačno, kot sem si predstavljala, a sem vseeno zdaj tu že deveto leto, delam kot strokovna sodelavka – organizatorica.*
- *Primer 11: To ni bila moja študijska odločitev, študirala in diplomirala sem iz **ekonomije**, ker me to zanima. Starši so imeli zasebno izobraževalno organizacijo, zato sem se tu zaposlila in sem se morala začeti ukvarjati s tem. Moja glavna vloga v tej organizaciji je povezana s finančno-računovodskim vodenjem podjetja. Ker pa je organizacija majhna, moram opravljati tudi druge naloge: pomagam pri organizaciji izobraževanj, ukvarjam se tudi z izborom kadrov in zunanjih sodelavcev (predavateljev) ter evalvacijo programov in kakovosti.*

Iz analize vseh enajstih primerov lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- Nobena od sodelujočih intervjuvank po svoji osnovni študijski odločitvi ni dipl. pedagog oz. andragog.
- Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna, zgodila se je slučajno in je bila splet različnih okoliščin. (Pogosto neveden razlog: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda v pokoj).
- Niti v enem primeru ni bilo navedeno, da bi se oseba samoiniciativno prijavila na razpis za delovno mesto vodje izobraževanja odraslih. V večini primerih jim je to delovno mesto ponudil ravnatelj/direktor, ko so že bile v izobraževalni organizaciji kot učitelji, oz. so z njo sodelovale, ena je navedla, da ji je za delovno mesto povedal kolega, ki je bil zaposlen v izobraževalni organizaciji.
- Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci, zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev.

Dosedanje vloge v izobraževanju odraslih

Odgovori na vprašanje o tem, **katere vloge so sodelujoče doslej že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih**, potrjuje karierni vzorec, ki se pojavi pri sedmih od enajstih primerov: gre za osebe, ki so v izobraževalni organizaciji najprej poučevale (redna zaposlitev ali zunanje sodelavke), kasneje pa so prevzele mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, v dveh primerih pa sta sodelujoči napredovali še na delovno mesto ravnateljice oz. pomočnice ravnateljice. Ena oseba se je na področju izobraževanja odraslih najprej zaposlila prek javnih del kot mentor oz. vodja središča za samostojno učenje, kasneje pa je postala organizator izobraževanja odraslih.

Preglednica 6: Vloge, ki so jih osebe že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih

Intervju- vanec	Učitelj	Vodja/ organizator izobraževanja odraslih	Ravnatelj/ direktor	Pomočnik (ca) ravnateljja	Vodja središča za samostojno učenje (SSU)	Mentor v SSU
1		✓				
2	✓	✓		✓		
3	✓	✓	✓			
4	✓	✓				
5	✓	✓				
6	✓	✓				
7	✓	✓				
8		✓			✓	✓
9	✓					
10	✓	✓				
11		✓				

Čeprav tovrstnih ugotovitev ne moremo posploševati, pa iz njih lahko izluščimo naslednje pomembne ugotovitve za nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja:

- Sklepamo lahko, da je med andragoški delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje, še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno, ni šlo za njihovo študijsko odločitev. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Lahko sklepamo, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe imele ob opravljanju dela organizatorja oz. vodje

izobraževanja odraslih tudi vse ostalo znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa ne takrat, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo iz naravoslovnih in tehničnih ved). V nadaljevanju bomo zato še posebej pozorni, katera so po njihovem mnenju tipična opravila na tem delovnem mestu ter kakšno znanje potrebuje oseba, ki ga opravlja, pa tudi to, če ocenjujejo, da je ponudba andragoškega spopolnjevanja zanje pomanjkljiva.

- Ker so prav vsi obravnavani primeri pokazali na vzorec, da delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zasedejo ljudje, ki se za to delovno mesto niso izobraževali, se ob tem zastavi vprašanje zagotovitve strokovnega mentorstva oz. ustreznega uvajanja v to delo.

V nadaljevanju smo se usmerili na sedanji čas, zanimalo nas je, katere vloge sodelujoče v intervjuvanju opravljajo v tem trenutku na področju izobraževanja odraslih. Prosili smo jih, da v primeru, da opravljajo več vlog, ocenijo delež posamezne vloge v celotnem obsegu njihovega dela. Rezultate prikazujemo v spodnji preglednici.

Preglednica 7: Vloge, ki jih osebe v tem trenutku opravljajo v izobraževanju odraslih

Sode- lujoči	Organizator/ vodja izobraževanja odraslih	Učitelj v izobraževanju odraslih (trener)	Drugo (finančno- računovodsko delo, vodenje projektov, ostalo)
Delež delovnega časa			
4	100%		
1	100%	10 ur na teden	
1	95%	5%	
1	70%	30%	
1	80%		20%
1	septembra in oktobra 100%, kasneje 2 uri na teden	70 ur letno (3 do 4 ure na teden)	
1		100%	
1	20%		80%

Ugotovimo lahko, da 5 od 11 intervjuvank vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravlja kot svoje temeljno delo s 100% delovnega časa. Ena izmed njih poleg tega v manjšem delu (cca. 10 ur na teden) še poučuje. Ostale sodelujoče pa so navajale, da vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo z (večjim ali manjšim) delom delovnega časa, poleg tega pa še poučujejo oz. opravljajo drugo delo. Oseba, ki je navedla, da kot vodja izobraževanja odraslih opravlja le 20% svojega časa, je hkrati pojasnila, da imajo v organizaciji še eno osebo, ki je organizator izobraževanja odraslih. Iz odgovorov udeleženk povsod ni bilo mogoče natančneje izluščiti, v katerih primerih gre za sistemizirano delovno mesto, kje pa to mesto ni sistemizirano.

Premislek za nadaljnje načrtovanje andragoškega spopolnjevanja. Podatki nam kažejo, da bomo morali pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela. Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja 100%, med letom pa 2 urk«). Čeprav razen tega drugi obravnavani primeri na to ne kažejo, pa lahko pomislimo tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljena«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru bo to lahko vplivalo na njeno motivacijo za andragoško spopolnjevanje.

Temeljna vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Kot uvod v osrednji del intervjuja smo sodelujoče vprašali, **kako bi na splošno opisali, temeljno vlogo vodje/organizatorja izobraževanja odraslih.** Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so vprašane v ospredje postavile **organizacijsko vlogo.**

Preglednica 8: Organizacijska vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev	
Organizacijska vloga	1	- Organizacijska in usklajevalna vloga: posredovanje organizatorja med učiteljem in udeleženci.
	2	- Velik del je organizacijsko delo – priprava urnikov, spremljanje in koordiniranje procesa.
	3	- Temeljna vloga je organizacija.
	4	- Predvsem gre za organizacijsko vlogo, ta je prvenstvena.
	5	- To je tako organizacijska kot razvojna in delno tudi vodstvena vloga.
	6	- Velik delež moje vloge je organizacijsko delo. Tu je ogromno dela, čeprav mi je 5 ur mesečno pomagala tajnica, zlasti pri informiranju in 5 ur računovodstvo (izstavljanje računov, pregled poslovanja ipd.). Kljub temu mi je ostalo tudi veliko pisarniškega dela.
	7	- Organizacijsko vlogo vidim v koordinaciji med zaposlenimi in organiziranjem pouka – priprava materialov, razgovori z učitelji, različna usklajevanja.
	8	- Večinoma je to organizacijska vloga.
	9	- Pri nas opravlja vlogo vodje izobraževanja in organizatorja ena in ista oseba. Sodelavka, ki opravlja to delo, ima predvsem organizacijsko in tržno vlogo.
	10	- Organizacijsko delo je precej poudarjeno – gre za sprotno obveščanje , spreminjanje določenih že prej sprejetih rešitev, prilagajanje , vedno novi slušatelji se vpisujejo, kdo od predavateljev odpove predavanju ipd.
	11	- Vloga vodje je organizacijska v tem, da mora organizirati delo. Pri nas je to naloga organizatorja izobraževanja.

Iz teh odgovorov že lahko izluščimo nekatera tipična dela, ki sodijo med **organizacijska opravila:** priprava urnikov, organizacija izobraževalnega procesa, usklajevanjem med udeleženci in učitelji, administracija, obveščanje o spremembah urnika, delno tudi računovodska dela, trženje izobraževanja.

Povečini so vprašane menile, da je pomemben del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih tudi **strokovno razvojna vloga**.

Preglednica 9: Strokovno razvojna vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev
Strokovno razvojna vloga	1 - Delo z učitelji. Osveščanje kolegov, da morajo udeležence v izobraževanju odraslih sprejemati takšne, kot so. Osveščanje zaposlenih na šoli in okolice o pomembnosti vseživljenjskega učenja , vse je namreč še preveč naravnano na redno izobraževanje.
	2 - Zadolžena sem za sodelovanje s partnerji . Ta del je pomemben za razvoj programov na šoli . - Komunikacija in svetovalno delo z udeleženci - to je strokovno najpoglavitejša in tudi časovno zahtevna naloga.
	3 - Sodelovanje s podjetji. V preteklosti smo imeli veliko stikov s podjetji v panogi. Podjetja so želela pomembno vplivati na vsebino izobraževanja za svoje zaposlene. Lahko bi rekla, da so skoraj dobesedno napisali, kaj si želijo, kaj mora posameznik znati. Žal je to sodelovanje v 90. letih usahnilo. - Strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju. Kot vodja izobraževanja odraslih sem bila članica strokovnega sveta na šoli, saj sem morala slediti vsem spremembam programa, ki so se dogajale, sodelovala sem pri načrtovanju medpredmetnih povezav.
	4 - Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne bi hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne zavedajo pomembnosti razvojnega dela, toda ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.
	5 - Razvojna vloga ni omenjena.
	6 - V delokrog spada tudi svetovalno delo , pa stiki s predavatelji in udeleženci .
	7 - Glavno je svetovanje , tako v odnosu do udeležencev, kot do učiteljev.
	8 - Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi. - Za razvojne naloge, če jih lahko tako imenujem, enkrat ali dvakrat na leto organiziramo razvojno delavnico, na kateri se zbere celoten kolektiv.
	9 - Strokovno razvojna vloga ni omenjena.
	10 - Deloma je delo tudi razvojno – predvsem v tem pomenu, da je treba spremljati, kaj se dogaja na področju izobraževanja odraslih, v stroki , na področju zakonodaje , kaj se dogaja na trgu dela ipd. Drugega razvojnega dela, da bi npr. sami razvijali nove programe - tega doslej ni bilo.
	11 - Strokovno in razvojno delo opravlja organizator izobraževanja, ki mora biti strokovno podkovan in imeti izkušnje.

Iz odgovorov lahko izluščimo naslednje **strokovno-razvojne naloge**: delo z učitelji, sodelovanje s partnerji v okolju (podjetja, idr.), strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju, delo z udeleženci, še posebej svetovalno delo, spremljanje dogajanja na področju izobraževanja odraslih, na trgu dela, spremljanje zakonodaje. Pomembna je navedba ene od vodij izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki je opozorila, da je bila njena strokovno-razvojna vloga tudi v tem, da je morala ozaveščati učitelje, vodstvo šole in okolico o pomenu izobraževanja odraslih in vseživljenjskega učenja, saj je bila prioriteta obravnava na šoli namenjena izobraževanju mladine, izobraževanje

odraslih pa je ostajalo nekje ob strani. Pomembna so tudi opozorila tistih sodelujočih, ki so opozorile, da ob številnih organizacijskih zadolžitvah za strokovno-razvojno delo zmanjkuje časa: »Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne bi zavedali pomembnosti razvojnega dela, ampak ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.« In še: »Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi.«

Štiri od enajstih sodelujočih pa so navedle tudi nekatera dela, ki po njihovem mnenju vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih dajejo tudi **vodstvene** dimenzije.

Preglednica 10: Vodstvena vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev	
Vodstvena vloga	1	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	2	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	3	- Nikoli svoje vloge nisem videla kot vodstvene, ravnatelj je bil vedno »glavni«. Sem pa za vsako leto sama določala npr. obseg ur in izračunala ceno, ki je morala pokriti stroške.
	4	- Ta vloga je v enem delu tudi vodstvena (izbor učiteljev, pogodbe, načrti dela, poročila o delu itd.).
	5	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	6	- Težišče dela vodje je menedžerska vloga – dogovarjanje in odločanje o celotnem procesu . Nekaj časa sem bila v takem položaju tudi formalno – bila sem pomočnica direktorja, vendar ne zgolj za izobraževanje odraslih, pač pa tudi za mladino.
	7	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	8	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	9	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	10	- Del mojega dela je tudi vodstven – gre za sklicevanje in vodenje sestankov aktivov, delo z učitelji, usklajevanje med njimi . Je pa res, da v celoti ne gre za povsem samostojno odločanje – povečini se organizatorji med seboj dogovarjamo na kolegijih – npr. pri različnih programih združujemo izvajanje splošnih predmetov, iščemo skupne stvari ipd. V glavnem se dogovarjamo, ne odloča niti direktor niti jaz.
	11	- Sama imam sicer naziv vodje izobraževanja, vendar pa je del mojega dela vodstven. Moram organizirati delo, načrtovati vire za delo in pripravljati načrte , kaj bomo delali. Pripravljam finančne načrte in spremljam realizacijo . To je moja poglobljena naloga, ki jo opravljam v našem zavodu. Npr. organizator izobraževanja bi lahko prevzel naloge evalvacije programov, drugih nalog pa ne.

Med tovrstne **vodstvena dela** so uvrstile: postopke izbora učiteljev, pripravo letnih delovnih načrtov (tako vsebinskih kot finančnih), spremljanje realizacije ter pripravo letnih poročil o delu, pripravo pogodb za učitelje in udeležence, sklicevanje in vodenje andragoškega zbora ter drugih sestankov z učitelji, usklajevanje dela med učitelji, dogovarjanje in odločanje o poteku celotnega izobraževalnega procesa.

Iz odgovorov sodelujočih lahko ugotovimo naslednje;

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih je v večini primerov sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela. V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Vendar so tudi sodelujoče, ki so menile, da je ta vloga tudi vodstvena, dodajale, da pri tem »*celoti ne gre za samostojno odločanje*«. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Predvidimo lahko, da se v izobraževalnih organizacijah, kjer imajo veliko število udeležencev, to delo pa opravlja le ena oseba, zaradi številnih organizacijskih opravil zmanjšuje čas za opravljanje strokovno-razvojnega dela. V drugih primerih, kjer se vodstvo (ravnatelj, direktor, pomočnik ravnatelja) bolj angažirano vključujejo na področje izobraževanja odraslih, to prevzema večji del vodstvenih nalog. V drugih primerih pa ima vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera pooblastila s področja vodenja.
- Pomembna so opozorila, da je strokovno-razvojne dimenzije manj, kot bi si jo organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih želeli, ker jim preštevilna organizacijska opravila jemljejo potreben čas za razvojno delo.

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih lahko izluščimo naslednje:

- Na andragoških spopolnjevanjih bi bilo potrebno spregovoriti o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. Smiselno bi bilo vključiti teme, ki bi spodbujale razmisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji ipd.
- Pri načrtovanju spopolnjevanj je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljena andragoška strokovna znanja** ter **poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi nekatera znanja iz **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), **izbor kadrov, strateško načrtovanje** in **spremljanje realizacije**.
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela. Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter spopolnjevanje oblikovati modularno, na način, da bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Prav z namenom, da bi dobili vpogled v različna dela, ki jih organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v izobraževalnih organizacijah, smo sodelujoče v nadaljevanju prosili, naj nam naštejejo, **katera so najbolj tipična dela, ki jih opravljajo**. Pri tem jih nismo želeli usmerjati, želeli smo vedeti, na katero delo se bodo spomnili sami, kar je prav gotovo odraz pogostosti, s katero se s tem delom ukvarjajo. Prav tako smo se pri tem vprašanju želeli izogniti temu, da bi nekdo, ki sicer nekega dela sploh ne opravlja, na naše vprašanje odgovoril tako, kot bi misli, da mi pričakujemo. Iz dobljenih odgovorov smo sestavili naslednji seznam tipičnih opravil, kakor so jih navajali vprašani:

Preglednica 11: Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Tipično delo	Frekvenca
PRIPRAVE NA VPIS	3
Priprava razpisa za vpis.	2
Priprava informativnih zgibank, gradiva.	1
TIPIČNA DELA OB VPISU	80
Uvodno delo z udeleženci	18
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.	7
Uvodni pogovori z udeleženci.	6
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	3
Priprava osebnega izobraževalnega načrta.	2
Načrtovanje in organizacija izobraževanja	36
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	10
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikulum, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, medpredmetno povezovanje..).	7
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).	9
Oblikovanje učnih skupin.	3
Oblikovanje cene programa.	3
Koordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, skrb, da je učno gradivo fotokopirano itd.).	2
Dogovori o potrebnih učilnicah.	1
Organizacija praktičnega pouka.	1
Priprava in vodenje dokumentacije	14
Priprava pogodb za udeležence.	5
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).	5
Priprava pogodb za učitelje.	3
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.	1
TIPIČNA DELA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA	12
Svetovanje udeležencem med izobraževanjem.	5
Spremljanje in izboljševanje izobraževanja.	5
Posredovanje med učitelji in udeleženci.	2
TIPIČNA DELA OB KONCU IZOBRAŽEVALNEGA CIKLA	1
Svetovanje udeležencem po končanem izobraževanju.	1

DRUGO	5
Sodelovanje s podjetji.	2
Priprava letnega delovnega načrta.	1
Razvojno delo (brez pojasnila).	1
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.	1

Zaradi večje preglednosti smo se v postopku kategoriziranja odločili, da bomo za prikaz uporabili strukturo poteka izobraževalnega procesa (ob vpisu v izobraževanje, med potekom izobraževanja, ob koncu izobraževalnega cikla). Nekatera navedena opravila, ki niso vezana zgolj na sam potek izobraževanja (npr. sodelovanje s podjetji, sodelovanje pri pripravi pravilnikov...) smo razvrstili pod »drugo«.

Sodelujoče so med deli, , ki jih je potrebno opraviti **ob pričetku izobraževanja**, najpogosteje navajale:

- **Uvodno delo z udeleženci:** obveščanje, vpis, uvodni pogovori, priznavanje predhodnega znanja, oblikovanje osebnih izobraževalnih načrtov;
- **Načrtovanje in organizacija izobraževanja:** izbor učiteljev, oblikovanje andragoškega zbora, usklajevanje urnikov, oblikovanje prilagoditev za odrasle (trajanje, obseg itd.), oblikovanje učnih skupin, koordinacija priprave gradiv, dogovori o učilnicah itd.;
- **Priprave in spremljanje različne dokumentacije:** pogodbe za udeležence, pogodbe za učitelje, druga dokumentacija o udeležencih, vnos podatkov o udeležencih v računalniški program.

V navedbah vprašanih lahko prepoznamo tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena opravila, ki smo jih razgrnili že pri prejšnjem vprašanju. Čeprav bi nas navedbe na prvi pogled lahko zavedle in bi menili, da gre pri vpisnih postopkih v večini za **organizacijska opravila** (obveščanje, dokumentacija, usklajevanje..), pa je potrebno ob načrtovanju spopolnjevanja za andragoške delavce pozornost nameniti ključnim nalogam, ki se zgodijo v vpisni fazi in so izrazito **strokovne narave**. Na uvodnem delu z udeleženci ter ustreznemu načrtovanju in organizaciji izobraževanja namreč temelji velik del andragoškega cikla. Spoznavanje udeleženca ter načrtovanje izobraževanja (za skupine in posameznika) ob upoštevanju ugotovitev s postopki spoznavanja udeležencev sta namreč danes ključna kazalnika kakovosti delovanja izobraževalne organizacije za odrasle. Izhajajoč iz tega izhodišča lahko ugotovimo dvoje:

- Delo v izobraževalni organizaciji mora biti organizirano tako, da bo ob veliki intenzivnosti delovnih opravil, s katerimi se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih v postopkih vpisa, dovolj časa in ustreznih delovnih pogojev namenjeno prav strokovnemu delu v teh postopkih. Gre za ustrezno in učinkovito organizacijo notranjih delovnih procesov. Ob upoštevanju dejstva, da razmere za delo niso nikoli idealne ter navedb vodij samih, da včasih vodstvo za ustrežnejšo organizacijo dela nima posluha, bi bilo na spopolnjevanjih vendarle smiselno z organizatorji in vodji premisliti morebitne alternativne rešitve. Treba bi bilo zastaviti vprašanje o tem, koliko imajo veščin in motivov, da bi kdaj kakšno delovno opravilo znali in hoteli prenesti tudi na koga drugega, da bi sami lahko opravljali tista dela, ki so prioriteta, bolj strokovno-razvojno poglobljena in jih

namesto njih, - strokovnjakov za področje izobraževanja - v organizaciji ne more opraviti nihče drug. Veljalo bi premisliti, da bi to temo vgradili v že razviti modul o »načrtovanju in časovni organizaciji izpeljave izobraževanja odraslih«.

- Za samo načrtovanje vsebin andragoškega spopolnjevanja pa se potrjujejo že zastavljene usmeritve, ki so v letu 2008 na ACS spodbudile razvoj modulov: **Načrtovanje in časovna organizacija izpeljave izobraževanja odraslih, Priznavanje predhodnega znanja, Izvedbeni načrt za učno skupino** ter **Osebni izobraževalni načrt**. Gre za teme, ki ne smejo ostati zgolj spopolnjevanja v podporo sedanjim novostim, pač pa gre za teme, ki sodijo v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev v praksi.

Med tipičnimi deli, ki jih je potrebno opraviti **med potekom izobraževanja**, so sodelujoče uvrstile: **svetovanje udeležencem, spremljanje poteka izobraževanja, sprotno izboljševanje** ter **posredovanje med učitelji in udeleženci**. Zdi se, da se iz velike razpršenosti in intenzivnosti delovnih opravil ob vpisu v izobraževanje med samim potekom izobraževalnega procesa delovanje organizatorjev in vodij izobraževanja bolj usmeri na delo z udeleženci in učitelji ter sprotno odzivanje na potrebne korekcije izobraževalnega procesa. Ker pri tem vprašanju sodelujoče niso bile posebej zgovorne, bomo samo dogajanje med potekom izobraževalnega procesa podrobneje proučili ob naslednjih vprašanjih. Enako velja za opravila, ki so jih sodelujoče še navajale: **sodelovanje s podjetji, priprava letnega delovnega načrta, razvojno delo, sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli**.

Med tipičnimi deli **ob koncu izobraževanja** se je pojavila zgolj navedba o svetovanju udeležencem po končanem izobraževanju. Na splošno lahko ugotovimo, da gre pri teh navedbah večinoma za strokovno razvojno delo, ki so ga sodelujoče v navajale precej manj pogosto, kot je bilo to značilno za opravila, ki se dogajajo ob vpisu. Zakaj je bilo temu tako, bomo poskušali ugotoviti v nadaljevanju, sklepanje za načrtovanje andragoških spopolnjevanja zgolj iz teh navedb bi bilo namreč preohlapno.

Če smo pri prejšnjem vprašanju želeli predvsem, da sodelujoče v intervjujih odgovarjajo brez naših usmeritev, pa smo naslednje vprašanje postavili bolj strukturirano, zato da bi na ta način lahko dobili bolj poglobljen vpogled v opravila in naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. **Vnaprej smo opredelili nekatere vsebinske sklope ter sodelujoče prosili, da nam ob vsakem povedo, ali v zvezi z njimi v izobraževalni organizaciji opravljajo kakršnekoli naloge in katere.**

Prvo vprašanje se je nanašalo na **ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih**. Zanimalo nas je, ali se kakorkoli ukvarjajo s proučevanjem potreb po znanju, ki ga potrebujejo podjetja, ali delajo npr. analize trga dela, ali poznajo konkurenco in s tem tržne niše, ali imajo pogovore z uporabniki, itd. Njihove navedbe so naslednje:

Preglednica 12: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Sodelujemo z Gospodarsko zbornico. Pri njih ugotavljajo potrebe za dve leti vnaprej. <u>Oni nam povedo</u> , kakšne so potrebe na trgu dela.
2	- Organiziramo <u>srečanja z delodajalci</u> na šoli. Imamo <u>informativne dneve</u> , na katerih <u>sodelujejo tudi podjetja</u> . Vsako leto pri delodajalcih <u>organiziramo tekmovanje</u> v tehniki prodaje. Tudi tu se pokažejo novosti in potrebe po spremembah.
3	- Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem <u>zgolj odgovarjala na izzive</u> . Ponavadi so bili v podjetjih kadrovske delavci, s katerimi sem imela stik. Včasih so vprašali, če imamo koga, ki se izobražuje, ker bi ga želeli zaposliti.
4	- Glede na posebnost naše šole (gimnazija) se ugotavljanje potreb ne povezuje toliko z ugotavljanjem potreb v gospodarstvu, zato se s tem veliko nismo ukvarjali.
5	- Letno pošiljam v podjetja <u>ankete</u> o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva. Z mreženjem v okolju se bolj ukvarja vodstvo.
6	- Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak <u>večjega zanimanja ni bilo</u> , čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.
7	- Pri nas imamo <u>občasno razgovore</u> s predstavniki <u>Obrtne zbornice</u> . - Pred 4 leti smo na šoli naredili obsežno <u>analizo</u> o tem, kakšna znanja bi morali imeti tisti, ki zaključijo srednjo ekonomsko šolo. Pomembne so še <u>informacije, ki jih dobimo od podjetij, znancev..</u>
8	- Potrebe ugotavljamo s sodelovanjem s kadrovske službe podjetij. Vsako leto pošljemo v podjetja, ki so z nami sodelovala v tekočem letu ali iskala ponudbo za določene programe, spletno anketo in jih povprašamo, kaj potrebujejo, kaj bi radi, ali so bili zadovoljni z izobraževanjem, kako bi se lahko še drugače približali njihovim potrebam.
9	- Pri ugotavljanju potreb je za nas pomemben odziv s terena - npr. imamo neko izobraževanje in dobimo informacijo od naročnika, da želi poglobiti, nadgraditi ali pridobiti novo znanje. Na to se odzovemo. - Pripravili smo <u>anketne vprašalnike</u> , s katerimi smo ugotavljali potrebe, nato smo naredili analizo in pripravili programe. - <i>Pomemben je <u>oseben stik</u></i> – jaz kot izobraževalni trener grem z vodjo izobraževanja odraslih na razgovor v podjetje, ki naroči izobraževanje. Poslušam njihove predloge, kaj oni menijo, da bi potrebovali in potem uskladimo ter pripravimo program skupaj.
10	- Z zavodom za zaposlovanje veliko sodelujemo – <u>k nam usmerjajo</u> skupine ali posameznike. Obiskujemo Karierni sejem – vse potrebe, kot opažam, so, <u>žal, povečini zunaj našega kraja</u> . Večkrat grem tudi v <u>podjetja</u> , kjer poteka delovna praksa in vedno povprašam, kaj potrebujejo. - Tudi konkurenco spremljamo, nekaj preko spletnih strani, da bi ugotavljali, kaj bi bilo primerno za nas, če nihče drug ne izvaja. - Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. <u>Podjetja ne izražajo potreb</u> po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
Navedbe intervjuancev	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Ugotavljamo potrebe po izobraževanju, opravljamo tudi <u>analizo konkurence</u>, tako da dejansko pregledujemo ponudbo konkurence na trgu na področju višješolskega izobraževanja. Z neformalnim izobraževanjem se trenutno ne ukvarjamo, vendar pa imamo to v načrtu. - Opravljamo <u>osebne pogovore</u> z uporabniki in z anketami pridobivamo njihova mnenja.

Iz navedb vprašanih najprej ugotovimo, da niti ena ni menila, da ugotavljanje potreb po znanjih ne sodi med dela, ki (naj) jih opravlja organizator oz. vodja izobraževanja odraslih. Navajale so različne načine in metode ugotavljanja potreb kot so: anketiranje podjetij, stiki s kadrovsko službo, obiski v podjetjih, analiza ponudbe konkurence itd. Vendar v nekaterih primerih zaznamo na eni strani nekakšno nezadovoljstvo z učinkovitostjo teh postopkov, kot npr: »Letno pošiljam v podjetja ankete o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva.«, »Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak večjega zanimanja ni bilo, čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.« Na drugi strani pa se zdi, da gre ponekod bolj za odzivanje na potrebe, ki jih podjetja sama izražajo, kot za aktivno in samoiniciativno spodbujeno delo na tem področju, npr.: »Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. Podjetja ne izražajo potreb po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.« »Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem zgolj odgovarjala na izzive.«

Ilustrativen je naslednji zapis, ki odstira pomembno vprašanje - motiv (interesa) za izpeljavo teh procesov:

»Imela sem 25 ur polne učne obveznosti in ker me je ravnatelj prosil, da bi to delo (izobraževanje odraslih) opravljala, sem ga sicer opravljala, ni pa bilo v mojem interesu, da bi se obseg širil. Moj interes je bil, da tisto, kar smo delali, naredimo dobro. Tudi v interesu profesorjev ni bilo, da bi delali več; tudi zanje je bilo to dodatno delo in niso bili odvisni od obsega tega izobraževanja. Enako je bilo, če sem imela 40 udeležencev ali pa 20. In zakaj bi jih torej imela 40? Če je bila skupina majhna, si ljudi bolj spoznal, lahko si imel bolj osebni odnos in tako je bila tudi kakovost večja.« (Intervju 3)

Zares ne gre oporekati ugotovitvi, da je z manjšimi skupinami udeležencev mogoče izobraževalni proces izpeljevati bolj kakovostno. Je pa hkrati iz zapisa mogoče zaznati odsotnost razvojne naravnosti, želje po krepitvi izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, prepoznavanja mesta vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki naj ob širjenju obsega izobraževanja odraslih skupaj z vodstvom išče tudi rešitve, ki bodo omogočile boljšo kadrovsko pokritost ipd. Ta zapis pove še nekaj o samih motivih za ugotavljanje potreb po izobraževanju, »trudili se bomo, če bo od tega odvisno naše preživetje, če pa temu ni tako, nam bo to prineslo zgolj dodatno delo, to pa ali ni v našem interesu, ali pa že vnaprej vemo, da ga zaradi obilice drugega dela ne bi mogli opraviti, zato to zares ne bi prineslo večje kakovosti izobraževanja odraslih, ampak predvsem dodatne težave.«

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja lahko ugotovimo naslednje;

- V celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih bi bilo smiselno razviti samostojen modul, ki bi obravnaval **načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih**. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd.
- Druga možnost pa je, da bi se oblikoval samostojni modul o **načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb. Pomembno je namreč opozoriti, da postopki ugotavljanja potreb ne smejo ostati sami sebi namen. Izjave vprašanih namreč delno kažejo na to, da se sicer nekatere aktivnosti ugotavljanja potreb dogajajo, da pa jih nekateri bolj, drugi manj uspešno prelijejo v načrtovanje novih izobraževalnih programov, njihovo dopolnjevanje itd.

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam natančno opišejo opravila, ki sodijo med postopke načrtovanja izobraževanja. Malo smo jim pomagali z nekaterimi opornimi točkami kot so: načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci... Sodelujoče so nam posredovale zares izčrpne in natančne odgovore. Da bi jih pokazali kar se da pregledno, smo jih razvrstili po zaokroženih vsebinskih sklopih. Prikaz začnemo s sklopom, ki se vsebinsko povezuje z ravno kar opisanimi postopki ugotavljanja potreb, gre namreč za **načrtovanje izobraževalnih programov**.

Preglednica 13: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Razvoj programov	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Program medijski tehnik PTI, ki ga šola ne izvaja za mladino, smo <u>razvili sami</u> . Bila sem del te skupine.
2	- Zelo pomemben je po novi zakonodaji <u>odprti del kurikula</u> , kjer naj bi vsebine narekovali prav delodajalci in ga moramo na šoli pripraviti sami.
3	- Dala sem <u>pobudo za poklicni tečaj</u> za kemijskega tehnika. To je bilo v času, ko je začel upadati vpis v kemijske šole. V strokovnem šolstvu je to problem – če ni vpisa v programu, kjer je 15-17 strokovnih predmetov, je problem z zaposlitvijo profesorjev. Program je bil sprejet na Strokovnem svetu, a <u>ni prišlo do realizacije</u> . Začelo se je pojavljati mnenje, da v enem letu ni mogoče usposobiti tehnika, da ima premalo vaj.
4	/
5	/
6	- Načrtovanje <u>odprtega kurikula</u> . Ker pri mladini še nimajo odprtega kurikula in ga tako nismo mogli prirediti za odrasle, smo ga pripravili na novo. S programskim učiteljskim zborom smo pripravili katalog znanja in tega bo zdaj obravnaval svet šole, izvajali pa ga bomo predvidoma junija, odrasli pa bodo nekaj še sami storili čez poletje.
7	/
8	/

9	- Nove programe pripravljamo trenerji, vizijo ustanove pripravi naša direktorica.
10	/
11	/

Da se ukvarjajo (ali so se v preteklosti) že ukvarjale tudi z razvojem izobraževalnih programov, je navedlo 5 od 11 sodelujočih v intervjujih. Odgovori niso prav izčrpni in iz njih ni mogoče sklepati o prav načrtnem in sistematičnem delu na tem področju. Pomembni sta navedbi o vplivu novosti, ki je bila vpeljana v poklicno in strokovno izobraževanje in sedaj od izobraževalnih organizacij zahteva, da same oblikujejo 20% izobraževalnega programa, t.i. »odprti kurikulum«. Ta novost delno odgovarja na že izpostavljeno vprašanje (pomanjkanja) interesa oz. motiva za ugotavljanje potreb in načrtovanje izobraževalnih programov. Tudi tam, kjer tega interesa doslej morda ni bilo, bo sedaj že zaradi drugačne (bolj odprte) zasnove nacionalnega kurikula tovrstne postopke v izobraževalnih organizacijah potrebno opravljati. Na nek način to danes postaja tudi vprašanje preživetja, saj je načrtovanje odprtega kurikula v javno-veljavnih programih poklicnega in strokovnega izobraževanja predpogoj za njegovo izvajanje skladno z zakonskim in podzakonskim predpisom.

Na drugi strani pa je pomembno zgornje opozorilo o vplivu »manjšega vpisa« na potrebo po razvoju novih izobraževalnih programov. Manjši vpis, ki ga zaznavajo številne izobraževalne organizacije, aktivnosti načrtovanja izobraževalnih programov danes postavlja v drugačen kontekst, kot je bilo to značilno za prejšnja obdobja. Razvoj novih programov, tako programov formalnega izobraževanja, še bolj pa programov neformalnega izobraževanja, danes postaja za izobraževalne organizacije preživitvenega pomena. S tem pa postaja vse pomembnejše tudi to, da si **ljudje, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, pridobijo novo znanje in veščine o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**. Vključitev teh tem v koncept spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih, ki smo jo izpostavili že zgoraj, se zato na tem mestu še potrdi.

Med ključne naloge pri načrtovanju izobraževanja za odrasle so sodelujoče v intervjujih navedle še opravila, povezana z **uvodnim delom z udeleženci**, kar so izpostavile že v uvodnih vprašanjih.

Preglednica 14: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Obveščanje in svetovanje ob vpisu	
1	- Udeleženci dobijo v času vpisa pisno vabilo in v pismu jim povem tudi, kateri dokumenti jim manjkajo, da bi bili vpisani in dnevni red sestanka. Z njimi izpeljem uvodno skupinsko srečanje. Na srečanju jim posredujem informacije o poteku izobraževanja, o možni učni pomoči, o možnosti konzultacij. Seznanim jih z vlogo in obveznostmi učiteljev.
2	/
3	- Moj telefon je vedno na razpolago, imam sicer tudi uradne ure, a delo opravljam tudi med odmori in popoldne. Ljudje se zanimajo, kaj lahko naredijo glede na

	svojo predizobrazbo, zanima jih, če jim lahko kaj priznamo, kako bo potekalo izobraževanje, katere so obveznosti.
4	- Izpeljano je bilo informativno srečanje z udeleženci, kjer smo se tudi dogovarjali za urnik.
5	- Pri nas se nova sezona začne avgusta, ko vsem »nadaljevalcem« pošljamo vabila za nadaljevanje izobraževanja. Prvo vabilo jim sicer pošljemo že junija, da si lahko približno načrtujejo stroške, ki jih bodo imeli v novem šolskem letu.
6	- Ob vpisu prihajajo kandidati po informacije o izobraževanju. Jaz jim dajem informacije, kaj izvajamo, kako dolgo traja izobraževanje, kdaj je pouk, kako jim bomo pripravili osebni izobraževalni načrt itd.
7	/
8	/
9	- Pripravim uvodno pismo za udeležence in profesorje o poteku izobraževanja.
10	/
11	/
Uvodni pogovor z udeleženci	
1	/
2	- Svetovanje pri izbiri programa, prilagoditev potrebam udeležencem.
3	/
4	/
5	- Z vsakim udeležencem, ki pride, se pogovorim, mu razložim, kako bo potekalo izobraževanje, kaj vse mora prinesiti, da mu priznamo določena znanja.
6	- Ko so vpisani, jih povabim na razgovor in jim dam vse potrebne informacije za začetek izobraževanja in podpišejo pogodbo.
7	- Z vsakim opravi individualni razgovor.
8	/
9	- Vsak kandidat pride k organizatorju izobraževanja, z njim se pogovorimo, pojasnimo, kako poteka šolanje, kandidat dobi kontaktne številke, predstavimo splet in informacije, ki so na njem.
10	/
11	/

Kot je razvidno iz opisov, med uvodno delo z udeležencem spada predvsem **obveščanje udeležencev** o postopkih vpisa in poteku izobraževanja (telefon, pisno, ustno) ter izpeljava skupinskih srečanj ali **individualnih pogovorov z udeleženci**. Uvodne pogovore je sicer navedlo le pet od enajstih sodelujočih v intervjuvanju. V pojasnilih je večkrat navedeno informiranje, pri katerem organizator oz. vodja udeležencem posreduje informacije o vpisnih postopkih in poteku izobraževanja, manj pa se pojasnila nanašajo na postopke pridobivanja pomembnih informacij in podatkov o udeležencih, ki bi služili za načrtovanje in organiziranje izobraževalnega procesa.

Iz pojasnil sodelujočih smo v nadaljevanju izluščili še dva zaokrožena vsebinska sklopa, ki sodita v uvodno delo z udeleženci in sicer:

Preglednica 15: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja	
1	/
2	/
3	- Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo. Pregledali smo predmetnike iz programov, ki so jih končali in priznali smo predmet, če je imel 75% ur glede na naš program. Izbrskala sem vse predmetnike, to je bila tudi moja vloga, saj smo to imeli kot podlago za priznavanje.
4	- Če je bilo treba kje izpeljati priznavanje že pridobljene izobrazbe, sem pripravila vso dokumentacijo in predlog sklepa za priznavanje za obravnavo na pedagoškem zboru. - Ko so to potrdili učitelji, sem na tej podlagi sklepe pripravila v obliki, da jih je ravnatelj podpisal. Poskrbela sem, da so udeleženci te sklepe dobili.
5	- Udeležence informiram o možnosti priznavanja znanja ter o dokumentaciji, ki jo mora zbrati. Na podlagi tega mu kasneje, po izpeljanem postopku priznavanja, izdelam sklep o priznavanju.
6	/
7	/
8	/
9	- Naredimo sklep o priznavanju, če so za to pogoji.
10	/
11	/
Priprava osebnega izobraževalnega načrta	
1	/
2	/
3	/
4	/
5	/
6	- Če imamo skupino, dobijo kar izvedbeni načrt, če pa gre za posameznika, dobi preglednico in spremljamo, kje bo zanj kaj drugače, v katerem obdobju bo šel v kakšno drugo skupino ipd. Vendar mi časa zmanjkuje, da bi vse zapisala.
7	/
8	/
9	- Na začetku tudi vsakega informiramo, da mu lahko pripravimo osebni izobraževalni načrt. Tega ne delamo takoj, pač pa pred ali ob prvem izpitu. Takrat udeleženec že malo spozna, kako bo teklo izobraževanje, bolj pozna program in osebni izobraževalni načrt je lažje narediti. Na začetku bi bilo sicer zanj preveč informacij.
10	/
11	/

Štiri intervjuvanke od enajstih so med opravila, ki sodijo v uvodno delo z udeleženci, uvrstile tudi izpeljavo oz. **sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja**, dve od enajstih pa **oblikovanje osebnega izobraževalnega načrta**.

Ugotovimo lahko, da so pri teh dveh sklopih pojasnila precej manj obsežna, kot je to značilno za nekatere druge sklope opravil. Ena od sodelujočih omenja, da gre za postopke, ki se v tem času v praksi spreminjajo: »Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo.« Tako pri postopku priznavanja predhodnega znanja kot pri oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta gre za postopke, ki so se v neki meri v praksi izobraževanja odraslih že sedaj odvijali, nova Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja te postopke po eni strani zares »formalizirajo«, bolj kot to pa bi nov predpis lahko razumeli kot določitev minimalnega standarda kakovosti načrtovanja in izpeljave izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Ne prav številna pojasnila omenjenih postopkov na eni strani ter nove normativne zahteve po načrtni in strokovni ter pregledni izpeljave opisanih postopkov potrjuje že zapisanim ugotovitvam, da sta dva modula, ki jih je ACS v letu 2008 razvil oz. dopolnil (modul Osebni izobraževalni načrt je bil razvit že pred leti), da bi pokrili potrebe po znanju za obravnavani tematiki, smiseln odgovor na nov normativni kontekst, še bolj pa vsebinski prispevek h krepitvi strokovno razvojnega dela v izobraževalnih organizacijah. Po nekajkratnih izpeljavah modulov bi bilo smiselno premisliti, katere predvidene rešitve se kažejo kot uporabne, kaj je bilo mogoče v prvih izpeljavah spregledano, kaj bi bilo potrebno izboljšati. Ob vsem tem, pa lahko potrdimo že zapisan predlog, da bi oba modula morala imeti svoje mesto v celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Poleg uvodnega dela z udeleženci so med opravili, ki sodijo med procese načrtovanja izobraževanja, vprašane navajale tudi **uvodno delo z učitelji**.

Preglednica 16: Izbor učiteljev

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Izbor učiteljev	
1	/
2	/
3	<ul style="list-style-type: none"> - Pri izboru učiteljev je bistvo, da imajo potrpežljiv odnos z udeleženci. Če je kdo strašno strokovno nastrojen in pozna samo vsebino, nima pa dobrega stika z udeleženci, ta ni dober za izobraževanje odraslih. - Včasih je kak učitelj tudi sam izrazil željo, da bi sodeloval pri izobraževanju odraslih. - Sem pa imela tudi težave, ker so bili časi, ko so bili učitelji zelo zasedeni z učnimi obveznostmi pri izobraževanju mladine; takrat ni šlo drugače, kot da sem hodila od enega do drugega in malo prosila.
4	- Najprej je bilo potrebno učitelje pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.
5	/
6	<ul style="list-style-type: none"> - Sama izbiram in lepo prosim za sodelovanje, dokler ne rečejo »bom pa naredil še to«. Na šoli imamo namreč vsi še veliko dodatnega dela. Je toliko različnih dejavnosti, da ljudje nimajo ne časa ne volje. - Prej sem lahko izbirala, zdaj pa ni več tako. Sem zadovoljna z vsakim, ki se odloči, da bo tudi to počel.

7	- Pri nas imamo npr. zaposlenih 110 učiteljev, od tega jih 30 dela na področju izobraževanja odraslih. Od teh 30 je 20 pozitivno usmerjenih, 10 pa tradicionalnih nergačev, ki delajo na izobraževanju odraslih zato, ker rabijo te ure ipd. Njih je potrebno velikokrat prositi, da prevzamejo določene stvari, moramo se jim maksimalno prilagajati, usklajevati urnike ipd.
8	- Imamo neke »utečene tire«, tu in tam dobimo kakega novega predavatelja, če se kdo upokoji, pa se mu ne ljubi več delati. Vendar se naši predavatelji zelo radi vračajo k nam vsako leto, prej je to, da še koga dodatno honorarno zaposlimo preko avtorske pogodbe, ker se pojavlja velika potreba po tem, ne pa, ker bi kdo odšel.
9	- Junija pogledam sezname učiteljev, kdo je na razpolago. Če učitelj ni dovolj, iščem nove, objavimo razpise ali pa se pogovorim z drugimi učitelji, če koga poznajo in priporočajo.
10	/
11	- Na področju pridobivanja in zaposlovanja kadrov v formalnem izobraževanju sodelujem z ravnateljem naše višje šole, saj so pravila in pogoji, ki jih predavatelji morajo izpolnjevati, zakonsko predpisana. Preverjam formalne pogoje in opravljam razgovore.

