

# KIZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V GOZDARSTVU

Zdenka  
Birman -  
Forjanič  
Andragoški  
center Slovenije

## Značilnosti in način izobraževanja delavcev v gozdarstvu

Vemo, da je Slovenija gozdnata dežela, saj več kot polovico njene površine pokrivajo gozdovi. Ti dajejo smisel življenju pokrajine, pa tudi ljudem, ki tam živijo. Delo z gozdom na videz sicer ni tako pomembno, saj lahko oblikujemo gozdove že z manj obsežnimi, naravi prilagojenimi ukrepi. Nasprotno pa lahko z napačnim posegom gozd hitro uničimo in za seboj pustimo dolgotrajne posledice. Izobraževanje ima pri tem odločilno vlogo.

Pred letom 1950 v Sloveniji izobraževanja gozdarskih delavcev nismo poznali. Gozdarskega delavca začetnika so vključili v delovno skupino in najprej je začel opravljati najmanj zahtevna dela. Takšno uvajanje je lahko trajalo kar nekaj let, odvisno pa je bilo predvsem od sposobnosti delavca in potreb po novih delavcih. Splošno gledano pa so bili gozdarski delavci v tedanjih razmerah, čeprav so bili že samostojna družbena skupina, prepuščeni samim sebi in svojim delovnim izkušnjam. Leta 1952 je bila sprejeta ustrezna državna zakonodaja. To je bilo obdobje oblikovanja formalnih osnov za priznanje gozdarskih proizvodnih poklicev in osnov za temeljno izobraževanje. Oblikovani so bili tudi ustrezni izpitni programi in organizirani izpiti. Izobraževalni program je bil oblikovan tako, da je omogočal vključevanje rednih učencev, ki so jih obravnavali kot delavsko učno skupino. Zaposleni de-

lavci pa so se lahko pri nekaterih gozdno-gospodarskih organizacijah izobraževali v njihovih izobraževalnih centrih po izobraževalnih programih za poklice ožje poklicne narave, to je za gozdarskega sekača in gojitelja, kar je zagotovo pripomoglo k dvigu izobrazbene ravni gozdarskih delavcev v Sloveniji.

Splošno in strokovno znanje je pri gozdarskem poklicnem delavcu pomembno kot pri drugih poklicih. Treba je predvsem poudariti delež splošne izobrazbe. Večja splošna izobrazba gozdarske-  
mu delavcu omogoča lažje

obvladovanje strokovnega znanja, večjo razgledanost in dovtetnost za napredovanje v poklicnem delu, lažje prilagajanje pri spremembah v okviru njegovega poklica, boljše možnosti prekvalifikacije zaradi zdravstvenih razlogov ali delovnih razmer, ugodnejšo primerjavo z drugimi poklici, močnejši je tudi občutek pripadnosti svojemu poklicu.

Družbene spremembe, ki so se zadnjih nekaj let zgodile v Sloveniji, so privedle tudi do velikih sprememb v slovenskem gozdarstvu. Gre za novosti v organizaciji gozdarske službe, njenega financiranja in navsezadnje tudi izobraževanja.

V pravnem pogledu je vse omenjene spre-

V letu 1965 je začela v Sloveniji delovati prva šola za izobraževanje poklicnih gozdarskih delavcev - gozdarjev.

membe v slovenskem gozdarstvu uredil Zakon o gozdovih, ki je bil sprejet 26. maja 1993.

Novi zakon o gozdovih prinaša slovenskemu gozdarstvu nekaj temeljnih sprememb. Prva je značilna za gospodarjenje z gozdovi, in sicer gozdov v zasebni lasti, s katerimi zdaj v sodelovanju z gozdarsko stroko gospodari lastnik, in gozdov v državni lasti, s katerimi sedaj gospodari Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov RS. V preteklosti je bilo namreč gospodarjenje z gozdovi namesto lastnikom gozdov naloženo gozdnim gospodarstvom. Druga temeljna sprememba, ki jo prinaša novi zakon o gozdovih, je ločitev načrtovanja in usmerjanja sonaravnega razvoja gozdov od izvajanja ukrepov oziroma del v gozdovih, tj. ločitev javnih in gospodarskih funkcij tudi v državnih gozdovih.

Zaradi teh temeljnih vsebinskih sprememb so bile v slovenskem gozdarstvu potrebne tudi organizacijske spremembe. Gozdna gospodarstva so se namreč po zakonu preoblikovala v gozdarska in izvajalska podjetja ter zadruge, z zakonom pa je bil ustanovljen tudi Zavod za gozdove Slovenije, h kateremu so bili v prvi fazi razdružitve premoženja in delavcev gozdnih gospodarstev (konec aprila 1994) premeščeni tudi delavci javne gozdarske službe in lovstva.

## GOZDARSTVO IN PODJETNIŠKA LOGIKA

Temelji vsakega podjetja so njegovi zaposleni. Podjetje je sposobno in močno toliko, kot so sposobni in močni zaposleni v njem. Če želimo podjetje, ki bo sposobno in učinkovito, jih moramo vzgojiti in izobraziti. Obvladati morajo določena znanja, predvsem pa morajo imeti razvita merila za uspešno in učinkovito delovanje. Zato se uspešna podjetja zavedajo, kako sta potrebna nenehno in ponovno usposabljanje ter razvijanje zaposlenih na vseh ravneh, tudi v zvezi z upravljanjem, komu-

nikacijami, osebnostnim razvojem, razvojem in raziskovanjem ipd. Čedalje bolj se uveljavlja tudi koncept presoje o ustreznosti izobrazbe. Zato se povečuje potreba po nenehnem učenju strokovnega in drugega osebja ter po razvoju dolgoročne strategije vseživljenjskega izobraževanja za vse zaposlene.

Za uspeh podjetja je izredno pomembna tudi pripravljenost in vnema vseh vodilnih in odgovornih v njem, ki ustvarjajo klimo v svojih okoljih. Pozitivno ozračje v delovnem okolju bo spodbudilo posameznike k udeležbi v učnih procesih in jih tudi motiviralo k samoizobraževanju.

Sodobno podjetje združuje delo in učenje, navdihuje ljudi za iskanje kakovosti, popolnosti in nenehnega izboljševanja obeh. Odziva se tudi na širše potrebe okolja in družbe, v kateri posluje in spodbuja ljudi, da ravnajo enako. Uči in izboljšuje znanje zaposlenih, da bi ostali inovativni, sveži in dejavni na svojem področju.

Te naloge so si zadali tudi na Zavodu za gozdove Slovenije (v nadaljevanju ZGS). Andragoški center Slovenije že dalj časa uspešno sodeluje z njimi, zato smo se odločili, da preučimo gozdarske delavce kot ciljno skupino, ugotovimo, kako so v tej dejavnosti razvijali izobraževanje doslej in kakšne so njihove nadaljnje potrebe po znanju ter izobraževanju.

## RAZISKOVALNI PRISTOP

Predmet raziskovanja je bila izobraževalna dejavnost v slovenskem gozdarstvu. Zastavili smo si te cilje:

- preučiti razmere v zvezi z izobraževanjem gozdarskih delavcev v Sloveniji;
- razčleniti značilnosti in način izobraževanja v gozdarstvu;

- ugotoviti izobraževalne potrebe zaposlenih v Zavodu za gozdove Slovenije;
- prikazati razvojne smernice na tem področju v prihodnosti.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti značilnosti in način izobraževalne dejavnosti v slovenskem gozdarstvu. Zanimalo nas je, kakšne so izobraževalne potrebe zaposlenih in na kakšni ravni je zadovoljevanje izobraževalnih potreb, katera so tista področja in dejavnosti, ki jih vključujejo v program izobraževanja zaposlenih, katere oblike izobraževanja uporabljajo in v kolikšnem obsegu, kakšna je časovna organiziranost izobraževalne dejavnosti, kako je z organizacijo in samo izvedbo izobraževalnega procesa.

Raziskovalno problematiko smo razčlenili na te raziskovalne sklope:

- splošne ugotovitve o izobraževanju gozdarjev v Sloveniji,
- prispevek ZGS k izobraževanju v gozdarstvu,
- analiziranje podatkov anketne empirične raziskave, ki jo je ZGS opravil v letu 1997.