V tej točki lahko odstremo del opravil organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki bi jih lahko umestili v kategorijo »vodstvenih« ali pa vsaj »zahtevnih strokovnih del«. Pokaže se, da gre za vlogo, ki zahteva tudi nekatere **veščine kadrovanja** (kadrovske razpisi, kriteriji za izbor učiteljev itd.). V opisih na eni strani lahko zasledimo premisleke o tem, kakšne lastnosti mora imeti učitelj, ki deluje na področju izobraževanja odraslih, po drugi strani pa nekateri zapisi odstrejo marsikatero težavo, s katero se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih pri izboru učiteljev. Omenjeni so primeri, ko učitelji sami izrazijo željo, da bi sodelovali v izobraževanju odraslih, še večkrat pa primeri, ko učitelji zares niso motivirani za tovrstno sodelovanje, izražajo preobremenjenost z rednim delom in jih je potrebno *»najprej pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.«*

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. V zvezi z omenjenim si lahko zastavimo vprašanje, koliko organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih (če odmislimo tiste, ki so se s temi temami srečevali v dodiplomskem izobraževanju), se je načrtno spopolnjevalo za področje kadrovske funkcije, motiviranja sodelavcev, načrtnega razvoja karier sodelavcev itd? Na tem mestu se nam odstre del vloge organizatorja oz. vodje, ki presega zgolj organizacijsko in strokovno razvojno ter govori o tem, da bi morala imeti oseba, ki dela na tem delovnem mestu, tudi določene **veščine, ki sodijo v področje dela s kadri (vodstvena dela)**. Da so ti premisleki smiselni, se dodatno prepričamo, če analiziramo še ostale dimenzije dela z učitelji, prikazane v naslednji preglednici:

Preglednica 17: Sklepanje pogodb, koordinacija, andragoški zbori...

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Sklepanje pogodb, koordinacija, usklajevanje urnikov, andragoški zbori...	
1	- Delo z učitelji.
2	- Koordinacija, usklajevanje s predavatelji (urniki, vsebine). - Priprava pogodb za učitelje: za vse učitelje je potrebno pripraviti pogodbe.
3	- Usklajevanje obsega ur z učitelji. Obseg ur izobraževanja za odrasle sem dobila od predhodnika. Res pa je, da sem sodelovala s posameznimi učitelji tako, da če mi je kdo rekel, da bi potreboval še eno soboto predavanj več, ker ni uspel predelati vsega, sva se tako po navadi tudi dogovorila.
4	- Priprava in sklepanje pogodb. Za učitelje je bilo potrebno pripraviti in skleniti pogodbe. - Dogovori o pripravi letne učne priprave, Z učitelji se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali. - Vodenje dokumentacije za učitelje: pripraviti je bilo potrebno dnevnike, preverjati je bilo potrebno, ali jih redno izpolnjujejo itd.
5	- Usklajevanje urnikov s predavatelji. Predavateljem pošljem pisma, da jim približno povem, kdaj naj bi s poukom pričeli. Počakam na povratno informacijo, da mi povedo, kdaj bodo imeli čas, kako bomo organizirali pouk. - Sklic prvega andragoškega zbora. Na prvem srečanju andragoškega zbora se dogovorimo vse organizacijske stvari. Razdelim jim urnike ipd. Na tem zboru naredimo tudi analizo uspešnosti prejšnjega leta glede na uspešnost na maturi. - Priprava vodiča za delo predavateljev. V začetku šolskega leta pripravim vodič za delo v naši izobraževalni organizaciji. Vsako leto ga je potrebno posodobiti, ko se npr. pojavijo novi programi, spremembe v zakonodaji itd. Ta vodič dobi vsak učitelj.
6	- Pogovor z učitelji o izboru metod dela. V načrtovanje metod se nisem spuščala. Toliko sem se pogovorila z učitelji, da naj bo izbor metod čim bolj zanimiv, sicer pa imajo vsi veliko izkušenj, saj so na šoli ostali zaposleni samo starejši učitelji.
7	/
8	/
9	- Priprava pogodb za učitelje. Sama pripravim podatke, tajništvo pa oblikuje končne pogodbe. Te podatke potem od tajnic dobi še računovodstvo, da ureja plačilni promet.
10	- Uvodni andragoški zbor. Med uvodno delo s predavatelji sodi organizacija in sodelovanje na začetnem andragoškem zboru.
11	/

Iz opisov lahko izluščimo naslednja pomembna opravila, ki jih opravlja organizator oz. vodja pri načrtovanju izobraževanja in so povezane z učitelji:

- priprava in sklepanje pogodb,
- usklajevanje urnikov in obsega ur,
- napotki o oblikovanju letnih učnih priprav, ustreznem izboru metod dela ipd.,

- organizacija in izpeljava začetnega andragoškega zbora,
- vodenje dokumentacije za učitelje.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Iz opravil kot so priprava in sklepanje pogodb ter organizacija in izpeljava andragoškega zbora lahko izpeljemo sklep, da je oseba, ki opravlja tudi ta opravila (naši primeri pokažejo, da povsod ni tako), nekakšen **andragoški vodja**. V primerih, kjer temu ni tako, vlogo andragoškega vodje verjetno opravlja ravnatelj oz. direktor. Ne glede na različice notranje organizacije dela pa ostaja dejstvo, da bi bilo smiselno, da se oseba, ki v izobraževalni organizaciji opravlja del teh opravil, ni si pa za to pridobila znanja v dodiplomskem izobraževanju, za to tudi ustrezno spopolni.

Hkrati pa se pokaže, da mora imeti organizator izobraževanja oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatere pogajalske veščine oz. **veščine usklajevanja dela in interesov** med različnimi interesnimi skupinami (vodstvo, učitelji, udeleženci). Ilustrativno vlogo vodje izobraževanja odraslih kot »usklajevalca interesov« opiše ena izmed sodelujočih v intervjuju:

»Vodja izobraževanja odraslih je koordinator med učitelji, udeleženci in organizacijo. Zadovoljiti moraš vse tri strani, kar je po mojem mnenju tisto, kar je najtežje. Udeleženec ima drugačen interes kot ga ima učitelj. Učitelji veliko pričakujejo od udeležencev in od nas, od organizacije. Tako se znajdeš tudi v vlogi neke vrste amortizerja med organizacijo in odjemalci.« (Intervju 5)

Iz opisa opravil lahko sklepamo, da mora imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera znanja oz. veščine o tem, kako **jasno posredovati napotke za delo** ter kako **spremljati realizacijo**: »Z njimi se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali.«

V nadaljevanju prikazujemo opise opravil, ki sodijo v **organizacijo izobraževanja**.

Preglednica 18: Priprava urnikov, obseg ur, trajanje, organizacijska oblika

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Oblikovanje učnih skupin, priprava urnikov, učilnice	
1	- Pripravljala sem urnik in ga tudi usklajevala z udeleženci (če so bili zaposleni, so želeli imeti predavanja bolj zvečer, sicer smo lahko začeli že ob 15. uri)
2	- Priprava urnika.
3	- Oblikovanje učnih skupin.
4	/
5	- Oblikovanje učnih skupin. Ko imaš določeno skupino vpisanih, se lotiš sestave skupin. - Pripraviti moram vse urnike. Pri tem je potrebno upoštevati, da so vsi učitelji, ki delajo pri nas v izobraževanju odraslih, zunanji sodelavci. Zato moram upoštevati, kdaj imajo, glede na svoje redne delovne obveznosti, čas za izpeljavo izobraževanja pri nas. Urnik moramo prilagajati tudi udeležencem, ki so več ali manj zaposleni, zato večinoma vse poteka v popoldanskem času.

6	- Priprava urnikov.
7	- Priprava urnikov. Dogovor o potrebnih učilnicah.
8	/
9	/
10	- Pripraviti je potrebno urnike in jih uskladiti z učitelji.
11	/
Prilagoditve, obseg ur, organizacijska oblika	
1	/
2	/
3	/
4	- Oblikovanje prilagoditev: v skladu z zakonskimi in podzakonskimi predpisi prilagodim program za odrasle.
5	- Določanje organizacijske oblike: Pogledam, koliko vpisanih je takšnih, ki bi jih bolj zanimala klasična oblika s poukom, koliko je takšnih, ki se bodo izobraževali z vodenim samostojnim izobraževanjem. Temu primerno pripravim dve organizacijski obliki. Eno na modularni način, predmet za predmetom, eno v klasični obliki, štirje predmeti v tednu dni.
6	- Na šoli smo za mladino pripravili izvedbene kurikule za vse programe. Jaz pa sem k temu dodala še zapis (knjižico) o prilagoditvah za odrasle. - <u>Določitev obsega izobraževanja</u> . Pogledam prijave, število prijav in na osnovi tega ocenim, kakšen obseg predavanj jim lahko v tem letu ponudimo glede na postavljeno ceno. - <u>Izbor organizacijske oblike</u> : splošne predmete izvajamo skupaj, ne glede na program, kombiniramo tudi druge skupne vsebine, nekaj pa, seveda, morajo udeleženci predelati sami. Tu je moja vloga zelo pomembna, saj moraš poznati vse kataloge znanj, da lahko svetuješ učiteljem, kako je mogoče kombinirati stari in novi program - kako se združujejo posamezne vsebine, sklopi.
7	/
8	/
9	/
10	- <u>Medpredmetno povezovanje</u> . Z drugimi organizatorji izobraževanja se dogovorimo za možno povezovanje izvajanja predmetov.
11	/

Vprašani so v tem sklopu navajali opravila, ki sodijo med **temeljne postopke izvedbenega načrtovanja kurikula za odrasle** in predstavlja jedro andragoškega znanja. Za opravljanje teh postopkov je potrebno **znanje o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih**, ki zagotovo sodi v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev.

Med drugimi opravili so vprašane navajale še:

Preglednica 19: Učna gradiva, oblikovanje cene programov

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Drugo (oblikovanje učnih gradiv, oblikovanje cene programa...)	
1	/
2	/
3	/

4	/
5	- Priprava učnega okolja moodle (gradiva). Vse predmete skreiramo v virtualnem učnem okolju moodle. To pripravimo za vsakega učitelja posebej. Učitelji pa potem »naložijo« vsebine. Udeleženci imajo tako pri predmetu vse osnovne podatke: kaj so cilji predmeta, kaj se bo pri predmetu preverjalo itd.. To mora pripraviti vsak profesor. Tu so tudi forumi, udeleženci lahko v tem okolju komunicirajo med seboj in z učiteljem. V moodlu imamo tudi interno pošto.
6	- Priprava učnih gradiv. Načrtovali smo tudi pripravo učnih gradiv za odrasle. S prenovo programov pa se je vse »zrušilo«, ker so novi programi in je potrebno vse na novo pregledati, katera gradiva bi potrebovali. - Oblikovanje predloga za ceno izobraževanja. Pri tem izhajam iz analize, kako smo lani poslovali in ocene, kolikšen bo vpis. - Priprava različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti.
7	- Oblikovanje cene. Pripravim finančni okvir in se z vsakim posameznikom dogovarjam glede možnosti plačila.
8	/
9	/
10	- Oblikovanje cene programa. Oblikujem tudi cene za programe, za katere sem pristojna - malo pogledam h konkurenci, pregledam predvidene stroške.
11	/

Zanimivo je, da sta opravila, povezana s pripravo učnih gradiv, omenili le dve od enajstih udeleženk intervjujev. Postavlja se vprašanje, ali je priprava učnih gradiv v celoti prepuščena učiteljem, da so jih organizatorji oz. vodje izobraževanja tako redko omenjali? Tudi če je temu tako, bi verjetno med naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sodilo vsaj koordiniranje priprave gradiv, sodelovanje pri oblikovanju standardov, oblike priprave učnih gradiv ipd.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Tematiko učnih gradiv bi bilo smiselno uvrstiti med andragoško spopolnjevanje. V zvezi s tem je pomembna navedba ene izmed sodelujočih, ki opisuje svoje delo pri pripravi gradiv v virtualnem okolju moodle. Gre za okolje spletnih učilnic, ki se v izobraževalnih organizacijah vse pogosteje uporablja. S tega vidika bi bil smiseln premislek o vključitvi znanja o oblikovanju oz. uporabi spletnih učilnic v izobraževanju odraslih kot sklop usposabljanja za uporabo IKT tehnologije v tem izobraževanju.

V nadaljevanju so sodelujoče v intervjujih opisovale svoje delo med samo **izpeljavo izobraževanja**. Pri analizi rezultatov velja omeniti, da se intervjuvanke niso osredotočale na delo z udeleženci med samim izobraževalnim procesom in na spremljanje tega procesa, saj smo jih o tem podrobneje vprašali še v nadaljevanju. V tem delu so tiste, ki tudi poučujejo, omenjale **lastno poučevanje**, omenjeno je bilo **usklajevanje poteka izobraževanja med učitelji in udeleženci** npr. »*Včasih posredujem, če pride med udeleženci in učitelji do težav. Udeležence obveščam, če preide zaradi odsotnosti učitelja do spremembe urnika itd.*«. Omenjeno je bilo tudi **organiziranje izpitnih rokov in mature, spremljanje zakonodaje**. Največjo pozornost pa so intervjuvanke ponovno namenile **delu z učitelji**. Navajale so:

Preglednica 20: Sodelovanje z učitelji med potekom izobraževanja

IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA	
Delo z učitelji med izobraževanjem	
Navedbe intervjuvancev	
1	/
2	- Svetovanje učiteljem in spodbujanje sodelovanja med njimi. Dejansko se namreč pojavljajo novi pristopi in nove metode, s katerimi morajo biti učitelji seznanjeni, sicer ne morejo dobro delati. Večina jih dela še tradicionalno. Nekateri niso pripravljeni sodelovati, se povezovati.
3	- Svetovanje učiteljem. Z metodami sem se ukvarjala do te mere, da sem kolegom rekla npr. »glej, to so odrasli, ne govori jim ljubčki« ipd. Pa tudi kak pogovor o ocenah sem opravila s kakšnim predavateljem, da smo se za koga posebej pogovorili, ali mu le ne bi dali pozitivno oceno. - Usklajevanje med učitelji. Pojavlja se potreba po med predmetnem usklajevanju, vodja je pri tem usklajevalec in koordinator.
4	- Svetovanje učiteljem. Pri delu z učitelji vidim, da potrebujejo veliko individualnega dela. Za njih si moraš vzeti čas, nikoli mu ne smeš dati vedeti, da nimaš časa zanj. Imeti mora možnost, da pokliče ali se oglasi, da pove, kaj je narobe. Včasih pridejo in vprašajo za nasvet. Rečejo, ti jih bolje poznaš, povej mi, kaj naj naredim s tem ali onim. - Organizacija družabnih srečanj za učitelje. Organiziram novoletno srečanje, božič, potrebno je priskrbeti darila za učitelje. Potrebno jih je povabiti na naše novoletno srečanje.
5	/
6	/
7	- Uvajanje učiteljev v delo. Ko pridejo novi učitelji, se skupaj pogovorimo o tem, zakaj je potrebno npr. pripraviti tako gradivo, pogledamo sezname udeležencev, se o njih pogovorimo, npr. zakaj nekateri ne hodijo na predavanja, zakaj bi drugi radi naredili nekatere stvari hitreje, kot je to možno. - Svetovanje o uporabi sodobnih metod. Ker so naši učitelji v večini redno zaposleni na šoli, največkrat mislijo, da so metode in tehnike, ki jih uporabljajo pri dijakih, prenosljive tudi na odrasle. Na šoli se trudimo, da jim pri tem pomagamo, pošiljamo jih na izobraževanja, tudi na ACS, nekateri so sami pozorni na to in jih zanimajo novosti.. Je pa to področje, kjer je potrebno veliko delati, zato bi tudi izobraževanja moralo biti še več.
8	- Motiviranje učiteljev. Učitelj je tisti, ki motivira udeležence, zato morajo biti tudi sami motivirani. Tudi učiteljem se posvetimo, nudimo jim dodatno izobraževanje, z njimi ogromno komuniciramo, dnevno, na voljo smo jim, ko kaj potrebujejo.
9	/
10	/
11	- Svetovanje pri izpeljavi učnega procesa. Pri nas se pojavlja problem v tem, da zunanji učitelji slabo obvladajo učne metode oz. jih sploh ne, zato jim moramo svetovati, kako dobro izpeljati učni proces. Ker so pogoji za predavatelje višješolskega izobraževanja formalno določeni, jih zaradi teh pomanjkljivosti ne moremo prosto izbirati.

Sedem od enajstih intervjuvank je ocenilo, da je pomemben del njihovega dela med samim izobraževalnim procesom namenjen **svetovalnemu delu učiteljem**. Navajamo misel ene izmed sodelujočih:

»Jaz vsako leto poskušam izmed učiteljev najti takšne mentorje, za katere se mi zdi, da so ljudje. A se mi zdi, da nimam prav sreče pri tem. Pri delu z udeleženci namreč ugotavljam, da včasih rabijo to, da so sprejeti, rabijo »rame za jok«, potrebujejo nekoga, ki se mu malo potožijo, tudi nekoga, kateremu se lahko malo pritožijo. Zavedam se, da tudi pri nas ni vse idealno, sama imam včasih občutek, da ne znam stvari izpeljati tako, da bi bilo optimalno. Sicer poskušam udeležence postaviti na prvo mesto, izhajam iz njih, zavedam se, da sem tu zaradi njih, a imam omejitve. Velikokrat mi je prva omejitev prav učitelj. Posebej takrat, ko mu ne morem dopovedati, da se je udeleženec k nam vpisal, ker je slišal, da je to dobra izobraževalna organizacija. Ko je udeleženec enkrat pri nas, je učitelj tisti, ki ga bo zadržal ali odgnal. Včasih tu ne uspem. Pa učiteljem vsako leto naredimo delavnice, npr. kako motivirati udeležence ipd.« (Intervju 5)

Intervjuvanke so navajale naslednje situacije, ki zahtevajo svetovalno delo: učitelji še vedno preveč uporabljajo metode dela, ki jih uporabljajo pri mladini, pa za odrasle niso ustrezne, včasih potrebujejo nasvet oz. dodatno informacijo o udeležencu, ki ima pri njihovem predmetu težave, potrebujejo svetovanje in pomoč pri vpeljevanju novosti, včasih zares ne razumejo vseh ovir, ki jih imajo udeleženci v izobraževanju odraslih (zaposlitev, družina, druge obveznosti...) idr. Ena izmed intervjuvank je v zvezi s tem opozorila na naslednje:

»Skrb za usposabljanje učiteljev je pri nas prioritarna naloga. Šola mora danes skrbeti za razvoj kadra, hkrati pa mora tudi posameznik skrbeti za svoj profesionalni razvoj. Vsakemu učitelju, ki izrazi željo, omogočimo vsaj 16 ur usposabljanja letno. Pojavlja pa se problem, da med ljudmi **ni interesa, da bi se izobraževali**. Sedaj je prišlo tako daleč, da ima ravnatelj pristojnost, da če ugotovi, da je potrebno neko novo znanje, učitelja lahko napoti v izobraževanje. Želela bi si, da bi to zares začeli izvajati.« (Intervju 2)

In še:

»Pokazal se je problem pri novem kurikulumu, ki predvideva modularno delo, kar **zahteva sodelovanje med učitelji. Tega je premalo - nekateri niso pripravljeni sodelovati oz. so navajeni delati individualno**. Po novem pa je tako, da mora biti na ravni modula dogovorjeno tudi ocenjevanje. Enako je z načrtovanjem teoretičnega in praktičnega dela; čeprav ga izvajajo različni ljudje, mora biti načrtovano skupaj, da je vse povezano. Še potem, ko izobraževanje teče, bi bilo potrebno nadzorovati in se usklajevati – dobro bi bilo tedensko ali vsaj mesečno usklajevanje. Vse pa teče prepočasi ali pa vsaj ne s takim navdušenjem, kot bi bilo potrebno, da bi stvari dobro potekale. Vsi se preveč držijo ustaljenih načinov. Na drugi strani pa iz povratnih informacij, ki nam jih dajejo udeleženci, ugotavljamo, da jim veliko bolj odgovarja novi način izobraževanja. In tu nastane problem. Saj učenje v 21. stoletju ne poteka le v šoli, ampak imajo dijaki precej možnosti, da se učijo drugje – zunaj šole, **samo imeti morajo navodila, morajo biti usmerjeni, moraš jim svetovati, moraš jim pomagati... in to zahteva od učitelja veliko več dela, tudi časa**. (Intervju 2)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Spet naletimo na del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki od osebe, ki dela na tem delovnem mestu, zahteva **veščine dela z ljudmi**. Gre za naloge, ki zahtevajo znanje o tem, kako motivirati učitelje, da se bodo vključevali v usposabljanje za delo

z odraslimi, kako jih spodbujati, da bodo bolj pripravljeni sodelovati z drugimi učitelji, kako ob tovrstnem sodelovalnem delu uravnavati različne interese, povezovati med seboj ljudi, ki so si tako po osebnostnih značilnostih ter morda tudi po vrednotah različni; različni so si lahko po načinih dela in po odnosu, ki ga imajo do izobraževanja odraslih.

Ena izmed sodelujočih je takole opisala vlogo vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki ima tudi vlogo prenašanja znanja o izobraževanju odraslih na učitelje:

»Vodja izobraževanja odraslih bi moral biti usposobljen tudi za to, da bo znal znanje o tem, kako delati z odraslimi, prenesti na učitelje. Usposobljen bi moral biti za to, da na tak način dela z učitelji. Da je on tisti, ki v izobraževalni organizaciji prenaša to znanje na učitelje. Še posebej zato, ker se učitelji redkeje udeležujejo izobraževanj.« (Intervju 5)

Ponovno lahko opazujemo vlogo vodje izobraževanja odraslih, za katerega ni pomembno zgolj znanje, ki si ga bo pridobil, da bo npr. znal sam kakovostno opravljati svoje delo (npr. voditi uvodne pogovore, oblikovati osebne izobraževalne načrte), je hkrati tisti, ki deloma skrbi tudi za razvoj učiteljev in drugih strokovnih delavcev, ki delajo na področju izobraževanja odraslih.

Nadalje smo intervjuvanke prosili, naj nam opišejo, na kakšne načine se s svojim delom vključujejo v **spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacijo ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**. Tu so bili njihovi opisi precej izčrpni, zato smo jih strukturirali v tri zaokrožene vsebinske sklope.

Preglednica 21: Spremljanje izobraževanja – pogovori, spremljanje uspešnosti

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPOLJEVANJE IZBOLJŠAV	
Pogovori z udeleženci, učitelji, drugimi uporabniki...	
	Navedbe intervjuvancev
1	/
2	/
3	- Kakšnega posebnega spremljanja kakovosti ni bilo. Le sproti sem včasih vprašala, koliko udeležencev pri katerem učitelju hodi na predavanja.
4	- Opravljam pogovore z učitelji. - Opravljam pogovore z udeleženci.
5	- Če me kateri od učiteljev posebej opozori na kakšnega udeleženca, ki je posebej problematičen, ima učne težave itd., ga pokličem, da pride k meni na pogovor, ali pa ga pisno prosim, če bi lahko prišel na razgovor.
6	/
7	- Največ informacij za nadaljnje oblikovanje dela zagotovo dobiš v individualnih pogovorih z udeleženci. - Pogovarjamo se tudi z učitelji, ampak to bolj neformalno; pogovorimo se, zakaj je npr. prišlo do nekega zapleta, kako bi to lahko rešili... in potem sama iz razgovora razberem informacije, ki so potrebne za nadaljnje delo. - Kar se tiče pisanja poročil – učiteljem tega ni potrebno delati, sama vsaj enkrat letno pripravim poročilo, analizo, če ne zaradi drugega, zaradi sebe.
8	/

9	/
10	- Med izobraževanjem udeležence stalno spremljamo, smo z njimi v stiku, ko se npr. prijavijo na izpit itd. Sproti zaznamo, če je pri kakšnem predmetu kakšna težava, če kdo npr. ne more več hoditi zaradi različnih razlogov.
11	/
Spremljanje uspešnosti	
Navedbe intervjuancev	
1	- Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč.
2	- Spremljanje realizacije ur, izpitov itd.
3	/
4	/
5	- Pregledam poročila udeležencev, ki mi jih posredujejo mentorji, da vidim, kakšna je uspešnost naših udeležencev. Analiziram prijave v prvem roku in uspešnost, mesečno delam analize. Pri nas namreč uporabljamo benchmarking, da primerjamo, kako variirajo prijave na izpite, pa tudi uspešnost. - Sproti preverjamo, koliko izpitov komu še manjka, zato da vidimo, koliko jih bo lahko pristopilo na maturo.
6	- Spremljamo uspeh na zaključnem izpitu – vedno naredimo tudi primerjavo, kaj pa odrasli (koliko se jih je prijavilo k izpitu, kako uspešni so bili...).
7	/
8	/
9	/
10	/
11	/

Preglednica 22: Spremljanje izobraževanja – anketiranje

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV	
Spremljanje zadovoljstva udeležencev, anketiranje	
Navedbe intervjuancev	
1	/
2	- Evalvacijo smo izvajali, ko smo še bili vključeni v projekt Svetovalci za kakovost. Učitelj, ki želi, si sestavi vprašalnik, potem se evalvacija izvede, rezultate pa ima sam na vpogled, lahko pa jih po svoji presoji posreduje tudi drugim.
3	/
4	- Po opravljenem kratkem usposabljanju o (samo)evalvaciji na ACS sva s kolegico pripravili anketo za udeležence. Enkrat smo jo uporabili, bilo je zelo pozitivno. Prej sem včasih dala že tudi drugačne vprašalnike. A kasneje, ko sodelavke ni bilo več, tega nisem izpeljevala, ker za vse ni bilo časa.
5	- Redno izvajamo anketiranje udeležencev o njihovem zadovoljstvu z izobraževanjem. Gledamo tudi trende ocen med leti.
6	- Za letos načrtujem izvedbo podobne ankete kot so jo z vašo pomočjo naredili za mladino v okviru Konzorcija biotehniških šol; malo jo bom prilagodila za odrasle. To bo tudi sestavni del celovitega šolskega samoevalvacijskega poročila.
7	- Zadovoljstvo udeležencev že med samim šolanjem in tudi po zaključku spremljamo z različnimi vprašalniki, anketami.
8	- Če gre za kratke tečaje, ki npr. trajajo 1 mesec, potem evalviramo na koncu. Če je kaj narobe, poskušamo stvari izboljšati pri naslednji izvedbi, kar ni najboljšo, kar bi lahko storili, vendar nimamo druge izbire.

	- Ko govorimo o 80-urnih tečajih, ki trajajo 4 mesece, ali daljših tečajih, npr. na srednji ali osnovni šoli, bi raje evalvirali zadovoljstvo med izobraževanjem, nekje na polovici.
9	- Evalvacije delamo neposredno po vsakem treningu s pomočjo anketnih vprašalnikov. - Včasih tudi podjetje uporabi svoje evalvacijske vprašalnike, s katerimi ocenjujejo vsebino, uporabnost pri njihovem delu, ipd. - Po končanem izobraževanju vedno zaključimo tako, da naredimo kratek povzetek, s pomočjo razgovora ugotovimo, kako so bili udeleženci zadovoljni, preverjamo, ali so bili doseženi cilji izobraževanja. - Pri daljših izobraževanjih imamo tudi vmesne evalvacije, po 3 modulih, in potem še eno obsežnejšo na koncu.
10	- Ob koncu šolskega leta izvajamo anketiranje o zadovoljstvu.
11	- Imamo vpeljan ISO standard, sama vodim celoten projekt. - Vključeni smo bili v projekt POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje), pri ugotavljanju zadovoljstva udeležencev uporabljamo ankete iz njegove spletne zbirke.

Iz opisov lahko sklepamo, da je praksa v izobraževalnih organizacijah pri spremljanju in evalvaciji precej raznolika, ponekod imajo že bolj razvite in sistematične pristope, drugje so bolj v začetnem razvoju. Organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih sproti spremljajo izobraževalni proces s pomočjo pogovorov z učitelji in udeleženci in posredujejo, če je to potrebno. Iz opisov bi lahko sodili, da pri tem ne gre za sistematične in v naprej načrtovane pogovore, pač pa do njih pride predvsem, ko se pojavijo težave; učitelji oz. udeleženci so tisti, ki poiščejo vodjo in mu te težave sporočajo. Bolj sistematična oblika, ki je že vpeljana v večini organizacij, je spremljanje zadovoljstva udeležencev s pomočjo anketiranja. Redkeje so organizatorice oz. vodje navajale, da sistematično spremljajo uspešnost udeležencev. Zares sistematično delo na tem področju je bilo zaznati le iz enega od enajstih opisov. Ilustrativen je tale opis: »Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč..«, ki pokaže, da se ponekod uspešnost udeležencev sicer spremlja, a nima nobenega učinka, saj iz nje ne izhajajo ukrepi, ki bi vodili k spremenjenemu ravnanju za izboljšanje rezultatov.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje.
Temaspremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanje o uporabi raznolikih metod, ne zgolj metode anketiranja, v procesih razvoja kakovosti. Še posebej pa bi moral biti usmerjen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti pri njihovem delu. V modulu bi morali pozornost nameniti spopolnjevanju, kako ukrepati na podlagi rezultatov spremljav izobraževalnega procesa.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v katere dejavnosti, ki **podpirajo izobraževalni proces**, se organizatorji in vodje izobraževanja odraslih vključujejo in na kakšne načine?

Nekatere sodelujoče so med tovrstnimi podpornimi dejavnostmi, ki potekajo med izobraževalnim procesom, navedle **učno pomoč udeležencem**.

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Učna pomoč	
	Navedbe intervjuvancev
1	/
2	/
3	- Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drug bo pa oddelal samo uro.
4	-
5	- Sama sem pri nas tudi vodja učne pomoči. Zato moram spremljati projekt v celoti, pripraviti poročila v zvezi s tem. Vsak mesec mi mentorji pošiljajo tudi poročila o delu udeležencev. - Pri nas imamo učno pomoč za matematiko in jezike. Udeleženci se zlasti učne pomoči pri matematiki zelo udeležujejo, ves čas je polno. Zato smo sodelavca, ki je prej delal preko javnih del, za učno pomoč sedaj zaposlili.
6	- Za področja, kjer sem strokovnjak, odraslim tudi pomagam pri učenju. - Organiziram pa tudi učno pomoč za tiste, ki jih k nam napoti Zavod za zaposlovanje. Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.
7	- Pri nas organizirane učne pomoči nimamo. - Udeleženci imajo možnost dvakrat tedensko priti v stik z učiteljem v okviru govorilnih ur.
8	
9	
10	- Imamo tudi formalno učno pomoč za brezposelne. Za ostale pa ne. Brezposelni se te pomoči kar poslužujejo.
11	/

Opazna je razlika v opisih pri tistih, ki imajo v izobraževalni organizaciji organizirano učno pomoč za brezposelne prek javnih del. V teh primerih procesi učne pomoči potekajo bolj sistematično in načrtno kot tam, kjer tega ni. Nekatere udeležence so opisovale, da so to učno pomoč s časom razširili tudi na udeležence, ki niso brezposelni. V premislek pa so lahko naslednje navedbe: *»Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drugi bo pa oddelal samo uro.«* *»Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.«*

Te navedbe kažejo na to, da v nekaterih izobraževalnih organizacijah učna pomoč ni načrten in sistematičen podporni proces, ki bi bil stalno na razpolago in bi udeleženci že vnaprej vedeli, kam se lahko obrnejo, če bodo pri izobraževanju naleteli na težave. Bolj je odvisen od dobre volje učiteljev, ki so udeležencem v takšnih primerih pripravljene pomagati ali pa tudi ne. Premisliti pa velja tudi navedbe o tem, da *»med našimi odraslimi za učno pomoč ni zanimanja.«* Je zares ne potrebujejo, ali se dogaja tudi to, da bi jo sicer potrebovali, pa nimajo informacij o tem, kje jo lahko dobijo?

So pa v povezavi s tem pomenljive pripovedi, ki so jih intervjuvanke prispevale v nadaljevanju. Večina sodelujočih je kot najpomembnejšo dejavnost, ki poteka ob izobraževalnem procesu in sodi med najpomembnejša strokovna dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih namreč navedla **svetovanje in motiviranje udeležencev**.

Preglednica 23: Podporne dejavnosti – svetovanje in motiviranje udeležencev

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Svetovanje med izobraževanjem (motiviranje)	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Motiviranje in opogumljanje udeležencev med izobraževanjem.
2	- Motiviranje predvsem tistih, ki so enkrat že izpadli iz izobraževalnega sistema.
3	- Konzultacije . - Motiviranje . Ukvarjati bi se morali z vsakimi posebej – vsak ima posebne potrebe. Učinki so bili zelo slabi, so se izgubili. Nekdo bi se moral posebej z njimi ukvarjati. Osip je bil od 80 do 85%. Je pa res, da se je v zadnjem času pojavilo veliko takih, ki niso imeli resnega namena za učenje.
4	- Pogovori ob težavah . Tudi vmes, med potekom izobraževanja, je bilo potrebno velikokrat opraviti kakšen pogovor z udeleženci. Pogosto je prišlo do teh pogovorov zaradi socialnih stisk. Imeli smo tudi primere odvisnikov, primere, ko so imeli udeleženci psihične težave, so bili hospitalizirani, tako da sem morala v nekaj primerih kontaktirati tudi s psihiatrično bolnišnico (center za mentalno zdravje). Zgodilo se je tudi, da sem šla sama tja na pogovor, kako reševati primer (shizofrenija, druge duševne bolezni).
5	- Informiranje ; Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Motiviranje . Na gimnazijo se k nam vpiše letno približno 60 udeležencev. To so po navadi najmanj uspešni udeleženci. Vedno več je mladih, starih med 17 in 18 let, ki pridejo, ker so razočarani nad šolskim sistemom. Zato je pomembna <u>motivacijska vloga in podpora udeležencem</u> . Največ je takšnih, pri katerih ne gre za to, da bi imeli učne težave, ampak so imeli različne težave prilagajanja.
6	Informiranje . Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Konzultacije . Sodelujem pri organizaciji konzultacij. Naši učitelji imajo pogovorne ure za dijake in študente, lahko pa pridejo tudi odrasli. Sem pa posrednik in vse uredim, če odraslim te ure ne ustrezajo – dogovorim se drugače z učitelji. - Če gre za druge probleme, pa sodelujem tudi s svetovalno delavko na šoli. Svetovalna služba kar sodeluje tudi pri odraslih, še posebej v primerih, ko so bili to prej naši redni dijaki.
7	/
8	- Svetovanje . Imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	- Podpora pri samostojnem učenju . Imamo središča za samostojno učenje, ki so namenjena zunanjim udeležencem, za podjetja ta središča niso toliko zanimiva. - Svetovanje . Veliko imamo svetovanja - pri nekem programu imajo udeleženci npr. možnost, da poiščejo pomoč individualnega svetovalca.

10	- Informiranje. Sedaj, ko so udeleženci že informacijsko pismeni, mi kar neposredno napišejo vprašanje in komuniciramo po elektronski pošti. - Svetovanje. Imamo tudi svetovalno središče, če gre za kakšne bolj kompleksne zadeve, jim pomagajo tam.
11	/

Nekatere intervjuvanke so ob tem posebej izpostavile, da se pri odraslih velikokrat dogaja, da pri njih niso toliko problem učne težave, pač pa se med izobraževanjem srečujejo z zelo raznolikimi osebnimi in socialnimi stiskami, ki potrebujejo individualne načine obravnave. Organizator in vodja izobraževanja odraslih mora biti tudi v teh primerih pripravljen na pogovor in pomoč. Ilustrativni so naslednji primeri:

Primer 1:

»Imam npr. enega udeleženca, vmes je bil eno leto v tujini, sedaj se je vrnil. Gre za fanta, ki nima učnih težav, vidi pa se, da se ni znal vživeti v šolski sistem. Takšen kot je, npr. rad preklinja, je malo moteč za okolico, je pač tak tip. Zdi se mi, da je tudi malo hiperaktiven in potrebuje veliko pozornosti. Sedaj pravi, da je pri nas dobil primerno podporo. Res se je treba z njim nekoliko več ukvarjati. Tudi sama sem se z njim več ukvarjala, morda tudi zato, ker me je zares navdušil s svojo inteligentnostjo, široko razgledanostjo, zdelo se mi je škoda, da zaradi drugih težav ne bi naredil šole. Ko je prišel k meni, je imel že jasno postavljene cilje, kaj bi želel doseči. Povedal je, da z nekaterimi učitelji v organizaciji, kjer se je izobraževal prej, ni mogel delati in se je zato odločil, da gre drugam. Ko je kasneje prišel na izpit, je bil zelo uspešen. Ni se pa vključil v skupino, delal je čisto individualno. On me je poklical in me vprašal, če ga lahko jaz prijavim na izpite, niti tega ni želel početi sam. Ves čas se mi je zdelo, da on ne potrebuje nadzora, potrebuje pa podporo. To mu je veliko pomenilo.« (Intervju 5)

Primer 2:

»Imeli smo primer fanta, ki je imel bipolarno motnjo. Bil je vključen v skupino, ki se nanj, zato ker je bil včasih moteč, ni dobro odzivala. Zato je bilo takrat potrebno opraviti tudi pogovore s skupino in iskati neke rešitve. Povedati moram, da smo tisto leto kar vsi trpeli. Učitelji, cela skupina in jaz zraven. Potrebno je bilo namreč stalno posredovati, ker so neprestano hodili k meni, češ da je potrebno nekaj storiti, ker je ta fant preveč moteč. Čeprav je res, da so bili zelo tolerantni, a včasih niso vedeli, kako ravnati. Na koncu je ta fant tako zbolel, da je moral šolo zapustiti.« (Intervju 4)

Primer 3:

»Povem lahko tudi primer fanta s cerebralno paralizo, izobraževali smo tetraplegika itd. Bil je tako hudo poškodovan, da je moral biti zvezan, treba ga je bilo voziti z vozičkom, ker je lahko premikal le en prst. Tudi za ta primer smo morali najti organizacijske rešitve. Na take primere moramo biti pozorni, ker se nam v izobraževanju odraslih velikokrat zgodijo. Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga niso želeli dati v noben razred za mladino. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more. V teh primerih moraš včasih klicati domov, se pogovarjati s starši, s socialnimi delavci

*idr. Taki primeri ti vzamejo veliko energije, a je res tudi, da ti dajo veliko nazaj.«
(Intervju 4)*

Gre za raznolike primere, ki zahtevajo individualno obravnavo in od organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih zahtevajo, da v takih primerih pomagajo oblikovati **individualni načrt njihove izobraževalne poti**. Res gre za primere, ki se ne dogajajo vsak dan, a se v praksi izobraževanja odraslih z njimi vendarle ne soočamo tako zelo poredko. V razmislek so nam lahko naslednje misli udeleženk v intervjujih: »*Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga v noben redni razred niso želeli dati. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more.*« Težko bi od organizatorja in vodje izobraževanja odraslih zahtevali, da bi bil strokovnjak tudi za vse omenjene primere. Intervjuvanke so ob pripovedovanju o takšnih primerih same razlagale, da je bilo v teh primerih potrebno sodelovati s šolsko psihologinjo, šolsko svetovalno službo, svetovalnimi središči za izobraževanje odraslih, centri za socialno delo, bolnišnicami itd. Verjetno bi bilo zato v prihodnje potrebno pripraviti dodatne sistemske rešitve, da bi v izobraževalnih organizacijah (kjer temu že sedaj ni tako) tudi v izobraževanje odraslih bolj vključili šolsko svetovalno službo, šolske psihologe. Ali kot je dejala ena izmed sodelujočih:

»Sem pa razmišljala tudi o tem, da bi sodelavko, psihologinjo, bolj pritegnila k sodelovanju. Imam namreč nekaj udeležencev, ki že sedaj redno hodijo k njej na svetovanja. Ugotavljam, da ti udeleženci v veliko primerih nimajo veliko stikov z drugimi ljudmi. Če imajo že družino, morajo skrbeti zanjo, za otroke, velikokrat sami povedo, da se redko pogovarjajo s kakšno prijateljico ipd. Posebej to ugotavljam pri ženskah, ki so mame, zaposlene, otroke morajo preživeti, morda jih mož ne podpira prav dobro pri izobraževanju itd. Pri dijakih je to drugače, oni imajo svoje socialne mreže. Ti ljudje imajo določene težave in jih ne znajo sami rešiti. Problem je tudi ta, da so ti ljudje veliko bolj zaprti kot so dijaki. Včasih imajo nizko samopodobo, izobraževanja jih je strah. In zato potrebujejo neko podporo. Sama jim delno že lahko pomagam, ampak v nekaterih primerih, se mi zdi, da bi potrebovali bolj strokovno poglobljeno podporo.« (Intervju 5)

In še:

»Glede na to, da se vedno bolj srečujemo s primeri, ki potrebujejo tudi bolj poglobljeno psihološko pomoč, bi bilo morda potrebno razmišljati, da bi se organizirala psihološka svetovanja. Morda tako, da bi se vzpostavil nekakšen center, lahko pod okriljem kakšne ljudske univerze ipd. In da bi bili vsi, ki so vključeni v izobraževanje odraslih, upravičeni, da to uporabljajo.« (Intervju 5)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. **Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem** so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno kot takšne ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili **teme iz psihologije**, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnimi znanji o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. Glede na

to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že začrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen **superviziji andragoških delavcev**.

Med podpornimi dejavnostmi, v katere se same vključujejo, so sodelujoče v intervjujih, sicer v manjši meri, navajale tudi **promocijo**.

Preglednica 24: Podporne dejavnosti – promocija

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Promocija	
	Navedbe intervjuvancev;
1	/
2	/
3	- Kar se tiče promocije, smo pripravljali zgibanke, izdajali smo informator, tudi internetne strani so zdaj posebej za odrasle.
4	-
5	-
6	- Promocija – že dolga leta aktivno delujemo v okviru tedna TVU. Številnim inštitucijam pošiljamo različne zgibanke, informacije o svojem delu, izvajamo različne delavnice. Tako smo letos povabili otroke iz vrtcev skupaj z njihovi starši in so skupaj pekli. Imeli smo tudi delavnice za odrasle – peka ipd. teme.
7	- Promocijo opravimo vedno ob vpisu, udeležencem razdelimo anketne vprašalnike, v katerih nas zanima predvsem, zakaj so se odločili ravno za nas. Iz ankete potem razberemo, kaj je tisto, kar bi bilo smiselno še posebej promovirati. Vendar pa lahko zagotovim, da v 80% deluje informacija »od ust do ust«, potem je tukaj še internet, nazadnje pa moram omeniti še naš lokalni časopis, kjer objavljamo različne članke in na ta način promoviramo našo šolo in naše programe.
8	- Glede promocije imamo letno strategijo, letni plan. Promocijo opravljamo preko spleta, običajnih medijev (tiska, radija, televizije), pošiljamo razna obvestila podjetjem, ki so zainteresirana za določene tečaje in druge storitve. - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, z njimi skušamo vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. Ne nudimo jim samo tečaje (npr. računalništva), temveč jih obveščamo, da lahko pridobijo sredstva preko razpisa in jim pri tem nudimo tudi podporo. - Ena od naših dobrih stvari je, da imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	/
10	/
11	- Vse to opravljamo, imamo razne oglase, največ pa uporabljamo sponzorirane povezave na internetu, pošiljanje brošur po pošti.

Le ena od sodelujočih je omenila, da imajo »letno strategijo, načrt promocije«, iz česar je razvidno, da promocija pri njih poteka sistematično in načrtno. Večinoma pa iz zapisov ni razvidno, da bi bilo delo na tem področju načrtno.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Z vidika znanja, ki bi ga potrebovali organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih s področja promocije, se zdi primerno, da bi v programe spopolnjevanj za andragoške delavce vključili tudi nekatere teme s področja promocije. Ena izmed udeleženk v intervjujih je ob tem še posebej opozorila na pomen dela z mediji: »*Pomembna so znanja o delu z mediji, kako komunicirati z mediji. Osebno sem bila pred dvema letoma na ACS-ju na takšnem usposabljanju, izvajalci niso bili z ACS-ja, ampak zunanji. To so zelo uporabne zadeve. To je edini način, da nas ljudje spoznajo in slišijo; da pridejo do nas ne samo »nekaj kupiti«, temveč tudi po pomoč.*« Tudi te vidike bi bilo v okviru koncepta andragoškega spopolnjevanja za andragoške delavce treba v bodoče dalje razvijati.

Ob koncu smo intervjuvanke še povprašali, ali v njihovo delo sodijo tudi kakršnikoli **načini sodelovanja s predstavniki z okolja**. Opisale so naslednje načine sodelovanja:

Preglednica 25: Podporne dejavnosti – sodelovanje s predstavniki z okolja

SODELOVANJE S PREDSTAVNIKI OKOLJA	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Osebno sodelujem s podjetji – z dobrimi podjetji, kjer so naši bivši udeleženci. Po navadi se sestanem z direktorji, ki izrazijo potrebe njihovih delavcev po izobraževanju. To je pozitivno tudi za redno izobraževanje, ker odpiramo vrata v podjetja.
2	- Sodelujemo z Mercatorjem. Sama sem se osebno angažirala v nekaterih projektih z njimi. Obrnila sem se na njihovo kadrovsko službo , pa sva se z njihovo predstavnico večkrat pogovarjali.
3	- S podjetji smo sodelovali le na njihovo pobudo. - Z občino pa nismo imeli stikov, to je za manjše kraje, ne za Ljubljano.
4	- Z zavodom za zaposlovanje . - S centri za socialno delo . - Včasih tudi z bolnicami . - Ministrstvo za šolstvo .
5	- Sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje .
6	- Pogovarjala sem se s podjetji , zanje smo imeli programe spopolnjevanja, za njihove zaposlene. - Večkrat se na nas obrnejo tudi aktivni kmečkih žena . Žal smo za njih večkrat predragi, tako da so tudi primeri, da kakšni naši zaposleni gredo pomagati brezplačno. - Sodelujemo tudi s Košaki, rabijo mesarje in kličejo, dajte nam jih, pa, žal, ni zanimanja. Pogovarjali smo se že, kako bi rešili ta problem, organizirali smo karierne tržnice, ampak pravih učinkov ni. - Z lokalno skupnostjo, z občino <u>nimam</u> stika. Sicer pa imam občutek, da naša šola občine ne zanima. - Z zavodom za zaposlovanje sem redno v stiku in to ne samo z naše območne skupnosti, ampak tudi iz okoliških.
7	- Stalne stike imamo tudi z nekaterimi delodajalci , predvsem v našem okolju. - Podjetja se nam oglašajo na podlagi objav v lokalnem časopisu in na našo direktno pošto, ki jo dobijo enkrat letno po mailu. - Z nekaterimi podjetji so stvari že kar utečene, vsake dve leti se odločijo za izobraževanje in to upoštevamo (enkrat jezikovno, drugič računalniško, ipd.).

	<ul style="list-style-type: none"> - Stalno sodelujemo z obrtno zbornico. - Dvakrat pa smo izpeljali izobraževanje za kmetijsko zadrugo in bila je zanimiva izkušnja – naslov programa je bil Računalništvo za kmete. Vsebine, termine in vse ostalo smo jim prilagodili in jih uspešno izpeljali.
8	<ul style="list-style-type: none"> - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, skušamo z njimi vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. - Lahko smo ponosni na to, da smo se v svoji regiji (Obala in Kras) povezali s nekaterimi pomembnimi osnovnimi in podpornimi institucijami v okolju, kot so Zavod za zaposlovanje, različne šole, celo upravna enota.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro sodelujemo z zavodom za zaposlovanje, pred kratkim smo imeli dva projekta – prvi je bil namenjen mladim, ki so osipniki in so težje zaposljivi. Drugi projekt, ki trenutno poteka v okviru zavoda za zaposlovanje, pa je podpora kariernemu razvoju.
10	<ul style="list-style-type: none"> - Osebnostno se s tem ne ukvarjam. To je bolj na ravni zavoda, za te stike skrbi bolj direktor. Tudi če imamo kakšen poseben problem, pogledamo, če je kaj takega tudi na drugih oddelkih in potem problem rešujemo skupno, da ne hodi na pogovore vsak zase. - Sicer se včasih obrnem na ministrstvo za šolstvo, ko potrebujem kakšne informacije, ali pa na zavod za zaposlovanje. - Z regionalno razvojno agencijo so neki kontakti prek centra vseživljenjskega učenja in svetovalnega središča.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Da, sodelujemo z delodajalci. Žal nismo delali na osebnem stiku z delodajalci, s tem področjem se sama ukvarjam in težava je v pomanjkanju časa in v tem, da nas je na zavodu malo zaposlenih. Vsi opravljamo različne naloge in se zavedamo tega problema, zato bomo morali v prihodnosti več pozornosti nameniti tudi sodelovanju z delodajalci na podlagi osebnih stikov.

Najpogosteje so vprašane navajale stike s **podjetji**, čeprav se zdi, da v precej primerih te dejavnosti ne potekajo načrtno in z jasnimi cilji. Da je teh stikov manj, kot bi si jih želele, nekatere sodelujoče tudi same potrdijo. Tam, kjer se v izobraževanje vključujejo tudi brezposelni, so sodelujoče navajale tudi stike z **zavodi za zaposlovanje**, omenjena je bila tudi **obrtna zbornica, ministrstvo za šolstvo in šport** itn. Večinoma so na vprašanja o tem, ali sodelujejo s predstavniki **občine**, vprašane odgovorile, da teh sodelovanj ni oz. jih je zelo malo.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje; Kot so nekatere vprašane pojasnjevale že pri vprašanju o sodelovanju v postopkih ugotavljanja potreb, je mogoče, da se v odnose z zunanjimi partnerji bolj vključuje vodstvo izobraževalne organizacije, vendar bi še posebej v primerih, ko se npr. ravnatelj oz. direktor s področjem izobraževanja odraslih ne ukvarja veliko, težko trditi, da to ni vsaj delno tudi vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Da krepitev tovrstnih stikov s partnerji v okolju sodi med njihova dela, lahko vidimo iz prikazanih zapisov. Zato gotovo sodi sodelovanje z okoljem med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. Predvsem je smiseln premislek o vključitvi teme **interesne skupine izobraževalne organizacije ter načrtno delo z njimi** ter pomen **mreženja** izobraževalnih **organizacij s partnerji v okolju**.

Težišče dela in naloge, ki vzamejo največ časa

Po tako izčrpnih in natančnih opisih del in nalog organizatorjev ter vodij izobraževanja odraslih, ki so pokazali, da je njihovo delo kompleksno in raznovrstno ter zahteva različne vrste znanja in usposobljenosti, smo intervjuvanke v nadaljevanju prosili, da ocenijo, **kje je, ob vsem naštetem, po njihovem mnenju težišče njihovega dela in katere naloge jim vzamejo največ časa.** Njihovi odgovori so zbrani v spodnji preglednici:

Preglednica 26: Težišče dela in dela, ki vzamejo največ časa

Težišče dela	Pogostost navajanja	Delo, ki vzame največ časa	Pogostost navajanja
Organizacija izobraževanja	5	Organizacija izobraževanja	7
Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5	Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5
Delo z učitelji	3	Administracija (vodenje dokumentacije)	3
Sodelovanje z vodstvom šole	1	Vpisni postopki	3
Razvojne naloge	1	Delo z učitelji	2
Poučevanje	1	Razvojne naloge	1
Spremljanje poteka izobraževanja	1	Poučevanje	1
Finančno-računovodsko področje	1	Priprava gradiv	1
		Spremljanje poteka izobraževanja	1
		Finančno-računovodsko področje	1

Ob oceni svoje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih so intervjuvanke menile, da je težišče njihovega dela predvsem v procesih **organiziranja izobraževanja, dela z udeleženci in dela z učitelji**. Menile so tudi, da organizacija izobraževanja in delo z udeleženci vzame tudi največ njihovega časa. Med opravili, ki jim vzamejo največ časa, so tri izmed enajstih omenile administrativne postopke in vpisne postopke. Pri prejšnjih vprašanjih smo ugotavljali, da se zdi vprašanim zelo pomembno delo z učitelji, potrdile so tudi pomembnost različnih vidikov razvojnega dela; poleg dela z udeleženci tudi aktivnosti ugotavljanja potreb, razvoja izobraževalnih programov, sodelovanja s partnerji v okolju itd. Če so že prejšnji odgovori dali slutiti, da ponekod tovrstne razvojne naloge organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v manjši meri, se na tem mestu ta predvidevanja še potrdijo. Odgovori dajejo slutiti, da so delovne kapacitete organizatorjev in vodj izobraževanja odraslih v praksi v veliki meri zasedene z organizacijo izobraževanja, vpisnimi postopki, administrativnim delom in da zato morda zmanjkuje časa za poglobljeno razvojno delo. A odpirajo se tudi vprašanja organiziranosti in načrtovanja ter razporeditve dela organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Razumljivo je, da v času vpisnih postopkov ter organiziranja izobraževalnega procesa ni veliko časa za poglobljeno razvojno delo, a sta pomenljivi

tudi naslednji izjavi ene izmed sodelujočih v intervjujih: »Organizator ima veliko dela na začetku in na koncu samega izobraževanja, kar se tiče mojega dela. Med samim izobraževanjem ali tečajem ni prav veliko dela. Razen če ima posameznik težave, če ne zmore, če ne želi ali ni prepričan, se mu bolj posvetimo. Sam proces teče kot po tirihi, ni nekih večjih težav.« »Septembra in oktobra, ko se pripravlja celoletno delo, je poudarek na vlogi vodje oz. organizatorja izobraževanja. S predavanji takrat praviloma še nismo začeli. Takrat sem 100% angažirana pri delu z odraslimi. V kasnejših mesecih pa je to delo zahtevalo približno 2 uri na teden.« Izjave dajejo misliti na to, da bi bilo mogoče z učinkovitim in načrtnim načrtovanjem dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih med letom najti čas tudi za bolj poglobljene razvojne aktivnosti.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Delno je **časovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil tematika**, ki sodi tudi v spopolnjevanja andragoških delavcev. Deloma pa gre pri tem za stvar notranje organiziranosti v posameznih izobraževalnih organizacijah. Iz prakse je namreč poznanih veliko primerov, ko vodstvo v času, ko je na področju izobraževanja odraslih »zatišje«, organizatorja ali vodjo izobraževanja odraslih prerazporedi na »druge naloge«, delo na raznih projektih itd., to pa onemogoča, da bi se vloga vodje izobraževanja odraslih, poleg organizacijske, zares vzpostavila tudi kot strokovno razvojna. Vlaganje v poglobljeno strokovno in razvojno delo na področju izobraževanja odraslih je namreč strateška odločitev izobraževalne organizacije: Če tega ni (ne bo), samo spopolnjevanje oseb, ki delajo na tem delovnem mestu, ne more prinesiti želenih učinkov.

Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih vprašali, **ali se je po njihovem mnenju vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih kaj spremenila**. Če so menili, da se je, smo jih prosili, naj opišejo bistvene spremembe. Iz njihovih odgovorov smo izluščili dva zaokrožena sklopa sprememb, ki jih prikazujemo v nadaljevanju. Od enajstih sodelujočih jih je kar devet navedlo, da je danes veliko več **formalnih postopkov in administracije**, kot je bilo to značilno v preteklosti.

Preglednica 27: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – več formalnih postopkov in administracije

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
Več formalnih postopkov in administracije	1 - Veliko je administriranja . Administracija nas bo pokopala.
	2 /
	3 - Bistveno bolj se je naše delo tudi zbirokratiziralo . Vse temelji na tem, da moraš »zapolniti vse predalčke«, človeka se sploh ne vidi. Veš, da te nihče ne bo nadzoroval vsebinsko, važno je, da je formalno vse v redu.
	4 - Gotovo je več formaliziranega . Včasih nisem bila v tem krču, da moram fizično ustvariti toliko in toliko papirja. Več je predpisanih postopkov , ki morajo teči in zahtevajo tak ali drugačen obrazec.
	5 - Sedaj je potrebno izpolnjevati več dokumentacije , kot je bilo to včasih. Stvari so bolj normirane , bolj moram spremljati različne predpise, vse se bolj pogosto spreminja .
	6 /
	7 - Jaz osebno bi imela rada še več časa za pogovore z udeleženci , opažam pa, da je formalnih zadev, ki jih moraš opraviti, vedno več . In pogosto niti ne veš, zakaj je to vse potrebno in ali bo vplivalo na kvaliteto izobraževalnega procesa, mojega dela.
	8 - To, kar so prinesli projekti, predvsem ESS in drugi, veliko več je papirologije . Lepo bi bilo, če bi se ukvarjali z ljudmi, ne pa s poročanjem , papirji. To vse se je zgodilo v zadnjih treh letih. To je »simptomatično«.
	9 - Zagotovo je več papirologije . Npr. že priprava ponudbe nekega izobraževalnega programa je zahtevna in obsežna stvar, tudi do 30 strani, tako da vodji, ki to pripravlja, vzame veliko časa. Potem so tu še priprave pogodb, različni razpisi, pisanje časovnic, poročil, to vse je zamudno delo.
	10 /
	11 /

Iz opisov lahko povzamemo, da so bili po mnenju sodelujočih postopki organizacije in izpeljave izobraževanja odraslih v praksi včasih veliko manj formalizirani, manj je bilo potrebno stvari zapisovati, danes je potrebno vse postopke bolj dokumentirati. Opozarjajo, da ta opravila organizatorju oz. vodji izobraževanja odraslih vzamejo preveč časa, ki bi ga sicer lahko namenil strokovnemu delu, pogovori z udeleženci ipd. Po eni strani bi lahko v tovrstnih opisih prepoznali posledice dveh širših družbenih procesov, t.j. procesa decentralizacije in povečevanje avtonomije izobraževalnih organizacij, ki se kaže v prenosu procesov odločanja z nacionalne ravni na raven izobraževalnih organizacij. Instrument takšnega prenosa avtonomije bi lahko prepoznali tudi v nekaterih rešitvah, zapisanih v novem zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju (20% odprtega kurikula, izobraževalna organizacija sama razporeja predmete in module po letih, sama oblikuje pravila ocenjevanja itd.) ter v novih Navodilih za prilagajanje izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja (ni več predpisanega minimalnega obsega ur organiziranega izobraževanja, organizacija sama odloča o izboru organizacijskih modelov, itd.) Po drugi strani pa postajajo

močnejši sistemi »izkazovanja odgovornosti za kakovost«, saj se izobraževalni organizaciji skladno s povečanjem možnosti za avtonomno odločanje nalaga tudi večja odgovornost za to, da bodo te odločitve kakovostne in ne bodo v škodo uporabnikom njenih storitev. V ozadju teh procesov je namreč pravica javnosti do obveščenosti ter instrument zaščite udeležencev, ki imajo pravico do kakovostnega izobraževanja. Izobraževalna organizacija mora na pregleden način pokazati, kako uveljavlja svojo avtonomijo. Morda gre tu iskati enega izmed vzrokov za večje »formaliziranje postopkov« oz. za občutek, ki ga imajo danes organizatorji oz. vodje, namreč, da je potrebno »fizično ustvariti toliko in toliko papirja«.

Opozorila praktikov je potrebno obravnavati resno in z dolžnim strokovnim premislekom. Ker se tovrstni sistemi v Sloveniji vzpostavljajo na novo, je namreč mogoče, da bi se nekateri postopki, ki so v zadnjem času pridobili bolj formalno obliko, njihov namen pa je bil večja sistematičnost in načrtnost, kar naj bi vodilo k bolj poglobljenem strokovnem delu, »izrodili« v plitve administrativno birokratske postopke. Če bi bili razumljeni in izpeljani na ta način, zares ne bi vodili v večjo kakovost in bi strokovno delo v praksi izobraževanja odraslih bolj zavrli, kot da bi ga spodbudili in prispevali k izboljšanju. Ilustrativni sta naslednji izjavi dveh intervjuvank:

*»Imam občutek, kot da je **več nekega temeljnega nezaupanja v delo organizatorja ali vodje izobraževanja odraslih**. Druge institucije jim ne zaupajo, da dobro delajo, da bodo to naredili tako kot morajo in se zato stvari normirajo, predpisujejo. To je slab občutek, ki ga imaš.« (Intervju 4)*

»Nadzorujejo te neki polpismeni ljudje, ki stvari vsebinsko ne poznajo, »usedejo« se na številke, formalnosti in te kontrolirajo. Ali smo res morali to doživeti, ali si to res zaslužimo? Če imaš stvari narejene formalno vse v redu, si lahko miren. Vsi skupaj smo zašli, čutim se ogroženo od papirjev.« (Intervju 3)

Zdi se, kot da se je v praksi izobraževanja odraslih zgodilo nekakšno paradoksalno stanje; z nekaterimi rešitvami naj bi strokovni delavci dobili več avtonomije in možnosti za odločanje, sami pa prav te spremembe čutijo kot tiste, ki jim to avtonomijo jemljejo in jih »dušijo«.

Z vidika načrtovanja spopolnjevanja andragoških delavcev pa so ta opozorila iz prakse pomembna zato, ker nas navajajo k temu, da bi bilo v spopolnjevanjih, kjer se andragoški delavci spopolnjujejo za uporabo različnih instrumentov (npr. priprava osebnega izobraževalnega načrta, oblikovanje izvedbenega načrta ipd.) še več pozornosti potrebno nameniti ozaveščanju pomena teh instrumentov. Nekatero spremembo, ki smo jim priča v zadnjem času, namreč od organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih ter drugih andragoških delavcev zahtevajo tudi spremembe načinov dela, pogosto posegajo tudi v njihove »subjektivne teorije« o tem, kakšna naj bo njihova strokovna vloga, kaj naj zajema, kakšen je namen določenih procesov ipd. Spremembe pogosto zahtevajo tudi drugačno organizacijsko strukturo, ki najbolj neposredno poseže v vsakdanje delo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Na nek način tovrstne spremembe zares prinašajo dodatno delo, nove zadolžitve, je tudi zahtevnejše, zahteva lastno iniciativnost, več strokovnega znanja in ne nazadnje

tudi sprejemanje večje odgovornosti za tovrstno sprejete odločitve. Ena izmed intervjuvank je to dogajanje opisala takole:

»Veliko načrtovalskega dela je tudi pri pripravi različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti. Na nekaj si se lahko naslonil. Zdaj pa nekdo nekaj pripravi, učitelji nimajo časa pogledati, ko pa se kaj zaplete, pravijo: saj tako določa Marijin pravilnik, po tem smo se ravnali. Premalo je bilo prehodnega časa, da bi se na to lahko pripravili, tako pa so bili novi programi sprejeti pozno pomladi, jeseni smo jih morali začeti pa že izvajati.« (Intervju 6).

Zapis kaže tudi na zavedanje o večji odgovornosti, ki jo prinašajo novosti v prakso izobraževanja odraslih, hkrati s tem pa tudi na nekakšno negotovost, strah, da stvari ne bomo opravili tako, kot bi bilo prav. Zaznati je občutek, da se je v vseh teh novostih organizator oz. vodja znašel sam, brez potrebne podpore, prehodnega časa, ki bi omogočil, da bi si pridobili potrebno znanje, se drugače organizirali ipd. Dejstvo je namreč, da je veliko novosti, ki so se v zadnjih letih vnesle v izobraževalni sistem, posebej tudi na področje izvedbenega dela v izobraževanju odraslih, takšnih, ki zahtevajo kompetentnega, strokovno usposobljenega andragoškega delavca. Ob vsej resnosti obravnave opozoril praktikov o *»formaliziranju postopkov, večjem administriranju, papirologiji«* zato ne gre zanemariti potrebe po krepitvi strokovnega znanja oseb, ki se v praksi soočajo s strokovnimi novostmi. S tem morda delno le prispevamo, da bo *»slabega občutka«* in *»ogroženosti ob papirjih«* manj. Prav ti isti *»papirji«* so namreč lahko močan argument v rokah organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ko pred strokovno in laično javnostjo ter tistimi, ki opravljajo v sistemu nadzorno funkcijo, utemeljuje lastne strokovne odločitve.

Potrebo po krepitvi svojega strokovnega znanja, ki izhaja iz novih okoliščin in zahtevajo strokovno nadgradnjo oz. razvojno delo, izpostavljajo tudi organizatorji oz. vodje sami.

Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so izpostavili naslednje pomembne dejavnike, ki spreminjajo utečene načine njihovega strokovnega in razvojnega dela oz. krepijo potrebno po tovrstnem delu:

- upad vpisa in močna konkurenca,
- novosti pri pripravi izvedbenega kurikula,
- priprava internih pravilnikov,
- zahtevnejši udeleženci,
- prilagajanje trgu in potrebam na trgu,
- kompleksnost del in nalog, delo na različnih delovnih področjih.

Preglednica 28: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
	1 /
	2 - Ključne spremembe so v velikem upadu vpisa in močni konkurenci . Gre za borbo za kupce in skrb za kakovost .
	3 - V preteklosti je bilo več strokovnega dela . - Več je bilo tudi dela s podjetji , zdaj pa se ta ne zanimajo več za razvoj kadrov.
	4 /
	5 /
Nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu	6 - Vloga vodje izobraževanja odraslih se je bistveno spremenila – prav gotovo v pripravi izvedbenega kurikula , pa priprava vseh teh pravil, pravilnikov ... Tu gre tako za veliko več strokovnega dela kot za več organizacijskega dela, pa tudi formaliziranje postopkov . - Čutim pa tudi, da se moram vedno več učiti o tem, da se odrasli učijo drugače , da bi potem to znanje lahko prenašala na učitelje .
	7 - Udeleženci so postali zahtevnejši , pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.
	8 - Vsak posameznik želi čim več časa zase . V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, »hvala lepa in nasvidenje«. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.
	9 /
	10 - Danes je treba iskati nove tržne niše oz. nastopiti z novimi produkti . To, kar smo imeli doslej, se je nekako izpelo. Zdaj bo pa potrebno poiskati nove oblike.
	11 - Zmeraj več je dela, zmeraj več različnih delovnih področij imam, tako da moram stalno »preklapljat« z enega na drugo področje. - Prilagajati se je potrebno trgu in potrebam in sprejeti tudi druge naloge .

Opisane spremembe kažejo na to, da se pred organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi postavljajo nove zahteve po strokovnem in razvojnem delu, ki od njih zahtevajo večjo samoiniciativnost, razvojno naravnost, odprtost za potrebe uporabnikov (udeležencev, podjetij idr.). Ker vpis v izobraževalne programe že dolgo ni več samoumevna stvar, se danes praksa izobraževanja odraslih sooča z »*borbo za kupce*«, »*iskanjem novih tržnih niš* oz. *potrebo po nastopanju z novimi produkti*« in »*potrebo po večji kakovosti*«. Udeleženci danes zahtevajo več kot so včasih: »*Pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.*« »*V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, hvala lepa in nasvidenje. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.*« To, še posebej v izobraževalnih organizacijah, ki že prej niso bile razvojno naravnane in odzivne na potrebe okolja, zagotovo posega v ustaljene načine dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in spreminja njegovo vlogo in naloge.

Predvidevanja o spremembah vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje

V nadaljevanju smo zato sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam povedo, **kako bi se po njihovem mnenju morala razvijati vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje**, da bi bili v izobraževalnih organizacijah lahko kos vsem opisanim spremembam. Njihove razmisleke smo združili v dva vsebinsko zaokrožena sklopa. Večina intervjuvank je menila, da potrebujemo **statusne in kadrovske organizacijske spremembe**.

Preglednica 29: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – statusne in kadrovske organizacijske spremembe

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovske organizacijske spremembe	1	<ul style="list-style-type: none"> - Glede na trend vseživljenjskega učenja pričakujem, da bo naša vloga bolj pomembna. Potrebe družbe bodo večje. Razvoj je hitrejši - pomeni, da se moramo tudi izobraževati s pospeškom. - Podvojiti bo treba moči - potrebovali bomo nekoga, ki bo zadolžen za razvoj in stik z udeleženci, druga oseba pa naj se ukvarja z organizatorsko in administrativno funkcijo in financami. - Potrebno bo več timskega dela. Delo v skupinah, aktivih.
	2	<ul style="list-style-type: none"> - S področjem izobraževanja odraslih bi se moralo ukvarjati več ljudi in to profesionalci. Nekaj časa je treba vlagati v zaposlene na tem področju, jim dati čas, da spoznajo področje in jih voditi in vlagati sredstva.
	3	<ul style="list-style-type: none"> - Za izobraževanje odraslih se odločajo večinoma starejši učitelji, potrebne pa bi bile nove metode in pristopi – to je kontradiktornost v praksi.
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja izobraževanja odraslih bi moral opravljati predvsem vodstvene funkcije. Biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov, nadaljnega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Verjetno bi morala biti njegova obveznost tudi priprava letnih delovnih načrtov in letnih poročil. Prav tako vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. - Operativno delo: pogovori z udeleženci, razpisi, vpisovanje, evidence, pogovori, spremljanje - to pa menim, da bi lahko delali tudi drugi ljudje. - S tem, da bi bilo potrebno vzpostaviti timsko delo. V timu bi moral biti vodja, dva do trije (odvisno od obsega dela) organizatorji, administrativni delavec. Da to dobro deluje, mora pri tem sodelovati tudi računovodstvo. Vodja izobraževanja odraslih pa bi moral imeti dovolj velike pristojnosti, da bi lahko odredil stvari, ki so povezane strogo z organizacijo, vodenjem, pripravo izobraževanja odraslih.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovske organizacijske spremembe	5	- Vodja izobraževanja odraslih je predvsem velik motivator učiteljem in udeležencem . To mora biti njegova prva vloga. Če bi bil vodja izobraževanja odraslih usposobljen , da bi znal motivirati tako udeležence kot učitelje, bi lahko pedagoški proces veliko bolje tekel. Vodja izobraževanja odraslih mora znati povezovati cel proces učenja , ga približati tako udeležencu kot učitelju.
	6	- Statusno bi morali organizatorja izobraževanja odraslih na šoli sistemizirati , da bi bil plačan ne glede na to, koliko je vpisanih.
	7	- Če ima šola malo programov in malo udeležencev, potem lahko vloga ostane taka kot je - da en človek opravlja več stvari. Če pa je udeležencev veliko, se mi zdi, da je vloga, ki bi jo morali vodje izobraževanja odraslih imeti, podobna vlogi ravnatelja . Imeti mora vedno več različnega znanja (ekonomsko, managersko). - Idealno bi bilo, če bi lahko imeli tim sodelavcev , ki bi mu pripadal, se z njimi posvetoval, pripravljaj programe.
	8	- Takoj ko naraste število skupin in število udeležencev, mora organizator prerasti v vodjo izobraževanja. V nekaj letih se bo s toliko ljudi, toliko projekti in toliko dela, kot ga imamo pri nas, pojavila potreba po zaposlitvi novega organizatorja, prehod na vodjo bo nujen .
	9	- Prihodnost vidim v neki timski sinergiji . Da ne delamo samo kot »padalci«, individualno, to ni v redu. Potrebno je povezovanje, tako znanja kot izkušenj . - Vlogo vodje izobraževanja vidim na eni strani kot povezovalno , pa tudi podporno vlogo , da krepi tim, vnaša tudi nove stvari, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje , poskrbi za to, da skupaj nastopamo na trgu in skupaj razvijamo nove programe . - Delo organizatorja izobraževanja pa zahteva določene organizacijske veščine , gre bolj za organizacijo, manj za vsebino.
	10	/
11	/	

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih izobraževanje odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Statusno bi se morala vloga vodje izobraževanja odraslih sistemizirati, da bi bil plačan ne glede na vpis.
- Potrebna je **profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje** v to področje.

- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnjega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Med njegove obveznosti sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti mora motivator učiteljem in udeležencem. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno timsko. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Izhajajoč iz takšne delitve vloge na vodjo izobraževanja odraslih ter organizatorja izobraževanja izhajajo tudi delno raznolike potrebe po znanjih in veščinah enih in drugih, hkrati pa tudi skupine kompetenc, ki so skupne enim in drugim (npr. veščine timskega in sodelovalnega dela itd.)

Takšna statusno in strokovno urejena vloga andragoških delavcev, ki se v izobraževanju odraslih ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, po mnenju sodelujočih v intervjujih šele lahko prispeva oz. je predpogoj za to, da bi se lahko razvijala tudi **strokovno razvojna vloga**. Med tovrstnimi spremembami so sodelujoče naštele naslednje:

Preglednica 30: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	1	/
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Več bo sodelovanja in komunikacije z uporabniki. - Potem pa tudi spremljanje in razvoj kakovosti, evalvacija. No, ja saj to je povezano z uvajanjem sprememb in spremljanjem tega. Večja fleksibilnost – ti ustaljeni načini dela ne bodo dovolj. - Več sodelovanja na terenu, ugotavljanja potreb delodajalcev. Opažam, da si delodajalci organizirajo precej sami, nikjer pa ni rečeno, da pri tem ne bi mogla sodelovati šola, ali to organizirati zanje. - Potem so tudi mednarodni projekti. Ti so pomembni in potrebovali bi ljudi, ki bi v tem sodelovali: iskali bi variante, kje sodelovati in sodelovali bi pri izpeljavi projekta. Tu je tudi mogoče dobiti sredstva za razvoj.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	3	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih, če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. - Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. - Naslednja možnost za izobraževanje odraslih je dopolnjevanje strokovnega znanja - informiranje o novostih. Vendar mora biti v tem primeru šola povezana s kakšnim razvojnim centrom, da lahko slediš novostim (vrsta materialov, njihova uporaba...). Žal tu spet trčimo na nezanimanje podjetij za razvoj svojih kadrov – raje »uvažajo že oblikovane« ljudi. - Priložnost pa vidim tudi pri spopolnjevanju za osebno rast, spolnjevanje znanj za hobije, tuje jezike...
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Po mojem mnenju bi morali razviti izobraževanje odraslih na vseh srednjih šolah in bi to moralo biti zakonsko normirano, da ima vsaka šola izobraževanje odraslih. Lahko bi več razvijali programe neformalnega izobraževanja.
	5	<ul style="list-style-type: none"> - Njegovo vlogo vidim tudi v razvijanju programov za podjetja. Tehnologija gre naprej in zaposleni bi morali pridobivati znanje o teh novostih. Ampak to zahteva tudi spremembe v podjetjih, tudi ona bi morala podpirati to izobraževanje. Podjetja premalo izobražujejo, več bi morala dati v izobraževanje.
	6	/
	7	/
	8	/
	9	/
	10	<ul style="list-style-type: none"> - Mislim, da se bo ta vloga spreminjala bolj v upravljavca informacij o tem, katera izobraževanja so možna. Doslej je bilo vse bolj naslonjeno na šolske programe, v bodoče pa bo bolj, tako kot to to delajo zasebna podjetja, , iskanje priložnosti in kreiranja novih programov.
	11	/

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje strokovno razvojne usmeritve:

- več sodelovanja in komuniciranja z uporabniki,
- večji poudarek spremljanju in razvoju kakovosti,
- več lastne angažiranosti pri ugotavljanju potreb delodajalcev,
- razvoj novih programov (formalnega, še posebej pa neformalnega izobraževanja - programi za potrebe trga dela in za osebno rast).

Potrebo po vseh teh spremembah še dodatno osvetljujejo naslednji premisleki sodelujočih v intervjujih:

»Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih - če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. To pa se je izrodilo v to, da skoraj vsi naredijo letnike in posledice tega bomo prav gotovo čutili v prihodnosti. V redni šoli to povzroča, da se lahko vpiše kdorkoli, veliko je takih, ki jih učenje sploh ne zanima, ne poslušajo, delajo nekaj drugega, marsikdaj niti zvezka ne odprejo. Ampak šola je dobra, če nima osipa. Dijaki lahko celo napredujejo z negativno oceno, češ da jo bo popravil v naslednjem letniku. Dijak pa ne misli naprej, on rešuje današnji dan. Ne misli na to, da se mora danes še naučiti, kar lani ni znal. Vse to ima posledice tudi na izobraževanje odraslih. Kot sem že rekla, tradicionalnih skupin, osipnikov, skoraj ni več. Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. Npr. – kemijski tehnik je bil včasih zelo širok profil, zaposloval se je lahko na številnih delovnih mestih, zdaj pa je program tako osiromašen, malo je splošnih predmetov in to »širino« bo treba nadomestiti. Mogoče je tu priložnost za izobraževanje odraslih.« (Intervju 3)

*»Šola, v katero sem hodila jaz, je še vedno taka, kot je danes. Jaz sem se ob šoli doma naučila šivat, kuhat, kositi, kvačkat... Zdaj se otroci tega ne naučijo doma. Vlada mišljenje, da se da vse kupiti in se tega ni treba učiti; vse gradimo na trgovini. Mogoče pa bi morala šola kaj narediti na tem področju. Ampak spomnim se primera iz naše vasi, ko smo se v okviru nekega društva pogovarjali, da bi kaj naredili za kraj in v ta namen organizirali izobraževanje prebivalcev. Takoj smo našli teme – različne vrste pismenosti. Zataknilo se je, ko smo se pogovarjali, kje bi to izvedli. Tisti, ki so se s tem ukvarjali, so povedali, da ljudje nočejo, da bi se izobraževali v šoli, raje gredo v gasilski dom. **Kaj smo naredili s šolo?**« (Intervju 3)*

*»Osebnostno se mi zdi škoda prostorov, škoda vseh sredstev, zato da se do 15.00 ure izvaja izobraževalni proces, popoldan pa je šola zaprta, prostori samevajo. **Zakaj ne bi bile šole odprti prostori**, ki so namenjeni izobraževanju mladine in odraslih? Lahko bi **več razvijali programe neformalnega izobraževanja**. Zakaj pa ne bi imeli sedaj, ko so na nekaterih šolah zaradi upada dijakov že dopoldan prostori prazni, skupine upokojencev, ki jih npr. jezikovno izobražuješ ipd. Zakaj bi morali biti tako grozno zaprti in ne bi omogočili učenja na šoli tudi starejšim? Če bi bila ravnatelj, bi tako razmišljala. Sama sem resnično želela to storiti. Zraven naše šole je bil dom upokojencev. Želela sem, da bi jim ponudili jezikovno ali računalniško opismenjevanje. Pa so bili odzivi v smislu: »Pa ne bomo sedaj teh starih imeli v šoli? Koliko problemov je z njimi! Kaj pa če jih v času, ko so pri nas, zadene kap?« Lahko bi imeli neformalne tečaje itd. Pri nas smo imeli npr. profesorico, ki fantastično oblikuje nakit, to znanje bi z veseljem prenašala drugim, pa se ni dalo izpeljati. Doživljala pa sem to, da se šola ob petkih popoldan zapre in potem je na izobraževanju odraslih »una, ki se nekaj gre.« Če sem ostala v petek popoldan, je moral zaradi mene ostati tudi varnostnik, to je bil strošek. Da ne govorim o sobotah... « (Intervju 4)*

Opisi so zelo dragoceni, saj kažejo na to, da imajo osebe, ki v izobraževalnih organizacijah opravljajo vlogo organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, ideje, razmišljajo razvojno, a se pri tem hkrati soočajo z odporom okolice, še vedno preozkim razumevanjem procesov vseživljenjskega učenja, nespoštovanjem drugačnosti, potreb po »razšolanju šol« ter preoblikovanju le-teh v centre vseživljenjskega učenja. Ob teh izjavah velja omeniti raznolikost vrst izobraževalnih organizacij za odrasle. Vse tri prikazane izjave so namreč prispevale sodelujoče iz srednjih šol, kjer je izobraževanje odraslih (za razliko npr. od izobraževanja odraslih na ljudskih univerzah) velikokrat še vedno postranska dejavnost, dodatni vir zaslužka, nekaj, kar je »za zraven«. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih je zato tudi nekakšen glasnik pomena izobraževanja odraslih, vzpostavljanja identitete in enakovredne obravnave izobraževanja odraslih na šoli ipd. To pa gotovo ni enostavna naloga.

Potrebe po znanju, ki bi ga moral imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih in ponudba spopolnjevanj

V zaključnem delu intervjujev pa nas je zanimalo mnenje vprašanih o tem, **katero je tisto znanje, ki bi si ga morali vodje izobraževanja odraslih oz. organizatorji izobraževanja pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih?** Njihove odgovore prikazuje spodnja preglednica.

Preglednica 31: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

Znanje	f
ANDRAGOŠKO ZNANJE	28
Temeljno andragoško znanje.	4
Organizacija izobraževanja.	4
Uporaba informacijske tehnologije v izobraževalnem procesu (programiranje v spletnem okolju, postavitve spletnih učilnic).	4
Poznavanje svetovalnega procesa.	3
Oblike in metode v izobraževanju odraslih.	2
Priprava virov za samostojno učenje, učnih gradiv.	2
Evalvacija, zagotavljanje kakovosti (veščine obdelave informacij).	2
Znanje s področja priznavanja predhodno pridobljenega znanja.	1
Mentorstvo, tutorstvo.	1
Usposabljanje o odnosih med učitelji in udeleženci.	1
Poznavanje izobraževalnega sistema.	1
Znanje o tem, kako načrtovati programe.	1
Preverjanje in ocenjevanje znanja.	1
Poznavanje andragoške dokumentacije.	1
ZNANJE O DELU Z LJUDMI (razvoj kadrov, usklajevanje dela...)	15
Znanje o komuniciranju (z udeleženci, učitelji, zunanjimi javnostmi, mediji...).	5
Psihološko znanje.	3
Spodbujanje razvoja profesionalnosti in razvoja pri učiteljih (znanja za učinkovito vodenje sodelavcev...).	2
Timsko delo.	1
Posredovanje povratne informacije sodelavcem o opravljenem delu.	1

Znanje	f
Veščine motiviranja sodelavcev za delo v izobraževanju odraslih.	1
Veščine, ki bi vodji izobraževanja odraslih pomagale prenašati znanje o izobraževanju odraslih na učitelje.	1
Veščine pogajalskega procesa.	1
ZNANJA S PODROČJA PRAVA IN EKONOMIJE, MENEDŽMENTA	12
Poznavanje zakonodaje (predpisi, upravni postopek, pogodbe..).	7
Znanje s področja ekonomije, financ in računovodstva (finančno načrtovanje, določitev cene programa...).	5
Menedžerska znanja.	1
Znanje o tem, kako tržiti programe.	1
ZNANJA S PODROČJA OSEBNOSTNEGA RAZVOJA	4
Znanje s področja osebnostnega razvoja (uravnavanje lastne motivacije, refleksija o lastnem delu, osebnostna rast...).	3
Osebno načrtovanje časa (kako postavljati prioritete, kako se organizirati, kako spremljati realizacijo lastnega dela).	1

V analizi so se izluščili naslednji vsebinski slopi potrebnih znanj:

Andragoško znanje. Poleg temeljnega andragoškega znanja, pri čemer vprašane niso natančneje navajale, katero naj bi to bilo, so največkrat navedle še znanje o organizaciji izobraževanja in poznavanju svetovalnega procesa. Potrebe po znanju sovpadajo z nalogami, ki so jih pri prejšnjih vprašanih vprašane navajale kot tista, ki predstavljajo težišče njihovega dela. V nadaljevanju so nanizale različne vrste potrebnega znanja, ki je povezano z nalogami izpeljave andragoškega cikla, kot so: načrtovanje programov, oblike in metode dela, priprava učnih gradiv, , odnosi med učitelji in udeleženci, preverjanje in ocenjevanje znanja, spremljanje in evalvacija itd. Ne gre pa prezreti, da sta potrebe po znanju pri teh dejavnostih navajali le ena ali dve od enajstih sodelujočih. Postavlja se vprašanje, ali vprašane ocenjujejo, da vse to znanje že imajo, ali menijo, da tovrstno poglobljeno andragoško znanje ne sodi v njihov delokrog (posebej tiste, ki povečini opravljajo le organizacijska dela), ali pa tega znanja ne pojmujejo kot pomembnega. Če bi veljala ta, zadnja, možnost, bi bilo to z vidika vzpostavljanja vloge vodje izobraževanja odraslih kot strokovno-razvojne vloge, zaskrbljivo.

Znanje o delu z ljudmi. Že pri analizi del in nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih se je pokazalo, da je precejšen del te vloge povezan z nalogami usklajevanja, povezovanja nalog med učitelji itd. Pokazalo se je, da gre v tem delu že za dela in naloge, ki zajemajo dimenzije vodstvenega dela. Tudi v tem primeru pogostost navedb ni bila visoka, a so vendarle definirane potrebe, ki so skladne z opisi dela, ki so jih vprašane navajale prej. Med tovrstno znanje sodi: komuniciranje z različnimi interesnimi skupinami, psihološko znanje, znanje o timskem delu, sposobnost motiviranja sodelavcev, posredovanje povratnih informacij o opravljenem delu, prenos znanja na sodelavce itd.

Znanje s področja prava, ekonomije, menedžmenta. V tem sklopu bi lahko prepoznali prej opisane spremembe, ki so se na področju izobraževanja odraslih zgodile v zadnjih letih, ko postaja vse pomembnejše poznavanje pravnih okvirov v izobraževanju, ko je potrebno natančneje, kot je bilo to značilno v preteklosti,

izkazovati upravičenost in primernost porabe sredstev, ko je npr. ob prijavi na razpise za projekte potrebno natančneje določiti finančne načrte ipd. Morda na vse te spremembe in iz njih izhajajoče potrebe po novem znanju organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, doslej nismo bili dovolj pozorni.

Znanje s področja osebnostnega razvoja. Nekateri intervjuvanke so opozorile na potrebo po dodatnem znanju o tem, kako spremljati in samovrednotiti lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebnostno rast. V ta sklop sodijo tudi potrebe po znanju o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas.