Zanimalo nas je predvsem:

- kako izobraženi so gozdarji,
- kakšna je njihova lastna izobraževalna aktivnost,
- kakšne so njihove potrebe po nadaljnjem izobraževanju?

## TEMELJNE UGOTOVITVE

Zadostno število in organiziranost kvalitativnih strokovnih kadrov je eden temeljnih pogojev za razvoj sleherne stroke, tudi gozdarske. Od njihove strokovnosti, kritičnosti in upoštevanja nenapisane gozdarske etike je odvisno delo z gozdom in njegova prihodnja podoba.

## IZOBRAŽEVANJE GOZDARSKIH STROKOVNJAKOV V SLOVENIJI

Oddelek za gozdarstvo kot del Biotehniške fakultete deluje že več kot 45 let. Ves ta čas se je tudi razvijal in dograjeval, konceptualno, vsebinsko in kadrovsko.

Prvi študijski programi so bili sestavljeni predvsem na podlagi izkušenj drugih gozdarskih fakultet, pomembnejša diferenciacija pa je nastala s postopno izločitvijo in osamosvojitvijo lesarskega študija. Pomembnejše spremembe v študijskem programu so bile leta 1976, ko je bil izdelan povsem nov študijski program in ko so bili vključeni novi predmeti. Pomembnejša sta postala predvsem samostojno delo študentov in njihovo uvajanje v raziskovalno delo.

Slovensko gozdarstvo je izobraževanju in vlogi gozdarskih kadrov ves čas namenjalo veliko pozornosti. Zavedajo se, da so lahko samo strokovno usposobljeni lastniki gozdov in gozdarji vseh izobrazbenih stopenj, od gozdnega delavca do doktorja znanosti, pravo izhodišče gospodarjenja z gozdovi v Sloveniji. Posebno vlogo ima pri tem Zavod za gozdove Slovenije.

## IZOBRAŽEVANJE V ZAVODU ZA GOZDOVE SLOVENIJE

Zavod za gozdove skuša pomagati vsem zaposlenim pri pridobivanju, izpopolnjevanju in dopolnjevanju njihovega znanja. Omogoča jim študijsko izpopolnjevanje na ustreznih pedagoških ustanovah in zagotavlja sodelovanje zaposlenih na različnih seminarjih ter tečajih, tudi v tujini.

Izobraževanje v ZGS opredeljujeta Zakon o gozdovih in Program razvoja gozdov v Sloveniji. Po 71. členu zakona imajo strokovni delavci Zavoda pravico in dolžnost, da se strokovno izpopolnjujejo, zato jim mora biti omogočeno stalno spremljanje razvoja gozdarskih ved, občasno praktično izpopolnjevanje v ustreznih organizacijah in preverjanje teoretičnega ter praktičnega znanja.



Po programu razvoja gozdov Slovenije »sonaravni in večnamenski način ravnanja z gozdom zahteva univerzalnega in stalnega strokovnjaka, specialisti pa so mu pri tem v pomoč. Strokovnjak javne gozdarske službe mora biti usposobljen za usmerjanje razvoja

*Zakon o gozdovih  
nalaga zaposlenim  
v gozdarstvu  
nenehno strokovno  
izpopolnjevanje.*

celotne gozdnate krajine, za gospodarjenje z ekosistemi nad zgornjo gozdno mejo, za gospodarjenje z divjadjo in drugimi prostoživečimi živalmi, za varstvo naravne dediščine in za upravljanje zavarovanih območij, za revitalizacijo degradiranega sveta,

za razvijanje okolju prijaznega turizma in rekreacije na prostem ter za naloge na področju urbanega turizma«. (Program razvoja ..., 1995, 39)

Iz navedenega izhajata dve temeljni usmeritvi izobraževanja v Zavodu za gozdove Slovenije:

- zaposleni v ZGS se morajo izobraževati in strokovno izpopolnjevati za kakovostno opravljanje svojih nalog;
- zaposleni v ZGS morajo izobraževati javnost in lastnike gozdov.