Izhajajoč iz opredeljenih potreb po znanju smo vprašane za konec še povprašali, **kaj menijo o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za njihovo delo oz. ali imajo v zvezi s tem kakšne predloge.** Po pričakovanju so navajali podobno kot pri prejšnjem vprašanju – za znanje, ki so ga navedli kot tisto, ki ga potrebujejo, so navedli tudi, da bi bilo dobro, da bi bilo več ponudbe spopolnjevanja s tistega področja. Še posebej so izpostavili naslednje:

- Andragoški center je tista krovna organizacija, ki bi morala oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih.**
- Potrebno bi bilo razviti dodatno **spopolnjevanje s področja zakonodaje** na področju izobraževanja odraslih.
- V spopolnjevanja bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pri izobraževanju odraslih pojavljajo.**
- Treba bi bilo **razviti kakšen program v zvezi s pedagoško – andragoško dokumentacijo.** Ta bi moral biti **praktičen:** kako naj izgleda dokumentacija, kako naj se taka dokumentacija vodi itn.
- ACS bi lahko organiziral različne **posvete** ali še boljše, **problemska srečanja.** Na njih bo predstavil izhodišča za neko aktualno temo, povabil bi praktike, prišli bi ljudje iz različnih institucij, z različnimi težavami, o tem bi se potem pogovorili, ACS pa bi vse skupaj vodil in usmerjal.
- Andragoški center naj bi še nadalje razvijal spopolnjevanje s področja **zagotavljanja kakovosti izobraževalnih ustanov.** Andragoški center ima vlogo **razvijalca nečesa novega,** nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je,** da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam,** tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja,** deluje **razvojno in izobraževalno.**
- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih.** Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

Pomembna je pobuda praktikov o tem, da bi moral ACS razviti **sklop spopolnjevanj, ki bi bil namenjen prav spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. To so utemeljevali takole:

*»Za naprej pa se mi zdi, da bi moral biti ACS krovna izobraževalna organizacija, ki bi oblikovala **profil vodje ali organizatorja izobraževanja odraslih**, ki bi na enem mestu dobil vso potrebno, specialistično znanje – od zakonodaje, ekonomije, pa tudi tista (mehka) znanja, ki so nujno potrebna.« (Intervju 7).*

*»ACS bi moral **razviti sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**. Na ta način bi imeli ljudje, ki pridejo na to delovno mesto, možnost načrtno spoznati, kaj je tisto, kar dela vodja izobraževanja odraslih.: kaj so njegove pristojnosti, njegove naloge, kaj vse pa je takšno, kar sicer morajo delati, a ne sodi v delo vodje izobraževanja odraslih. Dobro bi bilo, če bi imeli tudi malo uvida v pooblašcanje itd., ker učitelji, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, velikokrat tega uvida nimajo. Večinoma je namreč tako, da se nenadoma znajdeš v tej vlogi, nihče ti o ničemer nič ne pove, nihče ti ničesar ne preda. In moraš sam splavati.« (Intervju 4).*

*»Lahko bi pripravili tudi **poseben program za vodje oz. organizatorje izobraževanja**, vendar je nujno, da bi imeli pri tem tudi **zunanje sodelavce, iz prakse** (npr. za področje financ ali zakonodaje, da res vključite predavatelja, ki to obvlada.« (Intervju 9)*

Gre za pobudo, ki pritrjuje razvojnim premislekom, ki jih na ACS-ju gojimo že nekaj časa, da bi bilo namreč potrebno k izobraževanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih pristopiti bolj načrtno, sistematično in celovito. Pridobljeni podatki o tem, da se na tem delovnem mestu v veliko primerih zaposlujejo ljudje, za katere področje izobraževanja (odraslih) ni bila njihova študijska odločitev in so se na tem delovnem mestu znašli bolj ali manj slučajno, zares potrjuje, da bi bilo potrebno čim prej pristopiti k izpolnitvi teh načrtov. Še toliko bolj, če upoštevamo še ugotovljeno kompleksnost delovnih nalog in opravil ter zahtev po nadgradnji njihove strokovne in razvojne vloge v prihodnje, ki smo jih tudi odstrli v tej študiji. Potrebno bi bilo:

- urediti sistemska vprašanja vloge ter opredelitev profila vodje izobraževanja odraslih v izobraževalnih organizacijah;
- razviti celovito zasnovano andragoško spopolnjevanje, ki bi bilo oblikovano prav za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Pri samem načrtovanju in izpeljavi takšnega programa spopolnjevanja pa je potrebno posebno pozornost nameniti pobudam praktikov o tem, da naj bi takšen koncept spopolnjevanja zares izhajal iz potreb prakse in bil praktično naravnani. V zvezi s tem je ilustrativen razmislek ene od intervjuvank:

*»V preteklosti smo imeli tako spopolnjevanje, da so izbrali **najvidnejše praktike v stroki** na ravni Slovenije in aktivni učitelji nekega predmeta smo obiskali učno uro takega praktika, opazovali, kako jo je izpeljal, po uri pa smo imeli strokovni razgovor, na katerem smo analizirali izpeljano uro, kaj povprašali ipd. Ogromno smo se naučili na ta način, zanimanje je bilo veliko. Potem je bilo*

*to ukinjeno in so bila organizirana predavanja »nepraktikov«. Razlika od prejšnje do te oblike je bila ta, da **se je strokovnjak-praktik izpostavil s svojim delom, zdaj pa nekdo o tem prebere dve knjigi in pove, da bo o tem govoril.** Učitelji neradi hodijo na taka predavanja, ker se ne čutijo nagovorjene. Razvija se tudi način, da se v zbornici izbereta dva do trije kolegi, ki gredo na neka spopolnjevanja, potem pa naj bi tako pridobljeno znanje prenašali na nas. In ko se vrnejo, so »popljuvani« od kolegov. Javijo se pa tako ali tako tisti, ki potrebujejo točke za napredovanje, saj smo zgradili sistem, da se vse »cenjene« točke dobijo izven osnovnega dela, to je poučevanja.« (Intervju 3)*

Zapis opozarja na težavnost iskanja pravega razmerja med teorijo in prakso, hkrati pa tudi na potrebno po premišljenem in načrtnem izboru praktikov, ki bi sodelovali v tovrstnih strokovnih spopolnjenjih.

Zanimiva je tudi pobuda ene izmed intervjuvank, namreč ta, da bi bil ACS lahko pobudnik oz. organizator t.i. **problemskih srečanj**, ki bi se jih udeležili organizatorji in vodje izobraževanja odraslih. Gre za idejo, ki bi jo bilo pri razvoju strokovnega spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih mogoče nadgraditi in povezati z vedno večjimi potrebami po vpeljavi bolj sistematičnih in načrtnih postopkov **supervizije** v izobraževanju odraslih. Andragoški center bi prevzel vlogo koordinatorja tako oblikovanega projekta supervizije. V prvi fazi bi se naloga opredelila v obliki razvojne naloge, v okviru katere bi bilo potrebno opredeliti koncept supervizije v izobraževanju odraslih, opredeliti vlogo supervizorja, oblikovati program spopolnjevanja za supervizorje, premisliti o potrebni licenci za supervizorje itd. V naslednji fazi bi se izpeljalo usposabljanje supervizorjev, ki bi potem opravljali to vlogo v regionalnih in lokalnih okoljih. Gre za idejo, ki bi jo bilo potrebno razdelati in jo dati v ponovno presojo praktikom ter jo, v kolikor bi se izkazala za smiselno, predstaviti tudi predstavnikom Ministrstva za šolstvo in šport.

Pomembne so tudi druge izražene pobude o vlogi ACS pri nadaljnjem razvoju sistema strokovnega spopolnjevanja andragoških delavcev, npr. sodelovanje v postopkih formaliziranja različnih vlog izobraževalcev odraslih.

4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ STALNEGA STROKOVNEGA SPOPOLNJEVANJA

Ob koncu poročila povzemamo bistvene ugotovitve in iz njih izhajajoče predloge za nadaljnji razvoj spopolnjevanja andragoških delavcev, s poudarkom na potrebah po spopolnjevanju organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih oz. programskih področij.

Vpliv izobrazbe, motivov za zaposlitev ter značilnosti vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

- Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na **pestrost in raznolikost vrst izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. Med sodelujočimi ni bilo nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu univerzitetni diplomirani pedagog oz. andragog.
- **Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna**, pač pa se je zgodila slučajno in je bila splet različnih okoliščin. Pogosto neveden razlog je bil: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda nekoga v pokoj. Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci; zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev ipd. **Zaradi majhnega števila sodelujočih teh rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa iz njih vendarle izpeljemo premisleke o tem, da je med andragoškimi delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje in še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno in pri tem ni šlo za njihovo temeljno študijsko odločitev**. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- **Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo** (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Sklepamo lahko, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to pa jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe ob opravljanju vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih imele tudi znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa takrat ne, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo npr. iz naravoslovnih in tehničnih ved).

- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih je potrebno upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki **se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela.** Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja sto odstotno, med letom pa dve uri tedensko«) Misliti je treba tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljen«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru to lahko vpliva na njeno (ne)motivacijo za andragoško spopolnjevanje.
- Pokazalo se je, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v večini primerov **sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela.** V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Pri načrtovanju spopolnjevanja je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljeno andragoško strokovno znanje ter poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi znanje **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), znanje o **izboru osebja**, o **strateškem načrtovanju in spremljanju izpeljave.**
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati tudi **raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela.** Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter **spopolnjevanje oblikovati modularno.** Na ta način bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način v določenem časovnem obdobju pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Vpliv tipičnih nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na potrebe po znanju in na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

V nadaljevanju povzemamo tipična dela in naloge, ki so jih opisale sodelujoče v intervjujih. Pri strukturiranju njihovih opisov smo si pomagali z dvema strukturnima modeloma in sicer smo upoštevali temeljne elemente andragoškega ciklusa (ugotavljanje potreb, razvoj programov, načrtovanje izpeljave, izpeljava izobraževanja, evalvacija...) ter procesni model, ki opredeljuje strukturo vstopnih, procesnih, izstopnih in kontekstualnih dejavnikov kakovosti. Kjer je bilo mogoče, smo iz opisov sodelujočih ob posameznih opravilih izluščili izkazane potrebe po znanjih ter njihove predloge za načrtovanje nadaljnjega andragoškega spopolnjevanja. Tem smo dodali nekatere predloge.

Preglednica 32: Tipična opravila organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, potrebe po znanju in predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

TIPIČNA DELA PRED VPISOM (KONTEKSTUALNI IN VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Ugotavljanje potreb po znanju v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Nameni in pomen ugotavljanja potreb, - metode ugotavljanja potreb, - načini uporabe ugotovitev pri načrtovanju izobraževalnih programov. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Predlog 1</u>: razviti samostojen modul, ki bi obravnaval načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd. - <u>Predlog 2</u>: oblikovati samostojni modul o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb.
Načrtovanje izobraževalnih programov.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje metodologij oblikovanja raznovrstnih izobraževalnih programov za odrasle. 	
Priprava razpisa za vpis. Priprava informativnih zgibank, gradiva. (promocija, trženje)	<ul style="list-style-type: none"> - Veščine marketinga, trženja, promocije. 	V programe spopolnjevanj za andragoške delavce bi bilo smiselno vključiti tudi nekatere teme s področja promocije, trženja, marketinga .

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Uvodno delo z udeleženci	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delitvi nalog, timskemu opravljanju nalog v zvezi z vpisnimi postopki. 	
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.		
Uvodni pogovori z udeleženci in svetovanje.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o vodenju svetovalnega pogovora, - znanje o vplivu značilnosti odraslih na načrtovanje izvedbenih rešitev zanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - del tovrstnih vsebin je že zajetih v modulih Osební izobraževalni načrt in Izvedbeni načrt za učno skupino. - Oba modula bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje in vodje. - Hkrati pa bi bilo te teme smiselno pripraviti v zaključenih vsebinskih sklopih, ki se lahko izpeljejo tudi kot samostojni krajši moduli (uvodni pogovor, ugotavljanje značilnosti odraslih).
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o postopkih ugotavljanja predhodnega znanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o priznavanju predhodnega znanja vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava osebnih izobraževalnih načrtov.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o namenu in načinih oblikovanja osebnega izobraževalnega načrta za posameznike. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Načrtovanje in organizacija izobraževanja		<ul style="list-style-type: none"> - Casovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil je tematika, ki tudi sodi v spopolnjevanja andragoških delavcev. - Že razviti modul o načrtovanju in organizaciji izobraževanja odraslih je smiselno vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje. - Smiselno je premisliti o dopolnitvi modula s temami kot so: dogovarjanje o delitvi dela, spremljanje izpeljave dogovorov, postavljanje prioritet itd.
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine dela z osebjem (izbor osebja, kadrovske postopki), - veščine usklajevanja dela in interesov med različnimi ciljnimi skupinami (učitelji, udeleženci, vodstvo) in delegiranje delovnih opravil, - motiviranje učiteljev za delo v izobraževanju odraslih, - motiviranja učiteljev za timsko delo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razviti bi bilo potrebno samostojen modul, ki bi zajemal nekatere teme s področja razvoja človeških virov, vodenja (usklajevanja dela) in upravljanja. - Druga možnost je, da bi razvili nekaj zaokroženih vsebinskih sklopov o teh temah, ki bi jih smiselno povezovali v različne module.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih – izvedbeni kurikuli (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikul, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, med predmetno povezovanje..)	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o ugotavljanju značilnosti udeležencev ter njihovemu upoštevanju pri načrtovanju izvedbe izobraževanja, - poznavanje metodologij in postopkov načrtovanja izvedbenih kurikulov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).		
Oblikovanje učnih skupin.		
Dogovori o potrebnih učilnicah.		
Organizacija praktičnega pouka.		
Oblikovanje cene programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje iz trženja, nekatera ekonomska znanja. 	
Kordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, zagotavljanje primerne števila izvodov itd.)	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv za odrasle, - poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv, namenjenih samostojnemu učenju, - poznavanje možnosti uporabe IKT pri oblikovanju in posredovanju učnih gradiv udeležencem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebno bi bilo razviti samostojni modul, ki bi obravnaval tematiko priprave učnih gradiv za različne namene izobraževanja za odrasle. - Velja premisliti, ali bi razvili poseben krajši modul, namenjen izdelavi in uporabi gradiv v IKT učnih okoljih oz. izdelavi in uporabi gradiv pri izobraževanju na daljavo.
Priprava in vodenje dokumentacije	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje zakonskih in podzakonskih predpisov, ki opredeljujejo obvezno dokumentacijo v izobraževanju odraslih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebna je vključitev teme poznavanja predpisov ter andragoške dokumentacije v celovit koncept spopolnjevanja andragoških delavcev. - Tema naj bi se obravnavala praktično, na primerih.
Priprava pogodb za udeležence.		
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).		
Priprava pogodb za učitelje.		
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.		

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Sprotno obveščanje udeležencev o spremembah.		
Svetovanje, motiviranje in pomoč udeležencem.		<ul style="list-style-type: none"> - Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. - Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili teme iz psihologije, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnim znanjem o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. - Glede na to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že načrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen superviziji andragoških delavcev.

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
<p>Svetovanje in strokovna podpora učiteljem.</p> <p>Sklicevanje in vodenje andragoških zborov, sestankov (aktivov) učiteljev.</p> <p>Posredovanje med učitelji in udeleženci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delu z ljudmi, veščine posredovanja jasnih napotkov in povratne informacije o delu, - veščine prenosa znanja na sodelavce, - veščine timskega dela, - veščine motiviranja sodelavcev za timsko delo, - pogajalske veščine, veščine usklajevanja različnih interesov, - veščine učinkovitega vodenja sestankov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine dela s sodelavci, organizacije dela ljudi itd. bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja. - Predlog 1: Razvije se samostojni modul. Predlog 2: Teme se oblikujejo v zaključenih vsebinskih celotah, da se jih lahko po potrebi vključuje v druge module (navedeno že pri opravilu: uvodno delo z učitelji).
<p>Sprotno spremljanje in izboljševanje izobraževanja (spremljanje uspešnosti, zadovoljstva...).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tema spremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. - Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanja o uporabi raznolikih metod. - Modul naj bi bil posebej osredotočen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti njihovega dela. - Modul naj bi prav tako usposabljal za ukrepanje ob pridobljenih rezultatih o doseženi ravni kakovosti.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Organizacija izpitnih rokov.		
Organizacija (poklicne) mature, izpitnih rokov.		
Svetovanje udeležencem o možnostih nadaljnjega izobraževanja.		<ul style="list-style-type: none"> - V usposabljanje je potrebno vključiti spopolnjevanje za svetovalno delo v izobraževanju odraslih.
Končna evalvacija zadovoljstva udeležencev, uspešnosti in načrtovanje izboljšav za naslednje izpeljave.		<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine so vključene v predlog modula Spremljanje in samoevalvacija (zgoraj).
DRUGE STALNE NALOGE		
Osveščanje okolice (sodelavcev, vodstva šole) o pomenu izobraževanja odraslih.		<ul style="list-style-type: none"> → V spopolnjevanja je potrebno vključiti temo o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. → Spodbuditi je treba premisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji.
Sodelovanje s partnerji v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje pomena vključevanja interesnih skupin v načrtovanje razvoja izobraževanja odraslih, - poznavanje značilnosti interesnih skupin, lastnosti interesnih skupin, - večšine dela z interesnimi skupinami, - poznavanje pomena mreženja in socialnega kapitala za razvoj izobraževanja odraslih v organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tema sodelovanja z okoljem sodi med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. - Predvsem je smiselni premislek vključitev teme interesnih skupin izobraževalne organizacije ter načrtnega dela z jimi, pomena mreženja ter izgrajevanja socialnega kapitala izobraževalnih organizacij s partnerji v okolju.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava letnega delovnega načrta.	- Znanje in veščine načrtovanja, postavljanja ciljev, organizacije dela.	
Priprava letnega poročila o delu.		
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.		
Spremljanje novosti (v stroki in zakonodaji).		
Organizacija in izpeljava internega izobraževanja za učitelje.	- Znanje in veščine o prenosu znanja na druge.	
Spremljanje lastnega dela in osebni razvoj.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o tem, kako spremljati in samocenjevati lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebno rast, - znanje in veščine o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas. 	- Premisliti o možnosti vključitve nekaterih obravnavanih tem v katerega od že razvitih modulov (ali tistih, ki se bodo razvili na novo) s temami o strokovnem in osebnostnem razvoju andragoškega delavca.

Statusna in organizacijska vprašanja, ki jih je potrebno razrešiti, da bi lahko organizator oz. vodja izobraževanja odraslih bolj učinkovito opravljal svoje delo

Sodelujoče v intervjujih so opozorile na pomen statusne urejenosti vloge organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Iz njihovih pojasnil lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih dejavnost izobraževanja odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Delovno mesto vodje izobraževanja odraslih bi se moralo **sistematizirati**, da bi bili zagotovljeni stabilni pogoji za njegovo delo. **Potrebna je profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje**.
- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: je andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnjega razvoja področja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Med njegove obveznosti prav tako sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti pa mora tudi spodbujevalec učiteljev in udeležencev. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno **timsko**. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Druge pobude, predlogi

Intervjuvanke so izrazile še nekatere druge pobude in predloge ter sporočila, ki jih je smiselno upoštevati, ko načrtujemo nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih:

- Andragoški center bi moral oblikovati oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop spopolnjevanja, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**.
- V spopolnjevanje bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pojavljajo pri izobraževanju odraslih**.
- Andragoški center bi lahko organiziral različne **posvete** ali še boljše, **problemska srečanja** v zvezi z aktualnimi temami, ki zadevajo izobraževanje odraslih.

Andragoški center naj še naprej razvija spopolnjevanje za presojanje in razvijanje **kakovosti izobraževanja odraslih**. Andragoški center naj ohranja in razvija vlogo **razvijalca nečesa novega**, nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je**, da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam**, tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja**, deluje **razvojno in izobraževalno**.

- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih**. Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

5. PRILOGE

Priloga 1: UDELEŽENCI VODENIH INTERVJUJEV

Zap. št.	Ime in priimek intervjuvanca	Izobraževalna organizacija	Vloga	Intervju vodil	Datum intervjuja	Trajanje intervjuja
1	Raduška ŽEPIČ		Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	3.6. 2009	2:45 ure
2	Anka VOGLAR	Šolski center Ljubljana	Organizator izobraževanja odraslih (honorarno delo)	Sonja Klemenčič	8.6.2009	2:00 uri
3	Andreja SABATI ŠUSTER	Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Vodja izobraževanja odraslih	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:40 ure
4	Bernarda POTOČNIK	Glotta Nova Ljubljana	Izobraževalni trener za odrasle	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:15 ure
5	JANA JAN	Inter-es, d.o.o. Ljubljana	Različne vloge v zvezi z vodenjem podjetja za izobraževanje odraslih, občasno tudi organizacija izobraževanja	Neda Đorđević	9.6.2009	1 ura
6	Anamarija JEROVŠEK	Srednja šola tiska in papirja Ljubljana	Organizatorica izobraževanja odraslih	Natalija Žalec	10.6.2009	2:45 ure
7	Nada KLUČAR	Srednja trgovska šola Ljubljana	Pomočnica ravnateljice	Natalija Žalec	10.6.2009	1:20 ure
8	Marjana ONIČ	Izobraževalni center Piramida Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:30 ure
9	ERIKA ŽELEŽIČ	CDU UNIVERZUM Ljubljana	Vodja programskega področja	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:20 ure
10	Nives PETEK	Doba Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	10.6.2009	2 uri
11	Kristina UDOVIČ	Ljudska univerza Koper	Organizator izobraževanja odraslih	Neda Đorđević	11.6.2009 - preko Skypa	1:15 ure

Priloga 2: **VODENI INTERVJU****VODENI POGOVOR Z ORGANIZATORJI IZOBRAŽEVANJA OZ. VODJI IZOBRAŽEVALNEGA
PODROČJA V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH ZA ODRASLE**

V zadnjem obdobju smo na področju izobraževanja priča precejšnjim spremembam, ki gotovo vplivajo tudi na vaše delo oz. bodo nanj še bolj vplivale v prihodnosti. Po eni strani gre za spremembe, ki so posledica novih zakonskih in podzakonskih predpisov (npr. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja itd.), po drugi strani pa takšne, ki jih povzročajo nove razmere v družbi. Ker vse te spremembe pomenijo tudi potrebo po novih znanjih, v letošnjem letu na Andragoškem centru pripravljamo novo zasnovo programov spopolnjevanj za andragoške delavce. Ker bi želeli, da bo ta usklajena s potrebami, ki jih zaznavate izobraževalci odraslih v praksi, smo se odločili opraviti pogovore z nekaterimi vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih bi radi dobili vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanja pri tem potrebujejo.

**VLOGE ANDRAGOŠKIH DELAVCEV IN TIPIČNA DELA, KI JIH OPRAVLJAJO V
IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI**

V uvodnem delu vas prosimo za nekaj pojasnil o motivih, ki so vas vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter o vlogah, ki ste jih na tem področju doslej že opravljali oz. jih opravljate danes.

- 1. Ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih vaša študijska odločitev? Če da, kakšni motivi so vas pri tem vodili? Če ne, s katerega delovnega področja ste prišli in kaj je vplivalo na to, da sedaj delate na tem področju? (Opišite.)**

-
- 2. Navedite, katere vloge ste že opravljali odkar delate na področju izobraževanja odraslih?**

-
- 3. Prosimo, navedete vloge, ki jih v tem trenutku opravljate na področju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Če opravljate več vlog, prosimo da ocenite delež posamezne vloge v celotnem obsegu vašega dela. (npr. vodja programskega področja, organizator izobraževanja, učitelj v programih za odrasle, drugo...)**

Vloga	Delež posamezne vloge v celotnem obsegu dela

V nadaljevanju vas prosimo, da na vprašanja odgovarjate z vidika vloge, ki jo v izobraževalni organizaciji opravljate kot organizator/vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja.

4. **Kako bi na splošno opisali, kakšna je temeljna vloga vodje/organizatorja izobraževanja odraslih?** (npr. strokovno/razvojna, organizacijska, vodstvena, kombinirana) (Navedite.)

5. **Opišite tipična dela, ki jih opravljate kot vodja izobraževanja odraslih/organizator izobraževanja v izobraževalni organizaciji?**

6. **Prosimo vas, da za vsak vsebinski sklop, ki vam ga bomo v nadaljevanju navedli, poveste ali v zvezi z njim opravljate kakršnekoli naloge in katere.**

→ **Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih (v okolju)** (znanja, ki jih potrebujejo podjetja, analize trga dela, analize konkurence, pogovori z uporabniki itd.).

→ **Načrtovanje izobraževanja** (načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci...)

→ **Izpeljava izobraževanja** (izobraževalni proces, poučevanje, motiviranje za učenje, učne metode....)

→ **Spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacija ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**

→ **Podporne dejavnosti** (promocija, animacija, informiranje, svetovanje, učna pomoč....)

→ **Sodelovanje s predstavniki okolja** (delodajalci, predstavniki lokalne skupnosti...)

→ **Sodelovanje v različnih razvojnih in drugih projektih** (evropskih, nacionalnih, regionalnih, lokalnih...)

7. **Kje je po vaši oceni težišče vašega dela?**

8. **Katere naloge vam vzamejo največ časa?** (Navedite.)

9. **Ali se je po vašem mnenju vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja v zadnjih letih kaj spremenila? Če da, opišite bistvene spremembe.**
-

PRIHODNJI RAZVOJ IN POTREBE PO SPOPOLNJEVANJU ZA ANDRAGOŠKO DELO

V naslednjem sklopu nas zanima vaš pogled na to, kako se bo vloga, ki jo opravljate, razvijala v prihodnje oz. katere potrebe po andragoških znanjih sami zaznavate.

10. **Opišite, kako se bo (oz. bi se morala) po vašem mnenju v prihodnosti razvijala/ti vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja? (umeščenost, status, sodelovanje z drugimi, ključna dela, razmerje med nalogami....)**
-

11. **Zanima nas vaša ocena o tem, katera so tista znanja, ki bi si jih morali vodje izobraževanja odraslih/organizatorji izobraževanja odraslih pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih? (temeljna andragoška znanja, nova znanja, ki jih narekujejo številne spremembe v izobraževalnem sistemu in družbi...)**
-

12. **Kaj menite o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za vaše delo? Ali imate v zvezi s tem kakšne predloge?**
-

SPLOŠNI PODATKI

Ob koncu vas prosimo še za nekaj splošnih podatkov.

13. Navedite vrsto izobraževalne organizacije, v kateri ste zaposleni:

1. Ljudska univerza.
2. Srednja šola.
3. Zasebna izobraževalna organizacija.
4. Drugo. (*Vpišite*). _____

14. Navedite stopnjo izobrazbe:

1. Srednja šola.
2. Višja strokovna šola.
3. Visoka strokovna šola.
4. Univerzitetna izobrazba.
5. Magisterij, doktorat.
6. Drugo. (*Vpišite*). _____

15. Navedite vrsto vaše strokovne izobrazbe: _____ .**16. Navedite obseg svojih delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih v letih _____ .****17. Ali bi nam v zvezi z obravnavano temo želeli sporočiti še kaj? (*Navedite.*)**

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEMO!



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE
junij 2009

RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV -
Prikaz izsledkov vodenih intervjujev

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: Sonja Klemenčič

Avtorici: mag. Tanja Možina (poglavja 1, 3 in 4), mag. Zdenka Birman Forjanič (poglavje 2)

Sodelavke pri izpeljavi intervjujev in njihovih zapisov: mag. Zdenka Birman Forjanič, Natalija Žalec, spec., Neda Đorđević, Sonja Klemenčič, Jasmina Orešnik Cunja

Jezikovni pregled: nelektorirano besedilo

Objava: spletne strani - <http://izobrazevanje.acs.si/>

Kraj in čas izdaje: Ljubljana 2009



Izpeljavo študije je omogočilo Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

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

374.7.091.12:005.963(0.034.2)

MOŽINA, Tanja, 1969-

Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev. Prikaz izsledkov vodenih intervjujev [Elektronski vir] / avtorici Tanja Možina, Zdenka Birman Forjanič. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2009

Način dostopa (URL):

http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/razvojno_delo/Vodeni%20pogovori%20-%20porocilo%20-%20december%2009.pdf

ISBN 978-961-6130-92-9

1. Gl. stv. nasl. 2. Birman Forjanič, Zdenka, 1961-

249350912

VSEBINA

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV.....	4
2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV	5
OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA VODENI INTERVJU.....	5
IZBOR INTERVJUJANCEV	5
POTEK VODENIH INTERVJUJEV.....	6
METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV.....	6
ZNAČILNOSTI UDELEŽENCEV, KI SO SODELOVALI V VODENIH INTERVJUJIH	6
3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV.....	9
VZROKI IN MOTIVI ZA ZAPOSILITEV NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	9
DOSEDANJE VLOGE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	12
TEMELJNA VLOGA ORGANIZATORJA. OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	14
TIPIČNA DELA ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	18
TEŽIŠČE DELA IN NALOGE, KI VZAMEJO NAJVEČ ČASA	45
SPREMEMBE VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V ZADNJIH LETIH	46
PREDVIDEVANJA O SPREMEMBAH VLOGE ORGANIZATORJA OZ. VODJE IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH VPRIHODNJE	51
POTREBE PO ZNANJIH, KI BI JIH MORALI IMETI ORGANIZATOR OZ. VODJA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH IN PONUDBA SPOPOLNJEVANJ	56
4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ.....	61
5. PRILOGE	73

1. TEMELJNI CILJI IZPELJAVE VODENIH INTERVJUJEV V OKVIRU NALOGE RAZVOJ NOVIH PRISTOPOV PRI SPOPOLNJEVANJU ANDRAGOŠKIH DELAVCEV

Izobraževanje odraslih je vedno bolj aktualna tema evropske izobraževalne politike. Vse pomembnejše pa postaja tudi področje izobraževanja izobraževalcev odraslih, ki mu Andragoški center Slovenije od ustanovitve naprej posveča posebno pozornost. Programi andragoškega spopolnjevanja, ki smo jih izvajali doslej, so nastajali v drugačnih okoliščinah, kot v izobraževanju odraslih veljajo danes, zato smo se odločili, da ugotovimo, katere programe spopolnjevanja potrebujejo andragoški delavci za uspešno in kakovostno delo. S tem namenom smo v letu 2008 pripravili obsežno študijo, s katero smo želeli ugotoviti, kako se je v tem času razvijala naša izobraževalna dejavnost, še posebej pa nas je zanimalo, kje so izzivi za njen prihodnji razvoj. Da bi lažje sledili trendom in spremembam, ki se pojavljajo na področju izobraževanja odraslih, smo se odločili, da pripravimo nekaj novih rešitev za razvoj naše izobraževalne dejavnosti, predvsem pa želimo osvetliti tudi druga aktualna vprašanja, ki se dotikajo področja izobraževanja izobraževalcev odraslih.

Ker želimo, da bo nova ponudba programov spopolnjevanja za izobraževalce odraslih usklajena s potrebami, ki jih zaznavajo izobraževalci odraslih v praksi, smo v maju 2009 opravili vodene intervjuje z vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij, ki izpeljujejo izobraževanje odraslih na ljudskih univerzah, srednjih šolah in v zasebnih izobraževalnih organizacijah. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih smo želeli dobiti vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanje pri tem potrebujejo.

Natančneje smo od sodelujočih v intervjujih pridobili in raziskali mnenja o naslednjih temeljnih vprašanjih in stališča do njih:

Preglednica 1: Temeljna vprašanja

Temeljna vprašanja	
1	Kakšni so bili motivi, ki so vprašane vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter katere vloge so na tem področju doslej že opravljali?
2	Kakšne so vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja in tipična dela, ki jih ta v izobraževalni organizaciji opravlja?
3	Kako se bo razvijala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih/programskega področja v prihodnje?
4	Kakšne so potrebe po spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih?

2. IZPELJAVA VODENIH INTERVJUJEV IN OBDELAVA PODATKOV

Oblikovanje vprašalnika za vodeni intervju

Mnenja in stališča do vprašanj, ki nas zanimajo, smo zbrali z metodo vodenega intervjuja. Razvili smo vprašalnik, ki je zajemal vprašanja odprtega tipa v kombinaciji z manjšim številom vprašanj zaprtega tipa. S pomočjo tako zasnovanega vprašalnika smo lahko pridobili številna kvalitativna mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj, ne da bi sodelujoče že predhodno usmerjali in omejevali s preveliko strukturiranostjo vprašalnika in vprašanji zaprtega tipa. Skupaj je vprašalnik za vodeni intervju zajemal 17 vprašanj.

Izbor intervjuvancev

Ker nam razpoložljivi viri niso dovoljevali, da bi intervjuvanje opravili na širšem (reprezentativnem) vzorcu organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, smo se odločili, da bomo njihova mnenja in stališča zbrali s pomočjo manjšega števila intervjujev, ki jih bomo obravnavali kot študije primerov. Pri tem smo se zavedali, da rezultatov ne bomo mogli posploševati, a so nam vseeno lahko koristen vpogled in dodaten vir informacij ter sugestij ob premislekih o nadaljnjem razvoju spopolnjevanja za andragoške delavce. Da bi dobili več informacij o tem, kako se je v zadnjih letih spreminjala vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, smo pri izboru intervjuvancev uporabili naslednje kriterije:

- opravljanje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja,
- zastopanost različnih vrst izobraževalnih organizacij (srednje šole, ljudske univerze, zasebne izobraževalne organizacije),
- zastopanost različnih vrst izobraževanja odraslih (formalno, neformalno izobraževanje),
- vsaj pet let delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih.

Pri izboru je bilo pomembno, da gre za osebe, ki v izobraževalni organizaciji zares opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, saj bodo le tako lahko kompetentno odgovarjale na zastavljena vprašanja. Zastopanost organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih iz različnih vrst izobraževalnih organizacij je bila še posebej pomembna zato, ker se je ta vloga v različnih vrstah izobraževalnih organizacij različno razvijala. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja v zasebni izobraževalni organizaciji in na ljudski univerzi, kjer je izobraževanje odraslih povečini temeljna dejavnost, deluje namreč v drugačnem kontekstu kot organizator oz. vodja izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki izpeljuje tako izobraževanje mladih kot izobraževanje odraslih. Menili smo tudi, da mora imeti oseba vsaj nekajletne izkušnje s tem delom, saj bo le tako lahko odgovarjala tudi na vprašanja o tem, kako se je ta vloga v zadnjih letih spreminjala ter bo iz lastne izkušnje lahko verodostojno oblikovala mnenje o tem, kako naj bi se razvija vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje.

Iz temeljnih seznamov organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, vpisanih v bazo podatkov ACS, ter iz seznamov strokovnih delavcev, ki jih vodimo v razvojnih projektih (PUM, ŠK, itd.), smo ob upoštevanju vnaprej določenih kriterijev z metodo ekspertne presoje izbrali 10 organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih in jih povabili na vodene intervjuje. Devet oseb se je na intervjuje odzvalo, za osebo, od katere do dogovorjenega roka nismo dobili odziva na povabilo, pa smo izbrali nadomestno osebo, ki je udeležbo na intervjujih potrdila. Ker se je že po roku na vabilo odzvala tudi oseba, ki smo jo povabili k sodelovanju v prvi fazi, smo v intervjuje vključili tudi njo in tako skupaj opravili 11 vodenih pogovorov. Poimenski seznam udeležencev in institucij, iz katerih prihajajo, je razviden iz priloge 1.

Potek vodenih intervjujev

Intervjujanje je potekalo v obdobju od **8. do 11. junija 2009**. Intervjuji so potekali v prostorih Andragoškega centra, le v enem primeru je bil intervju opravljen s pomočjo posnete avdiokonference (Skype). Posamezen intervju je trajal povprečno uro in pol.

Metode, uporabljene pri analizi podatkov

Da bi lahko vodene intervjuje zapisali čim bolj verodostojno, smo vse intervjuje s predhodnim dovoljenjem udeležencev snemali. Postopek obdelave podatkov smo opravili v več fazah. Najprej smo pripravili zapis posameznega vodenega intervjuja. Kot je značilno za kvalitativne analize, je temu sledilo večstopenjsko kodiranje zbranih mnenj in stališč. Med strukturiranjem, kategoriziranjem in tematiziranjem posameznih mnenj in stališč smo želeli ohraniti čim več kvalitativnih informacij. Na podlagi opravljene kvalitativne analize smo pri posameznem vprašanju ali sklopu vprašanj tudi sami dodali svoje interpretacije ter predloge, izoblikovane v raziskovalni skupini.

Značilnosti udeležencev, ki so sodelovali v vodenih intervjujih

Sestava sodelujočih pri vodenih intervjujih je bila naslednja:

Preglednica 2: Značilnosti sodelujočih v vodenih intervjujih glede na vlogo, spol in izobrazbo

Vloga v izobraževalni organizaciji	Število	Od tega žensk	Od tega univerzitetna izobrazba
Organizator/vodja izobraževanja	5	5	4
Organizator/vodja izobraževanja in učitelj, ki izobražujejo odrasle	4	4	3
Učitelj (trener)	1	1	1
Organizator izobraževanja in druge vloge (finančno računovodsko)	1	1	1
SKUPAJ	11	11	9

Od 11 oseb, sodelujočih v vodenih intervjujih, jih je bilo pet takšnih, ki v izobraževalni organizaciji opravljajo vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, od tega so bile štiri osebe z univerzitetno izobrazbo, ena oseba pa je imela magisterij. Za štiri sodelujoče osebe je značilno, da je njihova vloga v izobraževalni organizaciji sestavljena in sicer zajema delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ter učitelja. Izmed njih imajo tri univerzitetno izobrazbo ena pa magisterij. Ena oseba opravlja zgolj delo učitelja oz. trenerja v izobraževanju odraslih. Ena oseba pa poleg vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji opravlja tudi finančno-računovodsko vlogo. Obe osebi imata univerzitetno izobrazbo. Prav vse osebe, vključene v vodene intervjuje, so bile ženske.

Preglednica 3: Vrsta izobraževalne organizacije

VRSTA IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE	F
Ljudska univerza.	3
Zasebna izobraževalna organizacija.	3
Srednja šola.	5
SKUPAJ	11

Pet sodelujočih je prihajalo iz srednjih šol, po tri pa iz ljudske univerze in zasebne izobraževalne organizacije.

Preglednica 4: Vrsta izobrazbe

	VRSTA IZOBRAZBE
1	univ. dipl. inženir tekstilne tehnologije
2	dipl. ekonomist
3	profesor fizike
4	profesor sociologije
5	diplomirana prevajalka (angleščina, nemščina)
6	profesorica kemije in biologije
7	profesor nemščine in slovenščine
8	univerzitetna diplomirana filozofinja in novinarka
9	profesor angleščine in etnologije
10	univ. dipl. strojni inženir
11	univ. dipl. ekonomist

Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na veliko pestrost in raznolikost izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih. Ugotovimo lahko, da med njimi ni nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu dipl. pedagog oz. andragog. Kar nekaj je takšnih, ki prihajajo iz naravoslovnih poklicev. Zaradi majhnega števila sodelujočih tovrstnih rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa vendarle sklepamo, da se na delovnem mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih večkrat pojavljajo ljudje, ki si med dodiplomskim izobraževanjem niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj in je zato to smiselno upoštevati, ko

načrtujemo programe andragoškega spopolnjevanja zanje. S tega vidika nas bo v nadaljevanju še posebej zanimalo, kakšni so bili temeljni motivi oz. vzroki, da so sploh prišli na mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih.

Preglednica 5: Obseg delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih

	Število
manj kot 2 leti	0
od 2 do 5 let	1
od 6 do 10 let	2
Od 11 do 20 let	7
Od 21 do 30 let	0
31 let in več	1
Skupaj	11

Večina sodelujočih ima od 11 do 20 let delovnih izkušenj na področju izobraževanja odraslih, dve sodelujoči jih imata med 6 do 10 let, ena pa 5 let. Vključitev organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami nam je omogočilo, da so le-ti lahko ocenjevali tudi trende sprememb glede vrste in zahtevnosti dela na tem delovnem mestu v daljšem časovnem obdobju.

3. PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

Vzroki in motivi za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih

V nadaljevanju predstavljamo temeljne ugotovitve, ki smo jih pridobili s pomočjo vodenih intervjujev. Preden bomo obravnavali vprašanja, ki zadevajo temeljno področje našega zanimanja, torej to, kaj delajo organizatorji izobraževanja v različnih izobraževalnih organizacijah danes, se bomo pomudili pri treh vprašanjih, ki na prvi pogled s problemom, s katerim se ukvarjamo, nimajo neposredne povezave. Vse intervjuvance smo namreč na uvodu vprašali, ali je bilo delo v izobraževanju odraslih njihova študijska odločitev, ali pa so vanj zašli kasneje, namerno ali slučajno. Analizirali smo vloge, ki so jih sodelujoči v intervjujih že opravljali, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih. Zanimalo nas je tudi, ali se organizacija izobraževanja oblikuje kot delovno mesto ali pa se to delo pogosteje pojavlja v kombinaciji še z drugimi deli.

Najprej prikazujemo odgovore na vprašanje o tem, **ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih študijska odločitev vprašanih in če da, kakšni motivi so jih pri tem vodili**. Zanimivo je, da niti ena od 11 sodelujočih udeleženk v intervjujih ni navedla, da bi bilo delo na področju izobraževanja odraslih njena študijska odločitev. Ena izmed njih je sicer navedla, »*da je imela doma zgled, ker je bila njena mama strasten pedagog*«, druga pa, da »*je že v gimnaziji premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju*«, kar je morda vplivalo na to, da sta kasneje prišli na področje izobraževanja odraslih. To pa ni vplivalo na odločitev za študij, saj je ena diplomirala iz tekstilne tehnologije, druga pa iz ekonomije. Vse ostale udeleženske pa so za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih navajale druge razloge. Ker so precej ilustrativni, v nadaljevanju prikazujemo vseh enajst primerov:

- *Primer 1: Po študiju **tekstilne tehnologije** sem se zaposlila v podjetju v Kamniku. Tam sem bila zelo zgodaj vodja razvoja. Ker pa je moja družinska situacija postala bolj kompleksna (rojstvo otrok), se mi je pedagoški poklic zdel najbolj primeren, da se vsaj za enega ve, kdaj bo doma. Ko se je na bližnji šoli upokojila oseba, ki je prej delala v izobraževanju odraslih, so mi ponudili priložnost za zaposlitev.*
- *Primer 2: Že v gimnaziji sem premišljevala o tem, da bi delala v izobraževanju. Sočasno s tem me je zanimala tudi **ekonomija**. V podjetju je bil močan izobraževalni center, tudi sama sem se s svojimi temami vključevala v izpeljavo izobraževanja. Ko smo se preselili v Ljubljano, sem se prijavila na razpis na šoli. Tam sem bila najprej učitelj, takoj tudi že za odrasle. Ko je šla sodelavka v pokoj, sem prevzela vodenje za odrasle, takoj nato so me imenovali za pomočnico direktorja – samo za izobraževanje odraslih.*
- *Primer 3: Študirala sem **fiziko** in sem se javila na delovno mesto profesorja fizike na šoli. Po dveh letih se je delovno področje izobraževanja odraslih spraznilo, ker je prejšnji vodja odšel. Zanimanja za to delo med zaposlenimi profesorji ni bilo veliko, ker so imeli veliko učne obveznosti. Potem mi je pa ravnatelj predlagal, da bi opravljala to delo, verjetno zato, ker sem bila sama in nisem imela otrok. Kasneje sem postala ravnateljica in sem se še vedno ukvarjala z izobraževanjem odraslih.*

- Primer 4: Študirala sem sociologijo na Fakulteti za družbene vede in Filozofski fakulteti. Sem **profesor sociologije** – interdisciplinarna smer. Tako da imam tudi pedagoško-andragoško izobrazbo. Po zaključku študija sem najprej poučevala na dveh šolah v Črnomlju. Potem sem prišla v Ljubljano in se zaposlila kot učitelj na gimnaziji. Ko se je začelo usmerjeno izobraževanje zaključevati, so se pričele zelo hitro zmanjševati ure za družboslovne predmete, nekateri predmeti so se ukinjali. Kmalu na gimnaziji nisem imela več dovolj ur, tako da sem na dveh šolah dopolnjevala obveznost. Takrat pa mi je ravnatelj ponudil, če bi hotela prevzeti izobraževanje odraslih. Leta 1992 sem to prevzela, najprej s polovičnim delovnim časom, s polovičnim delovnim časom pa sem še učila, kmalu pa sem postala vodja izobraževanja odraslih s polnim delovnim časom.
- Primer 5: Po poklicu sem **prevajalka (angleščina, nemščina)**. Na področje izobraževanja sem prišla čisto slučajno. Z izobraževalno organizacijo, v kateri sem sedaj zaposlena, sem namreč najprej sodelovala kot zunanja predavateljica, vodila sem jezikovne tečaje. Kasneje sem začela poučevati tudi na srednji šoli. Ko je šla gospa, ki je prej vodila izobraževanje odraslih, v pokoj, je to delo prevzela gospa, ki je bila pri nas zaposlena preko javnih del. Ker ni prihajala iz šolstva, se v tem delu ni prav dobro znašla. In tako me je direktorica nekoč vprašala, če bi me zanimalo, da bi se pri njih zaposlila in prevzela mesto vodje izobraževanja za srednješolske programe.
- Primer 6: V času študija sploh nisem razmišljala o izobraževanju odraslih, takrat mi je bila **kemija, biologija** tisto področje, ki sem mu bila popolno predana. Ko sem delala na šoli kakšno leto ali dve, je pomočnica, ki je takrat določala, kdo bo delal na področju izobraževanja odraslih, določila, da bom to delala tudi jaz. Takrat me je prav presunilo, češ, kaj bom jaz delala z odraslimi, saj sem še tako mlada in neizkušena. Potem sem začela to jemati kot nekaj normalnega, kot obveznost, videla sem, da se da kaj narediti, pa še plačana sem po podjemni pogodbi. To je trajalo nekako do leta 2000, ko se je vodstvo menjalo, postali smo velika šola in ravnateljica je rekla, da bi rada nekoga za izobraževanje odraslih, da bi to delo sistemizirali. Ponujeno mi je bilo delo pomočnice ravnateljice. Predlagala sem, da bi poleg pomočnice ravnateljice opravljala še to delo, res sem ga dobila in to mi je ostalo do danes.
- Primer 7: Delo v izobraževanju odraslih ni bila moja študijska odločitev, saj sem po poklicu **profesor nemščine in slovenščine**, zato sem bila bolj usmerjena na prevajanje in v turizem. Potem pa sem že v času študija začela poučevati na eni od takratnih delavskih univerz, najprej otroke, potem pa še odrasle. To me je potem tako pritegnilo, da se mi je zdelo samoumevno, da sem nadaljevala s tem. Delala sem v različnih delavskih univerzah in jezikovnih šolah, kjer sem bolj organizirala jezikovno izobraževanje in poučevala, potem sem se zaposlila na šoli in tu sem že skoraj 10 let zaposlena kot vodja izobraževanja odraslih.
- Primer 8: Študirala sem **filozofijo in novinarstvo**, zraven pa še pridobila pedagoško-andragoško izobrazbo. Nisem si želela delati v šolstvu. Na to delovno mesto sem prišla najprej preko javnih del. Na ljudski univerzi so me takrat zaposlili na delovno mesto mentorja v središču za samostojno učenje, kjer sem delala devet mesecev. Ker sem vmes že kazala organizacijske sposobnosti, so me najprej za eno leto zaposlili kot organizatorja jezikovnih tečajev in računalništva, saj je bilo že nekaj časa to delovno mesto prosto, kasneje pa za nedoločen čas.

- *Primer 9: Študirala sem **angleščino in etnologijo**. Angleščino sem začela poučevati že v srednji šoli, kmalu pa se mi je ponudila priložnost poučevati v zasebni izobraževalni organizaciji, kjer še vedno delam. Tukaj sem najprej 7 let poučevala odrasle angleščino, potem pa so se začele spreminjati tudi potrebe v našem izobraževalnem centru, začeli smo izvajati seminarje in delavnice za podjetja, predvsem iz komunikacijskih veščin, vse manj je bilo povpraševanj za izpeljave tujih jezikov, tudi za angleški jezik, ki sem ga sama poučevala. Če sem želela ostati, sem se morala izobraževati, ker tuji jeziki so danes bolj kot dodatna dejavnost naše ustanove, osrednja ponudba so različni treningi za odrasle s področja komunikacije, vodenja, NLP, . ipd.*
- *Primer 10: V času študija nisem razmišljala, da bi delala v izobraževanju. Končala sem fakulteto za **strojništvo** in sem tam tudi ostala kot mlada raziskovalka in nato kot asistentka. Pri tem delu sem začela delati s študenti in to mi je bilo še celo ljubše kot raziskovanje. Spletom okoliščin sem delala še na ljudski univerzi in kolega me je povabil, če bi prišla delat k njim. Meni je to ustrezalo, ker bi na fakulteti morala večkrat potovati v tujino, imela pa sem majhnega otroka. Pa tudi delo z ljudmi mi je bilo všeč in sem se tako odločila za zaposlitev. Kasneje se je sicer izkazalo, da je delo drugačno, kot sem si predstavljala, a sem vseeno zdaj tu že deveto leto, delam kot strokovna sodelavka – organizatorica.*
- *Primer 11: To ni bila moja študijska odločitev, študirala in diplomirala sem iz **ekonomije**, ker me to zanima. Starši so imeli zasebno izobraževalno organizacijo, zato sem se tu zaposlila in sem se morala začeti ukvarjati s tem. Moja glavna vloga v tej organizaciji je povezana s finančno-računovodskim vodenjem podjetja. Ker pa je organizacija majhna, moram opravljati tudi druge naloge: pomagam pri organizaciji izobraževanj, ukvarjam se tudi z izborom kadrov in zunanjih sodelavcev (predavateljev) ter evalvacijo programov in kakovosti.*

Iz analize vseh enajstih primerov lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- Nobena od sodelujočih intervjuvank po svoji osnovni študijski odločitvi ni dipl. pedagog oz. andragog.
- Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna, zgodila se je slučajno in je bila splet različnih okoliščin. (Pogosto neveden razlog: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda v pokoj).
- Niti v enem primeru ni bilo navedeno, da bi se oseba samoiniciativno prijavila na razpis za delovno mesto vodje izobraževanja odraslih. V večini primerih jim je to delovno mesto ponudil ravnatelj/direktor, ko so že bile v izobraževalni organizaciji kot učitelji, oz. so z njo sodelovale, ena je navedla, da ji je za delovno mesto povedal kolega, ki je bil zaposlen v izobraževalni organizaciji.
- Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci, zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev.

Dosedanje vloge v izobraževanju odraslih

Odgovori na vprašanje o tem, **katere vloge so sodelujoče doslej že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih**, potrjuje karierni vzorec, ki se pojavi pri sedmih od enajstih primerov: gre za osebe, ki so v izobraževalni organizaciji najprej poučevale (redna zaposlitev ali zunanje sodelavke), kasneje pa so prevzele mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, v dveh primerih pa sta sodelujoči napredovali še na delovno mesto ravnateljice oz. pomočnice ravnateljice. Ena oseba se je na področju izobraževanja odraslih najprej zaposlila prek javnih del kot mentor oz. vodja središča za samostojno učenje, kasneje pa je postala organizator izobraževanja odraslih.

Preglednica 6: Vloge, ki so jih osebe že opravljale, odkar delajo na področju izobraževanja odraslih

Intervju- vanec	Učitelj	Vodja/ organizator izobraževanja odraslih	Ravnatelj/ direktor	Pomočnik (ca) ravnateljja	Vodja središča za samostojno učenje (SSU)	Mentor v SSU
1		✓				
2	✓	✓		✓		
3	✓	✓	✓			
4	✓	✓				
5	✓	✓				
6	✓	✓				
7	✓	✓				
8		✓			✓	✓
9	✓					
10	✓	✓				
11		✓				

Čeprav tovrstnih ugotovitev ne moremo posploševati, pa iz njih lahko izluščimo naslednje pomembne ugotovitve za nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja:

- Sklepamo lahko, da je med andragoški delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje, še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno, ni šlo za njihovo študijsko odločitev. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Lahko sklepamo, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe imele ob opravljanju dela organizatorja oz. vodje

izobraževanja odraslih tudi vse ostalo znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa ne takrat, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo iz naravoslovnih in tehničnih ved). V nadaljevanju bomo zato še posebej pozorni, katera so po njihovem mnenju tipična opravila na tem delovnem mestu ter kakšno znanje potrebuje oseba, ki ga opravlja, pa tudi to, če ocenjujejo, da je ponudba andragoškega spopolnjevanja zanje pomanjkljiva.

- Ker so prav vsi obravnavani primeri pokazali na vzorec, da delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zasedejo ljudje, ki se za to delovno mesto niso izobraževali, se ob tem zastavi vprašanje zagotovitve strokovnega mentorstva oz. ustreznega uvajanja v to delo.

V nadaljevanju smo se usmerili na sedanji čas, zanimalo nas je, katere vloge sodelujoče v intervjuvanju opravljajo v tem trenutku na področju izobraževanja odraslih. Prosili smo jih, da v primeru, da opravljajo več vlog, ocenijo delež posamezne vloge v celotnem obsegu njihovega dela. Rezultate prikazujemo v spodnji preglednici.

Preglednica 7: Vloge, ki jih osebe v tem trenutku opravljajo v izobraževanju odraslih

Sode- lujoči	Organizator/ vodja izobraževanja odraslih	Učitelj v izobraževanju odraslih (trener)	Drugo (finančno- računovodsko delo, vodenje projektov, ostalo)
Delež delovnega časa			
4	100%		
1	100%	10 ur na teden	
1	95%	5%	
1	70%	30%	
1	80%		20%
1	septembra in oktobra 100%, kasneje 2 uri na teden	70 ur letno (3 do 4 ure na teden)	
1		100%	
1	20%		80%

Ugotovimo lahko, da 5 od 11 intervjuvank vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravlja kot svoje temeljno delo s 100% delovnega časa. Ena izmed njih poleg tega v manjšem delu (cca. 10 ur na teden) še poučuje. Ostale sodelujoče pa so navajale, da vlogo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo z (večjim ali manjšim) delom delovnega časa, poleg tega pa še poučujejo oz. opravljajo drugo delo. Oseba, ki je navedla, da kot vodja izobraževanja odraslih opravlja le 20% svojega časa, je hkrati pojasnila, da imajo v organizaciji še eno osebo, ki je organizator izobraževanja odraslih. Iz odgovorov udeleženk povsod ni bilo mogoče natančneje izluščiti, v katerih primerih gre za sistemizirano delovno mesto, kje pa to mesto ni sistemizirano.

Premislek za nadaljnje načrtovanje andragoškega spopolnjevanja. Podatki nam kažejo, da bomo morali pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela. Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja 100%, med letom pa 2 urk«). Čeprav razen tega drugi obravnavani primeri na to ne kažejo, pa lahko pomislimo tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljenka«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru bo to lahko vplivalo na njeno motivacijo za andragoško spopolnjevanje.

Temeljna vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Kot uvod v osrednji del intervjuja smo sodelujoče vprašali, **kako bi na splošno opisali, temeljno vlogo vodje/organizatorja izobraževanja odraslih.** Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so vprašane v ospredje postavile **organizacijsko vlogo.**

Preglednica 8: Organizacijska vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev	
Organizacijska vloga	1	- Organizacijska in usklajevalna vloga: posredovanje organizatorja med učiteljem in udeleženci.
	2	- Velik del je organizacijsko delo – priprava urnikov, spremljanje in koordiniranje procesa.
	3	- Temeljna vloga je organizacija.
	4	- Predvsem gre za organizacijsko vlogo, ta je prvenstvena.
	5	- To je tako organizacijska kot razvojna in delno tudi vodstvena vloga.
	6	- Velik delež moje vloge je organizacijsko delo. Tu je ogromno dela, čeprav mi je 5 ur mesečno pomagala tajnica, zlasti pri informiranju in 5 ur računovodstvo (izstavljanje računov, pregled poslovanja ipd.). Kljub temu mi je ostalo tudi veliko pisarniškega dela.
	7	- Organizacijsko vlogo vidim v koordinaciji med zaposlenimi in organiziranjem pouka – priprava materialov, razgovori z učitelji, različna usklajevanja.
	8	- Večinoma je to organizacijska vloga.
	9	- Pri nas opravlja vlogo vodje izobraževanja in organizatorja ena in ista oseba. Sodelavka, ki opravlja to delo, ima predvsem organizacijsko in tržno vlogo.
	10	- Organizacijsko delo je precej poudarjeno – gre za sprotno obveščanje , spreminjanje določenih že prej sprejetih rešitev, prilagajanje , vedno novi slušatelji se vpisujejo, kdo od predavateljev odpove predavanju ipd.
	11	- Vloga vodje je organizacijska v tem, da mora organizirati delo. Pri nas je to naloga organizatorja izobraževanja.

Iz teh odgovorov že lahko izluščimo nekatera tipična dela, ki sodijo med **organizacijska opravila:** priprava urnikov, organizacija izobraževalnega procesa, usklajevanjem med udeleženci in učitelji, administracija, obveščanje o spremembah urnika, delno tudi računovodska dela, trženje izobraževanja.

Povečini so vprašane menile, da je pomemben del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih tudi **strokovno razvojna vloga**.

Preglednica 9: Strokovno razvojna vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev
Strokovno razvojna vloga	1 - Delo z učitelji. Osveščanje kolegov, da morajo udeležence v izobraževanju odraslih sprejemati takšne, kot so. Osveščanje zaposlenih na šoli in okolice o pomembnosti vseživljenjskega učenja , vse je namreč še preveč naravnano na redno izobraževanje.
	2 - Zadolžena sem za sodelovanje s partnerji . Ta del je pomemben za razvoj programov na šoli . - Komunikacija in svetovalno delo z udeleženci - to je strokovno najpoglavitejša in tudi časovno zahtevna naloga.
	3 - Sodelovanje s podjetji. V preteklosti smo imeli veliko stikov s podjetji v panogi. Podjetja so želela pomembno vplivati na vsebino izobraževanja za svoje zaposlene. Lahko bi rekla, da so skoraj dobesedno napisali, kaj si želijo, kaj mora posameznik znati. Žal je to sodelovanje v 90. letih usahnilo. - Strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju. Kot vodja izobraževanja odraslih sem bila članica strokovnega sveta na šoli, saj sem morala slediti vsem spremembam programa, ki so se dogajale, sodelovala sem pri načrtovanju medpredmetnih povezav.
	4 - Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne bi hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne zavedajo pomembnosti razvojnega dela, toda ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.
	5 - Razvojna vloga ni omenjena.
	6 - V delokrog spada tudi svetovalno delo , pa stiki s predavatelji in udeleženci .
	7 - Glavno je svetovanje , tako v odnosu do udeležencev, kot do učiteljev.
	8 - Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi. - Za razvojne naloge, če jih lahko tako imenujem, enkrat ali dvakrat na leto organiziramo razvojno delavnico, na kateri se zbere celoten kolektiv.
	9 - Strokovno razvojna vloga ni omenjena.
	10 - Deloma je delo tudi razvojno – predvsem v tem pomenu, da je treba spremljati, kaj se dogaja na področju izobraževanja odraslih, v stroki , na področju zakonodaje , kaj se dogaja na trgu dela ipd. Drugega razvojnega dela, da bi npr. sami razvijali nove programe - tega doslej ni bilo.
	11 - Strokovno in razvojno delo opravlja organizator izobraževanja, ki mora biti strokovno podkovan in imeti izkušnje.

Iz odgovorov lahko izluščimo naslednje **strokovno-razvojne naloge**: delo z učitelji, sodelovanje s partnerji v okolju (podjetja, idr.), strokovno delo pri izvedbenem načrtovanju, delo z udeleženci, še posebej svetovalno delo, spremljanje dogajanja na področju izobraževanja odraslih, na trgu dela, spremljanje zakonodaje. Pomembna je navedba ene od vodij izobraževanja odraslih na srednji šoli, ki je opozorila, da je bila njena strokovno-razvojna vloga tudi v tem, da je morala ozaveščati učitelje, vodstvo šole in okolico o pomenu izobraževanja odraslih in vseživljenjskega učenja, saj je bila prioriteta obravnava na šoli namenjena izobraževanju mladine, izobraževanje

odraslih pa je ostajalo nekje ob strani. Pomembna so tudi opozorila tistih sodelujočih, ki so opozorile, da ob številnih organizacijskih zadolžitvah za strokovno-razvojno delo zmanjkuje časa: »Razvojne dimenzije manjka, ne zato, ker bi se ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, ne hoteli ukvarjati z razvojem, ali da se ne bi zavedali pomembnosti razvojnega dela, ampak ob vsem drugem delu za to enostavno zmanjkuje časa.« In še: »Žal za konkretne razvojne naloge ostane malo časa, to delamo vsi, vendar ne tako organizirano, kot bi radi.«

Štiri od enajstih sodelujočih pa so navedle tudi nekatera dela, ki po njihovem mnenju vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih dajejo tudi **vodstvene** dimenzije.

Preglednica 10: Vodstvena vloga

TEMELJNE VLOGE	Navedbe intervjuvancev	
Vodstvena vloga	1	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	2	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	3	- Nikoli svoje vloge nisem videla kot vodstvene, ravnatelj je bil vedno »glavni«. Sem pa za vsako leto sama določala npr. obseg ur in izračunala ceno, ki je morala pokriti stroške.
	4	- Ta vloga je v enem delu tudi vodstvena (izbor učiteljev, pogodbe, načrti dela, poročila o delu itd.).
	5	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	6	- Težišče dela vodje je menedžerska vloga – dogovarjanje in odločanje o celotnem procesu . Nekaj časa sem bila v takem položaju tudi formalno – bila sem pomočnica direktorja, vendar ne zgolj za izobraževanje odraslih, pač pa tudi za mladino.
	7	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	8	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	9	- Vodstvena vloga ni omenjena.
	10	- Del mojega dela je tudi vodstven – gre za sklicevanje in vodenje sestankov aktivov, delo z učitelji, usklajevanje med njimi . Je pa res, da v celoti ne gre za povsem samostojno odločanje – povečini se organizatorji med seboj dogovarjamo na kolegijih – npr. pri različnih programih združujemo izvajanje splošnih predmetov, iščemo skupne stvari ipd. V glavnem se dogovarjamo, ne odloča niti direktor niti jaz.
	11	- Sama imam sicer naziv vodje izobraževanja, vendar pa je del mojega dela vodstven. Moram organizirati delo, načrtovati vire za delo in pripravljati načrte , kaj bomo delali. Pripravljam finančne načrte in spremljam realizacijo . To je moja poglobljena naloga, ki jo opravljam v našem zavodu. Npr. organizator izobraževanja bi lahko prevzel naloge evalvacije programov, drugih nalog pa ne.

Med tovrstne **vodstvena dela** so uvrstile: postopke izbora učiteljev, pripravo letnih delovnih načrtov (tako vsebinskih kot finančnih), spremljanje realizacije ter pripravo letnih poročil o delu, pripravo pogodb za učitelje in udeležence, sklicevanje in vodenje andragoškega zbora ter drugih sestankov z učitelji, usklajevanje dela med učitelji, dogovarjanje in odločanje o poteku celotnega izobraževalnega procesa.

Iz odgovorov sodelujočih lahko ugotovimo naslednje;

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih je v večini primerov sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela. V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Vendar so tudi sodelujoče, ki so menile, da je ta vloga tudi vodstvena, dodajale, da pri tem »*celoti ne gre za samostojno odločanje*«. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Predvidimo lahko, da se v izobraževalnih organizacijah, kjer imajo veliko število udeležencev, to delo pa opravlja le ena oseba, zaradi številnih organizacijskih opravil zmanjšuje čas za opravljanje strokovno-razvojnega dela. V drugih primerih, kjer se vodstvo (ravnatelj, direktor, pomočnik ravnatelja) bolj angažirano vključujejo na področje izobraževanja odraslih, to prevzema večji del vodstvenih nalog. V drugih primerih pa ima vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera pooblastila s področja vodenja.
- Pomembna so opozorila, da je strokovno-razvojne dimenzije manj, kot bi si jo organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih želeli, ker jim preštevilna organizacijska opravila jemljejo potreben čas za razvojno delo.

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih lahko izluščimo naslednje:

- Na andragoških spopolnjevanjih bi bilo potrebno spregovoriti o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. Smiselno bi bilo vključiti teme, ki bi spodbujale razmisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji ipd.
- Pri načrtovanju spopolnjevanj je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljena andragoška strokovna znanja** ter **poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi nekatera znanja iz **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), **izbor kadrov, strateško načrtovanje** in **spremljanje realizacije**.
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela. Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter spopolnjevanje oblikovati modularno, na način, da bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Prav z namenom, da bi dobili vpogled v različna dela, ki jih organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v izobraževalnih organizacijah, smo sodelujoče v nadaljevanju prosili, naj nam naštejejo, **katera so najbolj tipična dela, ki jih opravljajo**. Pri tem jih nismo želeli usmerjati, želeli smo vedeti, na katero delo se bodo spomnili sami, kar je prav gotovo odraz pogostosti, s katero se s tem delom ukvarjajo. Prav tako smo se pri tem vprašanju želeli izogniti temu, da bi nekdo, ki sicer nekega dela sploh ne opravlja, na naše vprašanje odgovoril tako, kot bi misli, da mi pričakujemo. Iz dobljenih odgovorov smo sestavili naslednji seznam tipičnih opravil, kakor so jih navajali vprašani:

Preglednica 11: Tipična dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih

Tipično delo	Frekvenca
PRIPRAVE NA VPIS	3
Priprava razpisa za vpis.	2
Priprava informativnih zgibank, gradiva.	1
TIPIČNA DELA OB VPISU	80
Uvodno delo z udeleženci	18
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.	7
Uvodni pogovori z udeleženci.	6
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	3
Priprava osebnega izobraževalnega načrta.	2
Načrtovanje in organizacija izobraževanja	36
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	10
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikulum, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, medpredmetno povezovanje..).	7
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).	9
Oblikovanje učnih skupin.	3
Oblikovanje cene programa.	3
Koordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, skrb, da je učno gradivo fotokopirano itd.).	2
Dogovori o potrebnih učilnicah.	1
Organizacija praktičnega pouka.	1
Priprava in vodenje dokumentacije	14
Priprava pogodb za udeležence.	5
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).	5
Priprava pogodb za učitelje.	3
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.	1
TIPIČNA DELA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA	12
Svetovanje udeležencem med izobraževanjem.	5
Spremljanje in izboljševanje izobraževanja.	5
Posredovanje med učitelji in udeleženci.	2
TIPIČNA DELA OB KONCU IZOBRAŽEVALNEGA CIKLA	1
Svetovanje udeležencem po končanem izobraževanju.	1

DRUGO	5
Sodelovanje s podjetji.	2
Priprava letnega delovnega načrta.	1
Razvojno delo (brez pojasnila).	1
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.	1

Zaradi večje preglednosti smo se v postopku kategoriziranja odločili, da bomo za prikaz uporabili strukturo poteka izobraževalnega procesa (ob vpisu v izobraževanje, med potekom izobraževanja, ob koncu izobraževalnega cikla). Nekatera navedena opravila, ki niso vezana zgolj na sam potek izobraževanja (npr. sodelovanje s podjetji, sodelovanje pri pripravi pravilnikov...) smo razvrstili pod »drugo«.

Sodelujoče so med deli, , ki jih je potrebno opraviti **ob pričetku izobraževanja**, najpogosteje navajale:

- **Uvodno delo z udeleženci:** obveščanje, vpis, uvodni pogovori, priznavanje predhodnega znanja, oblikovanje osebnih izobraževalnih načrtov;
- **Načrtovanje in organizacija izobraževanja:** izbor učiteljev, oblikovanje andragoškega zbora, usklajevanje urnikov, oblikovanje prilagoditev za odrasle (trajanje, obseg itd.), oblikovanje učnih skupin, koordinacija priprave gradiv, dogovori o učilnicah itd.;
- **Priprave in spremljanje različne dokumentacije:** pogodbe za udeležence, pogodbe za učitelje, druga dokumentacija o udeležencih, vnos podatkov o udeležencih v računalniški program.

V navedbah vprašanih lahko prepoznamo tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena opravila, ki smo jih razgrnili že pri prejšnjem vprašanju. Čeprav bi nas navedbe na prvi pogled lahko zavedle in bi menili, da gre pri vpisnih postopkih v večini za **organizacijska opravila** (obveščanje, dokumentacija, usklajevanje..), pa je potrebno ob načrtovanju spopolnjevanja za andragoške delavce pozornost nameniti ključnim nalogam, ki se zgodijo v vpisni fazi in so izrazito **strokovne narave**. Na uvodnem delu z udeleženci ter ustreznemu načrtovanju in organizaciji izobraževanja namreč temelji velik del andragoškega cikla. Spoznavanje udeleženca ter načrtovanje izobraževanja (za skupine in posameznika) ob upoštevanju ugotovitev s postopki spoznavanja udeležencev sta namreč danes ključna kazalnika kakovosti delovanja izobraževalne organizacije za odrasle. Izhajajoč iz tega izhodišča lahko ugotovimo dvoje:

- Delo v izobraževalni organizaciji mora biti organizirano tako, da bo ob veliki intenzivnosti delovnih opravil, s katerimi se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih v postopkih vpisa, dovolj časa in ustreznih delovnih pogojev namenjeno prav strokovnemu delu v teh postopkih. Gre za ustrezno in učinkovito organizacijo notranjih delovnih procesov. Ob upoštevanju dejstva, da razmere za delo niso nikoli idealne ter navedb vodij samih, da včasih vodstvo za ustrežnejšo organizacijo dela nima posluha, bi bilo na spopolnjevanjih vendarle smiselno z organizatorji in vodji premisliti morebitne alternativne rešitve. Treba bi bilo zastaviti vprašanje o tem, koliko imajo veščin in motivov, da bi kdaj kakšno delovno opravilo znali in hoteli prenesti tudi na koga drugega, da bi sami lahko opravljali tista dela, ki so prioriteta, bolj strokovno-razvojno poglobljena in jih

namesto njih, - strokovnjakov za področje izobraževanja - v organizaciji ne more opraviti nihče drug. Veljalo bi premisliti, da bi to temo vgradili v že razviti modul o »načrtovanju in časovni organizaciji izpeljave izobraževanja odraslih«.

- Za samo načrtovanje vsebin andragoškega spopolnjevanja pa se potrjujejo že zastavljene usmeritve, ki so v letu 2008 na ACS spodbudile razvoj modulov: **Načrtovanje in časovna organizacija izpeljave izobraževanja odraslih, Priznavanje predhodnega znanja, Izvedbeni načrt za učno skupino** ter **Osebni izobraževalni načrt**. Gre za teme, ki ne smejo ostati zgolj spopolnjevanja v podporo sedanjim novostim, pač pa gre za teme, ki sodijo v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev v praksi.

Med tipičnimi deli, ki jih je potrebno opraviti **med potekom izobraževanja**, so sodelujoče uvrstile: **svetovanje udeležencem, spremljanje poteka izobraževanja, sprotno izboljševanje** ter **posredovanje med učitelji in udeleženci**. Zdi se, da se iz velike razpršenosti in intenzivnosti delovnih opravil ob vpisu v izobraževanje med samim potekom izobraževalnega procesa delovanje organizatorjev in vodij izobraževanja bolj usmeri na delo z udeleženci in učitelji ter sprotno odzivanje na potrebne korekcije izobraževalnega procesa. Ker pri tem vprašanju sodelujoče niso bile posebej zgovorne, bomo samo dogajanje med potekom izobraževalnega procesa podrobneje proučili ob naslednjih vprašanjih. Enako velja za opravila, ki so jih sodelujoče še navajale: **sodelovanje s podjetji, priprava letnega delovnega načrta, razvojno delo, sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli**.

Med tipičnimi deli **ob koncu izobraževanja** se je pojavila zgolj navedba o svetovanju udeležencem po končanem izobraževanju. Na splošno lahko ugotovimo, da gre pri teh navedbah večinoma za strokovno razvojno delo, ki so ga sodelujoče v navajale precej manj pogosto, kot je bilo to značilno za opravila, ki se dogajajo ob vpisu. Zakaj je bilo temu tako, bomo poskušali ugotoviti v nadaljevanju, sklepanje za načrtovanje andragoških spopolnjevanja zgolj iz teh navedb bi bilo namreč preohlapno.

Če smo pri prejšnjem vprašanju želeli predvsem, da sodelujoče v intervjujih odgovarjajo brez naših usmeritev, pa smo naslednje vprašanje postavili bolj strukturirano, zato da bi na ta način lahko dobili bolj poglobljen vpogled v opravila in naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. **Vnaprej smo opredelili nekatere vsebinske sklope ter sodelujoče prosili, da nam ob vsakem povedo, ali v zvezi z njimi v izobraževalni organizaciji opravljajo kakršnekoli naloge in katere.**

Prvo vprašanje se je nanašalo na **ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih**. Zanimalo nas je, ali se kakorkoli ukvarjajo s proučevanjem potreb po znanju, ki ga potrebujejo podjetja, ali delajo npr. analize trga dela, ali poznajo konkurenco in s tem tržne niše, ali imajo pogovore z uporabniki, itd. Njihove navedbe so naslednje:

Preglednica 12: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
	Navedbe intervjuvancev
1	- Sodelujemo z Gospodarsko zbornico. Pri njih ugotavljajo potrebe za dve leti vnaprej. <u>Oni nam povedo</u> , kakšne so potrebe na trgu dela.
2	- Organiziramo <u>srečanja z delodajalci</u> na šoli. Imamo <u>informativne dneve</u> , na katerih <u>sodelujejo tudi podjetja</u> . Vsako leto pri delodajalcih <u>organiziramo tekmovanje</u> v tehniki prodaje. Tudi tu se pokažejo novosti in potrebe po spremembah.
3	- Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem <u>zgolj odgovarjala na izzive</u> . Ponavadi so bili v podjetjih kadrovske delavci, s katerimi sem imela stik. Včasih so vprašali, če imamo koga, ki se izobražuje, ker bi ga želeli zaposliti.
4	- Glede na posebnost naše šole (gimnazija) se ugotavljanje potreb ne povezuje toliko z ugotavljanjem potreb v gospodarstvu, zato se s tem veliko nismo ukvarjali.
5	- Letno pošiljam v podjetja <u>ankete</u> o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva. Z mreženjem v okolju se bolj ukvarja vodstvo.
6	- Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak <u>večjega zanimanja ni bilo</u> , čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.
7	- Pri nas imamo <u>občasno razgovore</u> s predstavniki <u>Obrtne zbornice</u> . - Pred 4 leti smo na šoli naredili obsežno <u>analizo</u> o tem, kakšna znanja bi morali imeti tisti, ki zaključijo srednjo ekonomsko šolo. Pomembne so še <u>informacije, ki jih dobimo od podjetij, znancev..</u>
8	- Potrebe ugotavljamo s sodelovanjem s kadrovske službe podjetij. Vsako leto pošljemo v podjetja, ki so z nami sodelovala v tekočem letu ali iskala ponudbo za določene programe, spletno anketo in jih povprašamo, kaj potrebujejo, kaj bi radi, ali so bili zadovoljni z izobraževanjem, kako bi se lahko še drugače približali njihovim potrebam.
9	- Pri ugotavljanju potreb je za nas pomemben odziv s terena - npr. imamo neko izobraževanje in dobimo informacijo od naročnika, da želi poglobiti, nadgraditi ali pridobiti novo znanje. Na to se odzovemo. - Pripravili smo <u>anketne vprašalnike</u> , s katerimi smo ugotavljali potrebe, nato smo naredili analizo in pripravili programe. - <i>Pomemben je <u>oseben stik</u></i> – jaz kot izobraževalni trener grem z vodjo izobraževanja odraslih na razgovor v podjetje, ki naroči izobraževanje. Poslušam njihove predloge, kaj oni menijo, da bi potrebovali in potem uskladimo ter pripravimo program skupaj.
10	- Z zavodom za zaposlovanje veliko sodelujemo – <u>k nam usmerjajo</u> skupine ali posameznike. Obiskujemo Karierni sejem – vse potrebe, kot opažam, so, <u>žal, povečini zunaj našega kraja</u> . Večkrat grem tudi v <u>podjetja</u> , kjer poteka delovna praksa in vedno povprašam, kaj potrebujejo. - Tudi konkurenco spremljamo, nekaj preko spletnih strani, da bi ugotavljali, kaj bi bilo primerno za nas, če nihče drug ne izvaja. - Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. <u>Podjetja ne izražajo potreb</u> po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.

UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH V OKOLJU	
Navedbe intervjuancev	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Ugotavljamo potrebe po izobraževanju, opravljamo tudi <u>analizo konkurence</u>, tako da dejansko pregledujemo ponudbo konkurence na trgu na področju višješolskega izobraževanja. Z neformalnim izobraževanjem se trenutno ne ukvarjamo, vendar pa imamo to v načrtu. - Opravljamo <u>osebne pogovore</u> z uporabniki in z anketami pridobivamo njihova mnenja.

Iz navedb vprašanih najprej ugotovimo, da niti ena ni menila, da ugotavljanje potreb po znanjih ne sodi med dela, ki (naj) jih opravlja organizator oz. vodja izobraževanja odraslih. Navajale so različne načine in metode ugotavljanja potreb kot so: anketiranje podjetij, stiki s kadrovsko službo, obiski v podjetjih, analiza ponudbe konkurence itd. Vendar v nekaterih primerih zaznamo na eni strani nekakšno nezadovoljstvo z učinkovitostjo teh postopkov, kot npr: »Letno pošiljam v podjetja ankete o tem, kakšna znanja bi potrebovali ipd., ampak tu ni prav dobrega odziva.«, »Nekaj sem poskušala tudi na tem področju, čeprav zmanjkuje časa. V preteklosti sem se tudi usposabljala za razvoj programov za spopolnjevanje. Ampak večjega zanimanja ni bilo, čeprav sem sestavljala kataloge, pošiljala razpise, programe.« Na drugi strani pa se zdi, da gre ponekod bolj za odzivanje na potrebe, ki jih podjetja sama izražajo, kot za aktivno in samoiniciativno spodbujeno delo na tem področju, npr.: »Je pa res, da spopolnjevanj nimamo. Podjetja ne izražajo potreb po spopolnjevanju. Res pa je tudi, da jim mi ne ponujamo nič, ne predlagamo konkretnih programov.« »Samoiniciativno se z ugotavljanjem potreb nisem ukvarjala. Sem zgolj odgovarjala na izzive.«

Ilustrativen je naslednji zapis, ki odstira pomembno vprašanje - motiv (interesa) za izpeljavo teh procesov:

»Imela sem 25 ur polne učne obveznosti in ker me je ravnatelj prosil, da bi to delo (izobraževanje odraslih) opravljala, sem ga sicer opravljala, ni pa bilo v mojem interesu, da bi se obseg širil. Moj interes je bil, da tisto, kar smo delali, naredimo dobro. Tudi v interesu profesorjev ni bilo, da bi delali več; tudi zanje je bilo to dodatno delo in niso bili odvisni od obsega tega izobraževanja. Enako je bilo, če sem imela 40 udeležencev ali pa 20. In zakaj bi jih torej imela 40? Če je bila skupina majhna, si ljudi bolj spoznal, lahko si imel bolj osebni odnos in tako je bila tudi kakovost večja.« (Intervju 3)

Zares ne gre oporekati ugotovitvi, da je z manjšimi skupinami udeležencev mogoče izobraževalni proces izpeljevati bolj kakovostno. Je pa hkrati iz zapisa mogoče zaznati odsotnost razvojne naravnosti, želje po krepitvi izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji, prepoznavanja mesta vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki naj ob širjenju obsega izobraževanja odraslih skupaj z vodstvom išče tudi rešitve, ki bodo omogočile boljšo kadrovsko pokritost ipd. Ta zapis pove še nekaj o samih motivih za ugotavljanje potreb po izobraževanju, »trudili se bomo, če bo od tega odvisno naše preživetje, če pa temu ni tako, nam bo to prineslo zgolj dodatno delo, to pa ali ni v našem interesu, ali pa že vnaprej vemo, da ga zaradi obilice drugega dela ne bi mogli opraviti, zato to zares ne bi prineslo večje kakovosti izobraževanja odraslih, ampak predvsem dodatne težave.«

Za namene načrtovanja andragoškega spopolnjevanja lahko ugotovimo naslednje;

- V celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih bi bilo smiselno razviti samostojen modul, ki bi obravnaval **načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih**. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd.
- Druga možnost pa je, da bi se oblikoval samostojni modul o **načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb. Pomembno je namreč opozoriti, da postopki ugotavljanja potreb ne smejo ostati sami sebi namen. Izjave vprašanih namreč delno kažejo na to, da se sicer nekatere aktivnosti ugotavljanja potreb dogajajo, da pa jih nekateri bolj, drugi manj uspešno prelijejo v načrtovanje novih izobraževalnih programov, njihovo dopolnjevanje itd.

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam natančno opišejo opravila, ki sodijo med postopke načrtovanja izobraževanja. Malo smo jim pomagali z nekaterimi opornimi točkami kot so: načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci... Sodelujoče so nam posredovale zares izčrpne in natančne odgovore. Da bi jih pokazali kar se da pregledno, smo jih razvrstili po zaokroženih vsebinskih sklopih. Prikaz začnemo s sklopom, ki se vsebinsko povezuje z ravno kar opisanimi postopki ugotavljanja potreb, gre namreč za **načrtovanje izobraževalnih programov**.

Preglednica 13: Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Razvoj programov	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Program medijski tehnik PTI, ki ga šola ne izvaja za mladino, smo <u>razvili sami</u> . Bila sem del te skupine.
2	- Zelo pomemben je po novi zakonodaji <u>odprti del kurikula</u> , kjer naj bi vsebine narekovali prav delodajalci in ga moramo na šoli pripraviti sami.
3	- Dala sem <u>pobudo za poklicni tečaj</u> za kemijskega tehnika. To je bilo v času, ko je začel upadati vpis v kemijske šole. V strokovnem šolstvu je to problem – če ni vpisa v programu, kjer je 15-17 strokovnih predmetov, je problem z zaposlitvijo profesorjev. Program je bil sprejet na Strokovnem svetu, a <u>ni prišlo do realizacije</u> . Začelo se je pojavljati mnenje, da v enem letu ni mogoče usposobiti tehnika, da ima premalo vaj.
4	/
5	/
6	- Načrtovanje <u>odprtega kurikula</u> . Ker pri mladini še nimajo odprtega kurikula in ga tako nismo mogli prirediti za odrasle, smo ga pripravili na novo. S programskim učiteljskim zborom smo pripravili katalog znanja in tega bo zdaj obravnaval svet šole, izvajali pa ga bomo predvidoma junija, odrasli pa bodo nekaj še sami storili čez poletje.
7	/
8	/

9	- Nove programe pripravljamo trenerji, vizijo ustanove pripravi naša direktorica.
10	/
11	/

Da se ukvarjajo (ali so se v preteklosti) že ukvarjale tudi z razvojem izobraževalnih programov, je navedlo 5 od 11 sodelujočih v intervjujih. Odgovori niso prav izčrpani in iz njih ni mogoče sklepati o prav načrtnem in sistematičnem delu na tem področju. Pomembni sta navedbi o vplivu novosti, ki je bila vpeljana v poklicno in strokovno izobraževanje in sedaj od izobraževalnih organizacij zahteva, da same oblikujejo 20% izobraževalnega programa, t.i. »odprti kurikulum«. Ta novost delno odgovarja na že izpostavljeno vprašanje (pomanjkanja) interesa oz. motiva za ugotavljanje potreb in načrtovanje izobraževalnih programov. Tudi tam, kjer tega interesa doslej morda ni bilo, bo sedaj že zaradi drugačne (bolj odprte) zasnove nacionalnega kurikula tovrstne postopke v izobraževalnih organizacijah potrebno opravljati. Na nek način to danes postaja tudi vprašanje preživetja, saj je načrtovanje odprtega kurikula v javno-veljavnih programih poklicnega in strokovnega izobraževanja predpogoj za njegovo izvajanje skladno z zakonskim in podzakonskim predpisom.

Na drugi strani pa je pomembno zgornje opozorilo o vplivu »manjšega vpisa« na potrebo po razvoju novih izobraževalnih programov. Manjši vpis, ki ga zaznavajo številne izobraževalne organizacije, aktivnosti načrtovanja izobraževalnih programov danes postavlja v drugačen kontekst, kot je bilo to značilno za prejšnja obdobja. Razvoj novih programov, tako programov formalnega izobraževanja, še bolj pa programov neformalnega izobraževanja, danes postaja za izobraževalne organizacije preživitvenega pomena. S tem pa postaja vse pomembnejše tudi to, da si **ljudje, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, pridobijo novo znanje in veščine o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle**. Vključitev teh tem v koncept spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih, ki smo jo izpostavili že zgoraj, se zato na tem mestu še potrdi.

Med ključne naloge pri načrtovanju izobraževanja za odrasle so sodelujoče v intervjujih navedle še opravila, povezana z **uvodnim delom z udeleženci**, kar so izpostavile že v uvodnih vprašanjih.

Preglednica 14: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Obveščanje in svetovanje ob vpisu	
1	- Udeleženci dobijo v času vpisa pisno vabilo in v pismu jim povem tudi, kateri dokumenti jim manjkajo, da bi bili vpisani in dnevni red sestanka. Z njimi izpeljem uvodno skupinsko srečanje. Na srečanju jim posredujem informacije o poteku izobraževanja, o možni učni pomoči, o možnosti konzultacij. Seznanim jih z vlogo in obveznostmi učiteljev.
2	/
3	- Moj telefon je vedno na razpolago, imam sicer tudi uradne ure, a delo opravljam tudi med odmori in popoldne. Ljudje se zanimajo, kaj lahko naredijo glede na

	svojo predizobrazbo, zanima jih, če jim lahko kaj priznamo, kako bo potekalo izobraževanje, katere so obveznosti.
4	- Izpeljano je bilo informativno srečanje z udeleženci, kjer smo se tudi dogovarjali za urnik.
5	- Pri nas se nova sezona začne avgusta, ko vsem »nadaljevalcem« pošljamo vabila za nadaljevanje izobraževanja. Prvo vabilo jim sicer pošljemo že junija, da si lahko približno načrtujejo stroške, ki jih bodo imeli v novem šolskem letu.
6	- Ob vpisu prihajajo kandidati po informacije o izobraževanju. Jaz jim dajem informacije, kaj izvajamo, kako dolgo traja izobraževanje, kdaj je pouk, kako jim bomo pripravili osebni izobraževalni načrt itd.
7	/
8	/
9	- Pripravim uvodno pismo za udeležence in profesorje o poteku izobraževanja.
10	/
11	/
Uvodni pogovor z udeleženci	
1	/
2	- Svetovanje pri izbiri programa, prilagoditev potrebam udeležencem.
3	/
4	/
5	- Z vsakim udeležencem, ki pride, se pogovorim, mu razložim, kako bo potekalo izobraževanje, kaj vse mora prinesiti, da mu priznamo določena znanja.
6	- Ko so vpisani, jih povabim na razgovor in jim dam vse potrebne informacije za začetek izobraževanja in podpišejo pogodbo.
7	- Z vsakim opravi individualni razgovor.
8	/
9	- Vsak kandidat pride k organizatorju izobraževanja, z njim se pogovorimo, pojasnimo, kako poteka šolanje, kandidat dobi kontaktne številke, predstavimo splet in informacije, ki so na njem.
10	/
11	/

Kot je razvidno iz opisov, med uvodno delo z udeležencem spada predvsem **obveščanje udeležencev** o postopkih vpisa in poteku izobraževanja (telefon, pisno, ustno) ter izpeljava skupinskih srečanj ali **individualnih pogovorov z udeleženci**. Uvodne pogovore je sicer navedlo le pet od enajstih sodelujočih v intervjuvanju. V pojasnilih je večkrat navedeno informiranje, pri katerem organizator oz. vodja udeležencem posreduje informacije o vpisnih postopkih in poteku izobraževanja, manj pa se pojasnila nanašajo na postopke pridobivanja pomembnih informacij in podatkov o udeležencih, ki bi služili za načrtovanje in organiziranje izobraževalnega procesa.

Iz pojasnil sodelujočih smo v nadaljevanju izluščili še dva zaokrožena vsebinska sklopa, ki sodita v uvodno delo z udeleženci in sicer:

Preglednica 15: Uvodno delo z udeleženi – obveščanje in svetovanje ob vpisu, uvodni pogovor

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z udeleženci	
Navedbe intervjuvancev	
Sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja	
1	/
2	/
3	- Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo. Pregledali smo predmetnike iz programov, ki so jih končali in priznali smo predmet, če je imel 75% ur glede na naš program. Izbrskala sem vse predmetnike, to je bila tudi moja vloga, saj smo to imeli kot podlago za priznavanje.
4	- Če je bilo treba kje izpeljati priznavanje že pridobljene izobrazbe, sem pripravila vso dokumentacijo in predlog sklepa za priznavanje za obravnavo na pedagoškem zboru. - Ko so to potrdili učitelji, sem na tej podlagi sklepe pripravila v obliki, da jih je ravnatelj podpisal. Poskrbela sem, da so udeleženci te sklepe dobili.
5	- Udeležence informiram o možnosti priznavanja znanja ter o dokumentaciji, ki jo mora zbrati. Na podlagi tega mu kasneje, po izpeljanem postopku priznavanja, izdelam sklep o priznavanju.
6	/
7	/
8	/
9	- Naredimo sklep o priznavanju, če so za to pogoji.
10	/
11	/
Priprava osebnega izobraževalnega načrta	
1	/
2	/
3	/
4	/
5	/
6	- Če imamo skupino, dobijo kar izvedbeni načrt, če pa gre za posameznika, dobi preglednico in spremljamo, kje bo zanj kaj drugače, v katerem obdobju bo šel v kakšno drugo skupino ipd. Vendar mi časa zmanjkuje, da bi vse zapisala.
7	/
8	/
9	- Na začetku tudi vsakega informiramo, da mu lahko pripravimo osebni izobraževalni načrt. Tega ne delamo takoj, pač pa pred ali ob prvem izpitu. Takrat udeleženec že malo spozna, kako bo teklo izobraževanje, bolj pozna program in osebni izobraževalni načrt je lažje narediti. Na začetku bi bilo sicer zanj preveč informacij.
10	/
11	/

Štiri intervjuvanke od enajstih so med opravila, ki sodijo v uvodno delo z udeleženci, uvrstile tudi izpeljavo oz. **sodelovanje v postopkih priznavanja prehodnega znanja**, dve od enajstih pa **oblikovanje osebnega izobraževalnega načrta**.