**Analiza podatkov vprašalnika ZGS**

Znano je, da vodilni delavci zelo vplivajo na strategijo, razvoj in poslovno uspešnost podjetja. Njihova stališča se kažejo v odnosih, ki jih imajo do širšega delovnega okolja. Zato je njihov odnos do prenosa znanja in razvoja stroke za podjetje, ki želi postati uspešno, zelo pomemben dejavnik.

In Zavod za gozdove je med tistimi organizacijami, ki želijo biti uspešne in se vidijo v aktivni vlogi v izobraževanju v gozdarstvu, pri zagotavljanju razmer za izobraževanje strokovnjakov Zavoda in izobraževanju gozdnih posestnikov ter javnosti. Zavedajo se, da bo v spremenjenih razmerah gospo-

darjenja z gozdovi mogoče dosegaati zahtevno postavljene cilje le, če bodo zaposleni pridobili novo, dodatno in predvsem uporabno znanje na vseh področjih in ravneh poslovanja ter dela. Za uspešno tekmovanje z najboljšimi je potrebna strokovna in delovna usposobljenost za obvladovanje napredka znanosti, trga, konkurence in tehnologije povezovanja dejavnikov, ki vodijo hkrati k večji kakovosti in produktivnosti.

Vsekakor so gozdovi za Slovenijo, ki nima veliko drugih naravnih virov, tudi gospodarsko zelo pomembni. Ohranjeni gozdovi omogočajo med drugim tudi razvoj turizma in rekreacije, saj je privlačnost ohranjene gozdne krajine ena slovenskih bistvenih primerjalnih prednosti.

Zahtevajo tudi široko izobraženega gozdarskega strokovnjaka.

### Kako izobraženi so gozdarji?

Posledica sprememb gospodarstva v Sloveniji, prehoda na tržno gospodarstvo in osamosvojitve Slovenije je težnja k večji kakovosti. Zahteva po bolj usposobljenih, motiviranih in podjetju privrženih kadrov se je zelo povečala. Pri tem ima nepogrešljivo vlogo izobraževanje.

Pregled zaposlenih po stopnji izobrazbe kaže, da ima največ delavcev srednjo strokovno izobrazbo, ki pa se v več kot 30 odstotkih izobražujejo ob delu za pridobitev VI. stopnje izobrazbe, ker zahteva višjo izobrazbo njihovo delovno mesto. V letu 1998 se je

v formalnem izobraževanju (šolskih ustanovah) izobraževalo 266 zaposlenih. Od tega se jih je 239 izobraževalo na višji šoli, smer gozdarstvo, 6 na visoki šoli za pridobitev VII. stopnje in 21 na podiplomskem študiju (VIII. stopnja).

### Lastna izobraževalna aktivnost zaposlenih

Skladno z zahtevanimi vsebinami dela, ki jih na ravni gozdnega revirja določa Zakon o gozdovih, je Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Zavodu za gozdove Slovenije določil, da mora imeti revirni gozdar višješolsko izobrazbo gozdarske smeri. Pravilnik določa, da morajo revirni gozdarji, ki nimajo zahtevane izobrazbe ali 15 let delovnih izkušenj v gozdarstvu, do konca leta 1999 pridobiti višjo izobrazbo.

Zato je bilo v letu 1994 poleg 90 že vpisanih gozdarskih tehnikov s srednješolsko izobrazbo (večinoma iz ZGS) vpisanih na višješolski študij še 161 na Zavodu zaposlenih gozdarskih tehnikov. V Programu razvoja gozdov Slovenije (1994, 56) je med drugim zapisano, da bo za nemoteno obnovo strokovnega kadra na 453 sistematiziranih delovnih mestih ZGS, za katera se zahteva višješolska izobrazba, treba na leto izobraziti približno 15 do 20 gozdarskih strokovnjakov z višješolsko oziroma visoko strokovno šolsko izobrazbo. Z dopolnitvijo visokošolskega študijskega programa v letu 1992 je postal program bolj razširjen in obravnava večino obnovljivih naravnih virov. Vendar ga je treba sprotno dograjevati in posodabljati v skladu s spremljenimi razmerami v gozdarstvu.