Ugotovimo lahko, da so pri teh dveh sklopih pojasnila precej manj obsežna, kot je to značilno za nekatere druge sklope opravil. Ena od sodelujočih omenja, da gre za postopke, ki se v tem času v praksi spreminjajo: »Zdaj so se stvari formalizirale tudi glede priznavanja – prej smo jim samo povedali, kaj jim lahko priznamo, oddali so vlogo in mi smo jim izdali odločbo.« Tako pri postopku priznavanja predhodnega znanja kot pri oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta gre za postopke, ki so se v neki meri v praksi izobraževanja odraslih že sedaj odvijali, nova Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja te postopke po eni strani zares »formalizirajo«, bolj kot to pa bi nov predpis lahko razumeli kot določitev minimalnega standarda kakovosti načrtovanja in izpeljave izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Ne prav številna pojasnila omenjenih postopkov na eni strani ter nove normativne zahteve po načrtni in strokovni ter pregledni izpeljave opisanih postopkov potrjuje že zapisanim ugotovitvam, da sta dva modula, ki jih je ACS v letu 2008 razvil oz. dopolnil (modul Osebni izobraževalni načrt je bil razvit že pred leti), da bi pokrili potrebe po znanju za obravnavani tematiki, smiseln odgovor na nov normativni kontekst, še bolj pa vsebinski prispevek h krepitvi strokovno razvojnega dela v izobraževalnih organizacijah. Po nekajkratnih izpeljavah modulov bi bilo smiselno premisliti, katere predvidene rešitve se kažejo kot uporabne, kaj je bilo mogoče v prvih izpeljavah spregledano, kaj bi bilo potrebno izboljšati. Ob vsem tem, pa lahko potrdimo že zapisan predlog, da bi oba modula morala imeti svoje mesto v celovitem konceptu andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Poleg uvodnega dela z udeleženci so med opravili, ki sodijo med procese načrtovanja izobraževanja, vprašane navajale tudi **uvodno delo z učitelji**.

Preglednica 16: Izbor učiteljev

NACRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Izbor učiteljev	
1	/
2	/
3	<ul style="list-style-type: none"> - Pri izboru učiteljev je bistvo, da imajo potrpežljiv odnos z udeleženci. Če je kdo strašno strokovno nastrojen in pozna samo vsebino, nima pa dobrega stika z udeleženci, ta ni dober za izobraževanje odraslih. - Včasih je kak učitelj tudi sam izrazil željo, da bi sodeloval pri izobraževanju odraslih. - Sem pa imela tudi težave, ker so bili časi, ko so bili učitelji zelo zasedeni z učnimi obveznostmi pri izobraževanju mladine; takrat ni šlo drugače, kot da sem hodila od enega do drugega in malo prosila.
4	- Najprej je bilo potrebno učitelje pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.
5	/
6	<ul style="list-style-type: none"> - Sama izbiram in lepo prosim za sodelovanje, dokler ne rečejo »bom pa naredil še to«. Na šoli imamo namreč vsi še veliko dodatnega dela. Je toliko različnih dejavnosti, da ljudje nimajo ne časa ne volje. - Prej sem lahko izbirala, zdaj pa ni več tako. Sem zadovoljna z vsakim, ki se odloči, da bo tudi to počel.

7	- Pri nas imamo npr. zaposlenih 110 učiteljev, od tega jih 30 dela na področju izobraževanja odraslih. Od teh 30 je 20 pozitivno usmerjenih, 10 pa tradicionalnih nergačev, ki delajo na izobraževanju odraslih zato, ker rabijo te ure ipd. Njih je potrebno velikokrat prositi, da prevzamejo določene stvari, moramo se jim maksimalno prilagajati, usklajevati urnike ipd.
8	- Imamo neke »utečene tire«, tu in tam dobimo kakega novega predavatelja, če se kdo upokoji, pa se mu ne ljubi več delati. Vendar se naši predavatelji zelo radi vračajo k nam vsako leto, prej je to, da še koga dodatno honorarno zaposlimo preko avtorske pogodbe, ker se pojavlja velika potreba po tem, ne pa, ker bi kdo odšel.
9	- Junija pogledam sezname učiteljev, kdo je na razpolago. Če učiteljev ni dovolj, iščem nove, objavimo razpise ali pa se pogovorim z drugimi učitelji, če koga poznajo in priporočajo.
10	/
11	- Na področju pridobivanja in zaposlovanja kadrov v formalnem izobraževanju sodelujem z ravnateljem naše višje šole, saj so pravila in pogoji, ki jih predavatelji morajo izpolnjevati, zakonsko predpisana. Preverjam formalne pogoje in opravljam razgovore.

V tej točki lahko odstremo del opravil organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki bi jih lahko umestili v kategorijo »vodstvenih« ali pa vsaj »zahtevnih strokovnih del«. Pokaže se, da gre za vlogo, ki zahteva tudi nekatere **veščine kadrovanja** (kadrovske razpisi, kriteriji za izbor učiteljev itd.). V opisih na eni strani lahko zasledimo premisleke o tem, kakšne lastnosti mora imeti učitelj, ki deluje na področju izobraževanja odraslih, po drugi strani pa nekateri zapisi odstrejo marsikatero težavo, s katero se sooča organizator oz. vodja izobraževanja odraslih pri izboru učiteljev. Omenjeni so primeri, ko učitelji sami izrazijo željo, da bi sodelovali v izobraževanju odraslih, še večkrat pa primeri, ko učitelji zares niso motivirani za tovrstno sodelovanje, izražajo preobremenjenost z rednim delom in jih je potrebno *»najprej pridobiti za delo v izobraževanju odraslih.«*

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. V zvezi z omenjenim si lahko zastavimo vprašanje, koliko organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih (če odmislimo tiste, ki so se s temi temami srečevali v dodiplomskem izobraževanju), se je načrtno spopolnjevalo za področje kadrovske funkcije, motiviranja sodelavcev, načrtnega razvoja karier sodelavcev itd? Na tem mestu se nam odstre del vloge organizatorja oz. vodje, ki presega zgolj organizacijsko in strokovno razvojno ter govori o tem, da bi morala imeti oseba, ki dela na tem delovnem mestu, tudi določene **veščine, ki sodijo v področje dela s kadri (vodstvena dela)**. Da so ti premisleki smiselni, se dodatno prepričamo, če analiziramo še ostale dimenzije dela z učitelji, prikazane v naslednji preglednici:

Preglednica 17: Sklepanje pogodb, koordinacija, andragoški zbori...

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Uvodno delo z učitelji	
Navedbe intervjuvancev	
Sklepanje pogodb, koordinacija, usklajevanje urnikov, andragoški zbori...	
1	- Delo z učitelji.
2	- Koordinacija, usklajevanje s predavatelji (urniki, vsebine). - Priprava pogodb za učitelje: za vse učitelje je potrebno pripraviti pogodbe.
3	- Usklajevanje obsega ur z učitelji. Obseg ur izobraževanja za odrasle sem dobila od predhodnika. Res pa je, da sem sodelovala s posameznimi učitelji tako, da če mi je kdo rekel, da bi potreboval še eno soboto predavanj več, ker ni uspel predelati vsega, sva se tako po navadi tudi dogovorila.
4	- Priprava in sklepanje pogodb. Za učitelje je bilo potrebno pripraviti in skleniti pogodbe. - Dogovori o pripravi letne učne priprave, Z učitelji se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali. - Vodenje dokumentacije za učitelje: pripraviti je bilo potrebno dnevnike, preverjati je bilo potrebno, ali jih redno izpolnjujejo itd.
5	- Usklajevanje urnikov s predavatelji. Predavateljem pošljem pisma, da jim približno povem, kdaj naj bi s poukom pričeli. Počakam na povratno informacijo, da mi povedo, kdaj bodo imeli čas, kako bomo organizirali pouk. - Sklic prvega andragoškega zbora. Na prvem srečanju andragoškega zbora se dogovorimo vse organizacijske stvari. Razdelim jim urnike ipd. Na tem zboru naredimo tudi analizo uspešnosti prejšnjega leta glede na uspešnost na maturi. - Priprava vodiča za delo predavateljev. V začetku šolskega leta pripravim vodič za delo v naši izobraževalni organizaciji. Vsako leto ga je potrebno posodobiti, ko se npr. pojavijo novi programi, spremembe v zakonodaji itd. Ta vodič dobi vsak učitelj.
6	- Pogovor z učitelji o izboru metod dela. V načrtovanje metod se nisem spuščala. Toliko sem se pogovorila z učitelji, da naj bo izbor metod čim bolj zanimiv, sicer pa imajo vsi veliko izkušenj, saj so na šoli ostali zaposleni samo starejši učitelji.
7	/
8	/
9	- Priprava pogodb za učitelje. Sama pripravim podatke, tajništvo pa oblikuje končne pogodbe. Te podatke potem od tajnic dobi še računovodstvo, da ureja plačilni promet.
10	- Uvodni andragoški zbor. Med uvodno delo s predavatelji sodi organizacija in sodelovanje na začetnem andragoškem zboru.
11	/

Iz opisov lahko izluščimo naslednja pomembna opravila, ki jih opravlja organizator oz. vodja pri načrtovanju izobraževanja in so povezane z učitelji:

- priprava in sklepanje pogodb,
- usklajevanje urnikov in obsega ur,
- napotki o oblikovanju letnih učnih priprav, ustreznem izboru metod dela ipd.,

- organizacija in izpeljava začetnega andragoškega zbora,
- vodenje dokumentacije za učitelje.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Iz opravil kot so priprava in sklepanje pogodb ter organizacija in izpeljava andragoškega zbora lahko izpeljemo sklep, da je oseba, ki opravlja tudi ta opravila (naši primeri pokažejo, da povsod ni tako), nekakšen **andragoški vodja**. V primerih, kjer temu ni tako, vlogo andragoškega vodje verjetno opravlja ravnatelj oz. direktor. Ne glede na različice notranje organizacije dela pa ostaja dejstvo, da bi bilo smiselno, da se oseba, ki v izobraževalni organizaciji opravlja del teh opravil, ni si pa za to pridobila znanja v dodiplomskem izobraževanju, za to tudi ustrezno spopolni.

Hkrati pa se pokaže, da mora imeti organizator izobraževanja oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatere pogajalske veščine oz. **veščine usklajevanja dela in interesov** med različnimi interesnimi skupinami (vodstvo, učitelji, udeleženci). Ilustrativno vlogo vodje izobraževanja odraslih kot »usklajevalca interesov« opiše ena izmed sodelujočih v intervjuju:

»Vodja izobraževanja odraslih je koordinator med učitelji, udeleženci in organizacijo. Zadovoljiti moraš vse tri strani, kar je po mojem mnenju tisto, kar je najtežje. Udeleženec ima drugačen interes kot ga ima učitelj. Učitelji veliko pričakujejo od udeležencev in od nas, od organizacije. Tako se znajdeš tudi v vlogi neke vrste amortizerja med organizacijo in odjemalci.« (Intervju 5)

Iz opisa opravil lahko sklepamo, da mora imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih tudi nekatera znanja oz. veščine o tem, kako **jasno posredovati napotke za delo** ter kako **spremljati realizacijo**: »Z njimi se je bilo treba dogovoriti, da pripravijo letne učne priprave. Od njih je bilo potrebno po navadi zahtevati, da to zares oddajo. Potrebno je bilo pregledati vse letne učne načrte, ki so jih učitelji oddali.«

V nadaljevanju prikazujemo opise opravil, ki sodijo v **organizacijo izobraževanja**.

Preglednica 18: Priprava urnikov, obseg ur, trajanje, organizacijska oblika

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Oblikovanje učnih skupin, priprava urnikov, učilnice	
1	- Pripravljala sem urnik in ga tudi usklajevala z udeleženci (če so bili zaposleni, so želeli imeti predavanja bolj zvečer, sicer smo lahko začeli že ob 15. uri)
2	- Priprava urnika.
3	- Oblikovanje učnih skupin.
4	/
5	- Oblikovanje učnih skupin. Ko imaš določeno skupino vpisanih, se lotiš sestave skupin. - Pripraviti moram vse urnike. Pri tem je potrebno upoštevati, da so vsi učitelji, ki delajo pri nas v izobraževanju odraslih, zunanji sodelavci. Zato moram upoštevati, kdaj imajo, glede na svoje redne delovne obveznosti, čas za izpeljavo izobraževanja pri nas. Urnik moramo prilagajati tudi udeležencem, ki so več ali manj zaposleni, zato večinoma vse poteka v popoldanskem času.

6	- Priprava urnikov.
7	- Priprava urnikov. Dogovor o potrebnih učilnicah.
8	/
9	/
10	- Pripraviti je potrebno urnike in jih uskladiti z učitelji.
11	/
Prilagoditve, obseg ur, organizacijska oblika	
1	/
2	/
3	/
4	- Oblikovanje prilagoditev: v skladu z zakonskimi in podzakonskimi predpisi prilagodim program za odrasle.
5	- Določanje organizacijske oblike: Pogledam, koliko vpisanih je takšnih, ki bi jih bolj zanimala klasična oblika s poukom, koliko je takšnih, ki se bodo izobraževali z vodenim samostojnim izobraževanjem. Temu primerno pripravim dve organizacijski obliki. Eno na modularni način, predmet za predmetom, eno v klasični obliki, štirje predmeti v tednu dni.
6	- Na šoli smo za mladino pripravili izvedbene kurikule za vse programe. Jaz pa sem k temu dodala še zapis (knjižico) o prilagoditvah za odrasle. - <u>Določitev obsega izobraževanja</u> . Pogledam prijave, število prijav in na osnovi tega ocenim, kakšen obseg predavanj jim lahko v tem letu ponudimo glede na postavljeno ceno. - <u>Izbor organizacijske oblike</u> : splošne predmete izvajamo skupaj, ne glede na program, kombiniramo tudi druge skupne vsebine, nekaj pa, seveda, morajo udeleženci predelati sami. Tu je moja vloga zelo pomembna, saj moraš poznati vse kataloge znanj, da lahko svetuješ učiteljem, kako je mogoče kombinirati stari in novi program - kako se združujejo posamezne vsebine, sklopi.
7	/
8	/
9	/
10	- <u>Medpredmetno povezovanje</u> . Z drugimi organizatorji izobraževanja se dogovorimo za možno povezovanje izvajanja predmetov.
11	/

Vprašani so v tem sklopu navajali opravila, ki sodijo med **temeljne postopke izvedbenega načrtovanja kurikula za odrasle** in predstavlja jedro andragoškega znanja. Za opravljanje teh postopkov je potrebno **znanje o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih**, ki zagotovo sodi v temeljno andragoško spopolnjevanje andragoških delavcev.

Med drugimi opravili so vprašane navajale še:

Preglednica 19: Učna gradiva, oblikovanje cene programov

NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA	
Organizacija izobraževanja	
Navedbe intervjuvancev	
Drugo (oblikovanje učnih gradiv, oblikovanje cene programa...)	
1	/
2	/
3	/

4	/
5	- Priprava učnega okolja moodle (gradiva). Vse predmete skreiramo v virtualnem učnem okolju moodle. To pripravimo za vsakega učitelja posebej. Učitelji pa potem »naložijo« vsebine. Udeleženci imajo tako pri predmetu vse osnovne podatke: kaj so cilji predmeta, kaj se bo pri predmetu preverjalo itd.. To mora pripraviti vsak profesor. Tu so tudi forumi, udeleženci lahko v tem okolju komunicirajo med seboj in z učiteljem. V moodlu imamo tudi interno pošto.
6	- Priprava učnih gradiv. Načrtovali smo tudi pripravo učnih gradiv za odrasle. S prenovo programov pa se je vse »zrušilo«, ker so novi programi in je potrebno vse na novo pregledati, katera gradiva bi potrebovali. - Oblikovanje predloga za ceno izobraževanja. Pri tem izhajam iz analize, kako smo lani poslovali in ocene, kolikšen bo vpis. - Priprava različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti.
7	- Oblikovanje cene. Pripravim finančni okvir in se z vsakim posameznikom dogovarjam glede možnosti plačila.
8	/
9	/
10	- Oblikovanje cene programa. Oblikujem tudi cene za programe, za katere sem pristojna - malo pogledam h konkurenci, pregledam predvidene stroške.
11	/

Zanimivo je, da sta opravila, povezana s pripravo učnih gradiv, omenili le dve od enajstih udeleženk intervjujev. Postavlja se vprašanje, ali je priprava učnih gradiv v celoti prepuščena učiteljem, da so jih organizatorji oz. vodje izobraževanja tako redko omenjali? Tudi če je temu tako, bi verjetno med naloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sodilo vsaj koordiniranje priprave gradiv, sodelovanje pri oblikovanju standardov, oblike priprave učnih gradiv ipd.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Tematiko učnih gradiv bi bilo smiselno uvrstiti med andragoško spopolnjevanje. V zvezi s tem je pomembna navedba ene izmed sodelujočih, ki opisuje svoje delo pri pripravi gradiv v virtualnem okolju moodle. Gre za okolje spletnih učilnic, ki se v izobraževalnih organizacijah vse pogosteje uporablja. S tega vidika bi bil smiseln premislek o vključitvi znanja o oblikovanju oz. uporabi spletnih učilnic v izobraževanju odraslih kot sklop usposabljanja za uporabo IKT tehnologije v tem izobraževanju.

V nadaljevanju so sodelujoče v intervjujih opisovale svoje delo med samo **izpeljavo izobraževanja**. Pri analizi rezultatov velja omeniti, da se intervjuvanke niso osredotočale na delo z udeleženci med samim izobraževalnim procesom in na spremljanje tega procesa, saj smo jih o tem podrobneje vprašali še v nadaljevanju. V tem delu so tiste, ki tudi poučujejo, omenjale **lastno poučevanje**, omenjeno je bilo **usklajevanje poteka izobraževanja med učitelji in udeleženci** npr. »*Včasih posredujem, če pride med udeleženci in učitelji do težav. Udeležence obveščam, če preide zaradi odsotnosti učitelja do spremembe urnika itd.*«. Omenjeno je bilo tudi **organiziranje izpitnih rokov in mature, spremljanje zakonodaje**. Največjo pozornost pa so intervjuvanke ponovno namenile **delu z učitelji**. Navajale so:

Preglednica 20: Sodelovanje z učitelji med potekom izobraževanja

IZPELJAVA IZOBRAŽEVALNEGA PROCESA	
Delo z učitelji med izobraževanjem	
Navedbe intervjuvancev	
1	/
2	- Svetovanje učiteljem in spodbujanje sodelovanja med njimi. Dejansko se namreč pojavljajo novi pristopi in nove metode, s katerimi morajo biti učitelji seznanjeni, sicer ne morejo dobro delati. Večina jih dela še tradicionalno. Nekateri niso pripravljeni sodelovati, se povezovati.
3	- Svetovanje učiteljem. Z metodami sem se ukvarjala do te mere, da sem kolegom rekla npr. »glej, to so odrasli, ne govori jim ljubčki« ipd. Pa tudi kak pogovor o ocenah sem opravila s kakšnim predavateljem, da smo se za koga posebej pogovorili, ali mu le ne bi dali pozitivno oceno. - Usklajevanje med učitelji. Pojavlja se potreba po med predmetnem usklajevanju, vodja je pri tem usklajevalec in koordinator.
4	- Svetovanje učiteljem. Pri delu z učitelji vidim, da potrebujejo veliko individualnega dela. Za njih si moraš vzeti čas, nikoli mu ne smeš dati vedeti, da nimaš časa zanj. Imeti mora možnost, da pokliče ali se oglasi, da pove, kaj je narobe. Včasih pridejo in vprašajo za nasvet. Rečejo, ti jih bolje poznaš, povej mi, kaj naj naredim s tem ali onim. - Organizacija družabnih srečanj za učitelje. Organiziram novoletno srečanje, božič, potrebno je priskrbeti darila za učitelje. Potrebno jih je povabiti na naše novoletno srečanje.
5	/
6	/
7	- Uvajanje učiteljev v delo. Ko pridejo novi učitelji, se skupaj pogovorimo o tem, zakaj je potrebno npr. pripraviti tako gradivo, pogledamo sezname udeležencev, se o njih pogovorimo, npr. zakaj nekateri ne hodijo na predavanja, zakaj bi drugi radi naredili nekatere stvari hitreje, kot je to možno. - Svetovanje o uporabi sodobnih metod. Ker so naši učitelji v večini redno zaposleni na šoli, največkrat mislijo, da so metode in tehnike, ki jih uporabljajo pri dijakih, prenosljive tudi na odrasle. Na šoli se trudimo, da jim pri tem pomagamo, pošiljamo jih na izobraževanja, tudi na ACS, nekateri so sami pozorni na to in jih zanimajo novosti.. Je pa to področje, kjer je potrebno veliko delati, zato bi tudi izobraževanja moralo biti še več.
8	- Motiviranje učiteljev. Učitelj je tisti, ki motivira udeležence, zato morajo biti tudi sami motivirani. Tudi učiteljem se posvetimo, nudimo jim dodatno izobraževanje, z njimi ogromno komuniciramo, dnevno, na voljo smo jim, ko kaj potrebujejo.
9	/
10	/
11	- Svetovanje pri izpeljavi učnega procesa. Pri nas se pojavlja problem v tem, da zunanji učitelji slabo obvladajo učne metode oz. jih sploh ne, zato jim moramo svetovati, kako dobro izpeljati učni proces. Ker so pogoji za predavatelje višješolskega izobraževanja formalno določeni, jih zaradi teh pomanjkljivosti ne moremo prosto izbirati.

Sedem od enajstih intervjuvank je ocenilo, da je pomemben del njihovega dela med samim izobraževalnim procesom namenjen **svetovalnemu delu učiteljem**. Navajamo misel ene izmed sodelujočih:

»Jaz vsako leto poskušam izmed učiteljev najti takšne mentorje, za katere se mi zdi, da so ljudje. A se mi zdi, da nimam prav sreče pri tem. Pri delu z udeleženci namreč ugotavljam, da včasih rabijo to, da so sprejeti, rabijo »rame za jok«, potrebujejo nekoga, ki se mu malo potožijo, tudi nekoga, kateremu se lahko malo pritožijo. Zavedam se, da tudi pri nas ni vse idealno, sama imam včasih občutek, da ne znam stvari izpeljati tako, da bi bilo optimalno. Sicer poskušam udeležence postaviti na prvo mesto, izhajam iz njih, zavedam se, da sem tu zaradi njih, a imam omejitve. Velikokrat mi je prva omejitev prav učitelj. Posebej takrat, ko mu ne morem dopovedati, da se je udeleženec k nam vpisal, ker je slišal, da je to dobra izobraževalna organizacija. Ko je udeleženec enkrat pri nas, je učitelj tisti, ki ga bo zadržal ali odgnal. Včasih tu ne uspem. Pa učiteljem vsako leto naredimo delavnice, npr. kako motivirati udeležence ipd.« (Intervju 5)

Intervjuvanke so navajale naslednje situacije, ki zahtevajo svetovalno delo: učitelji še vedno preveč uporabljajo metode dela, ki jih uporabljajo pri mladini, pa za odrasle niso ustrezne, včasih potrebujejo nasvet oz. dodatno informacijo o udeležencu, ki ima pri njihovem predmetu težave, potrebujejo svetovanje in pomoč pri vpeljevanju novosti, včasih zares ne razumejo vseh ovir, ki jih imajo udeleženci v izobraževanju odraslih (zaposlitev, družina, druge obveznosti...) idr. Ena izmed intervjuvank je v zvezi s tem opozorila na naslednje:

»Skrb za usposabljanje učiteljev je pri nas prioriteta naloga. Šola mora danes skrbeti za razvoj kadra, hkrati pa mora tudi posameznik skrbeti za svoj profesionalni razvoj. Vsakemu učitelju, ki izrazi željo, omogočimo vsaj 16 ur usposabljanja letno. Pojavlja pa se problem, da med ljudmi **ni interesa, da bi se izobraževali**. Sedaj je prišlo tako daleč, da ima ravnatelj pristojnost, da če ugotovi, da je potrebno neko novo znanje, učitelja lahko napoti v izobraževanje. Želela bi si, da bi to zares začeli izvajati.« (Intervju 2)

In še:

»Pokazal se je problem pri novem kurikulumu, ki predvideva modularno delo, kar **zahteva sodelovanje med učitelji. Tega je premalo - nekateri niso pripravljeni sodelovati oz. so navajeni delati individualno**. Po novem pa je tako, da mora biti na ravni modula dogovorjeno tudi ocenjevanje. Enako je z načrtovanjem teoretičnega in praktičnega dela; čeprav ga izvajajo različni ljudje, mora biti načrtovano skupaj, da je vse povezano. Še potem, ko izobraževanje teče, bi bilo potrebno nadzorovati in se usklajevati – dobro bi bilo tedensko ali vsaj mesečno usklajevanje. Vse pa teče prepočasi ali pa vsaj ne s takim navdušenjem, kot bi bilo potrebno, da bi stvari dobro potekale. Vsi se preveč držijo ustaljenih načinov. Na drugi strani pa iz povratnih informacij, ki nam jih dajejo udeleženci, ugotavljamo, da jim veliko bolj odgovarja novi način izobraževanja. In tu nastane problem. Saj učenje v 21. stoletju ne poteka le v šoli, ampak imajo dijaki precej možnosti, da se učijo drugje – zunaj šole, **samo imeti morajo navodila, morajo biti usmerjeni, moraš jim svetovati, moraš jim pomagati... in to zahteva od učitelja veliko več dela, tudi časa**. (Intervju 2)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Spet naletimo na del vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ki od osebe, ki dela na tem delovnem mestu, zahteva **veščine dela z ljudmi**. Gre za naloge, ki zahtevajo znanje o tem, kako motivirati učitelje, da se bodo vključevali v usposabljanje za delo

z odraslimi, kako jih spodbujati, da bodo bolj pripravljeni sodelovati z drugimi učitelji, kako ob tovrstnem sodelovalnem delu uravnavati različne interese, povezovati med seboj ljudi, ki so si tako po osebnostnih značilnostih ter morda tudi po vrednotah različni; različni so si lahko po načinih dela in po odnosu, ki ga imajo do izobraževanja odraslih.

Ena izmed sodelujočih je takole opisala vlogo vodje izobraževanja odraslih kot tistega, ki ima tudi vlogo prenašanja znanja o izobraževanju odraslih na učitelje:

»Vodja izobraževanja odraslih bi moral biti usposobljen tudi za to, da bo znal znanje o tem, kako delati z odraslimi, prenesti na učitelje. Usposobljen bi moral biti za to, da na tak način dela z učitelji. Da je on tisti, ki v izobraževalni organizaciji prenaša to znanje na učitelje. Še posebej zato, ker se učitelji redkeje udeležujejo izobraževanj.« (Intervju 5)

Ponovno lahko opazujemo vlogo vodje izobraževanja odraslih, za katerega ni pomembno zgolj znanje, ki si ga bo pridobil, da bo npr. znal sam kakovostno opravljati svoje delo (npr. voditi uvodne pogovore, oblikovati osebne izobraževalne načrte), je hkrati tisti, ki deloma skrbi tudi za razvoj učiteljev in drugih strokovnih delavcev, ki delajo na področju izobraževanja odraslih.

Nadalje smo intervjuvanke prosili, naj nam opišejo, na kakšne načine se s svojim delom vključujejo v **spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacijo ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**. Tu so bili njihovi opisi precej izčrpni, zato smo jih strukturirali v tri zaokrožene vsebinske sklope.

Preglednica 21: Spremljanje izobraževanja – pogovori, spremljanje uspešnosti

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV	
Pogovori z udeleženci, učitelji, drugimi uporabniki...	
	Navedbe intervjuvancev
1	/
2	/
3	- Kakšnega posebnega spremljanja kakovosti ni bilo. Le sproti sem včasih vprašala, koliko udeležencev pri katerem učitelju hodi na predavanja.
4	- Opravljam pogovore z učitelji. - Opravljam pogovore z udeleženci.
5	- Če me kateri od učiteljev posebej opozori na kakšnega udeleženca, ki je posebej problematičen, ima učne težave itd., ga pokličem, da pride k meni na pogovor, ali pa ga pisno prosim, če bi lahko prišel na razgovor.
6	/
7	- Največ informacij za nadaljnje oblikovanje dela zagotovo dobiš v individualnih pogovorih z udeleženci. - Pogovarjamo se tudi z učitelji, ampak to bolj neformalno; pogovorimo se, zakaj je npr. prišlo do nekega zapleta, kako bi to lahko rešili... in potem sama iz razgovora razberem informacije, ki so potrebne za nadaljnje delo. - Kar se tiče pisanja poročil – učiteljem tega ni potrebno delati, sama vsaj enkrat letno pripravim poročilo, analizo, če ne zaradi drugega, zaradi sebe.
8	/

9	/
10	- Med izobraževanjem udeležence stalno spremljamo, smo z njimi v stiku, ko se npr. prijavijo na izpit itd. Sproti zaznamo, če je pri kakšnem predmetu kakšna težava, če kdo npr. ne more več hoditi zaradi različnih razlogov.
11	/
Spremljanje uspešnosti	
Navedbe intervjuancev	
1	- Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč.
2	- Spremljanje realizacije ur, izpitov itd.
3	/
4	/
5	- Pregledam poročila udeležencev, ki mi jih posredujejo mentorji, da vidim, kakšna je uspešnost naših udeležencev. Analiziram prijave v prvem roku in uspešnost, mesečno delam analize. Pri nas namreč uporabljamo benchmarking, da primerjamo, kako variirajo prijave na izpite, pa tudi uspešnost. - Sproti preverjamo, koliko izpitov komu še manjka, zato da vidimo, koliko jih bo lahko pristopilo na maturo.
6	- Spremljamo uspeh na zaključnem izpitu – vedno naredimo tudi primerjavo, kaj pa odrasli (koliko se jih je prijavilo k izpitu, kako uspešni so bili...).
7	/
8	/
9	/
10	/
11	/

Preglednica 22: Spremljanje izobraževanja – anketiranje

SPREMLJANJE IN SAMOEVALVACIJA TER NAČTOVANJE IN VPELJEVANJE IZBOLJŠAV	
Spremljanje zadovoljstva udeležencev, anketiranje	
Navedbe intervjuancev	
1	/
2	- Evalvacijo smo izvajali, ko smo še bili vključeni v projekt Svetovalci za kakovost. Učitelj, ki želi, si sestavi vprašalnik, potem se evalvacija izvede, rezultate pa ima sam na vpogled, lahko pa jih po svoji presoji posreduje tudi drugim.
3	/
4	- Po opravljenem kratkem usposabljanju o (samo)evalvaciji na ACS sva s kolegico pripravili anketo za udeležence. Enkrat smo jo uporabili, bilo je zelo pozitivno. Prej sem včasih dala že tudi drugačne vprašalnike. A kasneje, ko sodelavke ni bilo več, tega nisem izpeljevala, ker za vse ni bilo časa.
5	- Redno izvajamo anketiranje udeležencev o njihovem zadovoljstvu z izobraževanjem. Gledamo tudi trende ocen med leti.
6	- Za letos načrtujem izvedbo podobne ankete kot so jo z vašo pomočjo naredili za mladino v okviru Konzorcija biotehniških šol; malo jo bom prilagodila za odrasle. To bo tudi sestavni del celovitega šolskega samoevalvacijskega poročila.
7	- Zadovoljstvo udeležencev že med samim šolanjem in tudi po zaključku spremljamo z različnimi vprašalniki, anketami.
8	- Če gre za kratke tečaje, ki npr. trajajo 1 mesec, potem evalviramo na koncu. Če je kaj narobe, poskušamo stvari izboljšati pri naslednji izvedbi, kar ni najboljšo, kar bi lahko storili, vendar nimamo druge izbire.

	- Ko govorimo o 80-urnih tečajih, ki trajajo 4 mesece, ali daljših tečajih, npr. na srednji ali osnovni šoli, bi raje evalvirali zadovoljstvo med izobraževanjem, nekje na polovici.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Evalvacije delamo neposredno po vsakem treningu s pomočjo anketnih vprašalnikov. - Včasih tudi podjetje uporabi svoje evalvacijske vprašalnike, s katerimi ocenjujejo vsebino, uporabnost pri njihovem delu, ipd. - Po končanem izobraževanju vedno zaključimo tako, da naredimo kratek povzetek, s pomočjo razgovora ugotovimo, kako so bili udeleženci zadovoljni, preverjamo, ali so bili doseženi cilji izobraževanja. - Pri daljših izobraževanjih imamo tudi vmesne evalvacije, po 3 modulih, in potem še eno obsežnejšo na koncu.
10	- Ob koncu šolskega leta izvajamo anketiranje o zadovoljstvu.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Imamo vpeljan ISO standard, sama vodim celoten projekt. - Vključeni smo bili v projekt POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje), pri ugotavljanju zadovoljstva udeležencev uporabljamo ankete iz njegove spletne zbirke.

Iz opisov lahko sklepamo, da je praksa v izobraževalnih organizacijah pri spremljanju in evalvaciji precej raznolika, ponekod imajo že bolj razvite in sistematične pristope, drugje so bolj v začetnem razvoju. Organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih sproti spremljajo izobraževalni proces s pomočjo pogovorov z učitelji in udeleženci in posredujejo, če je to potrebno. Iz opisov bi lahko sodili, da pri tem ne gre za sistematične in v naprej načrtovane pogovore, pač pa do njih pride predvsem, ko se pojavijo težave; učitelji oz. udeleženci so tisti, ki poiščejo vodjo in mu te težave sporočajo. Bolj sistematična oblika, ki je že vpeljana v večini organizacij, je spremljanje zadovoljstva udeležencev s pomočjo anketiranja. Redkeje so organizatorice oz. vodje navajale, da sistematično spremljajo uspešnost udeležencev. Zares sistematično delo na tem področju je bilo zaznati le iz enega od enajstih opisov. Ilustrativen je tale opis: »Enkrat na leto naredim podrobnejši pregled uspeha udeležencev. Takrat izločim tiste, ki niso naredili nič in jih dam v arhiv. To je približno ena tretjina. Nič ne stopim v stik z njimi, ker jih je preveč..«, ki pokaže, da se ponekod uspešnost udeležencev sicer spremlja, a nima nobenega učinka, saj iz nje ne izhajajo ukrepi, ki bi vodili k spremenjenemu ravnanju za izboljšanje rezultatov.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje.
Temaspremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanje o uporabi raznolikih metod, ne zgolj metode anketiranja, v procesih razvoja kakovosti. Še posebej pa bi moral biti usmerjen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti pri njihovem delu. V modulu bi morali pozornost nameniti spopolnjevanju, kako ukrepati na podlagi rezultatov spremljav izobraževalnega procesa.

V nadaljevanju nas je zanimalo, v katere dejavnosti, ki **podpirajo izobraževalni proces**, se organizatorji in vodje izobraževanja odraslih vključujejo in na kakšne načine?

Nekatere sodelujoče so med tovrstnimi podpornimi dejavnostmi, ki potekajo med izobraževalnim procesom, navedle **učno pomoč udeležencem**.

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Učna pomoč	
	Navedbe intervjuvancev
1	/
2	/
3	- Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drug bo pa oddelal samo uro.
4	-
5	- Sama sem pri nas tudi vodja učne pomoči. Zato moram spremljati projekt v celoti, pripraviti poročila v zvezi s tem. Vsak mesec mi mentorji pošiljajo tudi poročila o delu udeležencev. - Pri nas imamo učno pomoč za matematiko in jezike. Udeleženci se zlasti učne pomoči pri matematiki zelo udeležujejo, ves čas je polno. Zato smo sodelavca, ki je prej delal preko javnih del, za učno pomoč sedaj zaposlili.
6	- Za področja, kjer sem strokovnjak, odraslim tudi pomagam pri učenju. - Organiziram pa tudi učno pomoč za tiste, ki jih k nam napoti Zavod za zaposlovanje. Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.
7	- Pri nas organizirane učne pomoči nimamo. - Udeleženci imajo možnost dvakrat tedensko priti v stik z učiteljem v okviru govorilnih ur.
8	
9	
10	- Imamo tudi formalno učno pomoč za brezposelne. Za ostale pa ne. Brezposelni se te pomoči kar poslužujejo.
11	/

Opazna je razlika v opisih pri tistih, ki imajo v izobraževalni organizaciji organizirano učno pomoč za brezposelne prek javnih del. V teh primerih procesi učne pomoči potekajo bolj sistematično in načrtno kot tam, kjer tega ni. Nekatere udeležence so opisovale, da so to učno pomoč s časom razširili tudi na udeležence, ki niso brezposelni. V premislek pa so lahko naslednje navedbe: *»Če odrasli ne prosijo za učno pomoč, je ni, če pa prosijo, pa po navadi učitelj že pomaga. Je pa problem, ker je izobraževanje odraslih samoplačniško in se tega ne da urediti. Odvisno je od srčnosti učitelja. Nekdo se bo potrudil in po uri še kaj pomagal, drugi bo pa oddelal samo uro.«* *»Učno pomoč v našem okolju izvajata dve izobraževalni organizaciji za odrasle, vendar med našimi odraslimi zanjo ni zanimanja.«*

Te navedbe kažejo na to, da v nekaterih izobraževalnih organizacijah učna pomoč ni načrten in sistematičen podporni proces, ki bi bil stalno na razpolago in bi udeleženci že vnaprej vedeli, kam se lahko obrnejo, če bodo pri izobraževanju naleteli na težave. Bolj je odvisen od dobre volje učiteljev, ki so udeležencem v takšnih primerih pripravljeni pomagati ali pa tudi ne. Premisliti pa velja tudi navedbe o tem, da *»med našimi odraslimi za učno pomoč ni zanimanja.«* Je zares ne potrebujejo, ali se dogaja tudi to, da bi jo sicer potrebovali, pa nimajo informacij o tem, kje jo lahko dobijo?

So pa v povezavi s tem pomenljive pripovedi, ki so jih intervjuvanke prispevale v nadaljevanju. Večina sodelujočih je kot najpomembnejšo dejavnost, ki poteka ob izobraževalnem procesu in sodi med najpomembnejša strokovna dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih namreč navedla **svetovanje in motiviranje udeležencev**.

Preglednica 23: Podporne dejavnosti – svetovanje in motiviranje udeležencev

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Svetovanje med izobraževanjem (motiviranje)	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Motiviranje in opogumljanje udeležencev med izobraževanjem.
2	- Motiviranje predvsem tistih, ki so enkrat že izpadli iz izobraževalnega sistema.
3	- Konzultacije . - Motiviranje . Ukvarjati bi se morali z vsakimi posebej – vsak ima posebne potrebe. Učinki so bili zelo slabi, so se izgubili. Nekdo bi se moral posebej z njimi ukvarjati. Osip je bil od 80 do 85%. Je pa res, da se je v zadnjem času pojavilo veliko takih, ki niso imeli resnega namena za učenje.
4	- Pogovori ob težavah . Tudi vmes, med potekom izobraževanja, je bilo potrebno velikokrat opraviti kakšen pogovor z udeleženci. Pogosto je prišlo do teh pogovorov zaradi socialnih stisk. Imeli smo tudi primere odvisnikov, primere, ko so imeli udeleženci psihične težave, so bili hospitalizirani, tako da sem morala v nekaj primerih kontaktirati tudi s psihiatrično bolnišnico (center za mentalno zdravje). Zgodilo se je tudi, da sem šla sama tja na pogovor, kako reševati primer (shizofrenija, druge duševne bolezni).
5	- Informiranje ; Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Motiviranje . Na gimnazijo se k nam vpiše letno približno 60 udeležencev. To so po navadi najmanj uspešni udeleženci. Vedno več je mladih, starih med 17 in 18 let, ki pridejo, ker so razočarani nad šolskim sistemom. Zato je pomembna <u>motivacijska vloga in podpora udeležencem</u> . Največ je takšnih, pri katerih ne gre za to, da bi imeli učne težave, ampak so imeli različne težave prilagajanja.
6	Informiranje . Med letom sem jim na razpolago pred začetkom pouka in nekaj časa po začetku. Udeleženci prihajajo po informacije vsake toliko časa, dajem jim tudi nasvete v zvezi z njihovim izobraževanjem. Tudi po e-pošti smo povezani. - Konzultacije . Sodelujem pri organizaciji konzultacij. Naši učitelji imajo pogovorne ure za dijake in študente, lahko pa pridejo tudi odrasli. Sem pa posrednik in vse uredim, če odraslim te ure ne ustrezajo – dogovorim se drugače z učitelji. - Če gre za druge probleme, pa sodelujem tudi s svetovalno delavko na šoli. Svetovalna služba kar sodeluje tudi pri odraslih, še posebej v primerih, ko so bili to prej naši redni dijaki.
7	/
8	- Svetovanje . Imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	- Podpora pri samostojnem učenju . Imamo središča za samostojno učenje, ki so namenjena zunanjim udeležencem, za podjetja ta središča niso toliko zanimiva. - Svetovanje . Veliko imamo svetovanja - pri nekem programu imajo udeleženci npr. možnost, da poiščejo pomoč individualnega svetovalca.

10	<ul style="list-style-type: none"> - Informiranje. Sedaj, ko so udeleženci že informacijsko pismeni, mi kar neposredno napišejo vprašanje in komuniciramo po elektronski pošti. - Svetovanje. Imamo tudi svetovalno središče, če gre za kakšne bolj kompleksne zadeve, jim pomagajo tam.
11	/

Nekatere intervjuvanke so ob tem posebej izpostavile, da se pri odraslih velikokrat dogaja, da pri njih niso toliko problem učne težave, pač pa se med izobraževanjem srečujejo z zelo raznolikimi osebnimi in socialnimi stiskami, ki potrebujejo individualne načine obravnave. Organizator in vodja izobraževanja odraslih mora biti tudi v teh primerih pripravljen na pogovor in pomoč. Ilustrativni so naslednji primeri:

Primer 1:

»Imam npr. enega udeleženca, vmes je bil eno leto v tujini, sedaj se je vrnil. Gre za fanta, ki nima učnih težav, vidi pa se, da se ni znal vživeti v šolski sistem. Takšen kot je, npr. rad preklinja, je malo moteč za okolico, je pač tak tip. Zdi se mi, da je tudi malo hiperaktiven in potrebuje veliko pozornosti. Sedaj pravi, da je pri nas dobil primerno podporo. Res se je treba z njim nekoliko več ukvarjati. Tudi sama sem se z njim več ukvarjala, morda tudi zato, ker me je zares navdušil s svojo inteligentnostjo, široko razgledanostjo, zdelo se mi je škoda, da zaradi drugih težav ne bi naredil šole. Ko je prišel k meni, je imel že jasno postavljene cilje, kaj bi želel doseči. Povedal je, da z nekaterimi učitelji v organizaciji, kjer se je izobraževal prej, ni mogel delati in se je zato odločil, da gre drugam. Ko je kasneje prišel na izpit, je bil zelo uspešen. Ni se pa vključil v skupino, delal je čisto individualno. On me je poklical in me vprašal, če ga lahko jaz prijavim na izpite, niti tega ni želel početi sam. Ves čas se mi je zdelo, da on ne potrebuje nadzora, potrebuje pa podporo. To mu je veliko pomenilo.« (Intervju 5)

Primer 2:

»Imeli smo primer fanta, ki je imel bipolarno motnjo. Bil je vključen v skupino, ki se nanj, zato ker je bil včasih moteč, ni dobro odzivala. Zato je bilo takrat potrebno opraviti tudi pogovore s skupino in iskati neke rešitve. Povedati moram, da smo tisto leto kar vsi trpeli. Učitelji, cela skupina in jaz zraven. Potrebno je bilo namreč stalno posredovati, ker so neprestano hodili k meni, češ da je potrebno nekaj storiti, ker je ta fant preveč moteč. Čeprav je res, da so bili zelo tolerantni, a včasih niso vedeli, kako ravnati. Na koncu je ta fant tako zbolel, da je moral šolo zapustiti.« (Intervju 4)

Primer 3:

»Povem lahko tudi primer fanta s cerebralno paralizo, izobraževali smo tetraplegika itd. Bil je tako hudo poškodovan, da je moral biti zvezan, treba ga je bilo voziti z vozičkom, ker je lahko premikal le en prst. Tudi za ta primer smo morali najti organizacijske rešitve. Na take primere moramo biti pozorni, ker se nam v izobraževanju odraslih velikokrat zgodijo. Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga niso želeli dati v noben razred za mladino. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more. V teh primerih moraš včasih klicati domov, se pogovarjati s starši, s socialnimi delavci

*idr. Taki primeri ti vzamejo veliko energije, a je res tudi, da ti dajo veliko nazaj.«
(Intervju 4)*

Gre za raznolike primere, ki zahtevajo individualno obravnavo in od organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih zahtevajo, da v takih primerih pomagajo oblikovati **individualni načrt njihove izobraževalne poti**. Res gre za primere, ki se ne dogajajo vsak dan, a se v praksi izobraževanja odraslih z njimi vendarle ne soočamo tako zelo poredko. V razmislek so nam lahko naslednje misli udeleženk v intervjujih: »*Tetraplegika smo dobili v izobraževanje odraslih, ker ga v noben redni razred niso želeli dati. V izobraževanju odraslih se takšne individualne prilagoditve delajo. Zavedamo se, da so to za take primere skrajne rešitve, pride k nam, ker drugam ne more.*« Težko bi od organizatorja in vodje izobraževanja odraslih zahtevali, da bi bil strokovnjak tudi za vse omenjene primere. Intervjuvanke so ob pripovedovanju o takšnih primerih same razlagale, da je bilo v teh primerih potrebno sodelovati s šolsko psihologinjo, šolsko svetovalno službo, svetovalnimi središči za izobraževanje odraslih, centri za socialno delo, bolnišnicami itd. Verjetno bi bilo zato v prihodnje potrebno pripraviti dodatne sistemske rešitve, da bi v izobraževalnih organizacijah (kjer temu že sedaj ni tako) tudi v izobraževanje odraslih bolj vključili šolsko svetovalno službo, šolske psihologe. Ali kot je dejala ena izmed sodelujočih:

»Sem pa razmišljala tudi o tem, da bi sodelavko, psihologinjo, bolj pritegnila k sodelovanju. Imam namreč nekaj udeležencev, ki že sedaj redno hodijo k njej na svetovanja. Ugotavljam, da ti udeleženci v veliko primerih nimajo veliko stikov z drugimi ljudmi. Če imajo že družino, morajo skrbeti zanjo, za otroke, velikokrat sami povedo, da se redko pogovarjajo s kakšno prijateljico ipd. Posebej to ugotavljam pri ženskah, ki so mame, zaposlene, otroke morajo preživeti, morda jih mož ne podpira prav dobro pri izobraževanju itd. Pri dijakih je to drugače, oni imajo svoje socialne mreže. Ti ljudje imajo določene težave in jih ne znajo sami rešiti. Problem je tudi ta, da so ti ljudje veliko bolj zaprti kot so dijaki. Včasih imajo nizko samopodobo, izobraževanja jih je strah. In zato potrebujejo neko podporo. Sama jim delno že lahko pomagam, ampak v nekaterih primerih, se mi zdi, da bi potrebovali bolj strokovno poglobljeno podporo.« (Intervju 5)

In še:

»Glede na to, da se vedno bolj srečujemo s primeri, ki potrebujejo tudi bolj poglobljeno psihološko pomoč, bi bilo morda potrebno razmišljati, da bi se organizirala psihološka svetovanja. Morda tako, da bi se vzpostavil nekakšen center, lahko pod okriljem kakšne ljudske univerze ipd. In da bi bili vsi, ki so vključeni v izobraževanje odraslih, upravičeni, da to uporabljajo.« (Intervju 5)

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. **Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem** so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno kot takšne ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili **teme iz psihologije**, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnimi znanji o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. Glede na

to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že začrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen **superviziji andragoških delavcev**.

Med podpornimi dejavnostmi, v katere se same vključujejo, so sodelujoče v intervjujih, sicer v manjši meri, navajale tudi **promocijo**.

Preglednica 24: Podporne dejavnosti – promocija

PODPORNE DEJAVNOSTI	
Promocija	
	Navedbe intervjuvancev;
1	/
2	/
3	- Kar se tiče promocije, smo pripravljali zgibanke, izdajali smo informator, tudi internetne strani so zdaj posebej za odrasle.
4	-
5	-
6	- Promocija – že dolga leta aktivno delujemo v okviru tedna TVU. Številnim inštitucijam pošiljamo različne zgibanke, informacije o svojem delu, izvajamo različne delavnice. Tako smo letos povabili otroke iz vrtcev skupaj z njihovi starši in so skupaj pekli. Imeli smo tudi delavnice za odrasle – peka ipd. teme.
7	- Promocijo opravimo vedno ob vpisu, udeležencem razdelimo anketne vprašalnike, v katerih nas zanima predvsem, zakaj so se odločili ravno za nas. Iz ankete potem razberemo, kaj je tisto, kar bi bilo smiselno še posebej promovirati. Vendar pa lahko zagotovim, da v 80% deluje informacija »od ust do ust«, potem je tukaj še internet, nazadnje pa moram omeniti še naš lokalni časopis, kjer objavljamo različne članke in na ta način promoviramo našo šolo in naše programe.
8	- Glede promocije imamo letno strategijo, letni plan. Promocijo opravljamo preko spleta, običajnih medijev (tiska, radija, televizije), pošiljamo razna obvestila podjetjem, ki so zainteresirana za določene tečaje in druge storitve. - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, z njimi skušamo vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. Ne nudimo jim samo tečaje (npr. računalništva), temveč jih obveščamo, da lahko pridobijo sredstva preko razpisa in jim pri tem nudimo tudi podporo. - Ena od naših dobrih stvari je, da imamo svetovalno središče za izobraževanje odraslih. To je izjemna možnost za posameznike in podjetja, ki se želijo učiti, ko potrebujejo informacije, podporo.
9	/
10	/
11	- Vse to opravljamo, imamo razne oglase, največ pa uporabljamo sponzorirane povezave na internetu, pošiljanje brošur po pošti.

Le ena od sodelujočih je omenila, da imajo »letno strategijo, načrt promocije«, iz česar je razvidno, da promocija pri njih poteka sistematično in načrtno. Večinoma pa iz zapisov ni razvidno, da bi bilo delo na tem področju načrtno.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Z vidika znanja, ki bi ga potrebovali organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih s področja promocije, se zdi primerno, da bi v programe spopolnjevanj za andragoške delavce vključili tudi nekatere teme s področja promocije. Ena izmed udeleženk v intervjujih je ob tem še posebej opozorila na pomen dela z mediji: »*Pomembna so znanja o delu z mediji, kako komunicirati z mediji. Osebno sem bila pred dvema letoma na ACS-ju na takšnem usposabljanju, izvajalci niso bili z ACS-ja, ampak zunanji. To so zelo uporabne zadeve. To je edini način, da nas ljudje spoznajo in slišijo; da pridejo do nas ne samo »nekaj kupiti«, temveč tudi po pomoč.*« Tudi te vidike bi bilo v okviru koncepta andragoškega spopolnjevanja za andragoške delavce treba v bodoče dalje razvijati.

Ob koncu smo intervjuvanke še povprašali, ali v njihovo delo sodijo tudi kakršnikoli **načini sodelovanja s predstavniki z okolja**. Opisale so naslednje načine sodelovanja:

Preglednica 25: Podporne dejavnosti – sodelovanje s predstavniki z okolja

SODELOVANJE S PREDSTAVNIKI OKOLJA	
Navedbe intervjuvancev	
1	- Osebno sodelujem s podjetji – z dobrimi podjetji, kjer so naši bivši udeleženci. Po navadi se sestanem z direktorji, ki izrazijo potrebe njihovih delavcev po izobraževanju. To je pozitivno tudi za redno izobraževanje, ker odpiramo vrata v podjetja.
2	- Sodelujemo z Mercatorjem. Sama sem se osebno angažirala v nekaterih projektih z njimi. Obrnila sem se na njihovo kadrovsko službo , pa sva se z njihovo predstavnico večkrat pogovarjali.
3	- S podjetji smo sodelovali le na njihovo pobudo. - Z občino pa nismo imeli stikov, to je za manjše kraje, ne za Ljubljano.
4	- Z zavodom za zaposlovanje . - S centri za socialno delo . - Včasih tudi z bolnicami . - Ministrstvo za šolstvo .
5	- Sodelovanje z Zavodom za zaposlovanje .
6	- Pogovarjala sem se s podjetji , zanje smo imeli programe spopolnjevanja, za njihove zaposlene. - Večkrat se na nas obrnejo tudi aktivni kmečkih žena . Žal smo za njih večkrat predragi, tako da so tudi primeri, da kakšni naši zaposleni gredo pomagati brezplačno. - Sodelujemo tudi s Košaki, rabijo mesarje in kličejo, dajte nam jih, pa, žal, ni zanimanja. Pogovarjali smo se že, kako bi rešili ta problem, organizirali smo karierne tržnice, ampak pravih učinkov ni. - Z lokalno skupnostjo, z občino <u>nimam</u> stika. Sicer pa imam občutek, da naša šola občine ne zanima. - Z zavodom za zaposlovanje sem redno v stiku in to ne samo z naše območne skupnosti, ampak tudi iz okoliških.
7	- Stalne stike imamo tudi z nekaterimi delodajalci , predvsem v našem okolju. - Podjetja se nam oglašajo na podlagi objav v lokalnem časopisu in na našo direktno pošto, ki jo dobijo enkrat letno po mailu. - Z nekaterimi podjetji so stvari že kar utečene, vsake dve leti se odločijo za izobraževanje in to upoštevamo (enkrat jezikovno, drugič računalniško, ipd.).

	<ul style="list-style-type: none"> - Stalno sodelujemo z obratno zbornico. - Dvakrat pa smo izpeljali izobraževanje za kmetijsko zadrugo in bila je zanimiva izkušnja – naslov programa je bil Računalništvo za kmete. Vsebine, termine in vse ostalo smo jim prilagodili in jih uspešno izpeljali.
8	<ul style="list-style-type: none"> - S podjetji se skušamo na nek način povezati in vzpostaviti partnerski odnos. Obveščamo jih o aktualnih razpisih ministrstev, če so kakšne možnosti za vračilo sredstev tako za podjetja kot za posameznike, skratka, skušamo z njimi vzpostaviti sodelovalni, partnerski odnos. - Lahko smo ponosni na to, da smo se v svoji regiji (Obala in Kras) povezali s nekaterimi pomembnimi osnovnimi in podpornimi institucijami v okolju, kot so Zavod za zaposlovanje, različne šole, celo upravna enota.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro sodelujemo z zavodom za zaposlovanje, pred kratkim smo imeli dva projekta – prvi je bil namenjen mladim, ki so osipniki in so težje zaposljivi. Drugi projekt, ki trenutno poteka v okviru zavoda za zaposlovanje, pa je podpora kariernemu razvoju.
10	<ul style="list-style-type: none"> - Osebnostno se s tem ne ukvarjam. To je bolj na ravni zavoda, za te stike skrbi bolj direktor. Tudi če imamo kakšen poseben problem, pogledamo, če je kaj takega tudi na drugih oddelkih in potem problem rešujemo skupno, da ne hodi na pogovore vsak zase. - Sicer se včasih obrnem na ministrstvo za šolstvo, ko potrebujem kakšne informacije, ali pa na zavod za zaposlovanje. - Z regionalno razvojno agencijo so neki kontakti prek centra vseživljenjskega učenja in svetovalnega središča.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Da, sodelujemo z delodajalci. Žal nismo delali na osebnem stiku z delodajalci, s tem področjem se sama ukvarjam in težava je v pomanjkanju časa in v tem, da nas je na zavodu malo zaposlenih. Vsi opravljamo različne naloge in se zavedamo tega problema, zato bomo morali v prihodnosti več pozornosti nameniti tudi sodelovanju z delodajalci na podlagi osebnih stikov.

Najpogosteje so vprašane navajale stike s **podjetji**, čeprav se zdi, da v precej primerih te dejavnosti ne potekajo načrtno in z jasnimi cilji. Da je teh stikov manj, kot bi si jih želele, nekatere sodelujoče tudi same potrdijo. Tam, kjer se v izobraževanje vključujejo tudi brezposelni, so sodelujoče navajale tudi stike z **zavodi za zaposlovanje**, omenjena je bila tudi **obratna zbornica, ministrstvo za šolstvo in šport** itn. Večinoma so na vprašanja o tem, ali sodelujejo s predstavniki **občine**, vprašane odgovorile, da teh sodelovanj ni oz. jih je zelo malo.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje; Kot so nekatere vprašane pojasnjevale že pri vprašanju o sodelovanju v postopkih ugotavljanja potreb, je mogoče, da se v odnose z zunanjimi partnerji bolj vključuje vodstvo izobraževalne organizacije, vendar bi še posebej v primerih, ko se npr. ravnatelj oz. direktor s področjem izobraževanja odraslih ne ukvarja veliko, težko trditi, da to ni vsaj delno tudi vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Da krepitev tovrstnih stikov s partnerji v okolju sodi med njihova dela, lahko vidimo iz prikazanih zapisov. Zato gotovo sodi sodelovanje z okoljem med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. Predvsem je smiseln premislek o vključitvi teme **interesne skupine izobraževalne organizacije ter načrtno delo z njimi** ter pomen **mreženja** izobraževalnih **organizacij s partnerji v okolju**.

Težišče dela in naloge, ki vzamejo največ časa

Po tako izčrpnih in natančnih opisih del in nalog organizatorjev ter vodij izobraževanja odraslih, ki so pokazali, da je njihovo delo kompleksno in raznovrstno ter zahteva različne vrste znanja in usposobljenosti, smo intervjuvanke v nadaljevanju prosili, da ocenijo, **kje je, ob vsem naštetem, po njihovem mnenju težišče njihovega dela in katere naloge jim vzamejo največ časa.** Njihovi odgovori so zbrani v spodnji preglednici:

Preglednica 26: Težišče dela in dela, ki vzamejo največ časa

Težišče dela	Pogostost navajanja	Delo, ki vzame največ časa	Pogostost navajanja
Organizacija izobraževanja	5	Organizacija izobraževanja	7
Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5	Delo z udeleženci (svetovanje, pogovori)	5
Delo z učitelji	3	Administracija (vodenje dokumentacije)	3
Sodelovanje z vodstvom šole	1	Vpisni postopki	3
Razvojne naloge	1	Delo z učitelji	2
Poučevanje	1	Razvojne naloge	1
Spremljanje poteka izobraževanja	1	Poučevanje	1
Finančno-računovodsko področje	1	Priprava gradiv	1
		Spremljanje poteka izobraževanja	1
		Finančno-računovodsko področje	1

Ob oceni svoje vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih so intervjuvanke menile, da je težišče njihovega dela predvsem v procesih **organiziranja izobraževanja, dela z udeleženci in dela z učitelji**. Menile so tudi, da organizacija izobraževanja in delo z udeleženci vzame tudi največ njihovega časa. Med opravili, ki jim vzamejo največ časa, so tri izmed enajstih omenile administrativne postopke in vpisne postopke. Pri prejšnjih vprašanjih smo ugotavljali, da se zdi vprašanim zelo pomembno delo z učitelji, potrdile so tudi pomembnost različnih vidikov razvojnega dela; poleg dela z udeleženci tudi aktivnosti ugotavljanja potreb, razvoja izobraževalnih programov, sodelovanja s partnerji v okolju itd. Če so že prejšnji odgovori dali slutiti, da ponekod tovrstne razvojne naloge organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih opravljajo v manjši meri, se na tem mestu ta predvidevanja še potrdijo. Odgovori dajejo slutiti, da so delovne kapacitete organizatorjev in vodj izobraževanja odraslih v praksi v veliki meri zasedene z organizacijo izobraževanja, vpisnimi postopki, administrativnim delom in da zato morda zmanjkuje časa za poglobljeno razvojno delo. A odpirajo se tudi vprašanja organiziranosti in načrtovanja ter razporeditve dela organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Razumljivo je, da v času vpisnih postopkov ter organiziranja izobraževalnega procesa ni veliko časa za poglobljeno razvojno delo, a sta pomenljivi

tudi naslednji izjavi ene izmed sodelujočih v intervjujih: »Organizator ima veliko dela na začetku in na koncu samega izobraževanja, kar se tiče mojega dela. Med samim izobraževanjem ali tečajem ni prav veliko dela. Razen če ima posameznik težave, če ne zmore, če ne želi ali ni prepričan, se mu bolj posvetimo. Sam proces teče kot po tirihi, ni nekih večjih težav.« »Septembra in oktobra, ko se pripravlja celoletno delo, je poudarek na vlogi vodje oz. organizatorja izobraževanja. S predavanji takrat praviloma še nismo začeli. Takrat sem 100% angažirana pri delu z odraslimi. V kasnejših mesecih pa je to delo zahtevalo približno 2 uri na teden.« Izjave dajejo misliti na to, da bi bilo mogoče z učinkovitim in načrtnim načrtovanjem dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih med letom najti čas tudi za bolj poglobljene razvojne aktivnosti.

Premislek za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja v prihodnje. Delno je **časovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil tematika**, ki sodi tudi v spopolnjevanja andragoških delavcev. Deloma pa gre pri tem za stvar notranje organiziranosti v posameznih izobraževalnih organizacijah. Iz prakse je namreč poznanih veliko primerov, ko vodstvo v času, ko je na področju izobraževanja odraslih »zatišje«, organizatorja ali vodjo izobraževanja odraslih prerazporedi na »druge naloge«, delo na raznih projektih itd., to pa onemogoča, da bi se vloga vodje izobraževanja odraslih, poleg organizacijske, zares vzpostavila tudi kot strokovno razvojna. Vlaganje v poglobljeno strokovno in razvojno delo na področju izobraževanja odraslih je namreč strateška odločitev izobraževalne organizacije: Če tega ni (ne bo), samo spopolnjevanje oseb, ki delajo na tem delovnem mestu, ne more prinesiti želenih učinkov.

Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih

V nadaljevanju smo sodelujoče v intervjujih vprašali, **ali se je po njihovem mnenju vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih kaj spremenila**. Če so menili, da se je, smo jih prosili, naj opišejo bistvene spremembe. Iz njihovih odgovorov smo izluščili dva zaokrožena sklopa sprememb, ki jih prikazujemo v nadaljevanju. Od enajstih sodelujočih jih je kar devet navedlo, da je danes veliko več **formalnih postopkov in administracije**, kot je bilo to značilno v preteklosti.

Preglednica 27: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – več formalnih postopkov in administracije

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
Več formalnih postopkov in administracije	1 - Veliko je administriranja . Administracija nas bo pokopala.
	2 /
	3 - Bistveno bolj se je naše delo tudi zbirokratiziralo . Vse temelji na tem, da moraš »zapolniti vse predalčke«, človeka se sploh ne vidi. Veš, da te nihče ne bo nadzoroval vsebinsko, važno je, da je formalno vse v redu.
	4 - Gotovo je več formaliziranega . Včasih nisem bila v tem krču, da moram fizično ustvariti toliko in toliko papirja. Več je predpisanih postopkov , ki morajo teči in zahtevajo tak ali drugačen obrazec.
	5 - Sedaj je potrebno izpolnjevati več dokumentacije , kot je bilo to včasih. Stvari so bolj normirane , bolj moram spremljati različne predpise, vse se bolj pogosto spreminja .
	6 /
	7 - Jaz osebno bi imela rada še več časa za pogovore z udeleženci , opažam pa, da je formalnih zadev, ki jih moraš opraviti, vedno več . In pogosto niti ne veš, zakaj je to vse potrebno in ali bo vplivalo na kvaliteto izobraževalnega procesa, mojega dela.
	8 - To, kar so prinesli projekti, predvsem ESS in drugi, veliko več je papirologije . Lepo bi bilo, če bi se ukvarjali z ljudmi, ne pa s poročanjem , papirji. To vse se je zgodilo v zadnjih treh letih. To je »simptomatično«.
	9 - Zagotovo je več papirologije . Npr. že priprava ponudbe nekega izobraževalnega programa je zahtevna in obsežna stvar, tudi do 30 strani, tako da vodji, ki to pripravlja, vzame veliko časa. Potem so tu še priprave pogodb, različni razpisi, pisanje časovnic, poročil, to vse je zamudno delo.
	10 /
	11 /

Iz opisov lahko povzamemo, da so bili po mnenju sodelujočih postopki organizacije in izpeljave izobraževanja odraslih v praksi včasih veliko manj formalizirani, manj je bilo potrebno stvari zapisovati, danes je potrebno vse postopke bolj dokumentirati. Opozarjajo, da ta opravila organizatorju oz. vodji izobraževanja odraslih vzamejo preveč časa, ki bi ga sicer lahko namenil strokovnemu delu, pogovori z udeleženci ipd. Po eni strani bi lahko v tovrstnih opisih prepoznali posledice dveh širših družbenih procesov, t.j. procesa decentralizacije in povečevanje avtonomije izobraževalnih organizacij, ki se kaže v prenosu procesov odločanja z nacionalne ravni na raven izobraževalnih organizacij. Instrument takšnega prenosa avtonomije bi lahko prepoznali tudi v nekaterih rešitvah, zapisanih v novem zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju (20% odprtega kurikula, izobraževalna organizacija sama razporeja predmete in module po letih, sama oblikuje pravila ocenjevanja itd.) ter v novih Navodilih za prilagajanje izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja (ni več predpisanega minimalnega obsega ur organiziranega izobraževanja, organizacija sama odloča o izboru organizacijskih modelov, itd.) Po drugi strani pa postajajo

močnejši sistemi »izkazovanja odgovornosti za kakovost«, saj se izobraževalni organizaciji skladno s povečanjem možnosti za avtonomno odločanje nalaga tudi večja odgovornost za to, da bodo te odločitve kakovostne in ne bodo v škodo uporabnikom njenih storitev. V ozadju teh procesov je namreč pravica javnosti do obveščenosti ter instrument zaščite udeležencev, ki imajo pravico do kakovostnega izobraževanja. Izobraževalna organizacija mora na pregleden način pokazati, kako uveljavlja svojo avtonomijo. Morda gre tu iskati enega izmed vzrokov za večje »formaliziranje postopkov« oz. za občutek, ki ga imajo danes organizatorji oz. vodje, namreč, da je potrebno »fizično ustvariti toliko in toliko papirja«.

Opozorila praktikov je potrebno obravnavati resno in z dolžnim strokovnim premislekom. Ker se tovrstni sistemi v Sloveniji vzpostavljajo na novo, je namreč mogoče, da bi se nekateri postopki, ki so v zadnjem času pridobili bolj formalno obliko, njihov namen pa je bil večja sistematičnost in načrtnost, kar naj bi vodilo k bolj poglobljenem strokovnem delu, »izrodili« v plitve administrativno birokratske postopke. Če bi bili razumljeni in izpeljani na ta način, zares ne bi vodili v večjo kakovost in bi strokovno delo v praksi izobraževanja odraslih bolj zavrli, kot da bi ga spodbudili in prispevali k izboljšanju. Ilustrativni sta naslednji izjavi dveh intervjuvank:

*»Imam občutek, kot da je **več nekega temeljnega nezaupanja v delo organizatorja ali vodje izobraževanja odraslih**. Druge institucije jim ne zaupajo, da dobro delajo, da bodo to naredili tako kot morajo in se zato stvari normirajo, predpisujejo. To je slab občutek, ki ga imaš.« (Intervju 4)*

»Nadzorujejo te neki polpismeni ljudje, ki stvari vsebinsko ne poznajo, »usedejo« se na številke, formalnosti in te kontrolirajo. Ali smo res morali to doživeti, ali si to res zaslužimo? Če imaš stvari narejene formalno vse v redu, si lahko miren. Vsi skupaj smo zašli, čutim se ogroženo od papirjev.« (Intervju 3)

Zdi se, kot da se je v praksi izobraževanja odraslih zgodilo nekakšno paradoksalno stanje; z nekaterimi rešitvami naj bi strokovni delavci dobili več avtonomije in možnosti za odločanje, sami pa prav te spremembe čutijo kot tiste, ki jim to avtonomijo jemljejo in jih »dušijo«.

Z vidika načrtovanja spopolnjevanja andragoških delavcev pa so ta opozorila iz prakse pomembna zato, ker nas navajajo k temu, da bi bilo v spopolnjevanjih, kjer se andragoški delavci spopolnjujejo za uporabo različnih instrumentov (npr. priprava osebnega izobraževalnega načrta, oblikovanje izvedbenega načrta ipd.) še več pozornosti potrebno nameniti ozaveščanju pomena teh instrumentov. Nekatero spremembo, ki smo jim priča v zadnjem času, namreč od organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih ter drugih andragoških delavcev zahtevajo tudi spremembe načinov dela, pogosto posegajo tudi v njihove »subjektivne teorije« o tem, kakšna naj bo njihova strokovna vloga, kaj naj zajema, kakšen je namen določenih procesov ipd. Spremembe pogosto zahtevajo tudi drugačno organizacijsko strukturo, ki najbolj neposredno poseže v vsakdanje delo organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih. Na nek način tovrstne spremembe zares prinašajo dodatno delo, nove zadalžitve, je tudi zahtevnejše, zahteva lastno iniciativnost, več strokovnega znanja in ne nazadnje

tudi sprejemanje večje odgovornosti za tovrstno sprejete odločitve. Ena izmed intervjuvank je to dogajanje opisala takole:

»Veliko načrtovalskega dela je tudi pri pripravi različnih pravilnikov. Dobili smo avtonomijo, ampak prej smo vsaj pravilnike dobili, zdaj moramo pa še to sami pripraviti. Na nekaj si se lahko naslonil. Zdaj pa nekdo nekaj pripravi, učitelji nimajo časa pogledati, ko pa se kaj zaplete, pravijo:saj tako določa Marijin pravilnik, po tem smo se ravnali. Premalo je bilo prehodnega časa, da bi se na to lahko pripravili, tako pa so bili novi programi sprejeti pozno pomladi, jeseni smo jih morali začeti pa že izvajati.« (Intervju 6).

Zapis kaže tudi na zavedanje o večji odgovornosti, ki jo prinašajo novosti v prakso izobraževanja odraslih, hkrati s tem pa tudi na nekakšno negotovost, strah, da stvari ne bomo opravili tako, kot bi bilo prav. Zaznati je občutek, da se je v vseh teh novostih organizator oz. vodja znašel sam, brez potrebne podpore, prehodnega časa, ki bi omogočil, da bi si pridobili potrebno znanje, se drugače organizirali ipd. Dejstvo je namreč, da je veliko novosti, ki so se v zadnjih letih vnesle v izobraževalni sistem, posebej tudi na področje izvedbenega dela v izobraževanju odraslih, takšnih, ki zahtevajo kompetentnega, strokovno usposobljenega andragoškega delavca. Ob vsej resnosti obravnave opozoril praktikov o *»formaliziranju postopkov, večjem administriranju, papirologiji«* zato ne gre zanemariti potrebe po krepitvi strokovnega znanja oseb, ki se v praksi soočajo s strokovnimi novostmi. S tem morda delno le prispevamo, da bo *»slabega občutka«* in *»ogroženosti ob papirjih«* manj. Prav ti isti *»papirji«* so namreč lahko močan argument v rokah organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, ko pred strokovno in laično javnostjo ter tistimi, ki opravljajo v sistemu nadzorno funkcijo, utemeljuje lastne strokovne odločitve.

Potrebo po krepitvi svojega strokovnega znanja, ki izhaja iz novih okoliščin in zahtevajo strokovno nadgradnjo oz. razvojno delo, izpostavljajo tudi organizatorji oz. vodje sami.

Kot je razvidno iz naslednje preglednice, so izpostavili naslednje pomembne dejavnike, ki spreminjajo utečene načine njihovega strokovnega in razvojnega dela oz. krepijo potrebno po tovrstnem delu:

- upad vpisa in močna konkurenca,
- novosti pri pripravi izvedbenega kurikula,
- priprava internih pravilnikov,
- zahtevnejši udeleženci,
- prilagajanje trgu in potrebam na trgu,
- kompleksnost del in nalog, delo na različnih delovnih področjih.

Preglednica 28: Spremembe vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v zadnjih letih – nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu

SPREMEMBE	Navedbe intervjuvancev
	1 /
	2 - Ključne spremembe so v velikem upadu vpisa in močni konkurenci . Gre za borbo za kupce in skrb za kakovost .
	3 - V preteklosti je bilo več strokovnega dela . - Več je bilo tudi dela s podjetji , zdaj pa se ta ne zanimajo več za razvoj kadrov.
	4 /
	5 /
Nove (drugačne) zahteve pri strokovnem in razvojnem delu	6 - Vloga vodje izobraževanja odraslih se je bistveno spremenila – prav gotovo v pripravi izvedbenega kurikula , pa priprava vseh teh pravil, pravilnikov ... Tu gre tako za veliko več strokovnega dela kot za več organizacijskega dela, pa tudi formaliziranje postopkov . - Čutim pa tudi, da se moram vedno več učiti o tem, da se odrasli učijo drugače , da bi potem to znanje lahko prenašala na učitelje .
	7 - Udeleženci so postali zahtevnejši , pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.
	8 - Vsak posameznik želi čim več časa zase . V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, »hvala lepa in nasvidenje«. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.
	9 /
	10 - Danes je treba iskati nove tržne niše oz. nastopiti z novimi produkti . To, kar smo imeli doslej, se je nekako izpelo. Zdaj bo pa potrebno poiskati nove oblike.
	11 - Zmeraj več je dela, zmeraj več različnih delovnih področij imam, tako da moram stalno »preklapljat« z enega na drugo področje. - Prilagajati se je potrebno trgu in potrebam in sprejeti tudi druge naloge .

Opisane spremembe kažejo na to, da se pred organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi postavljajo nove zahteve po strokovnem in razvojnem delu, ki od njih zahtevajo večjo samoiniciativnost, razvojno naravnost, odprtost za potrebe uporabnikov (udeležencev, podjetij idr.). Ker vpis v izobraževalne programe že dolgo ni več samoumevna stvar, se danes praksa izobraževanja odraslih sooča z »*borbo za kupce*«, »*iskanjem novih tržnih niš* oz. *potrebo po nastopanju z novimi produkti*« in »*potrebo po večji kakovosti*«. Udeleženci danes zahtevajo več kot so včasih: »*Pričakujejo, da če so nekaj plačali, morajo to tudi dobiti.*« »*V preteklosti so organizatorji izobraževanja imeli tako vlogo: organizirali in pripravljali smo stvari, izobraževanje se je začelo, izobraževanje se je končalo, konec, hvala lepa in nasvidenje. Danes je treba vedno več časa posvetiti vsakemu posamezniku.*« To, še posebej v izobraževalnih organizacijah, ki že prej niso bile razvojno naravnane in odzivne na potrebe okolja, zagotovo posega v ustaljene načine dela organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih in spreminja njegovo vlogo in naloge.

Predvidevanja o spremembah vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje

V nadaljevanju smo zato sodelujoče v intervjujih prosili, naj nam povedo, **kako bi se po njihovem mnenju morala razvijati vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje**, da bi bili v izobraževalnih organizacijah lahko kos vsem opisanim spremembam. Njihove razmisleke smo združili v dva vsebinsko zaokrožena sklopa. Večina intervjuvank je menila, da potrebujemo **statusne in kadrovsko organizacijske spremembe**.

Preglednica 29: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – statusne in kadrovsko organizacijske spremembe

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovsko organizacijske spremembe	1	<ul style="list-style-type: none"> - Glede na trend vseživljenjskega učenja pričakujem, da bo naša vloga bolj pomembna. Potrebe družbe bodo večje. Razvoj je hitrejši - pomeni, da se moramo tudi izobraževati s pospeškom. - Podvojiti bo treba moči - potrebovali bomo nekoga, ki bo zadolžen za razvoj in stik z udeleženci, druga oseba pa naj se ukvarja z organizatorsko in administrativno funkcijo in financami. - Potrebno bo več timskega dela. Delo v skupinah, aktivih.
	2	<ul style="list-style-type: none"> - S področjem izobraževanja odraslih bi se moralo ukvarjati več ljudi in to profesionalci. Nekaj časa je treba vlagati v zaposlene na tem področju, jim dati čas, da spoznajo področje in jih voditi in vlagati sredstva.
	3	<ul style="list-style-type: none"> - Za izobraževanje odraslih se odločajo večinoma starejši učitelji, potrebne pa bi bile nove metode in pristopi – to je kontradiktornost v praksi.
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Vodja izobraževanja odraslih bi moral opravljati predvsem vodstvene funkcije. Biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov, nadaljnega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Verjetno bi morala biti njegova obveznost tudi priprava letnih delovnih načrtov in letnih poročil. Prav tako vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. - Operativno delo: pogovori z udeleženci, razpisi, vpisovanje, evidence, pogovori, spremljanje - to pa menim, da bi lahko delali tudi drugi ljudje. - S tem, da bi bilo potrebno vzpostaviti timsko delo. V timu bi moral biti vodja, dva do trije (odvisno od obsega dela) organizatorji, administrativni delavec. Da to dobro deluje, mora pri tem sodelovati tudi računovodstvo. Vodja izobraževanja odraslih pa bi moral imeti dovolj velike pristojnosti, da bi lahko odredil stvari, ki so povezane strogo z organizacijo, vodenjem, pripravo izobraževanja odraslih.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Statusne in kadrovske organizacijske spremembe	5	- Vodja izobraževanja odraslih je predvsem velik motivator učiteljem in udeležencem . To mora biti njegova prva vloga. Če bi bil vodja izobraževanja odraslih usposobljen , da bi znal motivirati tako udeležence kot učitelje, bi lahko pedagoški proces veliko bolje tekel. Vodja izobraževanja odraslih mora znati povezovati cel proces učenja , ga približati tako udeležencu kot učitelju.
	6	- Statusno bi morali organizatorja izobraževanja odraslih na šoli sistemizirati , da bi bil plačan ne glede na to, koliko je vpisanih.
	7	- Če ima šola malo programov in malo udeležencev, potem lahko vloga ostane taka kot je - da en človek opravlja več stvari. Če pa je udeležencev veliko, se mi zdi, da je vloga, ki bi jo morali vodje izobraževanja odraslih imeti, podobna vlogi ravnatelja . Imeti mora vedno več različnega znanja (ekonomsko, managersko). - Idealno bi bilo, če bi lahko imeli tim sodelavcev , ki bi mu pripadal, se z njimi posvetoval, pripravljaj programe.
	8	- Takoj ko naraste število skupin in število udeležencev, mora organizator prerasti v vodjo izobraževanja. V nekaj letih se bo s toliko ljudi, toliko projekti in toliko dela, kot ga imamo pri nas, pojavila potreba po zaposlitvi novega organizatorja, prehod na vodjo bo nujen .
	9	- Prihodnost vidim v neki timski sinergiji . Da ne delamo samo kot »padalci«, individualno, to ni v redu. Potrebno je povezovanje, tako znanja kot izkušenj . - Vlogo vodje izobraževanja vidim na eni strani kot povezovalno , pa tudi podporno vlogo , da krepi tim, vnaša tudi nove stvari, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje , poskrbi za to, da skupaj nastopamo na trgu in skupaj razvijamo nove programe . - Delo organizatorja izobraževanja pa zahteva določene organizacijske veščine , gre bolj za organizacijo, manj za vsebino.
	10	/
11	/	

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih izobraževanje odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Statusno bi se morala vloga vodje izobraževanja odraslih sistemizirati, da bi bil plačan ne glede na vpis.
- Potrebna je **profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje** v to področje.

- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: biti bi moral andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnega razvoja področja izobraževanja odraslih na šoli. Med njegove obveznosti sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti mora motivator učiteljem in udeležencem. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno timsko. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Izhajajoč iz takšne delitve vloge na vodjo izobraževanja odraslih ter organizatorja izobraževanja izhajajo tudi delno raznolike potrebe po znanjih in veščinah enih in drugih, hkrati pa tudi skupine kompetenc, ki so skupne enim in drugim (npr. veščine timskega in sodelovalnega dela itd.)

Takšna statusno in strokovno urejena vloga andragoških delavcev, ki se v izobraževanju odraslih ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, po mnenju sodelujočih v intervjujih šele lahko prispeva oz. je predpogoj za to, da bi se lahko razvijala tudi **strokovno razvojna vloga**. Med tovrstnimi spremembami so sodelujoče naštele naslednje:

Preglednica 30: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	1	/
	2	<ul style="list-style-type: none"> - Več bo sodelovanja in komunikacije z uporabniki. - Potem pa tudi spremljanje in razvoj kakovosti, evalvacija. No, ja saj to je povezano z uvajanjem sprememb in spremljanjem tega. Večja fleksibilnost – ti ustaljeni načini dela ne bodo dovolj. - Več sodelovanja na terenu, ugotavljanja potreb delodajalcev. Opažam, da si delodajalci organizirajo precej sami, nikjer pa ni rečeno, da pri tem ne bi mogla sodelovati šola, ali to organizirati zanje. - Potem so tudi mednarodni projekti. Ti so pomembni in potrebovali bi ljudi, ki bi v tem sodelovali: iskali bi variante, kje sodelovati in sodelovali bi pri izpeljavi projekta. Tu je tudi mogoče dobiti sredstva za razvoj.

SPREMEMBE VLOGE V PRIHODNJE	Navedbe intervjuvancev	
Spremembe strokovno razvojne vloge	3	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih, če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. - Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. - Naslednja možnost za izobraževanje odraslih je dopolnjevanje strokovnega znanja - informiranje o novostih. Vendar mora biti v tem primeru šola povezana s kakšnim razvojnim centrom, da lahko slediš novostim (vrsta materialov, njihova uporaba...). Žal tu spet trčimo na nezanimanje podjetij za razvoj svojih kadrov – raje »uvažajo že oblikovane« ljudi. - Priložnost pa vidim tudi pri spopolnjevanju za osebno rast, spolnjevanje znanj za hobije, tuje jezike...
	4	<ul style="list-style-type: none"> - Po mojem mnenju bi morali razviti izobraževanje odraslih na vseh srednjih šolah in bi to moralo biti zakonsko normirano, da ima vsaka šola izobraževanje odraslih. Lahko bi več razvijali programe neformalnega izobraževanja.
	5	<ul style="list-style-type: none"> - Njegovo vlogo vidim tudi v razvijanju programov za podjetja. Tehnologija gre naprej in zaposleni bi morali pridobivati znanje o teh novostih. Ampak to zahteva tudi spremembe v podjetjih, tudi ona bi morala podpirati to izobraževanje. Podjetja premalo izobražujejo, več bi morala dati v izobraževanje.
	6	/
	7	/
	8	/
	9	/
	10	<ul style="list-style-type: none"> - Mislim, da se bo ta vloga spreminjala bolj v upravljavca informacij o tem, katera izobraževanja so možna. Doslej je bilo vse bolj naslonjeno na šolske programe, v bodoče pa bo bolj, tako kot to to delajo zasebna podjetja, , iskanje priložnosti in kreiranja novih programov.
	11	/

Iz navedb intervjuvank lahko izluščimo naslednje strokovno razvojne usmeritve:

- več sodelovanja in komuniciranja z uporabniki,
- večji poudarek spremljanju in razvoju kakovosti,
- več lastne angažiranosti pri ugotavljanju potreb delodajalcev,
- razvoj novih programov (formalnega, še posebej pa neformalnega izobraževanja - programi za potrebe trga dela in za osebno rast).

Potrebo po vseh teh spremembah še dodatno osvetljujejo naslednji premisleki sodelujočih v intervjujih:

»Izobraževalci odraslih, vsaj v primerih, kot je na naši šoli, skoraj nimajo kaj delati, ker osipa med mladimi ni. Osip se je zmanjšal tudi zaradi težnje po kakovosti – ker so šole v nekih predalčkih - če imajo velik osip, to ni dobra šola. To je stališče šolskega ministrstva, tudi po vseh evropskih standardih je treba zmanjšati osip. To pa se je izrodilo v to, da skoraj vsi naredijo letnike in posledice tega bomo prav gotovo čutili v prihodnosti. V redni šoli to povzroča, da se lahko vpiše kdorkoli, veliko je takih, ki jih učenje sploh ne zanima, ne poslušajo, delajo nekaj drugega, marsikdaj niti zvezka ne odprejo. Ampak šola je dobra, če nima osipa. Dijaki lahko celo napredujejo z negativno oceno, češ da jo bo popravil v naslednjem letniku. Dijak pa ne misli naprej, on rešuje današnji dan. Ne misli na to, da se mora danes še naučiti, kar lani ni znal. Vse to ima posledice tudi na izobraževanje odraslih. Kot sem že rekla, tradicionalnih skupin, osipnikov, skoraj ni več. Mislim pa, da bo prišlo do velikanske spremembe – bistveno povečane potrebe po razvoju in izvajanju NPK. Znanje dijakov je zelo slabo in za resno delo bodo potrebni NPK, da bodo sploh zaposljivi. Npr. – kemijski tehnik je bil včasih zelo širok profil, zaposloval se je lahko na številnih delovnih mestih, zdaj pa je program tako osiromašen, malo je splošnih predmetov in to »širino« bo treba nadomestiti. Mogoče je tu priložnost za izobraževanje odraslih.« (Intervju 3)

*»Šola, v katero sem hodila jaz, je še vedno taka, kot je danes. Jaz sem se ob šoli doma naučila šivat, kuhat, kositi, kvačkat... Zdaj se otroci tega ne naučijo doma. Vlada mišljenje, da se da vse kupiti in se tega ni treba učiti; vse gradimo na trgovini. Mogoče pa bi morala šola kaj narediti na tem področju. Ampak spomnim se primera iz naše vasi, ko smo se v okviru nekega društva pogovarjali, da bi kaj naredili za kraj in v ta namen organizirali izobraževanje prebivalcev. Takoj smo našli teme – različne vrste pismenosti. Zataknilo se je, ko smo se pogovarjali, kje bi to izvedli. Tisti, ki so se s tem ukvarjali, so povedali, da ljudje nočejo, da bi se izobraževali v šoli, raje gredo v gasilski dom. **Kaj smo naredili s šolo?**« (Intervju 3)*

*»Osebnostno se mi zdi škoda prostorov, škoda vseh sredstev, zato da se do 15.00 ure izvaja izobraževalni proces, popoldan pa je šola zaprta, prostori samevajo. **Zakaj ne bi bile šole odprti prostori**, ki so namenjeni izobraževanju mladine in odraslih? Lahko bi **več razvijali programe neformalnega izobraževanja**. Zakaj pa ne bi imeli sedaj, ko so na nekaterih šolah zaradi upada dijakov že dopoldan prostori prazni, skupine upokojencev, ki jih npr. jezikovno izobražuješ ipd. Zakaj bi morali biti tako grozno zaprti in ne bi omogočili učenja na šoli tudi starejšim? Če bi bila ravnatelj, bi tako razmišljala. Sama sem resnično želela to storiti. Zraven naše šole je bil dom upokojencev. Želela sem, da bi jim ponudili jezikovno ali računalniško opismenjevanje. Pa so bili odzivi v smislu: »Pa ne bomo sedaj teh starih imeli v šoli? Koliko problemov je z njimi! Kaj pa če jih v času, ko so pri nas, zadene kap?« Lahko bi imeli neformalne tečaje itd. Pri nas smo imeli npr. profesorico, ki fantastično oblikuje nakit, to znanje bi z veseljem prenašala drugim, pa se ni dalo izpeljati. Doživljala pa sem to, da se šola ob petkih popoldan zapre in potem je na izobraževanju odraslih »una, ki se nekaj gre.« Če sem ostala v petek popoldan, je moral zaradi mene ostati tudi varnostnik, to je bil strošek. Da ne govorim o sobotah... « (Intervju 4)*

Opisi so zelo dragoceni, saj kažejo na to, da imajo osebe, ki v izobraževalnih organizacijah opravljajo vlogo organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih, ideje, razmišljajo razvojno, a se pri tem hkrati soočajo z odporom okolice, še vedno preozkim razumevanjem procesov vseživljenjskega učenja, nespoštovanjem drugačnosti, potreb po »razšolanju šol« ter preoblikovanju le-teh v centre vseživljenjskega učenja. Ob teh izjavah velja omeniti raznolikost vrst izobraževalnih organizacij za odrasle. Vse tri prikazane izjave so namreč prispevale sodelujoče iz srednjih šol, kjer je izobraževanje odraslih (za razliko npr. od izobraževanja odraslih na ljudskih univerzah) velikokrat še vedno postranska dejavnost, dodatni vir zaslužka, nekaj, kar je »za zraven«. Organizator oz. vodja izobraževanja odraslih je zato tudi nekakšen glasnik pomena izobraževanja odraslih, vzpostavljanja identitete in enakovredne obravnave izobraževanja odraslih na šoli ipd. To pa gotovo ni enostavna naloga.

Potrebe po znanju, ki bi ga moral imeti organizator oz. vodja izobraževanja odraslih in ponudba spopolnjevanj

V zaključnem delu intervjujev pa nas je zanimalo mnenje vprašanih o tem, **katero je tisto znanje, ki bi si ga morali vodje izobraževanja odraslih oz. organizatorji izobraževanja pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih?** Njihove odgovore prikazuje spodnja preglednica.