Uspešno izvajanje podiplomskih študijskih programov na gozdarskem oddelku Biotehniške fakultete ostaja torej nujno za hiter

*Država je leta 1994 predpisala minimalno izobrazbo za opravljanje gozdarske dejavnosti.*

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazbena stopnja zaposlenih	število	v odstotkih
Nižja strokovna	2	0,25
Srednja strokovna	395	50,19
Višja strokovna	138	17,53
Visoka strokovna	248	31,51
Magisterij	4	0,51
Skupaj	787	100

razvoj stroke na vseh področjih gozdarstva tudi v prihodnje. S študijskim letom 1994/95 so vsebine programov bolj prilagajane željam kandidatov, večja pa je tudi možnost vpisa interdisciplinarnih programov.

**Ali se zaposleni izobražujejo formalno za pridobitev višje stopnje izobrazbe?**

Kot je razvidno iz podatkov, se 34 odstotkov zaposlenih izobražuje ob delu za pridobitev

**Tabela 2: Izobraževanje ob delu**

stopnja	število	v odstotkih
VI.	239	30,4
VII.	6	0,8
VIII.	21	2,7
Skupaj	266	33,8

višje stopnje izobrazbe. Tako množično izobraževanje ob delu je povezano z odredbo Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, objavljeno v Uradnem listu, št. 5, iz leta 1994. Ministrstvo je takrat

določilo minimalno predpisano izobrazbo za posamezna delovna mesta v gozdarstvu.

### Interno izobraževanje zaposlenih

Človek, ki je usposobljen za opravljanje določenega dela, se nenehno srečuje z razvojem in inovacijami. Prisiljen je, da prvotno pridobljene spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje in specializira. To izhaja iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb, ki mu omogočajo sprejemanje in obvladovanje novih dosežkov.

Če pa je predvideno, da bo moral znanje, ki si ga je pridobil, posredovati naprej, tudi drugim zaposlenim, je izobraževanje še toliko bolj nepogrešljivo. Neformalnih izobraževalnih dejavnosti na različnih strokovnih in drugih področjih se je v letu 1998 udeležilo 2.046 zaposlenih v ZGS. Ta je s svojimi zaposlenimi izvedel na različnih strokovnih področjih 43 različnih oblik neformalne izobraževalne dejavnosti.

**Katere oblike izobraževanja uporabljajo zaposleni pri svojem delu, da lahko izobražujejo druge zaposlene?**

**Tabela 3: Oblike izobraževanja**

Oblike izobraževanja	število	v odstotkih
Predavanja, seminarji, predstavitve	109	16,8
Mentorstvo pripravnikom	100	15,4
Izobraževalni sestanki	152	23,4
Mentor kot vodja pri določanju nalog	45	6,9
Ne izobražujejo drugih zaposlenih	330	50,8
Skupaj	736	113,2

\* Možnih je bilo več odgovorov, zato vsota odstotkov ni enaka 100.

Iz podatkov je razvidno, da več kot polovica zaposlenih ne izobražuje drugih zaposlenih. Ko pa jih izobražujejo, se udeležujejo izobraževalnih sestankov (23,3 odstotka), sledijo predavanja, seminarji in predstavitve (16,8 odstotka), mentorstvo pripravnikom (5,3 odstotka), na zadnjem mestu pa je mentor kot vodja pri določenih nalogah (7 odstotkov).

### Druga splošna znanja, ki jih želijo pridobiti zaposleni

Gozdarski delavec z dobro splošno izobrazbo lažje obvladuje strokovno znanje. Večja razgledanost in sprejemljivost za napredovanje v poklicnem delu mu omogočata lažje prilagajanje spremembam v njihovem pokli-

**Tabela 4: Druga splošna znanja**

Dodatna splošna znanja	Stopnja izobrazbe, od V. do VII. stopnje	
	število	v odstotkih
Retorika, javno nastopanje	362	55,7
Predavateljske in moderatorske veščine	125	19,2
Uporaba video gradiva	137	21,1
Izdelava gradiva	81	12,5
Veščine pisanja	118	18,2
Veščine komuniciranja pri svetovanju lastnikom gozdov	241	37,1
Veščine komuniciranja v odnosih s sodelavci	125	19,2
Veščine organizacije časa	132	20,3
Veščine samoizobraževanja	133	20,5
Veščine dela z mladimi	137	21,1
Veščine nastopanja na radiu in TV	70	10,8
Skupaj	1661	255,5

\* Možnih je bilo več odgovorov, zato vsota odstotkov ni enaka 100.

cu, s tem pa je močnejši tudi občutek pripadnosti poklicu.

Zanimalo nas je, katera dodatna znanja si želijo zaposleni pridobiti.

Iz podatkov je razvidno, da je bila v skoraj 40 odstotkih izražena potreba po znanju in veščinah iz komuniciranja pri svetovanju lastnikom gozdov.

Za lastnike gozdov bodo najpomembnejši tisti gozdarski strokovnjaki, s katerimi bodo lahko neposredno sodelovali in ki bodo stalno delovali na istem terenu. Za dobre odnose med lastniki gozdov in gozdarskimi delavci pa so potrebna tudi znanja iz psihologije, navezovanja stikov in ustvarjanja zaupanja pri lastnikih gozdov. Lastniški gozdovi potrebujejo namreč terenskega strokovnjaka takoj.

## SKLEPNE MISLI

Sodobne družbene in tehnološke spremembe zahtevajo drugačen pogled na organizacijo in posameznika. Organizacija in posameznik bosta morala biti pripravljena spreminjati in učiti se.

Vsak dan prinaša poleg novih dolžnosti tudi nova spoznanja, neznanke in ovire. Uspešne so tiste organizacije in ustanove, ki vedo, da je njihova pomembna funkcija tudi nenehno izobraževanje zaposlenih. Tega se mora še posebno zavedati njihovo vodstvo. Posameznik s svojim znanjem in sposobnostmi

Upravljanje s človeškimi viri je pogoj za napredek in razvoj podjetij in organizacij. To je tisti vidik upravljanja, ki ima opravka s človeškim kapitalom podjetja in odnosi med podjetjem oziroma organizacijo in zaposlenimi. Zato so pridobivanje kadrov, razvoj, izobraževanje, izpolnjevanje in motivacija delavcev postali osnovna naloga podjetja.

postaja kot univerzalen človeški vir za organizacijo izjemno pomemben.

Na obzorju je tudi nova podjetniška revolucija. Podjetja in podjetniki klasičnega kova se morajo umakniti novemu valu dinamičnih, razvijajočih se, prilagodljivih podjetij, ki temeljijo na znanju in inovacijah. Spremembe, ki prihajajo, nakazujejo možnost za drugačno prihodnost, zahtevajo drugačno obnašanje ljudi in – kar je najbolj pomembno – se nikoli ne zgodijo brez ljudi.

Raziskava je potrdila, da je področje izobraževanja zaposlenih izredno pomembno. Hkrati je nakazala pomembno vlogo kadrovske funkcije v podjetju, ki mora vpeljati sistem upravljanja s človeškimi viri, ker bosta le tako izobraževanje in načrtovanje kariere del celotnega sistema. V podjetje morajo uvesti vodenje s cilji. Omogočalo bo, da se bodo delovni rezultati vrednotili, hkrati pa se bo na tej osnovi načrtoval nadaljnji razvoj zaposlenih. Povezanost med cilji podjetja, zaposlenimi in izobraževanjem bo ugodno vplivala na celotno delovanje podjetja. Pri tem ne smejo pozabiti na posameznike, saj jim le tako lahko prilagodijo delovne in izobraževalne razmere. Andragog kot strokovnjak v podjetju je pri tem lahko v veliko pomoč.

Spremembe na družbenem področju so privedle tudi do velikih sprememb v slovenskem gozdarstvu. Tukaj ne gre le za ožje strokovne novosti, temveč za spremembe v zvezi s celotno organizacijo gozdarske službe – od financiranja do izobraževanja. V sedanjih razmerah, ko je večina gozdov zasebnih, je izvajanje del v zasebnih gozdovih odločilno za razvoj gozdnega bogastva države. Lahko rečemo, da bomo imeli takšne gozdove, kot nam jih bo uspelo vzgojiti v razmerah zasebne lastnine.

## LITERATURA IN VIRI

Hartel, P. (1987). Motivacija za izobraževanje v gospodarstvu in poklicu. *Sodobna pedagogika* 1-2, str. 83-95.

Houle, C. (1989). *Continuing Learning in the Professions*, Jossey-Bass Publishers. San Francisco, Oxford.

- Jelenc, Z. (1989). Izobraževanje odraslih kot dejavnik našega razvoja. Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani in Skupnost izobraževalnih centrov, Ljubljana (Konceptija izobraževanja odraslih v Sloveniji, 1).
- Jelenc, Z. (1991). Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
- Jelenc, Z. (1994). Teoretična izhodišča za sistemsko urejanje poklicnega izobraževanja odraslih. V: Sistemsko urejanje poklicnega izobraževanja odraslih. Andragoški center RS, Ljubljana (Raziskovalno poročilo 3).
- Jelenc, S. (1996). ABC izobraževanja odraslih. Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
- Jelenc, Z. (1998). Ciljne skupine pri izobraževanju odraslih. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Jereb, J. (1989). Vloga sistema razvoja kadrov v podjetju. Kadrovski zbornik, Ljubljana.
- Jereb, J. (1987). Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. MO, Kranj.
- Konrad, E. (1990). Vodenje in motivacija za delo. Zbornik XVII, XVIII, posvetovanje psihologov, Radenci.
- Kavčič, B. (1995). Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Zveza društev za kadrovske dejavnosti, Ljubljana.
- Kavran-Florjančič (1992). Kadrovska funkcija, management. MO, Kranj.
- Kejžar, I. (1989). Preobrazba in posodabljanje sistema vzgoje in izobraževanja. Sistem izpopolnjevanja znanja zaposlenih v povezavi s prestrukturiranjem gospodarstva. V: Izobraževanje, delo, tehnologija. Univerza Maribor, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Kranj.
- Knowles, M. (1975). The Modern Practice of Adult Education. New York, Association Press.
- Krajnc, A. (1979). Metode izobraževanja odraslih. Delavska enotnost, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). GV, Ljubljana.
- ✗ Mijoč, N. (1995). Izkustveno učenje odraslih glede na sociokulturni sloj in poklicno strukturo. Ljubljana (doktorska disertacija).
- Mohorčič Špolar, A. V. (1996). Planiranje izobraževanja in razvoja človeških virov v pogojih socialnih sprememb in nove tehnologije. Ljubljana (doktorska disertacija).
- ✗ Muršak, J. (1985). Vrednotenje in spremljanje vzgojno izobraževalnega dela v OZD. V: Znanje za razvoj, str. 103–108. Skupnost izobraževalnih centrov, Ljubljana.
- Mrmak, I. (1992). Planiranje izobraževanja v organizacijah združenega dela. DZS, Ljubljana.
- Nadler, L. . Nadler, Z. (1989). Developing Human Resources, 3.izdaja, San Francisco.
- Pastuovič, N. (1994). Teoretična in metodična izhodišča razvoja programov v izobraževanju odraslih. V: Programi, oblike in metode izobraževanja odraslih, str. 62–101. Andragoški center RS, Ljubljana (Raziskovalno poročilo 2).
- Potočnik, M. (1990). Kaj mora vedeti vodja o vodenju ljudi. Izobraževanje odraslih in Evropa 92, zbornik, Škofja Loka.
- Wayne Pace, R. in drugi (1991). Human resource development. The Field, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey .
- Poročilo Zavoda za gozdove (1998).
- Program razvoja gozdov RS (1995). Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ljubljana .
- Zakon o gozdovih s komentarjem RS (1996). Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ljubljana.
- Zveza gozdarskih društev Slovenije (1988). Zbornik posvetovanja: Izobraževanje odraslih kot strateški dejavnik pospeševanja našega družbenega in tehnološkega razvoja, Ljubljana.
- Zveza gozdarskih društev Slovenije (1994). Zbornik posvetovanja: Gozdarsko izobraževanje, Ljubljana.