Preglednica 31: Razvoj vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v prihodnje – spremembe strokovno razvojne vloge

Znanje	f
ANDRAGOŠKO ZNANJE	28
Temeljno andragoško znanje.	4
Organizacija izobraževanja.	4
Uporaba informacijske tehnologije v izobraževalnem procesu (programiranje v spletnem okolju, postavitve spletnih učilnic).	4
Poznavanje svetovalnega procesa.	3
Oblike in metode v izobraževanju odraslih.	2
Priprava virov za samostojno učenje, učnih gradiv.	2
Evalvacija, zagotavljanje kakovosti (veščine obdelave informacij).	2
Znanje s področja priznavanja predhodno pridobljenega znanja.	1
Mentorstvo, tutorstvo.	1
Usposabljanje o odnosih med učitelji in udeleženci.	1
Poznavanje izobraževalnega sistema.	1
Znanje o tem, kako načrtovati programe.	1
Preverjanje in ocenjevanje znanja.	1
Poznavanje andragoške dokumentacije.	1
ZNANJE O DELU Z LJUDMI (razvoj kadrov, usklajevanje dela...)	15
Znanje o komuniciranju (z udeleženci, učitelji, zunanjimi javnostmi, mediji...).	5
Psihološko znanje.	3
Spodbujanje razvoja profesionalnosti in razvoja pri učiteljih (znanja za učinkovito vodenje sodelavcev...).	2
Timsko delo.	1
Posredovanje povratne informacije sodelavcem o opravljenem delu.	1

Znanje	f
Veščine motiviranja sodelavcev za delo v izobraževanju odraslih.	1
Veščine, ki bi vodji izobraževanja odraslih pomagale prenašati znanje o izobraževanju odraslih na učitelje.	1
Veščine pogajalskega procesa.	1
ZNANJA S PODROČJA PRAVA IN EKONOMIJE, MENEDŽMENTA	12
Poznavanje zakonodaje (predpisi, upravni postopek, pogodbe..).	7
Znanje s področja ekonomije, financ in računovodstva (finančno načrtovanje, določitev cene programa...).	5
Menedžerska znanja.	1
Znanje o tem, kako tržiti programe.	1
ZNANJA S PODROČJA OSEBNOSTNEGA RAZVOJA	4
Znanje s področja osebnostnega razvoja (uravnavanje lastne motivacije, refleksija o lastnem delu, osebnostna rast...).	3
Osebno načrtovanje časa (kako postavljati prioritete, kako se organizirati, kako spremljati realizacijo lastnega dela).	1

V analizi so se izluščili naslednji vsebinski slopi potrebnih znanj:

Andragoško znanje. Poleg temeljnega andragoškega znanja, pri čemer vprašane niso natančneje navajale, katero naj bi to bilo, so največkrat navedle še znanje o organizaciji izobraževanja in poznavanju svetovalnega procesa. Potrebe po znanju sovpadajo z nalogami, ki so jih pri prejšnjih vprašanih vprašane navajale kot tista, ki predstavljajo težišče njihovega dela. V nadaljevanju so nanizale različne vrste potrebnega znanja, ki je povezano z nalogami izpeljave andragoškega cikla, kot so: načrtovanje programov, oblike in metode dela, priprava učnih gradiv, , odnosi med učitelji in udeleženci, preverjanje in ocenjevanje znanja, spremljanje in evalvacija itd. Ne gre pa prezreti, da sta potrebe po znanju pri teh dejavnostih navajali le ena ali dve od enajstih sodelujočih. Postavlja se vprašanje, ali vprašane ocenjujejo, da vse to znanje že imajo, ali menijo, da tovrstno poglobljeno andragoško znanje ne sodi v njihov delokrog (posebej tiste, ki povečini opravljajo le organizacijska dela), ali pa tega znanja ne pojmujejo kot pomembnega. Če bi veljala ta, zadnja, možnost, bi bilo to z vidika vzpostavljanja vloge vodje izobraževanja odraslih kot strokovno-razvojne vloge, zaskrbljivo.

Znanje o delu z ljudmi. Že pri analizi del in nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih se je pokazalo, da je precejšen del te vloge povezan z nalogami usklajevanja, povezovanja nalog med učitelji itd. Pokazalo se je, da gre v tem delu že za dela in naloge, ki zajemajo dimenzije vodstvenega dela. Tudi v tem primeru pogostost navedb ni bila visoka, a so vendarle definirane potrebe, ki so skladne z opisi dela, ki so jih vprašane navajale prej. Med tovrstno znanje sodi: komuniciranje z različnimi interesnimi skupinami, psihološko znanje, znanje o timskem delu, sposobnost motiviranja sodelavcev, posredovanje povratnih informacij o opravljenem delu, prenos znanja na sodelavce itd.

Znanje s področja prava, ekonomije, menedžmenta. V tem sklopu bi lahko prepoznali prej opisane spremembe, ki so se na področju izobraževanja odraslih zgodile v zadnjih letih, ko postaja vse pomembnejše poznavanje pravnih okvirov v izobraževanju, ko je potrebno natančneje, kot je bilo to značilno v preteklosti,

izkazovati upravičenost in primernost porabe sredstev, ko je npr. ob prijavih na razpise za projekte potrebno natančneje določiti finančne načrte ipd. Morda na vse te spremembe in iz njih izhajajoče potrebe po novem znanju organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, doslej nismo bili dovolj pozorni.

Znanje s področja osebnostnega razvoja. Nekateri intervjuvanke so opozorile na potrebo po dodatnem znanju o tem, kako spremljati in samovrednotiti lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebnostno rast. V ta sklop sodijo tudi potrebe po znanju o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas.

Izhajajoč iz opredeljenih potreb po znanju smo vprašane za konec še povprašali, **kaj menijo o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za njihovo delo oz. ali imajo v zvezi s tem kakšne predloge.** Po pričakovanju so navajali podobno kot pri prejšnjem vprašanju – za znanje, ki so ga navedli kot tisto, ki ga potrebujejo, so navedli tudi, da bi bilo dobro, da bi bilo več ponudbe spopolnjevanja s tistega področja. Še posebej so izpostavili naslednje:

- Andragoški center je tista krovna organizacija, ki bi morala oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih.**
- Potrebno bi bilo razviti dodatno **spopolnjevanje s področja zakonodaje** na področju izobraževanja odraslih.
- V spopolnjevanja bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pri izobraževanju odraslih pojavljajo.**
- Treba bi bilo **razviti kakšen program v zvezi s pedagoško – andragoško dokumentacijo.** Ta bi moral biti **praktičen:** kako naj izgleda dokumentacija, kako naj se taka dokumentacija vodi itn.
- ACS bi lahko organiziral različne **posvete** ali še boljše, **problemska srečanja.** Na njih bo predstavil izhodišča za neko aktualno temo, povabil bi praktike, prišli bi ljudje iz različnih institucij, z različnimi težavami, o tem bi se potem pogovorili, ACS pa bi vse skupaj vodil in usmerjal.
- Andragoški center naj bi še nadalje razvijal spopolnjevanje s področja **zagotavljanja kakovosti izobraževalnih ustanov.** Andragoški center ima vlogo **razvijalca nečesa novega,** nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je,** da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam,** tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja,** deluje **razvojno in izobraževalno.**
- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih.** Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

Pomembna je pobuda praktikov o tem, da bi moral ACS razviti **sklop spopolnjevanj, ki bi bil namenjen prav spopolnjevanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. To so utemeljevali takole:

*»Za naprej pa se mi zdi, da bi moral biti ACS krovna izobraževalna organizacija, ki bi oblikovala **profil vodje ali organizatorja izobraževanja odraslih**, ki bi na enem mestu dobil vso potrebno, specialistično znanje – od zakonodaje, ekonomije, pa tudi tista (mehka) znanja, ki so nujno potrebna.« (Intervju 7).*

*»ACS bi moral **razviti sklop izobraževanj, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**. Na ta način bi imeli ljudje, ki pridejo na to delovno mesto, možnost načrtno spoznati, kaj je tisto, kar dela vodja izobraževanja odraslih.: kaj so njegove pristojnosti, njegove naloge, kaj vse pa je takšno, kar sicer morajo delati, a ne sodi v delo vodje izobraževanja odraslih. Dobro bi bilo, če bi imeli tudi malo uvida v pooblašcanje itd., ker učitelji, ki delajo na mestu vodje izobraževanja odraslih, velikokrat tega uvida nimajo. Večinoma je namreč tako, da se nenadoma znajdeš v tej vlogi, nihče ti o ničemer nič ne pove, nihče ti ničesar ne preda. In moraš sam splavati.« (Intervju 4).*

*»Lahko bi pripravili tudi **poseben program za vodje oz. organizatorje izobraževanja**, vendar je nujno, da bi imeli pri tem tudi **zunanje sodelavce, iz prakse** (npr. za področje financ ali zakonodaje, da res vključite predavatelja, ki to obvlada.« (Intervju 9)*

Gre za pobudo, ki pritrjuje razvojnim premislekom, ki jih na ACS-ju gojimo že nekaj časa, da bi bilo namreč potrebno k izobraževanju organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih pristopiti bolj načrtno, sistematično in celovito. Pridobljeni podatki o tem, da se na tem delovnem mestu v veliko primerih zaposlujejo ljudje, za katere področje izobraževanja (odraslih) ni bila njihova študijska odločitev in so se na tem delovnem mestu znašli bolj ali manj slučajno, zares potrjuje, da bi bilo potrebno čim prej pristopiti k izpolnitvi teh načrtov. Še toliko bolj, če upoštevamo še ugotovljeno kompleksnost delovnih nalog in opravil ter zahtev po nadgradnji njihove strokovne in razvojne vloge v prihodnje, ki smo jih tudi odstrli v tej študiji. Potrebno bi bilo:

- urediti sistemska vprašanja vloge ter opredelitev profila vodje izobraževanja odraslih v izobraževalnih organizacijah;
- razviti celovito zasnovano andragoško spopolnjevanje, ki bi bilo oblikovano prav za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih.

Pri samem načrtovanju in izpeljavi takšnega programa spopolnjevanja pa je potrebno posebno pozornost nameniti pobudam praktikov o tem, da naj bi takšen koncept spopolnjevanja zares izhajal iz potreb prakse in bil praktično naravnani. V zvezi s tem je ilustrativen razmislek ene od intervjuvank:

*»V preteklosti smo imeli tako spopolnjevanje, da so izbrali **najvidnejše praktike v stroki** na ravni Slovenije in aktivni učitelji nekega predmeta smo obiskali učno uro takega praktika, opazovali, kako jo je izpeljal, po uri pa smo imeli strokovni razgovor, na katerem smo analizirali izpeljano uro, kaj povprašali ipd. Ogromno smo se naučili na ta način, zanimanje je bilo veliko. Potem je bilo*

*to ukinjeno in so bila organizirana predavanja »nepraktikov«. Razlika od prejšnje do te oblike je bila ta, da **se je strokovnjak-praktik izpostavil s svojim delom, zdaj pa nekdo o tem prebere dve knjigi in pove, da bo o tem govoril.** Učitelji neradi hodijo na taka predavanja, ker se ne čutijo nagovorjene. Razvija se tudi način, da se v zbornici izbereta dva do trije kolegi, ki gredo na neka spopolnjevanja, potem pa naj bi tako pridobljeno znanje prenašali na nas. In ko se vrnejo, so »popljuvani« od kolegov. Javijo se pa tako ali tako tisti, ki potrebujejo točke za napredovanje, saj smo zgradili sistem, da se vse »cenjene« točke dobijo izven osnovnega dela, to je poučevanja.« (Intervju 3)*

Zapis opozarja na težavnost iskanja pravega razmerja med teorijo in prakso, hkrati pa tudi na potrebno po premišljenem in načrtnem izboru praktikov, ki bi sodelovali v tovrstnih strokovnih spopolnjenjih.

Zanimiva je tudi pobuda ene izmed intervjuvank, namreč ta, da bi bil ACS lahko pobudnik oz. organizator t.i. **problemskih srečanj**, ki bi se jih udeležili organizatorji in vodje izobraževanja odraslih. Gre za idejo, ki bi jo bilo pri razvoju strokovnega spopolnjevanja vodij izobraževanja odraslih mogoče nadgraditi in povezati z vedno večjimi potrebami po vpeljavi bolj sistematičnih in načrtnih postopkov **supervizije** v izobraževanju odraslih. Andragoški center bi prevzel vlogo koordinatorja tako oblikovanega projekta supervizije. V prvi fazi bi se naloga opredelila v obliki razvojne naloge, v okviru katere bi bilo potrebno opredeliti koncept supervizije v izobraževanju odraslih, opredeliti vlogo supervizorja, oblikovati program spopolnjevanja za supervizorje, premisliti o potrebni licenci za supervizorje itd. V naslednji fazi bi se izpeljalo usposabljanje supervizorjev, ki bi potem opravljali to vlogo v regionalnih in lokalnih okoljih. Gre za idejo, ki bi jo bilo potrebno razdelati in jo dati v ponovno presojo praktikom ter jo, v kolikor bi se izkazala za smiselno, predstaviti tudi predstavnikom Ministrstva za šolstvo in šport.

Pomembne so tudi druge izražene pobude o vlogi ACS pri nadaljnjem razvoju sistema strokovnega spopolnjevanja andragoških delavcev, npr. sodelovanje v postopkih formaliziranja različnih vlog izobraževalcev odraslih.

4. KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNI RAZVOJ STALNEGA STROKOVNEGA SPOPOLNJEVANJA

Ob koncu poročila povzemamo bistvene ugotovitve in iz njih izhajajoče predloge za nadaljnji razvoj spopolnjevanja andragoških delavcev, s poudarkom na potrebah po spopolnjevanju organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih oz. programskih področij.

Vpliv izobrazbe, motivov za zaposlitev ter značilnosti vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

- Analiza značilnosti sodelujočih po vrsti izobrazbe pokaže na **pestrost in raznolikost vrst izobrazbe pri osebah, ki v izobraževalnih organizacijah zasedajo delovna mesta organizatorjev oz. vodij izobraževanja odraslih**. Med sodelujočimi ni bilo nikogar, ki bi bil po svojem osnovnem poklicu univerzitetni diplomirani pedagog oz. andragog.
- **Odločitev za zaposlitev na področju izobraževanja odraslih (še posebej na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih) pri večini ni bila načrtna**, pač pa se je zgodila slučajno in je bila splet različnih okoliščin. Pogosto neveden razlog je bil: v izobraževalni organizaciji se je sprostilo delovno mesto vodje izobraževanja odraslih zaradi odhoda nekoga v pokoj. Med razlogi, ki so jih udeleženke navajale za sprejetje tega delovnega mesta se pojavljajo: družina, otroci; zaslužek; veselje do dela v izobraževanju odraslih, zaposlitev v izobraževalni organizaciji, ki je last staršev ipd. **Zaradi majhnega števila sodelujočih teh rezultatov ne moremo posploševati, lahko pa iz njih vendarle izpeljemo premisleke o tem, da je med andragoškimi delavci, ki delujejo v praksi izobraževanja odraslih, veliko takšnih, ki so na to področje in še posebej na delovno mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih prišli slučajno in pri tem ni šlo za njihovo temeljno študijsko odločitev**. Nekateri izmed njih so si sicer že med študijem ali po njem pridobili pedagoško-andragoško izobrazbo, sklepamo pa lahko, da je med njimi precej takšnih, ki le-te nimajo, oz. si v času študija niso pridobili temeljnih pedagoško-andragoških znanj.
- **Karierni vzorec, ki kaže na to, da mesto organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih pogosto zasedejo osebe, ki tudi poučujejo** (ali so pred zasedbo tega delovnega mesta poučevale), lahko ocenimo kot pozitiven. Sklepamo lahko, da gre za osebe, ki so si pridobile lastne izkušnje s poučevanjem, tudi s poučevanjem odraslih, to pa jim lahko koristi, ko na mestu organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih delajo z odraslimi udeleženci in učitelji. Tovrstne izkušnje pa niso zagotovilo, da bodo te osebe ob opravljanju vloge organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih imele tudi znanje in veščine, ki jih potrebujejo na tem delovnem mestu. Še posebej pa takrat ne, ko gre za osebe, katerih osnovni poklic ni pedagoški (prihajajo npr. iz naravoslovnih in tehničnih ved).

- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih je potrebno upoštevati, da ga po eni strani pripravljamo za ljudi, ki **se s tem delom ukvarjajo s polnim delovnim časom, nekateri od njih so na sistemiziranem delovnem mestu, drugi to delo opravljajo kot dodatno delo, poleg svojega rednega dela.** Soočili se bomo tudi s primeri izobraževalnih organizacij, kje je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih precej šibka (ilustrativen podatek: »septembra in oktobra se nekdo z izobraževanjem odraslih ukvarja sto odstotno, med letom pa dve uri tedensko«) Misliti je treba tudi na primere, ko oseba na to delovno mesto ni bila »povabljena«, pač pa je bila zanj »določena« oz. ga je bila primorana prevzeti, da je s tem dopolnila učno obveznost. V tem primeru to lahko vpliva na njeno (ne)motivacijo za andragoško spopolnjevanje.
- Pokazalo se je, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih v večini primerov **sestavljena iz organizacijskega ter strokovno-razvojnega dela.** V manjšem delu se ti dve vlogi dopolnjujeta tudi z nekaterimi vidiki vodstvenega dela. Predvidevamo lahko, da so deleži organizacijskih, strokovno-razvojnih in vodstvenih del v izobraževalnih organizacijah odvisni od notranje organizacije dela.
- Pri načrtovanju spopolnjevanja je potrebno upoštevati, da je vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih sestavljena, ni enovita. Gre za osebe, ki na svojih delovnih mestih potrebujejo **organizacijske veščine, poglobljeno andragoško strokovno znanje ter poznavanje značilnosti in vsebin razvojnega dela** na področju izobraževanja odraslih. Hkrati pa potrebujejo tudi znanje **vodenja**, še posebej, ko gre za **usklajevanje dela** (delo v skupinah, motiviranje sodelavcev...), znanje o **izboru osebja**, o **strateškem načrtovanju in spremljanju izpeljave.**
- Pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja je potrebno upoštevati tudi **raznolikost izobraževalnih organizacij ter različne modele njihove notranje organizacije dela.** Lahko predvidimo, da bodo ponekod tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela združena v eni osebi, drugod bo delo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločeno. S tega vidika je pri načrtovanju andragoškega spopolnjevanja smiselno izhajati iz sklopov del in nalog in iz njih izhajajočih kompetenc ter **spopolnjevanje oblikovati modularno.** Na ta način bo nekomu, ki bo v izobraževalni organizaciji opravljal tako organizacijska kot strokovno-razvojna in vodstvena dela (npr. v organizaciji, kjer je število udeležencev majhno), omogočeno, da si na sistematičen in načrten način v določenem časovnem obdobju pridobi vse znanje, drugemu pa, da iz tega nabora lahko izbira in se npr. lahko odloči zgolj za module, ki se bolj ukvarjajo z organizacijo izobraževanja, če je njegova vloga bolj organizacijska in manj strokovno-razvojna.

Vpliv tipičnih nalog organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih na potrebe po znanju in na načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

V nadaljevanju povzemamo tipična dela in naloge, ki so jih opisale sodelujoče v intervjujih. Pri strukturiranju njihovih opisov smo si pomagali z dvema strukturnima modeloma in sicer smo upoštevali temeljne elemente andragoškega ciklusa (ugotavljanje potreb, razvoj programov, načrtovanje izpeljave, izpeljava izobraževanja, evalvacija...) ter procesni model, ki opredeljuje strukturo vstopnih, procesnih, izstopnih in kontekstualnih dejavnikov kakovosti. Kjer je bilo mogoče, smo iz opisov sodelujočih ob posameznih opravilih izluščili izkazane potrebe po znanjih ter njihove predloge za načrtovanje nadaljnjega andragoškega spopolnjevanja. Tem smo dodali nekatere predloge.

Preglednica 32: Tipična opravila organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, potrebe po znanju in predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja zanje

TIPIČNA DELA PRED VPISOM (KONTEKSTUALNI IN VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Ugotavljanje potreb po znanju v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Nameni in pomen ugotavljanja potreb, - metode ugotavljanja potreb, - načini uporabe ugotovitev pri načrtovanju izobraževalnih programov. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Predlog 1</u>: razviti samostojen modul, ki bi obravnaval načrtovanje in izpeljavo postopkov ugotavljanja potreb v izobraževanju odraslih. Zajemal naj bi teme kot so: premislek o samem namenu ugotavljanja potreb – zakaj bi se morala organizacija s tem sploh ukvarjati, metode ugotavljanja potreb, načini uporabe ugotovitev za načrtovanje izobraževalnih programov itd. - <u>Predlog 2</u>: oblikovati samostojni modul o načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle, v katerega bi umestili tudi temo ugotavljanja potreb.
Načrtovanje izobraževalnih programov.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje metodologij oblikovanja raznovrstnih izobraževalnih programov za odrasle. 	
Priprava razpisa za vpis. Priprava informativnih zgibank, gradiva. (promocija, trženje)	<ul style="list-style-type: none"> - Veščine marketinga, trženja, promocije. 	V programe spopolnjevanj za andragoške delavce bi bilo smiselno vključiti tudi nekatere teme s področja promocije, trženja, marketinga .

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Uvodno delo z udeleženci	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delitvi nalog, timskemu opravljanju nalog v zvezi z vpisnimi postopki. 	
Obveščanje udeležencev ob vpisu (potencialnih kandidatov, kandidatov, ki se vpisujejo...) in vpisovanje udeležencev.		
Uvodni pogovori z udeleženci in svetovanje.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o vodenju svetovalnega pogovora, - znanje o vplivu značilnosti odraslih na načrtovanje izvedbenih rešitev zanje. 	<ul style="list-style-type: none"> - del tovrstnih vsebin je že zajetih v modulih Osební izobraževalni načrt in Izvedbeni načrt za učno skupino. - Oba modula bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje in vodje. - Hkrati pa bi bilo te teme smiselno pripraviti v zaključenih vsebinskih sklopih, ki se lahko izpeljejo tudi kot samostojni krajši moduli (uvodni pogovor, ugotavljanje značilnosti odraslih).
Sodelovanje v postopkih priznavanja predhodnega znanja.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o postopkih ugotavljanja predhodnega znanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o priznavanju predhodnega znanja vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava osebnih izobraževalnih načrtov.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o namenu in načinih oblikovanja osebnega izobraževalnega načrta za posameznike. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o oblikovanju osebnega izobraževalnega načrta vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Načrtovanje in organizacija izobraževanja		<ul style="list-style-type: none"> - Casovna organizacija, postavljanje prioritet, načrtovanje delovnih opravil je tematika, ki tudi sodi v spopolnjevanja andragoških delavcev. - Že razviti modul o načrtovanju in organizaciji izobraževanja odraslih je smiselno vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje. - Smiselno je premisliti o dopolnitvi modula s temami kot so: dogovarjanje o delitvi dela, spremljanje izpeljave dogovorov, postavljanje prioritet itd.
Delo z učitelji (izbor učiteljev, oblikovanje predavateljskega zbora, usklajevanje urnikov, pogovori, obveščanje...).	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine dela z osebjem (izbor osebja, kadrovske postopki), - veščine usklajevanja dela in interesov med različnimi ciljnimi skupinami (učitelji, udeleženci, vodstvo) in delegiranje delovnih opravil, - motiviranje učiteljev za delo v izobraževanju odraslih, - motiviranja učiteljev za timsko delo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razviti bi bilo potrebno samostojen modul, ki bi zajemal nekatere teme s področja razvoja človeških virov, vodenja (usklajevanja dela) in upravljanja. - Druga možnost je, da bi razvili nekaj zaokroženih vsebinskih sklopov o teh temah, ki bi jih smiselno povezovali v različne module.

TIPIČNA DELA OB VPISU (VSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava prilagoditev za izobraževanje odraslih – izvedbeni kurikuli (določitev obsega ur, časovni potek, odprti kurikul, izbor vsebin, izbor organizacijskih oblik, med predmetno povezovanje..)	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o ugotavljanju značilnosti udeležencev ter njihovemu upoštevanju pri načrtovanju izvedbe izobraževanja, - poznavanje metodologij in postopkov načrtovanja izvedbenih kurikulov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Že razviti modul o izvedbenem načrtovanju v izobraževanju odraslih vključiti v celovit koncept spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje.
Priprava urnikov (usklajevanje s predavatelji in udeleženci).		
Oblikovanje učnih skupin.		
Dogovori o potrebnih učilnicah.		
Organizacija praktičnega pouka.		
Oblikovanje cene programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje iz trženja, nekatera ekonomska znanja. 	
Kordinacija priprave gradiv za udeležence (koordinacija z učitelji, zagotavljanje primerne števila izvodov itd.)	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv za odrasle, - poznavanje didaktičnih značilnosti oblikovanja učnih gradiv, namenjenih samostojnemu učenju, - poznavanje možnosti uporabe IKT pri oblikovanju in posredovanju učnih gradiv udeležencem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebno bi bilo razviti samostojni modul, ki bi obravnaval tematiko priprave učnih gradiv za različne namene izobraževanja za odrasle. - Velja premisliti, ali bi razvili poseben krajši modul, namenjen izdelavi in uporabi gradiv v IKT učnih okoljih oz. izdelavi in uporabi gradiv pri izobraževanju na daljavo.
Priprava in vodenje dokumentacije	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje zakonskih in podzakonskih predpisov, ki opredeljujejo obvezno dokumentacijo v izobraževanju odraslih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebna je vključitev teme poznavanja predpisov ter andragoške dokumentacije v celovit koncept spopolnjevanja andragoških delavcev. - Tema naj bi se obravnavala praktično, na primerih.
Priprava pogodb za udeležence.		
Priprava in vodenje dokumentacije o udeležencih (izdaja potrdil o vpisu..).		
Priprava pogodb za učitelje.		
Vpis podatkov o udeležencih v računalniški program.		

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Sprotno obveščanje udeležencev o spremembah.		
Svetovanje, motiviranje in pomoč udeležencem.		<ul style="list-style-type: none"> - Postopki svetovanja, motiviranja in učne pomoči udeležencem so že doslej sodili med teme temeljnega andragoškega spopolnjevanja izobraževalcev odraslih in bi jih bilo potrebno ohranjati tudi v zasnovi novega koncepta spopolnjevanja organizatorjev in vodij izobraževanja odraslih. - Premisliti pa bi bilo potrebno, da bi okrepili teme iz psihologije, andragoške delavce bi bilo namreč potrebno okrepiti z dodatnim znanjem o tem, kako prepoznavati težave udeležencev, ki niso izobraževalne oz. učne narave in kako v takšnih primerih ravnati, kam jih usmerjati ipd. - Glede na to, da se organizatorji oz. vodje izobraževanja odraslih v praksi srečujejo tudi s precej težavnimi primeri, s socialnimi stiskami udeležencev ipd., soočanje s tem pa od njih zahteva veliko energije, napora in poglobljenega dela, se potrjuje smiselnost aktivnosti, ki smo jih na ACS-ju že načrtali, namreč, da bi bilo potrebno razviti poseben modul, ki bi bil namenjen superviziji andragoških delavcev.

TIPIČNA OPRAVILA MED POTEKOM IZOBRAŽEVANJA (PROCESNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
<p>Svetovanje in strokovna podpora učiteljem.</p> <p>Sklicevanje in vodenje andragoških zborov, sestankov (aktivov) učiteljev.</p> <p>Posredovanje med učitelji in udeleženci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje in veščine o delu z ljudmi, veščine posredovanja jasnih napotkov in povratne informacije o delu, - veščine prenosa znanja na sodelavce, - veščine timskega dela, - veščine motiviranja sodelavcev za timsko delo, - pogajalske veščine, veščine usklajevanja različnih interesov, - veščine učinkovitega vodenja sestankov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine dela s sodelavci, organizacije dela ljudi itd. bi bilo smiselno vključiti v celovit koncept usposabljanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja. - Predlog 1: Razvije se samostojni modul. Predlog 2: Teme se oblikujejo v zaključenih vsebinskih celotah, da se jih lahko po potrebi vključuje v druge module (navedeno že pri opravilu: uvodno delo z učitelji).
<p>Sprotno spremljanje in izboljševanje izobraževanja (spremljanje uspešnosti, zadovoljstva...).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Tema spremljanja, (samo)evalvacije in izboljševanja kakovosti bi sodila v koncept sistematičnega usposabljanja andragoških delavcev v okviru samostojnega modula. - Modul bi bilo smiselno oblikovati osredotočeno na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri presojanju in razvijanju kakovosti v izobraževalni organizaciji. Ponujati bi moral znanja o uporabi raznolikih metod. - Modul naj bi bil posebej osredotočen na vlogo vodje izobraževanja odraslih pri spodbujanju in usposabljanju učiteljev za uporabo različnih načinov spremljanja kakovosti njihovega dela. - Modul naj bi prav tako usposabljal za ukrepanje ob pridobljenih rezultatih o doseženi ravni kakovosti.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Organizacija izpitnih rokov.		
Organizacija (poklicne) mature, izpitnih rokov.		
Svetovanje udeležencem o možnostih nadaljnjega izobraževanja.		<ul style="list-style-type: none"> - V usposabljanje je potrebno vključiti spopolnjevanje za svetovalno delo v izobraževanju odraslih.
Končna evalvacija zadovoljstva udeležencev, uspešnosti in načrtovanje izboljšav za naslednje izpeljave.		<ul style="list-style-type: none"> - Vsebine so vključene v predlog modula Spremljanje in samoevalvacija (zgoraj).
DRUGE STALNE NALOGE		
Osveščanje okolice (sodelavcev, vodstva šole) o pomenu izobraževanja odraslih.		<ul style="list-style-type: none"> → V spopolnjevanja je potrebno vključiti temo o vlogi organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih ter njenih različnih dimenzijah. → Spodbuditi je treba premisleke o strokovni identiteti organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih, njegovemu mestu v izobraževalni organizaciji.
Sodelovanje s partnerji v okolju.	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje pomena vključevanja interesnih skupin v načrtovanje razvoja izobraževanja odraslih, - poznavanje značilnosti interesnih skupin, lastnosti interesnih skupin, - večšine dela z interesnimi skupinami, - poznavanje pomena mreženja in socialnega kapitala za razvoj izobraževanja odraslih v organizaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tema sodelovanja z okoljem sodi med teme, ki bi jih bilo potrebno vključiti v strokovno spopolnjevanje andragoških delavcev. - Predvsem je smiselna premislek vključitev teme interesnih skupin izobraževalne organizacije ter načrtnega dela z jimi, pomena mreženja ter izgrajevanja socialnega kapitala izobraževalnih organizacij s partnerji v okolju.

TIPIČNA OPRAVILA OB KONCU IZOBRAŽEVANJA (IZSTOPNI DEJAVNIKI)	Izkazane potrebe po znanju	Predlogi za načrtovanje andragoškega spopolnjevanja
Priprava letnega delovnega načrta.	- Znanje in veščine načrtovanja, postavljanja ciljev, organizacije dela.	
Priprava letnega poročila o delu.		
Sodelovanje pri pripravi pravilnikov na šoli.		
Spremljanje novosti (v stroki in zakonodaji).		
Organizacija in izpeljava internega izobraževanja za učitelje.	- Znanje in veščine o prenosu znanja na druge.	
Spremljanje lastnega dela in osebni razvoj.	<ul style="list-style-type: none"> - Znanje o tem, kako spremljati in samocenjevati lastno delo, kako vplivati na lastno motivacijo, kako načrtno skrbeti za lastno osebno rast, - znanje in veščine o tem, kako svoje delo načrtovati in izpeljevati bolj učinkovito, kako postavljati prioritete, organizirati lastni čas. 	- Premisliti o možnosti vključitve nekaterih obravnavanih tem v katerega od že razvitih modulov (ali tistih, ki se bodo razvili na novo) s temami o strokovnem in osebnostnem razvoju andragoškega delavca.

Statusna in organizacijska vprašanja, ki jih je potrebno razrešiti, da bi lahko organizator oz. vodja izobraževanja odraslih bolj učinkovito opravljal svoje delo

Sodelujoče v intervjujih so opozorile na pomen statusne urejenosti vloge organizatorja in vodje izobraževanja odraslih. Iz njihovih pojasnil lahko izluščimo naslednje:

- Vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih bi morala dobiti v izobraževalni organizaciji **večji pomen**. Utemeljena mora biti na pomenu vseživljenjskega učenja in prispevku, ki jih dejavnost izobraževanja odraslih v organizaciji daje tem procesom.
- Delovno mesto vodje izobraževanja odraslih bi se moralo **sistematizirati**, da bi bili zagotovljeni stabilni pogoji za njegovo delo. **Potrebna je profesionalizacija vloge** organizatorja izobraževanja odraslih.
- Vlagati je potrebno v **razvoj ljudi, ki delajo na tem področju** in njihovo **strokovno in načrtno uvajanje**.
- V primerih, ko gre za izobraževalne organizacije, ki imajo veliko vpisanih udeležencev izobraževanja odraslih, je potrebno delo na tem področju zasnovati timsko. V teh primerih bi bilo smiselno **vlogo organizatorja in vodje izobraževanja odraslih ločiti**.
- **Vodja izobraževanja odraslih** bi moral opravljati predvsem vodstvene in razvojne funkcije: je andragoški vodja, načrtovalec novih programov in nadaljnjega razvoja področja izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Med njegove obveznosti prav tako sodi priprava letnih delovnih načrtov, letnih poročil o delu, vodenje andragoškega zbora, letni razgovori z učitelji. Biti pa mora tudi spodbujevalec učiteljev in udeležencev. Imeti mora povezovalno in podporno vlogo, ustvarja polje, kjer se izmenjujeta znanje in izkušnje.
- **Organizator izobraževanja odraslih** lahko vodi vpisne postopke, vodi evidence in administracijo, sodeluje pri pripravi urnikov, organizaciji izobraževanja.
- Delo na področju izobraževanja odraslih bi moralo biti zastavljeno **timsko**. Poleg vodje in organizatorja izobraževanja z delom delovnega časa (in ne poljubno) sodeluje tudi računovodstvo, tehnična služba ipd.

Druge pobude, predlogi

Intervjuvanke so izrazile še nekatere druge pobude in predloge ter sporočila, ki jih je smiselno upoštevati, ko načrtujemo nadaljnji razvoj andragoškega spopolnjevanja za organizatorje oz. vodje izobraževanja odraslih:

- Andragoški center bi moral oblikovati oblikovati profil vodje izobraževanja odraslih. Razviti bi moral **sklop spopolnjevanja, ki bi bil namenjen prav vodjem izobraževanja odraslih**.
- V spopolnjevanje bi bilo potrebno vključiti vse **novosti, ki se pojavljajo pri izobraževanju odraslih**.
- Andragoški center bi lahko organiziral različne **posvete** ali še bolje, **problemska srečanja** v zvezi z aktualnimi temami, ki zadevajo izobraževanje odraslih.

Andragoški center naj še naprej razvija spopolnjevanje za presojanje in razvijanje **kakovosti izobraževanja odraslih**. Andragoški center naj ohranja in razvija vlogo **razvijalca nečesa novega**, nosilca trendov. **Glede na to, da ima veliko stika z institucijami iz tujine, lahko skrbi** za prenos dobrih praks v naše okolje. **Pomembno je**, da imamo ustanovo kot je Andragoški center, ki je **naravnana razvojno in ne tržno ter daje podporo vsem ostalim ustanovam**, tako zasebnim kot javnim. Deluje kot nekakšen **promotor znanja**, deluje **razvojno in izobraževalno**.

- Vloga Andragoškega centra pri andragoškem spopolnjevanju je tudi v pripravi predlogov za **urejanje sistemskih vprašanj na področju izobraževanja odraslih**. Tako npr. je veliko neformalnega izobraževanja izobraževalcev odraslih in kaže se potreba po formaliziranju določenega znanja – npr. certifikatov za izobraževalce odraslih ipd.

5. PRILOGE

Priloga 1: UDELEŽENCI VODENIH INTERVJUJEV

Zap. št.	Ime in priimek intervjuvanca	Izobraževalna organizacija	Vloga	Intervju vodil	Datum intervjuja	Trajanje intervjuja
1	Raduška ŽEPIČ		Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	3.6. 2009	2:45 ure
2	Anka VOGLAR	Šolski center Ljubljana	Organizator izobraževanja odraslih (honorarno delo)	Sonja Klemenčič	8.6.2009	2:00 uri
3	Andreja SABATI ŠUSTER	Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik	Vodja izobraževanja odraslih	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:40 ure
4	Bernarda POTOČNIK	Glotta Nova Ljubljana	Izobraževalni trener za odrasle	Zdenka Birman Forjanič	9.6.2009	1:15 ure
5	JANA JAN	Inter-es, d.o.o. Ljubljana	Različne vloge v zvezi z vodenjem podjetja za izobraževanje odraslih, občasno tudi organizacija izobraževanja	Neda Đorđević	9.6.2009	1 ura
6	Anamarija JEROVŠEK	Srednja šola tiska in papirja Ljubljana	Organizatorica izobraževanja odraslih	Natalija Žalec	10.6.2009	2:45 ure
7	Nada KLUČAR	Srednja trgovska šola Ljubljana	Pomočnica ravnateljice	Natalija Žalec	10.6.2009	1:20 ure
8	Marjana ONIČ	Izobraževalni center Piramida Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:30 ure
9	ERIKA ŽELEŽIČ	CDU UNIVERZUM Ljubljana	Vodja programskega področja	Sonja Klemenčič	10.6.2009	1:20 ure
10	Nives PETEK	Doba Maribor	Vodja izobraževanja odraslih	Tanja Možina	10.6.2009	2 uri
11	Kristina UDOVIČ	Ljudska univerza Koper	Organizator izobraževanja odraslih	Neda Đorđević	11.6.2009 - preko Skypa	1:15 ure

Priloga 2: **VODENI INTERVJU****VODENI POGOVOR Z ORGANIZATORJI IZOBRAŽEVANJA OZ. VODJI IZOBRAŽEVALNEGA PODROČJA V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH ZA ODRASLE**

V zadnjem obdobju smo na področju izobraževanja priča precejšnjim spremembam, ki gotovo vplivajo tudi na vaše delo oz. bodo nanj še bolj vplivale v prihodnosti. Po eni strani gre za spremembe, ki so posledica novih zakonskih in podzakonskih predpisov (npr. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Navodila o prilagajanju izrednega poklicnega in strokovnega izobraževanja itd.), po drugi strani pa takšne, ki jih povzročajo nove razmere v družbi. Ker vse te spremembe pomenijo tudi potrebo po novih znanjih, v letošnjem letu na Andragoškem centru pripravljamo novo zasnovo programov spopolnjevanj za andragoške delavce. Ker bi želeli, da bo ta usklajena s potrebami, ki jih zaznavate izobraževalci odraslih v praksi, smo se odločili opraviti pogovore z nekaterimi vodji izobraževanja odraslih, organizatorji izobraževanja oz. vodji programskih področij. Za ta namen smo pripravili nekaj vprašanj, s pomočjo katerih bi radi dobili vpogled v to, kako se v zadnjih letih spreminja vloga organizatorja oz. vodje izobraževanja odraslih oz. programskega področja v izobraževanju odraslih, katera so temeljna dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravljajo, kakšno usposobljenost in znanja pri tem potrebujejo.

VLOGE ANDRAGOŠKIH DELAVCEV IN TIPIČNA DELA, KI JIH OPRAVLJAJO V IZOBRAŽEVALNI ORGANIZACIJI

V uvodnem delu vas prosimo za nekaj pojasnil o motivih, ki so vas vodili v zaposlitev na področju izobraževanja odraslih ter o vlogah, ki ste jih na tem področju doslej že opravljali oz. jih opravljate danes.

- 1. Ali je bilo delo na področju izobraževanja odraslih vaša študijska odločitev? Če da, kakšni motivi so vas pri tem vodili? Če ne, s katerega delovnega področja ste prišli in kaj je vplivalo na to, da sedaj delate na tem področju? (Opišite.)**

-
- 2. Navedite, katere vloge ste že opravljali odkar delate na področju izobraževanja odraslih?**

-
- 3. Prosimo, navedete vloge, ki jih v tem trenutku opravljate na področju izobraževanja odraslih v izobraževalni organizaciji. Če opravljate več vlog, prosimo da ocenite delež posamezne vloge v celotnem obsegu vašega dela. (npr. vodja programskega področja, organizator izobraževanja, učitelj v programih za odrasle, drugo...)**

Vloga	Delež posamezne vloge v celotnem obsegu dela

V nadaljevanju vas prosimo, da na vprašanja odgovarjate z vidika vloge, ki jo v izobraževalni organizaciji opravljate kot organizator/vodja izobraževanja odraslih oz. vodja programskega področja.

4. **Kako bi na splošno opisali, kakšna je temeljna vloga vodje/organizatorja izobraževanja odraslih?** (npr. strokovno/razvojna, organizacijska, vodstvena, kombinirana) (Navedite.)

5. **Opišite tipična dela, ki jih opravljate kot vodja izobraževanja odraslih/organizator izobraževanja v izobraževalni organizaciji?**

6. **Prosimo vas, da za vsak vsebinski sklop, ki vam ga bomo v nadaljevanju navedli, poveste ali v zvezi z njim opravljate kakršnekoli naloge in katere.**

→ **Ugotavljanje potreb po izobraževanju odraslih (v okolju)** (znanja, ki jih potrebujejo podjetja, analize trga dela, analize konkurence, pogovori z uporabniki itd.).

→ **Načrtovanje izobraževanja** (načrtovanje novih programov, priprava izvedbenih kurikulumov, organizacija izobraževanja, delo z učitelji, delo z udeleženci...)

→ **Izpeljava izobraževanja** (izobraževalni proces, poučevanje, motiviranje za učenje, učne metode....)

→ **Spremljanje izobraževanja in (samo)evalvacija ter načrtovanje in vpeljevanje izboljšav**

→ **Podporne dejavnosti** (promocija, animacija, informiranje, svetovanje, učna pomoč....)

→ **Sodelovanje s predstavniki okolja** (delodajalci, predstavniki lokalne skupnosti...)

→ **Sodelovanje v različnih razvojnih in drugih projektih** (evropskih, nacionalnih, regionalnih, lokalnih...)

7. **Kje je po vaši oceni težišče vašega dela?**

8. **Katere naloge vam vzamejo največ časa?** (Navedite.)

9. **Ali se je po vašem mnenju vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja v zadnjih letih kaj spremenila? Če da, opišite bistvene spremembe.**
-

PRIHODNJI RAZVOJ IN POTREBE PO SPOPOLNJEVANJU ZA ANDRAGOŠKO DELO

V naslednjem sklopu nas zanima vaš pogled na to, kako se bo vloga, ki jo opravljate, razvijala v prihodnje oz. katere potrebe po andragoških znanjih sami zaznavate.

10. **Opišite, kako se bo (oz. bi se morala) po vašem mnenju v prihodnosti razvijala/ti vloga organizatorja/vodje izobraževanja odraslih oz. vodje programskega področja? (umeščenost, status, sodelovanje z drugimi, ključna dela, razmerje med nalogami....)**
-

11. **Zanima nas vaša ocena o tem, katera so tista znanja, ki bi si jih morali vodje izobraževanja odraslih/organizatorji izobraževanja odraslih pridobiti v prihodnje, da bi lahko učinkovito opravljali svoje vloge v izobraževanju odraslih? (temeljna andragoška znanja, nova znanja, ki jih narekujejo številne spremembe v izobraževalnem sistemu in družbi...)**
-

12. **Kaj menite o ponudbi strokovnega spopolnjevanja za vaše delo? Ali imate v zvezi s tem kakšne predloge?**
-

SPLOŠNI PODATKI

Ob koncu vas prosimo še za nekaj splošnih podatkov.

13. Navedite vrsto izobraževalne organizacije, v kateri ste zaposleni:

1. Ljudska univerza.
2. Srednja šola.
3. Zasebna izobraževalna organizacija.
4. Drugo. (*Vpišite*). _____

14. Navedite stopnjo izobrazbe:

1. Srednja šola.
2. Višja strokovna šola.
3. Visoka strokovna šola.
4. Univerzitetna izobrazba.
5. Magisterij, doktorat.
6. Drugo. (*Vpišite*). _____

15. Navedite vrsto vaše strokovne izobrazbe: _____ .**16. Navedite obseg svojih delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih v letih _____ .****17. Ali bi nam v zvezi z obravnavano temo želeli sporočiti še kaj? (*Navedite.*)**

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEMO!