



**»Nov pristop k razvoju programov za osebni razvoj odraslih in
sodobna organizacija izobraževanja v podporo temu«
Gradivo za udeležence in udeleženke izobraževalnega programa**

mag. Maja Velej, mag. Marjan Velej, mag. Gabrijela Čučko,
dr. Sonja Trampuš in dr. Aleksandra Pivec

Maj 2013

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

374.7(035)

Nov pristop k razvoju programov za osebni razvoj odraslih in sodobna organizacija izobraževanja v podporo temu : gradivo za udeležence in udeleženske izobraževalnega programa / Maja Velej ... [et al.]. - Ptuj : Šolski center, 2013

ISBN 978-961-6749-14-5

ISBN 978-961-6749-19-0 (pdf)

1. Velej, Maja

COBISS.SI-ID 74503681



KAZALO

UVOD	6
1 SMISEL IN MEJE OSEBNOSTNEGA RAZVOJA	10
O osebnosti	10
Dejavniki, ki določajo osebnost	12
Nujnost osebnostnega razvoja oziroma osebnostne rasti	14
Osebnostni razvoj kot oblika samovzgoje	15
Osebnostni razvoj in samopodoba	16
Področja spoznavanja samega sebe	17
Ključna vprašanja samovrednotenja	18
Kompetenca osebnostnega razvoja	20
Osebnostni razvoj in pomen vrednot	20
2 OSNOVNE DILEME IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	23
Pomen izobraževanja za osebnostno rast	23
Kakovost izobraževalnih programov za osebnostni razvoj	25
Pomembnost motivacije v izobraževalnih programih za osebnostni razvoj	27
Odgovornost načrtovalcev in izvajalcev izobraževalnih programov za osebnostni razvoj	28
Vključenost predstavnikov ranljivih skupin v izobraževalne programe za osebnostni razvoj	28
3 OSNOVNI PRINCIPI RAZVOJA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	30
Modeli načrtovanja izobraževanja	30
Andragoški cikel	31
Interaktivni model	32
4 UGOTAVLJANJE POTREB IN IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	40

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



5 NAJPOGOSTEJŠE VRSTE TEŽAV POSAMEZNIKOV IN SKUPIN OZIROMA POTREBE, NA KATERE ODGOVARJAJO IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	44
Značilnosti lokalnega okolja kot izhodišče za pripravo izobraževalnih programov za osebnostni razvoj	44
Značilnosti skupin kot pomemben dejavnik pri pripravi izobraževalnega programa	46
6 NAJPOGOSTEJŠA PODROČJA OSEBNOSTNEGA RAZVOJA, KI JIH LAHKO POSPEŠUJEMO Z IZOBRAŽEVALNIMI PROGRAMI	51
7 NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	55
Načrtovanje izobraževalnega programa oziroma izobraževanja	55
Faze v načrtovanju izobraževanja	56
Vodilo pri načrtovanju izobraževalnega programa za osebnostni razvoj.....	63
8 NAČINI ANIMACIJE IN MOTIVACIJE LJUDI ZA IZOBRAŽEVALNE PROGRAME ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ ..	67
Načini animacije ljudi za izobraževalne programe za osebnostni razvoj	67
Načini motivacije ljudi za izobraževalne programe za osebnostni razvoj	69
9 KAZALNIKI V IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMIH ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ.....	73
10 NAČINI USPEŠNE EVALVACIJE RAZVOJA IN IZVEDBE IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA	77
Opredelitev evalvacije	77
Modeli in vrste evalvacije	78
Načrtovanje evalvacije	80
Evalvacija in vrednote.....	81
Štiristopenjski model evalvacije	82
11 NAČINI USPEŠNEGA VODENJA ORGANIZACIJ ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH (ZA USPEŠNO IZVEDBO TOVRSTNIH IZOBRAŽEVANJ).....	85
12 NAČINI IZBIRE IN UVELJAVITVE NAJUSPEŠNEJŠIH NAČINOV ORGANIZACIJE DELA V ORGANIZACIJAH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	88
Načini organizacije dela	88

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Vrste organizacijskih struktur.....	90
Delitev organizacijskih struktur z vidika (de)centraliziranosti.....	91
Delitev organizacijskih struktur glede na način vodenja.....	100
13 NAČIN FINANČNEGA OVREDNOTENJA RAZVOJA IN IZVEDBE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	102
14 OSNUTEK AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ NOVEGA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ	106
VIRI	110



UVOD

»Če je osebnost odprta integracijska enota, se integrira kot glasba, ki se vedno znova komponira, in kot vesolje, ki vedno znova pulzira. Pri tem se kot glasbena kompozicija prepleta z drugimi kompozicijami in kot kozmična enota se prepleta z drugimi vesolji« (Novak 2012). Vprašanje pa je, kako uspešno se integrira in v čem ji drugi pri tem pomagajo. Pri tem je pomembno, da verjamemo v osebnostni razvoj oziroma osebnostno rast, si ju želimo in se zanj usposabljam. **Osebnostni razvoj je namreč danes najpomembnejša investicija.**

Če sta bila vseživljenjsko učenje in nenehni osebnostni razvoj v preteklosti zaželeni, sta danes nujna za uspešno in zadovoljno življenje. Ljudje namreč spoznavamo, da informacijska doba od nas vseh zahteva drugačne lastnosti, kot smo jih potrebovali doslej. Nenehne spremembe od nas terjajo **stalno prilagajanje, sposobnost samodiscipline** in veliko mero **samozavesti**. Vse bolj cenimo prodorne, odločne, odgovorne ljudi, ki znajo razumno in modro uporabljati svoje sposobnosti, primerno izražati svoja čustva in razumeti čustva drugih, uveljavljati svoje pravice in uspešno sodelovati z drugimi.

Posledica novih zahtev, ki jih pred nas postavlja družba, je **množica izobraževalnih programov za osebnostni razvoj**, od katerih pa je, žal, le omejeno število kakovostnih, tj. takih, ki dejansko vplivajo na spreminjanje naših lastnosti in dejanj. Med pripravljavci in izvajalci teh izobraževalnih programov je namreč premalo prisotno zavedanje, da je resnične rezultate na tem področju moč doseči samo v daljšem **časovnem obdobju**, oziroma da je to **proces, ki terja kombinacijo različnih rutin in kreativnosti**. Resnično razumeti in dobro poznati pa je treba tudi vse dejavnike, ki vplivajo na osebnostno rast.

Naš cilj je, da bi bili ob koncu izobraževalnega programa osveščeni o tej problematiki, predvsem pa, da bi poiskali konstruktivne rešitve za soočanje s to problematiko.

Znali boste analizirati potrebe, prepoznati značilnosti posamezne ciljne skupine, načrtovati in programirati, animirati, motivirati, učinkovito izvesti in evalvirati izobraževalni program za



osebni razvoj. Spoznali boste tudi načela učinkovitega vodenja in organizacije ter finančnega ovrednotenja izobraževalnega programa.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Pridobili boste naslednje **specifične kompetence**:

- zmožnost razumevanja osebnostnega razvoja kot nujne oblike povečevanja »kulturnega kapitala« v sodobni družbi, ki se dosega preko samovzgoje;
- zmožnost presojanja kakovosti različnih izobraževalnih programov za osebnostni razvoj;
- zmožnost odgovornega ravnanja pri načrtovanju in izvajanju izobraževalnih programov za osebnostni razvoj;
- zmožnost prepoznavanja najpogostejših vrst težav posameznikov in skupin, na katere odgovarjajo izobraževalni programi za osebnostni razvoj;
- zmožnost prepoznavanja značilnosti posameznih skupin odraslih, ki se vključujejo v izobraževalne programe, in upoštevanje teh značilnosti pri načrtovanju in izvedbi programov za osebnostni razvoj;
- zmožnost prepoznavanja področij osebnostnega razvoja, ki jih lahko pospešimo z izobraževalnimi programi;
- zmožnost razumevanja in upoštevanja značilnosti izobraževalnih programov za osebnostni razvoj pri njegovem razvoju;
- zmožnost motiviranja odraslih za izobraževalne programe za osebnostni razvoj;
- zmožnost določanja kazalnikov za izobraževalne programe za osebnostni razvoj;
- zmožnost priprave in izpeljave celovitega sistema za presojanje in razvijanje kakovosti izobraževalnega dela;
- zmožnost sprotnega in končnega vrednotenja rezultatov in učinkov izobraževanja ter zadovoljstva uporabnikov;
- zmožnost razumevanja upravljanja, menedžmenta in vodenja podjetja;
- zmožnost izbire in uveljavitve uspešnih načinov organizacije dela v organizaciji za izobraževanje odraslih;
- zmožnost finančnega ovrednotenja ugotavljanja rentabilnosti izvedbe izobraževalnega programa.

Osvojili boste naslednje **informativne in formativne cilje**:

- poznali razvoj osebnosti in pomen osebnostnega razvoja;
- poznali osnovne principe programov za osebnostni razvoj in jih uporabili v praksi;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- se zavedali odgovornosti ponudnikov in izvajalcev programov za osebni razvoj;
- poznali področja, ki jih lahko pospešujemo s programi za osebni razvoj;
- analizirali potrebe na področju osebnostnega razvoja;
- poznali ciljne skupine in njihove značilnosti;
- določili ciljno skupino in prepoznali njene značilnosti;
- razumeli andragoški cikel razvoja, izvedbe in evalvacije programa;
- poznali načine animacije in motivacije;
- izdelali načrt animacije za razviti izobraževalni program za osebni razvoj;
- poznali kazalnike in razumeli njihovo uporabo pri spremljavi učinkov programov za osebni razvoj;
- izbrali kazalnike in merili učinke razvitega izobraževalnega programa za osebni razvoj;
- poznali načela evalvacije programa za osebni razvoj;
- evalvirali razviti izobraževalni program za osebni razvoj;
- poznali osnovne značilnosti in principe upravljanja, menedžmenta, vodenja;
- prepoznali za izobraževalno organizacijo najučinkovitejši način vodenja;
- poznali vrste in značilnosti organizacijske strukture ter razlikovali med funkcijsko, divizijsko, projektno in matrično organizacijsko strukturo;
- prepoznali in izbrali za izobraževalno organizacijo najprimernejšo organizacijsko strukturo;
- poznali načine finančnega ovrednotenja programov za osebni razvoj;
- finančno ovrednotili razviti izobraževalni program za osebni razvoj;
- izdelali osnutek akcijskega načrta za razvoj novega izobraževalnega programa za osebni razvoj.



1 SMISEL IN MEJE OSEBNOSTNEGA RAZVOJA

O osebnosti

Kako bi opredelili osebnost? Kaj je osebnost?

Zakaj se doživljate tako, kot se in ne tako, kot se npr. doživlja vaš/a prijatelj/prijateljica?

Zakaj ste neponovljivi in edinstveni?

Kako ste se doživljali kot otrok in kako se doživljate danes? Kaj se je v vašem načinu doživljanja spremenilo (če se je)? Če se doživljate drugače, ali ste še vedno ista osebnost? Pojasnite.

Kako doživljate druge? Ali jih kljub spreminjanju doživljate kot iste osebnosti?

Če želimo razumeti osebnostni razvoj, moramo najprej razumeti **osebnost**. Razumevanje samega sebe, drugih ljudi in medsebojnih odnosov je izjemnega pomena. Samo ljudje smo **spodobni samorefleksije**. Lahko razmišljamo o sebi in se sprašujemo: »**Kdo sem?**«, »**Kako sem postal/a to, kar sem?**«, »**Bi lahko bil/a drugačen/na?**« ipd. Odgovori na ta vprašanja so hkrati privlačni – ljudje si namreč želimo spoznati sami sebe – in pomembni.

Prvi korak pri spoznavanju osebnosti je njena **opredelitev**.

Kaj je osebnost? Pripadniki različnih psiholoških smeri odgovarjajo na to vprašanje zelo različno, zato nobena izmed opredelitev ne more biti splošena in uporabljana ne glede na teoretsko izhodišče avtorja. Pogosto je navajana Eysenckova opredelitev osebnosti kot bolj ali manj trajna organiziranost značaja, temperamenta, sposobnosti in telesnih značilnosti posameznika, ki določa njegovo značilno prilagajanje okolju. Pri nas se je najbolj uveljavila opredelitev psihologa Janeka Muska. **Osebnost je razmeroma trajna in edinstvena celota**



duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik oziroma posameznica razlikuje od drugih ljudi (Kompere in drugi 2002).

Kaj ta opredelitev pomeni? Pomeni, da se osebnostne značilnosti pri vsakem izmed nas med seboj povezujejo in sestavljajo v nekakšen **enkratni vzorec oziroma celoto značilnosti**. Ta je neponovljiva in enkratna. Po njej se ločimo drug od drugega. Osebnost torej predstavlja celoto značilnosti, ki ni brezoblična in kratkotrajna, ampak je razmeroma trajna in dosledna. Prav zato prepoznamo druge posameznike kot »njih same« v različnih okoliščinah, pa tudi sebe doživljamo kot eno in isto osebnost **ne glede na čas in razmere**.

Pravimo, da daje osebnost vsakemu posamezniku oziroma posameznici **istovetnost oziroma osebnostno identiteto**, po kateri ga prepoznamo in po kateri se razlikuje od drugih. Kljub spremembam, telesnim in duševnim, druge in sebe vedno dojemamo kot iste osebnosti. Osebnost zajema vse vidike posameznikovega delovanja: zunanje (obnašanje), telesne (značilnosti bioloških procesov, telesne konstitucije) in notranje (značilnosti duševnih procesov, osebnostne lastnosti). Zato pravimo, da je osebnost **psihofizična celota**. Navznoter je sicer kompleksen in razčlenjen sistem posameznih značilnosti, ki so med seboj povezane na različne načine, navzven pa deluje kot celota (Kompere in drugi 2002).

Osebnost je **kompleksna celota**. Kompleksni so že sami temelji oblikovanja osebnosti, prav tako tudi izvori osebnostnega obnašanja. Samo osebnost prav zaradi njene kompleksnosti radi delimo na štiri velike podsisteme: na **konstitucijo, temperament, značaj in sposobnosti**. Več o tem si lahko preberete npr. v delu Psihologija – spoznanja in dileme, Kompere in drugi 2002.

Duševni procesi pri posamezniku ali posameznici ne potekajo ločeno in vsak zase, ampak so povezani v njegov oziroma njen celostni ustroj telesnega in duševnega delovanja, v njegovo oziroma njeno osebnost. Osebnost je psihofizična celota, je celota vseh značilnosti telesnega in duševnega dogajanja pri posamezniku oziroma posameznici. Po tej celoti, po osebnosti se ločimo drug od drugega, obenem pa je za vse nas značilno, da smo osebnostna bitja, da imamo vsak svojo in neponovljivo osebnost.



Vsi ljudje smo si torej enaki in podobni v tem, da se pri vsakem od nas pojavijo določene lastnosti, povezane v osebnostno celoto. A ta celota, osebnost, je od posameznika do posameznika drugačna. Vsak človek je enkratna, individualna osebnost. Trajnost, individualnost in kompleksnost so osnovne karakteristike naše osebnosti.

Dejavniki, ki določajo osebnost

Zakaj je pomembno poznati temelje in izvore osebnosti?

Kateri dejavniki določajo osebnost?

Kateri dejavnik bi izpostavili kot najpomembnejši? Pojasnite.

Kateri so izvori osebnostnega delovanja?

Kaj bolj vpliva na delovanje, osebnost ali situacija? Pojasnite.

Našo osebnost sodoločajo v njenem oblikovanju trije veliki sklopi dejavnikov: **dednost, okolje in lastna dejavnost (samodejavnost).**

Musek pravi, da smo socialna bitja, toda naša socialnost je zapisana v genih. V našem **genomu** so zapisani programi za telesni, socialni in celo duhovni razvoj. Geni določajo smeri, vzdolž katerih se bodo oblikovale naše sposobnosti, naše temperamentne lastnosti, pa tudi naši motivi, volja, celo naša stališča in vrednote. »Že dejstvo, da je človek v sami svoji (genski) naravi socialno naravnano, nas mora opozarjati na pomen okolja, zlasti socialnega. Vplivi okolja v vsakem primeru, pri vsaki lastnosti, ta primer ali lastnost dokončno oblikujejo. Fenotip je vedno plod interakcije med genotipom in vplivi okolja. Vsa zgodovina človekove kulture in civilizacije je hkrati tudi zgodovina vplivov okolja in kosanja z njimi, je prilagajanje človeka okolju in prilagajanje okolja človeku. Pri tem mislim na fizikalno, biološko in socialno okolje. V naši preteklosti se zrcalijo spoprijemanja z mrazom in temo, a tudi spoprijemanja z drugimi ljudmi« (Musek 2012).



Vpliv socialnega okolja na osebnost se uresničuje s pomočjo pomembnih agensov socializacije: staršev, sorojencev, vrstnikov, vzgojiteljev, učiteljev, prijateljev, sodelavcev, medijev, institucij ipd. Vseskozi ostaja ob tem na prvem mestu in v prvih življenjskih obdobjih vodilni vpliv družine. Družina nam omogoča ne le preživetje, ampak tudi vraščanje v socialni in kulturni prostor, kjer so družbeni položaji, funkcije in vloge. V tem vraščanju ima ključno vlogo proces socialnega oblikovanja naše osebnosti, proces, ki mu na kratko pravimo vzgoja.

Pomembno vlogo v oblikovanju osebnosti ima tudi **samodejavnost**, tj. dejavnost, ki nastaja na podlagi lastnih zavestnih in bolj ali manj svobodnih odločitev. S svojimi odločitvami oblikujemo svoje življenje in svojo osebnost (Musek 2012).

Temeljni dejavniki osebnosti ne delujejo drug mimo drugega in drug ob drugem, temveč so pogosto v interakciji. Kaj to pomeni? Pomeni, da je učinek enega dejavnika odvisen od učinka drugih. Vzemimo preprost primer. Oseba, ki je genetsko inteligentnejša, bo lahko zaradi tega od iste količine učenja (istega vpliva okolja) pridobila več kot naravno manj inteligentna oseba.

Poleg različnih dejavnikov osebnosti lahko govorimo tudi o **različnih izvori osebostnega delovanja**. Razdelimo jih lahko v tri kategorije: **osebo samo, situacijo, v kateri se nahaja, in interakcijo med osebo in situacijo**. Več o tem si lahko preberete v Dimenzije in meje osebnosti, Musek, dostopno na spletu.

Našo osebnost sodoločajo v njenem oblikovanju dednost, okolje in lastna dejavnost (samodejavnost). Delež enega nasproti drugemu je odvisen od tega, za katere osebnostne značilnosti gre. Vpliv dednosti je npr. močan, zlasti ko gre za sposobnosti in temperament. Glede temeljnih osebnostnih potez in dimenzij ocenjujejo raziskovalci vplive dednosti in okolja kot sorazmerno izenačene. Vpliv vzgoje na osebnostne lastnosti znaša okrog 10 odstotkov. Pomembni so tudi različni izvori osebostnega delovanja: oseba sama, situacija, v kateri se nahaja, in interakcija med osebo in situacijo.



Nujnost osebne rasti ali razvoja oziroma osebne rasti

Koliko časa namenite delu na sebi?

Kako bi sploh opredelili »delo na sebi«?

S čim se (tedaj) ukvarjate?

Ali vas pri tem kaj ovira? Kaj pa spodbuja?

Kako bi torej opredelili osebno rast? Kaj jo pogojuje?

Ali je vsaka sprememba osebnostnih lastnosti že osebna rast? Pojasnite.

Ljudje se razvijamo, rastemo in se spreminjamo vse življenje. Lahko govorimo o psihologiji osebne rasti ali razvoja. **Osebnostni razvoj** je način procesiranja, interpretiranja informacij, ki nam omogočajo spoznati, razumeti in izpolnjevati pričakovanja različnih socialnih okolij, v katera se vključujemo (Brečko 1998). **Osebna rast** je način preoblikovanja sebe na biopsihosocialni in duhovni ravni. Vsaka osebnost je nenehno v nastajanju, in to že od »vrženosti v svet« (Sartre), ko se rodi, prek »vrženosti vase« (Ule 2004), ko se lahko zaznava na področju proizvodnje in potrošnje, pa tudi preko osmišljanja biti sam s seboj in biti v sožitju z drugimi (Novak 2012).

Tako ni tako pomembno, ali govorimo o »osebni rasti«, ali o »razvoju«, ali celo »preobrazbi«. Pomembneje je, da dosegamo t. i. »**notranje spremembe**«, ki so posledica in izraz različnih izzivov, pred katere nas postavlja življenje (Novak 2012).

Družba, v kateri živimo, in življenje samo terjata od nas vedno večjo udeležnost in kakovostno delovanje na najrazličnejših področjih. Vedno več je vlog, ki jih ljudje danes prevzemamo znotraj življenjskega kroga in na katere moramo biti pripravljeni. Vedno več znanja in izkušenj je treba osvojiti, da se znamo in da smo se sposobni obdržati na vse bolj zahtevnem in konkurenčnem

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



trgu delovne sile. Zaradi izrazito storilnostne naravnosti skoraj vseh življenjskih področij se soočamo s številnimi stresnimi, odgovornimi in konfliktnimi situacijami. Ritem sodobnega

življenja sam po sebi zahteva, da ostajamo dinamični v procesu nenehnega izobraževanja in izpopolnjevanja. **Primorani smo si tako vzeti čas zase, za svojo osebno rast in nenehni duhovni in duševni razvoj.** Sistematično delo na sebi in na vsestranskem razvoju osebnosti zahteva od nas disciplino, načrtnost, premagovanje ritma životarjenja ipd. (Metelko, Lisec 2004).

Danes je sistematično delo na sebi imperativ družbe, v kateri živimo. Primorani smo delati na sebi, svoji osebni rasti in nenehnem duhovnem in duševnem razvoju.

Osebnostni razvoj kot oblika samovzgoje

Kako bi opredelili samovzgojo?

Kakšna je zveza med osebno razvojem in samovzgojo?

Kakšna je funkcija samovzgoje?

Dejstvo je, da če se odrasli ne spreminjamo zavestno, nas zunanje okoliščine silijo k spremembam. Pogosto smo se primorani ukvarjati sami s seboj, na tak ali drugačen način. Bolj kot to počnemo zavestno in v smislu izboljševanja svojih osebnostnih lastnosti, bliže je to osebnosti rasti, ki je oblika **samovzgoje**. Hkrati to pomeni prevzemanje subjektivne odgovornosti za svoja dejanja in posledično **avtonomno odločanje in delovanje**.

Prva naloga samovzgoje je **spoštovanje in sprejemanje sebe v celoti** z vsemi prednostmi in slabostmi, kajti le tako lahko **zavzamemo enako stališče tudi do drugih**. Kako sprejemamo



sebe in druge, je v veliki meri odvisno od naše samopodobe. Zato je ta na nek način izhodišče za našo osebno rast.

Osebnostni razvoj in samopodoba

Kakšna je vaša samopodoba?

Kako pa vas vidijo drugi? Povprašajte o tem prijatelja ali prijateljico.

Kaj menite, zakaj je vaša samopodoba takšna, kot je?

Bi jo lahko izboljšali?

Kako bi samopodobo sploh opredelili?

Katere ravni samopodobe lahko razlikujemo?

Pomemben del naše osebnosti je **samopodoba**, ki jo sestavlja vse to, kar mislimo o sebi, vse misli in občutki, ki jih imamo v zvezi s svojim jazom. Samopodoba ima več ravni: **akademsko**

(šolsko), telesno, emocionalno, socialno. Na vsaki ravni je lahko nizka ali visoka, negativna ali pozitivna, primerna ali neprimerna, realna ali nerealna ... in na vsaki jo je moč »popravlјati« v smislu zastavljenega cilja.

Pozitivna samopodoba je funkcija občutka sposobnosti, da situacijo ali problem obvladujemo, in ciljne motiviranosti za to obvladovanje. Čim bolje nam to uspeva, tem bolj smo motivirani za nadaljnje dosežke naše dejavnosti, in čim manj obvladujemo, tem nižja je tudi raven ciljne motiviranosti. Pozitivno samopodobo povezujemo z višjim avtoimunskim sistemom, navdušenjem, nenehnim samomotiviranjem za delo (tudi na sebi) in z vsem potencialnim kapitalom za uspeh, funkcionalno pismenostjo ipd. Za pozitivno samopodobo si je treba nenehno prizadevati in jo potrjevati vedno znova (Novak 2012). Osebnostnega razvoja ni brez spremembe samopodobe.



Samopodoba je celota predstav in pojmov, ki jih oblikujemo o sebi. Razlikujemo akademsko, telesno, emocionalno, socialno samopodobo. Lahko je pozitivna ali negativna, visoka ali nizka. Z delom na sebi spreminjamo tudi svojo samopodobo. In obratno, osebnostnega razvoja ni brez spremembe samopodobe.

Področja spoznavanja samega sebe

Na katerih področjih lahko spoznavamo sami sebe?

Na katerih področjih ste »močni«? Kje je vaša pozornost? Pojasnite.

Danes nas vse več spoznava, da ne moremo biti uspešni in priznani v socialnem okolju brez osebnostnega razvoja in razvoja medosebnih odnosov, ki vključuje nove alternativne vedenjske vzorce. Odrasli naj bi v vseživljenjskem učenju dopolnjevali oziroma kompenzirali tisto, kar smo zamudili v prejšnjih razvojnih fazah (Roth 2004).

Odraslost je tako obdobje, ko naj bi in ko lahko največ naredimo zase v smislu spreminjanja samopodobe in tako osebnostne rasti. V prvi socializaciji smo namreč odvisni od volje staršev, v

drugi od šole, v tretji od ustanove, kjer smo zaposleni, in družine, če smo si jo ustvarili. Walters (1990) tako opozarja, kako naj razvijamo sebe že kot mladostnik oziroma mladostnica, še zlasti pa, ko odrastemo. Navaja **področja, na katerih lahko spoznavamo sebe**:

- spoznavnoteoretska raven objektivnosti in subjektivnosti, bližine in distance;
- psihološka raven introspekcije: funkcija volje oziroma motivov, čustev, sprejemanja sebe, negativna ali pozitivna samopodoba;
- etična raven: vprašanje vesti v presoji dobrega in zlega;
- religiozna raven verovanja v Boga;
- sociološka raven človeka kot družbenega bitja z učinki prve, druge in tretje socializacije;
- metodična raven učenja od vzornikov (po kateri metodi se spoznavaš ...);



- antropološka raven človeka kot reaktivnega ali proaktivnega delovanja po izbirah med različnimi možnostmi delovanja;
- pedagoška in politična raven (vodim ali se pustim voditi ...);
- filozofska raven akterja ali le kontemplativnega opazovalca.

Ključna vprašanja samovrednotenja

Pri samovrednotenju si zastavljamo vprašanja: »Kdo sem?«, »Kaj počnem?«, »Kaj želim?«, »Kam grem?«, »Kaj bi rad/a postal/a?« ... Odgovorite na ta vprašanja in odgovore zapišite, da jih boste lahko kasneje primerjali z »odgovori v novi situaciji«.

Ključna vprašanja procesa samovrednotenja so:

- kaj želim, kateri so moji primarni cilji;
- kaj počnem, kakšno je moje stanje sedaj in tukaj;
- ali to, kar počnem sedaj, vodi k cilju;
- v čem sem se pripravljen oziroma pripravljena spremeniti na bolje?

Hkrati si je pomembno odgovoriti na vprašanja:

- kaj o sebi mislim sam oziroma sama;
- kaj o meni mislijo drugi;
- kaj menim, da o meni mislijo drugi?

Z odgovori na ta vprašanja dobimo primerjavo med tem, kako nas vidijo drugi in kako se vidimo sami. Nato svoj pogled nase poglobimo z opredeljevanjem za stopnjo razvitosti oziroma izrazitosti negativnih in pozitivnih osebnostnih lastnosti, ki so npr.:

- slab – dober,
- ničvreden – plemenit,



- nezrel – zrel,
- nesposoben – sposoben,
- neiskren – iskren,
- nepreviden – previden,
- napet – sproščen,
- nesrečen – srečen,
- nezanesljiv – zanesljiv,
- neodgovoren – odgovoren,
- vodljiv – iniciativen,
- pasiven – aktiven,
- nepopustljiv – razumevajoč,
- samotarski – družaben,
- odklonljiv – sprejemljiv,
- sovražen – ljubeč,
- zmeden – urejen,
- vzkipljiv – umirjen,
- nelogičen – logičen,
- neinteligenten – inteligenten,
- čustveno odvisen – čustveno neodvisen,
- tog – fleksibilen,
- neracionalen – racionalen ...

Pri tem vrednotimo te lastnosti na lestvici komaj zaznavna – srednje izrazita – zelo izrazita lastnost (Novak 2012).

Za vsako dihotomijo lastnosti ugotovite, kje na lestvici ste. Odgovore zapišite.

Proces samovrednotenja je pomembno povezan z osebnostjo rastjo. Znati si moramo odgovoriti na vprašanja: »Kaj o sebi mislim sam/a?«, »Kaj o meni mislijo drugi?«, »Kaj menim, da o meni mislijo drugi?«.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Kompetenca osebnostnega razvoja

Cilj rasti je **osebnostna zrelost**. Čim več pozitivnih lastnosti imamo, tem bolj smo zreli. Osnova osebnostne rasti je tako zavestna odločitev, da se bomo spreminjali na bolje; udejanjimo jo lahko le preko zavestnega ravnanja oz. delovanja, ki nas približuje temu cilju.

Kompetenco osebn(ostn)ega razvoja tako lahko opredelimo kot **prepoznavanje potreb po spremembi, zavedanje lastnih vrednot, morale, čustev, reakcij, znanja in šibkih točk, postavljanje ciljev, razmišljanje in evalvacijo lastnega vedenja, učenje novih kompetenc, trud za odpravo šibkih točk, vključevanje v različne aktivnosti in vseživljenjsko učenje**. Bistveno je **aktivno prevzemanje odgovornosti za osebni in strokovni razvoj**. Ta kompetenca predstavlja osnovo za razvoj ostalih kompetenc.

Osebnostni razvoj in pomen vrednot

Kaj so vrednote? Opredelite jih.

Po čem se vrednote razlikujejo od stališč?

V kakšni zvezi so vrednote z osebnostnim razvojem?

Katere vrednote so za vas najpomembnejše?

Je prijaznost pomembna vrednota? Pojasnite.

Kaj pa iskrenost? Kako visoko jo vrednotite?

Ferrucci kot pomembno vrtilino poudarja tudi toplino. Imenuje jo »temperatura sreče«. Pravi, da je predpogoj za preobrazbo, da je srce prijaznosti. Kaj o tem menite vi? Kako pomembna vrednota je?

Pomembno je tudi odpuščanje. Zakaj?

Kaj pa zaupanje? Je pomembna vrednota? Zakaj?

Ali lahko živimo brez empatije? Kaj je empatija? Zakaj je pomembna?

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Izobraževalni programi s področja osebnostnega razvoja so namenjeni **razvijanju osebnostnih lastnosti**, ki so temelj človekove ustvarjalnosti, samospoštovanja in zaupanja vase ter zagotavljajo kakovost življenja in dela. Na širši ravni se to odraža v prepoznavanju in uporabi potencialov posameznika oziroma posameznice, organizacije ali družbe kot celote, ter v prevzemanju osebne odgovornosti za skupno dobro. Pomembno vlogo pri tem imajo vrednote.

Kaj so vrednote? **Vrednote** so neke vrste cilji oziroma ideali, ki jih visoko cenimo in si k njim prizadevamo. So jasne predstave o tem, kaj je za nas vredno in zaželeno. Vrednote delujejo s svojo privlačnostjo podobno kot magnet. V našem življenju delujejo kot kompas, po katerem se ravnamo v vsakdanjih situacijah in po njih uravnavamo in usmerjamo svoje obnašanje. Vodijo naše vedenje, vplivajo na stališča in na naše odločitve ter na to, kako živimo življenje.

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje. Sorodne so stališčem, vendar so vedno **pozitivne**, zaželene, nekaj, za kar se je treba zavzemati. Vrednote niso le tisto, kar se nam zdi privlačno, ampak tudi čutimo, da nam morajo biti dragocene, da jih je treba vrednotiti. So tudi bolj splošne npr. od stališč. Presegajo specifično situacijo. Iz ene vrednote izhaja več različnih stališč (Kompere in drugi 2002).

Katere vrednote so pomembne?

Vrednote so urejene glede na **relativno pomembnost**. Vsi jih cenimo, vendar jim dajemo **različen pomen in tako ima vsakdo svojo lestvico vrednot glede na pomembnost**. Nastajajo in se razvijajo vse od otroštva do adolescence. Lestvica vrednot se spreminja tudi v odraslosti, ko se srečujemo z novimi izkušnjami in življenjskimi situacijami.

Janek Musek je tako ugotovil, da se v različnih starostnih obdobjih na prvih mestih pojavljajo različne vrednote, ki se ujemajo z zakonitostmi osebnostnega razvoja. V življenju se tako vrednote spreminjajo s težnjo od hedonskih in potenčnih vrednot k moralnim in izpolnitvenim (Kompere in drugi 2002).



Konec adolescence so najpomembnejše **hedonske vrednote**, povezane s čutnimi dobrinami in potrebami. To so dobra hrana in pijača, druženje, zabava, telesna dejavnost, počitek, ugodje ipd. Pozneje na prvo mesto postavimo **potenčne vrednote**, povezane z dosežki in uveljavljanjem, kot so poklicni in politični uspeh, slava, ugled, moč, priznanje, ekonomske vrednote. Nato v ospredje stopijo **moralne vrednote**, tj. vrednote dolžnosti in odgovornosti. Sem sodijo **moralno-etične vrednote** (poštenost, pravica, pogum, blagost, radodarnost, delavnost, dobrot), **demokratske vrednote** (enakost, svoboda, strpnost, napredek), **socialne vrednote** (ljubezen do bližnjega, altruizem, skrb za druge, prijateljstvo, zbliževanje) in **družinske vrednote** (družinska sreča, dom, skrb za otroke). Na koncu vrednostnega razvoja osebnosti prevladajo vrednote **izpoljenosti in dovršitve posameznikove eksistence**. Sem sodijo **spoznavne** (resnica, spoznanje, modrost), **kulturne** (kultura, umetnost), **estetske** (lepota, harmonija), **verske** (odrešenje, božja milost, sveto, božansko), **samoaktualizacijske** (samoizpopolnjevanje) in **izpolnitvene** vrednote (občutje življenjskega smisla in izpoljenosti).

Na to, katerim vrednotam dajemo prednost, ne vpliva le naša starost, ampak tudi poklic, družina, vrstniki, religija, družbeni sistem, mediji ipd.

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanj in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost (Musek 1993). Prijaznost je pomembna vrednota in izhodišče številnim drugim vrednotam.



2 OSNOVNE DILEME IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Pomen izobraževanja za osebnostno rast

Poglejmo si primer.

Anja je uspešna podjetnica, ki pa je pred kratkim postala tudi mama. Otroka in nove vloge se je zelo veselila, vendar se je kmalu izkazalo, da jo materinstvo zelo izčrpa. Čeprav ima otroka zelo rada in se trudi po najboljših močeh skrbeti zanj, ugotavlja, da se zbuja bolj utrujena, kot lega spat. Mož je prav tako uspešen poslovnež, zato mu ne ostane veliko časa za otroka. Anja ugotavlja, da nujno potrebuje dodatno pomoč, saj ji že zmanjkuje moči. Mož ji predlaga, da jima na pomoč priskočijo starši, saj brez dodatne pomoči ne gre več naprej. Poleg tega ji predlaga, da poišče pomoč tudi zase, saj je videti že povsem izčrpana.

Anja se dejansko odloči, da mora narediti nekaj zase, saj če je izčrpana, ne more dovolj kakovostno skrbeti za otroka. Lahko zadovoljuje njegove osnovne potrebe, vendar se zaveda, kako pomembno je, da otrok v njej čuti in vidi tudi veselje in »življenje«.

Anja se obrne po pomoč k svoji zdravnici, ta pa ji svetuje, da se vključi v kak program za preprečevanje in zdravljenje izgorelosti. Sama tak program obiskuje že dolgo časa in ugotavlja, da ji zelo koristi na vseh področjih njenega življenja. Anja ima sicer najprej precej pomislekov, predvsem zato, ker je otrok star komaj pol leta in še vedno terja od nje veliko pozornosti, potem pa pristane, da se bo o programu vsaj pozanimala. V sebi ima tudi pomisleke glede cene takega programa. Običajno so taki programi zelo dragi in občutek ima, da želi nekdo samo na hitro zaslužiti ... pa obljublja čudež čez noč.



Takšna je na kratko Anjina zgodba. Kakšna pa je vaša?

Ali tudi sami kdaj razmišljate o tem, da bi poiskali kakšno pomoč? Da bi se vključili v tak ali drugačen izobraževalni program osebnostnega razvoja?

Kakšni so vaši argumenti za vključitev v tak izobraževalni program?

Kakšni pa proti vključitvi vanj?

Kaj vas ovira pri tem, da bi se vključili?

Vas kaj k temu spodbuja?

Razmislite o vsem tem in se pogovorite s prijateljem ali prijateljico. Kaj pa on ali ona meni o tem?

Znanje, navade, veščine in zmožnosti, ki jih človek razvije pri **neformalnem izobraževanju**, vedno predstavljajo most, ki veže človekovo izobraževalno dejavnost z njegovimi potrebami in potrebami družbe. Čeprav je cilj neformalnega izobraževanja seveda tudi pridobitev in razširitev (formalno pridobljenega) znanja, pa je le-ta vedno podrejen drugim ciljem, ki so neposredno povezani s človekovim življenjem in delom. Cilj neformalnega izobraževanja ni formalna stopnja izobrazbe oziroma kvalifikacija, ampak se posameznik oziroma posameznica na tak način izobražuje za **prevzemanje različnih družbenih vlog, razvija različne veščine, vrline, svojo osebnost**, si oblikuje **pogled na svet** ipd.

Neformalno izobraževanje **izhaja iz človekovih vsakdanjih dejavnosti** in nanje povratno deluje, zato je lahko uspešno in učinkovito le tedaj, če odgovarja na raznolike potrebe ljudi, npr. potrebe po znanju na področju dela, zabave, družbenega delovanja, vzgoje otrok, skrbi za zdravje ipd.

Vsebine in področja neformalnega izobraževanja so praktično neomejena. V formalnem izobraževanju se morajo izobraževalni programi »podrežati zahtevam racionalnosti« in se vsebine izbirajo skladno z izobraževalnimi programi, ki zagotavljajo določen obseg znanja, veščin in drugih pridobitev za priznanje neke stopnje izobrazbe oz. kvalifikacije (Jelenc 1982a, 191). V neformalnem izobraževanju teh omejitev ni, saj se izobraževalni programi oblikujejo glede na potrebe, želje in zmožnosti posameznikov ali skupin, te pa so neomejene.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Najbolj bistveno za izobraževalne programe za osebni razvoj je, da ne smejo biti

ločeni od človekovih vsakdanjih dejavnosti. Potreba po dejavnosti namreč določa potrebe po izobraževanju. To je bistveni pogoj, če želimo razviti in ohraniti motiviranost udeležencev in udeleženk izobraževanja (prav tam).

Kakovost izobraževalnih programov za osebni razvoj

Ali poznate kakšen program za osebni razvoj, ki traja daljše časovno obdobje?

Kaj pa kakšen krajši program ali tečaj, ki je soroden po vsebini?

Primerjajte ju med sabo.

Kakšne so prednosti enega oziroma drugega?

V čem sta si podobna, v čem se razlikujeta?

V katerega bi se (prej) vključili? Pojasnite.

Danes so **edina stalnica spremembe**. To se odraža tako v prizadevanjih posameznikov in posameznic, da bi držali korak s časom, kot tudi v odzivu trga na ta prizadevanja. Trg je danes namreč preplavljen z raznovrstno ponudbo tečajev, delavnic, seminarjev, svetovanj s področja osebnostnega razvoja. Že enostavna analiza ponudbe, ki je oglaševana preko spleta, pokaže, da vrsta zasebnih in javnih ponudnikov ponuja svetovanja in izobraževanja za vsebine, kot so:

- krepitev samozavesti,
- obvladovanje stresa v delovnem okolju in drugih življenjskih situacijah,
- medsebojno komuniciranje,
- medsebojni odnosi,
- obvladovanje konfliktov,
- čustvena inteligenca,
- motiviranje,
- učinkovito upravljanje s časom,

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- osebno poslanstvo,
- načrtovanje kariere,
- učenje različnih vlog (partnerska, starševska ...),
- mediacija,
- s področja duhovnosti ipd.

Hkrati lahko ugotovimo, da večina ponudnikov te vsebine ponuja le v obliki **krajših tematskih delavnic in seminarjev**, ne pa kot **sestavino obsežnejših izobraževalnih programov za osebni razvoj**. Seveda ne gre spregledati tudi takšnih izobraževalnih programov (primer so lahko programi Duhovne univerze, program Brez megle v glavi ...), vendar so ti – sodeč po podatkih s spleta – v manjšini.

Zakaj to poudarjamo? Lahko si zastavimo **vprašanje o učinkovitosti**, npr. nekajurne delavnice ali dvodnevne seminarje, tj. o vplivu, ki ga ima lahko taka delavnica ali seminar na spreminjanje osebnostnih lastnosti.

Če je učinkovitost v neposredni zvezi s spremembo lastnosti in posledično delovanja ter če je to odraz kakovosti izobraževalnega programa za osebni razvoj, lahko zaključimo, da je kakovosten izobraževalni program za osebni razvoj lahko le obsežnejši, skrbno načrtovan izobraževalni program, ki vključuje vrsto aktivnosti, na podlagi katerih udeleženci in udeleženke osvajajo nova znanja in veščine oziroma se predvsem spreminjajo njihove osebnostne lastnosti.

Pomembno je, da udeleženci in udeleženke napredujejo zložno in stabilno ter čez daljše obdobje. Potem se lahko spremembe v njih zasidrajo in postanejo del njihove vsakdanje rutine. Kot primer lahko navedemo programe Duhovne univerze, ki trajajo daljše časovno obdobje in poudarjajo prenos naučenega v vsak dan udeležencev in udeleženk.

Kakovosten izobraževalni program osebnostnega razvoja ne more biti instanten tečaj, ampak je to lahko le obsežnejši izobraževalni program, ki traja daljše časovno obdobje, tudi nekaj let, pri čemer posamezniki in posameznice vsako leto zaključijo neko »stopnjo«. Tako napredujejo zložno in stabilno.



Pomembnost motivacije v izobraževalnih programih za osebni razvoj

Zakaj je motivacija v primeru programov za osebni razvoj tako pomembna?

Zakaj ni smiselno vključevanje posameznikov in posameznic, ki niso visoko motivirani za delo po programu?

Kaj pa vas motivira?

Kateri so vaši motivi, želje, hotenja ...?

Ugotovili smo, da izobraževalni programi za osebni razvoj, ki imajo dejanske učinke na osebne lastnosti udeležencev in udeleženk, trajajo **daljše časovno obdobje**. Da bi lahko udeleženci in udeleženke ostajali vključeni, je pomemben dejavnik **motivacija**.

Za vse izobraževalne programe, za izobraževalne programe za osebni razvoj pa še posebej velja, da mora biti, da bi udeleženci in udeleženke lahko dejansko imeli koristi od programa, **začetna motivacija** oziroma motivacija ob vključitvi **relativno visoka**. Naloga nas kot izvajalcev izobraževalnega programa pa je, da to visoko motivacijo pomagamo ohranjati skozi ves proces.

Pomembno vprašanje je, kako ohranjati visoko motivacijo. Ohranjamo jo predvsem tako, da so udeleženci in udeleženke ves čas **aktivno vključeni**, da vidijo **uporabno vrednost** izobraževalnega programa in da predvsem občutijo, da **osebno napredujejo**.

Seveda je pomemben moment tudi **število udeležencev**. Manjše skupine imajo svojo dinamiko, medtem ko večja skupina pomeni »lažjo« dostopnost izobraževalnega programa širšim množicam. Ko vrednotimo izobraževalni program, moramo upoštevati oba momenta, vsekakor pa ne sme trpeti kakovost.



Odgovornost načrtovalcev in izvajalcev izobraževalnih programov za osebni razvoj

Kakšna je običajno odgovornost raznovrstnih ponudnikov programov za osebni razvoj?

Kaj menite, zakaj je takšna?

Kakšen je običajno postopek ob vpisu v tak program?

Ali se mora udeleženec ali udeleženka k čemu zavezati? Zakaj?

Ker gre za izobraževalne programe, ki (če so kakovostni) pomenijo spremembo osebne strukture posameznika in posameznice, se je treba tudi zavedati **velike odgovornosti**, ki jo imamo kot izvajalci – in razvijalci – takega izobraževalnega programa. Odgovornost je toliko večja, kolikor se izobraževalni program dotika občutljivih tem, kot so odvisnost, izključenost, osamljenost ipd.

Vključenost predstavnikov ranljivih skupin v izobraževalne programe za osebni razvoj

Katere ranljive skupine poznate?

Zakaj je vključenost oseb iz teh skupin v program za osebni razvoj tako pomembna?

Ali pa morda menite drugače? Pojasnite.

Zavedati se je tudi treba, da je zlasti v primeru posameznikov in posameznic iz ranljivih skupin **ključna vključenost**, bolj pa kot sama vsebina. Vsebinska je toliko pomembna, kolikor prispeva k njihovi motivaciji za to, da ostajajo vključeni. To velja npr. v primeru odvisnikov.



Vsebina je torej lahko drugotnega pomena, kar pa ne pomeni, da jo lahko (povsem) zanemarimo. Na nas kot na pripravljavcih in izvajalcih izobraževalnega programa je, da le-tega pripravimo in izvedemo kakovostno.



3 OSNOVNI PRINCIPI RAZVOJA IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Modeli načrtovanja izobraževanja

Kako bi se lotili razvoja novega izobraževalnega programa?

Kateri model načrtovanja izobraževanja bi za to uporabili? Pojasnite.

Razvoj novega izobraževalnega programa je zahtevno in kompleksno delo, zato je pomembno, da k njemu pristopimo čim bolj sistematično. V pomoč pri tem so nam lahko različni **modeli načrtovanja izobraževanja**. Še več, strokovnjaki na področju načrtovanja izobraževanja odraslih (npr. Pastuović, Kranjc, Jelenc, Svetina) priporočajo, da uporabimo **kombinacijo različnih modelov**. Kateri model bomo uporabili, je seveda odvisno tudi od našega poznavanja le-teh. Da bi bil razpon našega vedenja na tem področju čim širši, si oglejmo nekaj modelov.

Modeli, ki se pojavljajo pri načrtovanju izobraževalnih programov za odrasle, so se razvijali postopoma. Prehajali so od **linearnosti** in **cikličnosti** v začetku (npr. andragoški cikel) do **interaktivnosti** danes (npr. interaktivni model po Caffarelli). Modeli se tako med seboj razlikujejo po temeljnih značilnostih procesa, pa tudi po številu faz oziroma korakov in analitičnosti.

Za **linearne modele** je značilno, da jih predstavlja vrsta predpisanih korakov (npr. ugotavljanje potreb, načrtovanje, izvedba, evalvacija), ki jih uresničujemo z uporabo ustreznih tehnik (Svetina 1998, 24). Ponazorimo jih lahko s premico. Ti modeli so zelo razširjeni, ker so enostavni za aplikacijo v praksi.

Z razvojem in sklenitvijo prve in zadnje faze je nastal cikel, ki ga lahko ponazorimo s krožnico.

Evalvacija tako prehaja v ponovno ugotavljanje izobraževalnih potreb, hkrati pa so tudi druge

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



faze med seboj povezane tako, da prehajajo ena v drugo. Zadnja faza prehaja v nov cikel. Tudi **ciklični modeli** so preprosti za aplikacijo v praksi, zato so prav tako razširjeni.

Za **interaktivne modele** načrtovanja izobraževalnih programov je značilno, da nimajo tako »trdne strukture« kot linearni modeli, ampak so prožnejši npr. glede zaporedja uporabe faz (Svetina 1998, 24). Njihova prednost je v tem, da lahko želena fazo modela uporabimo kadarkoli v procesu načrtovanja. Tudi začnemo lahko s katerokoli fazo, pač odvisno od okoliščin. Imenujemo jih tudi mrežni modeli, saj se faze med seboj lahko prepletajo, izobraževalni programi pa so odprti in upoštevajo zunanje vplive.

Andragoški cikelus

Poznate izraz »andragoški cikelus«?

Kako bi ga opredelili?

Katere faze vključuje?

Katere faze v tem ciklusu so po vašem mnenju najpomembnejše? Pojasnite.

Najbolj razširjen model za načrtovanje izobraževalnih programov za odrasle pri nas je t. i. **andragoški cikelus**. Ta model povezuje nekaj faz, ki jih različni avtorji različno poimenujejo in členijo.

Po Kranjčevi (1979) tako andragoški cikelus sestavljajo štiri faze:

- ugotavljanje potreb po izobraževanju;
- programiranje in planiranje;
- realizacija izobraževalnih programov;
- ocenjevanje učnih rezultatov in preverjanje pridobljenega znanja, spretnosti in oblikovanih stališč.



Pastuović (1985) govori o petih fazah andragoškega ciklusa:

- preučevanje izobraževalnih potreb in motivov;
- načrtovanje izobraževalnega dela;
- programiranje izobraževalnih vsebin;
- neposredno pripravljavanje in organiziranje izobraževalnega procesa;
- izpeljava in vrednotenje rezultatov.

Jelenc (1996) opredeli andragoški cikel kot povezavo šestih faz izobraževanja:

- ugotavljanje potreb;
- načrtovanje izobraževalnega programa;
- programiranje vsebin;
- priprava in organiziranje procesa;
- izpeljava izobraževanja;
- vrednotenje/evalvacija.

Kot lahko ugotovimo iz analize in pregleda različnih avtorjev in njihovih opredelitev andragoškega ciklusa, se pri vseh, kljub različnim poimenovanjem, pojavljajo naslednje faze andragoškega ciklusa: ugotavljanje potreb, načrtovanje izobraževanja, izvedba in evalvacija. Po teh fazah bomo tudi mi razvijali svoj izobraževalni program.

Interaktivni model

Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti andragoškega ciklusa?

V čem interaktivni modeli nadgrajujejo andragoški cikel?

Kateri model je po vašem mnenju primernejši za načrtovanje izobraževalnega programa za osebni razvoj?

Katere so prednosti interaktivnih modelov?



Najbolj razširjen **interaktivni** model razvoja izobraževalnega programa je Caffarellin model, ki je sinteza modelov različnih avtorjev. Caffarella (2002) poudarja, da je treba vsak izobraževalni program **prilagoditi kulturi okolja**, v katerem nastaja in bo izveden. Posebnost je tudi ta, da

model zaradi svoje nelinearnosti in odprtosti **dopušča pogajanja** med udeleženci, izvajalci in organizatorji o načrtovanju izobraževanja.

Njen interaktivni model načrtovanja izobraževalnega programa izhaja iz nekaj izhodišč, ki jih moramo upoštevati, da bi bili uspešni pri načrtovanju izobraževalnega programa. Prvič,

načrtovanje izobraževalnih programov je **družbeno pogojeno**, saj načrtovanje vselej poteka znotraj socialnega, ekonomskega, kulturnega in političnega konteksta. Tako je uspešnost izobraževanja odvisna tudi od podpore širše okolice, načrtovalci izobraževalnih programov pa moramo biti dovzetni za raznovrstnost in kulturne razlike v vseh pogledih. Drugič, razvoj izobraževalnega programa je **odvisen od odnosa med potrebami** organizacije in željami ter potrebami ljudi. Tretjič, izobraževalni program mora biti usmerjen v to, **kaj se udeleženci in udeleženke učijo**, in v to, **kako se pridobljeno znanje in spremembe kažejo** pri njih, v organizaciji in/ali širšem okolju. Slednjič, pri načrtovanju izobraževanja moramo biti **fleksibilni** in poleg načrtovanega predvideti, da vselej lahko pride tudi do spremembe (Caffarella 2002).

Ta model zahteva **timsko delo** in predpostavlja, da pri pripravi izobraževalnega programa sodeluje čim več ljudi, ki razumejo cilje programa, hkrati pa se zavedajo svojih obveznosti in odgovornosti. Biti morajo fleksibilni, kar pomeni, da morajo biti sposobni uporabiti raznolike komponente modela, ki jih prilagodijo dani situaciji in ciljni skupini (Caffarella 2002).

Caffarellin model (2002, po Misja 2012) sestavlja **dvanajst komponent**:

- poznavanje konteksta;
- oblikovanje močne podpore organizacije in širšega okolja;
- prepoznavanje izobraževalnih potreb;
- razvrščanje izobraževalnih potreb po pomembnosti;
- razvoj ciljev izobraževalnega programa;
- oblikovanje navodil;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- oblikovanje načrtov za transfer znanja;
- načrtovanje evalvacije;
- oblikovanje priporočil in predstavitev rezultatov;
- izbira organizacijskih oblik izobraževanja, določitev časovnega zaporeda in izbira sodelavcev;
- priprava proračuna in strategija marketinga;
- uskladitev prostorskih zmožnosti in spremljevalnega izobraževalnega programa.

Poznavanje konteksta

Pred pripravo izobraževalnega programa moramo **dobro poznati kontekst** – okoliščine, v katerih bo izobraževanje potekalo. Upoštevati moramo tako **notranje okoliščine**, tj. strukturo in kulturo organizacije ter zaposlene, kot **zunanj kontekst**, kamor sodijo odnosi organizacije z drugimi organizacijami, s podjetji itd. in splošna ekonomska, politična in socialna klima. Dostopiti moramo torej do **virov informacij o kontekstu**, kar pomeni, da se moramo – če smo zunanji izvajalec – seznaniti z organizacijo samo in njenimi zaposlenimi ter vplivi širše okolice. Te vire moramo upoštevati pri pripravi izobraževalnega programa.

Oblikovanje močne podpore organizacije in širše okolice

Ko razvijamo izobraževalni program, moramo poskrbeti za **podporo same organizacije**, ki bo izobraževanje izvajala (podpora soudeležencev izobraževanja, nadrejenih), kot tudi **širše okolice** – družbe, vplivnih skupin in organizacij (npr. preko ustanavljanja partnerstev z drugimi organizacijami, skupinami, podjetji). Tako zagotovimo izobraževalnemu programu dobre temelje in podporo, osnovo za uspešno izvedbo.

Prepoznavanje izobraževalnih potreb

Zelo pomembno je, da **realno prepoznamo izobraževalne potrebe** oziroma želje in potrebe udeležencev in udeleženk, pa tudi morebitne težave, do katerih bi lahko prišlo v izvedbi izobraževalnega programa. To prepoznamo skozi raziskovalno delo **s pomočjo različnih virov**, med katerimi izbiramo tiste, ki nam bodo v pomoč pri uresničevanju izobraževalnega

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



programa. Pri ugotavljanju potreb po izobraževanju se vedno nabere več potreb, kot jih je mogoče v izobraževalnem programu upoštevati, zato na koncu **izluščimo najpomembnejše** in jih vključimo v načrt izobraževalnega programa.

Razvrščanje izobraževalnih potreb po pomembnosti

Izobraževalne potrebe analiziramo in razvrstimo po pomembnosti, pri čemer upoštevamo dva kriterija: pomen in izvedbo. **Po pomenu** razvrščamo potrebe glede na velikost ciljne skupine, izvedbo po času in prispevek ideje k ciljem izobraževalne organizacije, **po merilu**

izvedbe pa glede na izobraževalni uspeh pri neki ideji, dostopnost potrebnih virov in sprejetost potrebe pri ciljni skupini.

Razvoj ciljev izobraževalnega programa

Cilje izobraževalnega programa določimo tako, da so iz njih razvidne spremembe, ki bodo izhajale iz učenja; povedano drugače, razvidno mora biti, **kaj se bodo** udeleženci in udeleženke **naučili**. Cilji izobraževalnega programa so tako **rezultati**, ki jih moramo doseči v izobraževanju. Zapisani morajo biti jasno in razumljivo vsem sodelujočim: udeležencem in udeleženkam, izvajalcem izobraževanja, naročniku itd. Pri vsaki spremembi ciljev izobraževanja se je potrebno posvetovati z vsemi, ki so vključeni v proces načrtovanja. Prednost določanja ciljev izobraževanja je tudi ta, da lahko natančno določene cilje uporabimo kot kontrolno točko doslednosti in izvedljivosti (s cilji se morajo skladati načrti, navodila, transfer znanja itd.).

Oblikovanje navodil

Pri načrtovanju izobraževalnega programa v ožjem pomenu (kurikula, učnega načrta) moramo upoštevati nekaj ključnih smernic. Opredeliti moramo **jasne in razumljive učne cilje** za vsako učno uro in poskrbeti za njihovo skladnost s predlaganimi rezultati izobraževalnega programa.

Izbor vsebine prav tako naredimo **glede na zastavljene učne cilje**. Seveda lahko vključimo

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



tudi druge vsebine, vendar le, če nam to dopušča čas in če s tem ne preobremenimo udeležencev in udeleženk. Tudi **metode** izberemo z ozirom na njihovo **skladnost s predvidenimi učnimi rezultati** in glede na to, kakšne so **sposobnosti uporabe** posamezne metode pri učiteljih. Pri

izbiri metod upoštevamo tudi ozadje, **izkušnje udeležencev in udeleženk** ter **učni kontekst**. Določimo tudi **ocenjevanje** in **način evalvacije**, s katerima ugotavljamo uspešnost izobraževanja in udeležencev in udeleženk.

Oblikovanje načrtov za transfer znanja

Pri transferju znanja gre za prenos z obstoječega, znanega področja na novo področje. V izobraževanju to pomeni, da bo udeleženec oziroma udeleženka izobraževanja znanje uporabil/a v svojem okolju, tj. v poklicu ali zasebnem življenju. **Transfer naučenega v prakso** je težko

načrtovati, vendar je le-to nujno potrebno za kakovostno izvedbo izobraževalnega programa.

Ko načrtujemo transfer znanja, moramo **upoštevati različne dejavnike**, npr. značilnosti udeležencev in udeleženk, vsebino izobraževalnega programa, organizacijske dejavnike, vpliv okolja itd. Pri tem je pomembno, da znamo **določiti strategije** in **tehniko prenosa znanja**, kdaj se le-te uporabijo in kdo bo pri tem vključen. Pri načrtovanju izbire strategij transferja naj bodo vključeni vsi, tako izvajalci kot udeleženci in udeleženke izobraževanja.

Načrtovanje evalvacije

Ko načrtujemo evalvacijo, je pomembno, da vključimo **ugotavljanje uspešnosti različnih dejavnikov** izobraževalnega programa: učinkovitost metode, oblike, izvajalcev, organizatorjev, stopnjo doseženosti ciljev ipd. Pri tem lahko uporabimo **formativno** ali **sprotno evalvacijo**, ki jo lahko uporabimo kadarkoli med izvedbo izobraževalnega programa in s tem izboljšamo izobraževalni program. Lahko pa uporabimo tudi **sumativno** ali **končno evalvacijo**, pri kateri analiziramo izid izobraževalnega programa. Pri tem je pomembna tudi **neformalna evalvacija**, ki je večinoma nenačrtovana, gre pa za zbiranje podatkov preko opazovanja udeležencev in



udeleženk v času izobraževalnega programa, seznanjanje z njihovimi komentarji in stališči ter preverjanje, ali lahko udeleženci in udeleženke v specifičnih situacijah pridobljeno znanje tudi uporabijo.

Oblikovanje priporočil in predstavitev rezultatov

Oblikovanje priporočil je pravzaprav razširitev in prestrukturiranje komponente načrtovanja evalvacije. Pri tej komponenti je pomembno to, da se **s končno evalvacijo izobraževalnega programa proces ne konča**, ampak moramo **preučiti dobljene rezultate** ter **podati priporočila in popravke izobraževalnega programa**. Tudi izobraževalni program se lahko delno spremeni ali na novo oblikuje/načrtuje. Poročilo moramo izdati ob pravem času. Poskrbeti moramo tudi za dodatna pojasnila in odgovore, ki bi jih udeleženci in udeleženke lahko imeli o izobraževalnem programu.

Izbira organizacijskih oblik izobraževanja, določitev časovnega razporeda in izbira sodelavcev

Izbrati moramo **najprimernejšo obliko** izobraževanja glede na specifičnost izobraževalnega programa in na število udeležencev in udeleženk. Oblika izobraževalnega programa določa način organiziranosti izobraževalne aktivnosti. **Urniki** oblikujemo glede na izbrano obliko izobraževalnega programa, specifične aktivnosti, osebne in poslovne obveznosti udeležencev in udeleženk ipd. Zajemati mora začetek, dolžino in konec izobraževanja, najpomembnejše datume, lokacijo ipd. Pri načrtovanju izobraževanja moramo zajeti še eno komponento: **identifikacijo sodelavcev**. V izvedbo izobraževalnega programa lahko vključimo sodelavce iz svoje organizacije ali najamemo zunanje sodelavce. Pri tem upoštevamo, da so vključeni strokovnjaki na izbranem področju, saj lahko le s tem zagotovimo kakovost izobraževalnega programa. Priporočljivo je tudi, da imajo kompetence za poučevanje odraslih.



Priprava proračuna in strategije marketinga

Priprava proračuna in marketinške strategije je ena bistvenih komponent modela. Je tudi najboljšežnejša. Pri pripravi **proračuna** upoštevamo **stroške celotnega izobraževalnega programa – od načrtovanja do izvedbe in končne evalvacije**. Pri tem upoštevamo tudi morebitne dohodke. S pripravo proračuna ugotovimo vrednost raznih dejavnosti v izobraževalnem programu, s proračunom pa upravljamo vse od začetka razvoja do konca izvedbe izobraževalnega programa. Pri finančni konstrukciji upoštevamo **fiksne stroške**, ki so neodvisni od števila udeležencev in udeleženk izobraževalnega programa, in **variabilne stroške**, ki se spreminjajo z njihovim številom. K fiksnim stroškom prištevamo npr. vse storitve in materiale (najem dvorane, najem opreme, prevajanja, honorarje za predavatelje, stroške trženja, administrativne stroške, gradiva, prevoz, zavarovanja, nepričakovane stroške itd.). K variabilnim stroškom pa prištevamo stroške, ki se vežejo na posameznega udeleženca, npr. stroški razmnoževanja gradiva, konferenčne torbe, promocijska darila, postrežba med odmori, kosila, dodatni material ipd. Skupni stroški so tako vsota fiksnih in variabilnih stroškov. Temeljni viri **prihodkov** za organizacijo so npr. prihodki iz kotizacij, sponzorstev, donatorstev, prihodki od prodaje materiala, prihodki od razstavljanja itd. (Misja 2012).

Posebno pozornost pri načrtovanju izobraževanja je potrebno nameniti tudi **strategiji marketinga**. Vsaka organizacija, tudi tista, ki se ukvarja z izobraževanjem, vključuje načrtovanje prodaje izdelka ali storitve. Kombinacija marketinških spremenljivk sestavlja **marketinški splet**, v katerega sodijo: storitev/izdelek, cena, distribucija, promocija, ljudje, izvajanje in fizični dokazi. **Izdelek** je na področju izobraževanja izobraževalna storitev oz. vsebina izobraževanja. Na **ceno** močno vpliva konkurenca, zato lahko le-ta bistveno prispeva k uspešni prodaji. Ceno lahko diferenciramo s posebnimi popusti, po sezonah, kupcih itd. **Distribucija** na izobraževalnem področju govori o prostoru in kraju izvajanja storitve, ki lahko poteka pri naročniku, izvajalcu ali na nekem tretjem kraju. **Promocija** ali tržno komuniciranje predstavlja enega od načinov komuniciranja s potencialnimi udeleženci in udeleženkami. Pri tem je pomembna konkurenca, ki ji stalno sledimo. S pomočjo promocije informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče udeležence in udeleženke, da bi jim prodali nek izobraževalni program. Marketinški splet predstavljajo **ljudje**, ki so na eni strani udeleženci in udeleženke izobraževanja in na drugi strani izvajalci. Pri tem je pomembno, da

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



izvajalci izobraževanja odražajo vitalnost, energijo, navdušenje, optimizem, saj s tem vlivajo upanje bodočim udeležencem in udeleženkam izobraževanja. Prav tako na zadovoljstvo izvajalcev in udeležencev in udeleženk izobraževalnega programa vplivajo hitrost, kakovost storitev, obvladanje veščin komuniciranja, videz ter urejenost izvajalcev in prostora. Pri **izvajanju** izobraževalnega programa mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost, za kar je predhodno potrebno tesno sodelovanje ter timsko delo med strokovnjaki v marketingu in izvajalci izobraževalnega programa. **Fizični dokazi** predstavljajo vse tisto, kar udeleženec oziroma udeleženka vidi, sliši in občuti, npr. zgodbe, opremo, učne pripomočke. Ti naj imajo ustrezno kakovost in videz (npr. spričevala, diplome, potrdila o udeležbi) (Misja 2012).

Uskladitev prostorskih zmožnosti in spremljevalnega izobraževalnega programa

Uskladitev prostorskih zmožnosti in spremljevalnega programa je komponenta modela, ki neposredno vpliva na počutje udeležencev in udeleženk izobraževanja. Pomeni, da moramo priskrbeti primerne prostore za **optimalno učno okolje**. Prostori naj bodo primerno opremljeni, dostopni invalidom, opremljeni z dodatnimi možnostmi (npr. bližnje parkirišče). Pozitivno vzdušje se spodbudi s **toplím sprejemom** udeležencev in udeleženk, pozdravnim nagovorom, postrežbo, na koncu pa s **slavnostnim zaključkom** z zahvalo in morebitno podelitvijo potrdil ali priznanj o udeležbi.

Caffarellin (2002) interaktivni model je zasnovan tako, da lahko pri načrtovanju izobraževalnega programa izhajamo iz poljubne faze modela, odvisno od specifičnosti situacije. Njegova največja prednost je univerzalnost uporabe. Zato ga je smiselno uporabiti pri načrtovanju izobraževanja.



4 UGOTAVLJANJE POTREB IN IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Kaj je izhodišče za pripravo izobraževalnega programa?

Zakaj je pomembno ugotoviti potrebe po izobraževanju?

Kdo jih običajno ugotavlja?

Kakšni pristopi k temu obstajajo?

Kako bi vi pristopili k temu?

Ali imate z ugotavljanjem potreb kaj izkušenj?

Če da, opišite način, kako ste jih ugotavljali?

Ali bi lahko ta način še izboljšali? Kako?

Vsi modeli načrtovanja izobraževalnega programa, nastali v zadnjih desetletjih, zajemajo **ugotavljanje, ocenitev in analizo potrebe** kot nujni korak ali sestavino izobraževalnega procesa (Svetina 1998). Nekateri avtorji (npr. Kranjc 1979, Knowles 1980) celo poudarjajo, da je ugotavljanje potreb ključno andragoško vprašanje. Da bi bili uspešni pri načrtovanju izobraževalnega programa, moramo namreč poznati izobraževalne potrebe udeležencev in udeleženk.

Kaj sploh so potrebe v izobraževanju? Svetina (1998) jih opredeli kot razliko med tem, kar je, in tem, kar naj bi bilo. Pastuović pa še bolj natančno kot **razliko med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki jih lahko razvijemo z izobraževanjem** in ki so potrebne za uspešno opravljanje določenih dejavnosti ali funkcij, in **tistim znanjem, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi** (v ožjem pomenu stališči, vrednotami in navadami), ki jih **odrasli že ima** (v Jelenc 1996, 83).

Izobraževalne potrebe se lahko pojavljajo na ravni **posameznika, organizacije** oziroma podjetja ali celo širše, na ravni **skupnosti** (Knowles 1970, 91). V našem primeru razvoja

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



izobraževalnih programov za osebni razvoj gre praviloma za potrebe na ravni posameznika oziroma posameznice.

Nova izobraževalna potreba je lahko posledica **primanjkljaja** nečesa oziroma zaznavanja problema. V tem primeru je obstoječe znanje praviloma potrebno dopolniti. Lahko je tudi posledica **razkoraka med »starim« in »novim«**. V tem primeru je izobraževanje potrebno zato, da spoznamo novo oziroma se pripravimo na spremembe. Lahko pa izobraževalna potreba nastane tudi iz **želje razvijati novosti** (Ličen 2008).

Pri preučevanju potreb je pomembno poudariti vsaj dve situaciji. Prva je ta, da lahko **izobraževalne potrebe** nastanejo **v neki dani situaciji** (primanjkljaj znanja, novosti na trgu dela itd.). Na drugi strani pa lahko pride do situacije, ko nam **izobraževalne potrebe niso znane**. Gre za to, da ne vemo, katero znanje bo potrebno v naslednjem letu ali naslednji sezoni, v prihodnosti. Pri takem pojavu uporabljamo **inovativno učenje**. Potrebe moramo predvideti, zato je treba proučevati družbeno okolje, v katerem potencialni udeleženci in udeleženske izobraževanja živijo, slediti globalnemu dogajanju, opazovati sodobne trende itd. (Ličen 2008).

O izobraževalnih potrebah lahko sodimo tudi glede na namene izobraževalnih programov. V izobraževanju odraslih so nameni lahko:

- spodbujanje rasti in razvoja posameznika;
- pomoč posamezniku pri razreševanju aktualnih problemov in tem odraslega življenja;
- priprava posameznika na sedanje in prihodnje delovne priložnosti (iskanje možnosti alternative poklica, izgradnja kariere);
- pomoč organizacijam, da dosežejo zastavljene rezultate (Caffarella 1994, v Misja 2012).

Če je pred desetletji veljalo, da je analiza potreb prva faza priprave izobraževalnega programa, danes praviloma velja, da jih lahko ugotavljamo **v vsaki fazi izobraževalnega programa**.



To velja predvsem za interaktivne modele načrtovanja izobraževanja, primer katerega smo že predstavili.

Pomembno je poudariti, da je potrebe po izobraževanju potrebno **ugotavljati večplastno**:

- z **analizo dejavnosti**;
- z **določanjem znanja, spretnosti in drugih osebnostnih lastnosti**, ki jih za tako dejavnost potrebujemo;
- z **ugotavljanjem** posameznikovega **predznanja ali izkušenj** (Jelenc 1996).

Načinov in tehnik, kako ugotavljati izobraževalne potrebe, je veliko. Ločujemo jih lahko glede na čas ugotavljanja potreb (pred izobraževanjem ali med njim) in glede na to, kdo ugotavlja potrebe (andragog, izvajalci, udeleženci).

Uporabimo lahko različne metode, kot npr.:

- opazovanje kritičnih dogodkov;
- anketiranje oziroma zbiranje mnenj, stališč ipd.;
- posamično ali skupinsko intervjuvanje;
- razprave v skupinah oziroma skupinsko ugotavljanje in razčlenjevanje zamisli, problemov in vprašanj;
- analiza delovnih opravil (zbiranje, razvrščanje, razčlenjanje, interpretiranje in poročanje o dolžnostih, nalogah in dejavnostih, ki sestavljajo posamezno delovno mesto ali posel);
- pisni in drugi preizkusi, s katerimi merimo individualne sposobnosti, spretnosti ali stopnje znanja, stališč ali sodbe);
- zbiranje informacij iz različnih vrst gradiva, ki ga imamo na voljo, npr. strateški načrt, mesečni načrti, pisna navodila, zakonodaja, strokovni standardi za kako področje, strokovne revije, pregledi izobraževalnih programov, ugotovitve različnih evalvacijskih in drugih raziskovalnih analiz, stopnja produktivnosti ipd.;
- neformalni pogovori z različnimi ljudmi o zamislih za izobraževalni program ipd. (Svetina 1998).



Za uspešen nastanek izobraževalnega programa je ključno ugotoviti, kakšne so sploh izobraževalne potrebe potencialnih udeležencev in udeleženk izobraževanja. Pomembno je, da ugotovimo, kakšno je njihovo predznanje, kakšne so njihove spretnosti, stališča, interesi in navade. Pri tem je treba poudariti, da v fazi raziskovanja izobraževalnih potreb ni prisoten le namen ugotavljanja že obstoječe stanje, ampak tudi razvijati nove interese za izobraževanje (Ličen 2006).



5 NAJPOGOSTEJŠE VRSTE TEŽAV POSAMEZNIKOV IN SKUPIN OZIROMA POTREBE, NA KATERE ODGOVARJAJO IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Značilnosti lokalnega okolja kot izhodišče za pripravo izobraževalnih programov za osebni razvoj

Katere organizacije delujejo v vašem lokalnem okolju?

Kako dobro poznate njihovo delovanje?

Kako dobro poznate njihove izobraževalne programe?

Kaj pa ljudi, ki so zaposleni v teh organizacijah?

Kakšna je vaša mreža odnosov oziroma kakšna je mreža odnosov vaše izobraževalne organizacije?

Običajno se izobraževalni programi pripravljajo v izobraževalnih organizacijah, ki imajo svojo **tradicijo, filozofijo, strategijo razvoja in utečene postopke delovanja**. Kakovost njihovega razvoja je odvisna od notranjih organizacijskih spremenljivk, kot so velikost in vrsta organizacije, količine virov, ki jih ima organizacija na voljo, kompleksnosti in diferenciranosti organizacije, njene poklicne sestave, porazdelitve moči v njej, odprtosti organizacije ipd. Vse to vpliva na to, kako bo izobraževalni program nastal in kakšen bo.

Vendar pa po organizacijski teoriji izobraževalna organizacija ne »obstaja sama zase«, ampak mora **delovati v raznočem okolju**, kjer nanjo vplivajo gospodarski, politični, kulturni, naravni dejavniki. Izobraževanje odraslih je zelo odvisno od vrste gospodarske in politične ureditve družbe, prevladujočega sistema vrednot aktivnega prebivalstva in značilnosti prostora (naseljenost, prostorska razdrobljenost dobrin ipd.). Te spremenljivke okolja se lahko spreminjajo glede na stabilnost, homogenost, porazdeljenost in zastopanost. Zato

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



programiranje izobraževanja odraslih ni enako v stabilnem ali turbulentnem socialno-ekonomskem okolju, etnično in kulturno homogeni ter večkulturni skupnosti, zelo strukturiranem in anarhičnem okolju ter v okolju, ki je z dobrinami bogato ali revno (Žagar 2004).

Jelenc (1991, v Žagar 2004) ugotavlja, da izobraževanje v lokalnem okolju označuje v svojem najširšem pomenu načelo, po katerem naj bi vse izobraževanje izviralo iz skupnosti in naj bi bilo namenjeno predvsem **zadovoljevanju interesov skupnosti po boljšem, bolj kakovostnem življenju v njej**. Skupnost naj bi pomembno soodločala o izobraževanju in naj bi tudi prevzemala velik del odgovornosti za njegovo uresničevanje. Merila razvoja namreč niso več v surovinah in opremi, ampak **v ljudeh in njihovi motivaciji**.

Izobraževalni program se načrtuje v določenem okolju, zato je njegove vplive treba poznati in upoštevati. Vsaka modra izobraževalna organizacija bo v svojem okolju ponudila tisto, po čemer obstaja potreba oziroma kar najbolj »kliče po programu«. Zato mora ves čas spremljati dogajanje v svojem okolju. Spremljati mora demografske trende, analizirati poklicno strukturo, stanje brezposelnosti, spremljati aktualno problematiko ipd.

Dobro je, da ima stekano mrežo odnosov z različnimi organizacijami v svojem okolju, kot npr. z mladinskim centrom, zdravstvenimi institucijami, šolskimi ustanovami, vrtci, društvi in združenji ipd. Od teh organizacij lahko pridobiva konkretne informacije o problematiki v okolju in predvsem o konkretnih problemih konkretnih ljudi.



Značilnosti skupin kot pomemben dejavnik pri pripravi izobraževalnega programa

V čem, menite, je bistvena razlika pri pripravi izobraževalnih programov za mlajše udeležence za razliko od izobraževalnih programov za starejše?

Kaj moramo upoštevati pri prvi skupini, kaj pa pri drugi?

Katere so po vašem mnenju značilnosti skupine mlajših odraslih, starejših in skupine generacij med tema dvema skupinama?

Ko pripravljamo izobraževalni program za osebni razvoj, se moramo natančno zavedati **značilnosti skupine**, ki ji bo izobraževalni program namenjen. Bistvena razlika je namreč med tem, ali pripravljamo program za mlajše odvisnike ali za starejše, ki se želijo opismeniti na nekem področju. Da bi lahko pripravljali ustrezne izobraževalne programe, moramo torej najprej poznati značilnosti skupin odraslih oziroma kakšne potrebe na trgu sploh obstajajo. S kakšnimi težavami, problemi, izzivi se srečujejo odrasli, kakšne težnje imajo pri svojem osebostnem razvoju.

Seveda imajo odrasli iz **različnih starostnih skupin različne potrebe** in se soočajo z različnimi težavami. Enako velja tudi za pripadnike različnih **narodnosti in slojev**. Opazne so razlike med **mestnim in podeželskim** prebivalstvom, pa tudi razlike med **ženskami in moškimi, zaposlenimi in brezposelnimi** ipd.

Kakšne potrebe imajo npr. **mlajši odrasli**? Glede na značilnosti jih lahko razdelimo v več skupin:

- mlajši odrasli, ki so uspešno zaključili šolanje, si pridobili ustrezno strokovno izobrazbo, vendar se še niso uspeli zaposliti; so aktivni iskalci zaposlitve;
- mlajši odrasli, ki so uspešno zaključili določeno stopnjo šolanja in želijo šolanje še nadaljevali ter tako podaljšali vstop v zaposlitev;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- mlajši odrasli, ki niso uspešno zaključili šolanja na srednješolskem nivoju in si tako pridobili poklicne usposobljenosti; so iskalci zaposlitve, vendar se zaradi pomanjkanja izobrazbe srečujejo s težavami; opravljajo priložnostna dela;
- mlajši odrasli, ki niso uspešno zaključili šolanja na srednješolskem nivoju in si tako pridobili poklicne usposobljenosti; ostajajo izključeni s trga delovne sile;
- mlajši odrasli, ki niso uspešno zaključili šolanja na srednješolskem nivoju in se želijo vrniti v izobraževanje oziroma uspešno zaključiti šolanje;
- mlajši odrasli, ki imajo težave z odvisnostjo od drog, alkohola ...;
- mlajši odrasli, ki so zaposleni, a želijo pridobiti nova znanja oziroma si zvišati izobrazbeno raven;
- mlajši odrasli, ki so zaposleni in nimajo potrebe po vključitvi v dodatna izobraževanja (vsaj ne za daljši čas) ipd.

Kako lahko glede na njihove potrebe razdelimo odrasle npr. med 25 in 65. letom? Ta skupina je zelo heterogena. Opredelimo nekaj podskupin:

a) glede na **zaposlitev**:

- odrasli, ki so zaposleni v perspektivnih panogah in so zadovoljni v svojem poklicu ter s svojim socialno-materialnim stanjem;
- odrasli, ki so zaposleni v panogah, ki se soočajo s težavami; posledično njihova zaposlitev ni varna;
- odrasli, ki so zaposleni za določen čas oziroma se soočajo z grožnjo prenehanja zaposlitve;
- odrasli, ki so nezaposleni in opravljajo priložnostna dela;
- odrasli brezposelni ... ipd.;

b) glede na **poklic**:

- odrasli, ki opravljajo visoko plačane poklice »belih ovratnikov«;
- odrasli, ki opravljajo srednje plačane poklice »belih ovratnikov«;
- odrasli, ki opravljajo manj plačane poklice »belih ovratnikov«;
- odrasli, ki opravljajo ročna dela v perspektivnih panogah;
- odrasli, ki opravljajo ročna dela v neperspektivnih panogah ipd.;



c) glede na **socialno okolje**:

- odrasli, ki so v zakonski ali zunajzakonski zvezi, na eni in samski na drugi strani;
- odrasli, ki imajo majhne otroke, tisti, ki imajo šoloobvezne otroke, oni, ki imajo odrasle otroke, na eni in odrasli brez otrok na drugi strani;
- odrasli, ki živijo v razširjeni družini, na eni ali tisti, ki živijo v ožji družini, na drugi strani;
- odrasli, ki živijo v mestnem okolju, na eni in tisti, ki živijo v podeželskem okolju, na drugi strani ipd.;

d) glede na **spol**;

e) glede na **narodnostno pripadnost**;

f) glede na **materialno-ekonomski položaj** ipd.

Kot posebno skupino lahko obravnavamo **starejše (po 65. letu starosti)**, pri čemer tudi med njimi obstajajo pomembne razlike. Te razlike izhajajo iz njihovega **fizičnega, psihičnega, socialnega in materialno-ekonomskega stanja**. Pomembne razlike obstajajo med tistimi, ki so osamljeni, in onimi, ki imajo tesne stike npr. z otroci oziroma so še vedno vpeti v **družabno življenje**.

Za vsako navedeno skupino razmislite, kakšne so potrebe skupine oziroma kakšen izobraževalni program za osebni razvoj bi ji bilo smiselno ponuditi. Utemeljite.

Kakšne izobraževalne programe za osebni razvoj je smiselno ponuditi starejšim od 65 let?

Kaj pa mlajšim odraslim?



Na podlagi teh značilnosti lahko opredelimo potrebe, ki jih v zvezi z osebnostnim razvojem imajo posamezniki in posameznice iz navedenih podskupin. Identificiramo lahko težave, s katerimi se srečujejo.

Kot prvo večjo skupino smo opredelili **mlajše odrasle**. Mednje običajno štejemo osebe med 18. in 25. letom. Kot smo navedli, tudi znotraj te skupine obstaja vrsta podskupin, med katerimi so pomembne razlike. Posamezniki in posameznice iz teh podskupin se srečujejo z različnimi težavami.

Za mlajše odrasle, ki so uspešno zaključili šolanje, si torej pridobili ustrezno diplomu, nimajo pa še (redne) zaposlitve, je izziv najti ustrezno zaposlitev. Srečujejo se s težavami prehoda iz enega (tj. izobraževalnega) v drugi (tj. zaposlitveni) sistem. Ker niso (redno) zaposleni, so pogosto finančno odvisni od staršev oziroma skrbnikov. Izziv jim poleg pridobitve zaposlitve in posledično finančne neodvisnosti pogosto predstavlja tudi popolna osamosvojitvev od staršev oziroma skrbnikov. To lahko dosežejo le, če se preselijo v lastno ali najeto bivališče. To so osnovne značilnosti te podskupine, ki se znotraj deli še na tiste, ki so samski oziroma v partnerskem odnosu, na tiste, ki imajo več, in na tiste, ki imajo manj družabnih stikov, na tiste, ki se želijo še dodatno izobraževati (npr. v okviru podiplomskega študija), in tiste, ki tega ne želijo ipd.

Za mlajše odrasle brez uspešno zaključenega šolanja je izziv bodisi zaključiti šolanje bodisi vključiti se na trg delovne sile. Tudi zanje je izziv doseči materialno oziroma ekonomsko neodvisnost od staršev oziroma skrbnikov. Tudi znotraj te podskupine so pomembne razlike, npr. med tistimi, ki niso uspešno zaključili srednje šole, in tistimi, ki si niso pridobili diplome na višji stopnji izobraževanja. Podobno kot predhodno opisana podskupina se tudi ta deli na tiste, ki so bolj družabni, na eni in manj družabne na drugi strani, na samske in tiste v partnerskem odnosu ipd.

Posebno podskupino tvorijo mlajši odrasli, ki imajo težave z odvisnostjo, bodisi od drog bodisi alkohola. Zanje je izziv ne le pridobiti si ustrezno zaposlitev (običajno so brez te), ampak predvsem ustvariti si temelje za (bolj) zdravo življenje.



Na drugi strani lestvice razdelitve po starosti so **starejši**. Sem običajno štejemo osebe po 65. letu starosti. Za to skupino je bolj kot za skupino mlajših odraslih značilna velika heterogenost po fizičnih in psihičnih pa tudi socialnih lastnostih. Na eni strani so tako npr. starejši, ki potrebujejo fizično pomoč, a so mentalno zdravi, na drugi strani pa npr. dementni. Seveda pa so tudi starostniki, ki so tako fizično kot mentalno še pri močeh. Med starejšimi je pomemben faktor vpliva njihova vpetost v socialno življenje. Na eni strani so tisti, ki trpijo zaradi osamljenosti, na drugi pa tisti, ki so še vedno vpeti v družabno življenje. Seveda tudi znotraj te skupine najdemo take, ki so še vedno zaposleni, čeprav prevladujejo upokojeni.

Skupino med **25. in 65. letom** smo razdelili v številne **podskupine**, ki jih odlikujejo različne potrebe in se srečujejo z različnimi problemi oziroma težavami. Ta skupina je najbolj heterogena.

Odrasli, ki se vključujejo v izobraževanje, imajo za seboj zelo različne poti zasebnega in poklicnega življenja. Čeprav je vloga nas kot izobraževalcev odraslih, da spodbujamo predvsem tisti del njihovega razvoja, ki je povezan s konkretnimi izobraževalnimi cilji v izbranem izobraževalnem programu, je kljub temu pomembno zavedanje, da bodo ljudje, ki se vključujejo, zasedali različna mesta na razvojnem kontinuumu in se bodo zelo različno odzivali na enake izobraževalne izkušnje.



6 NAJPOGOSTEJŠA PODROČJA OSEBNOSTNEGA RAZVOJA, KI JIH LAHKO POSPEŠUJEMO Z IZOBRAŽEVALNIMI PROGRAMI

Kakšne so vaše potrebe?

V katero skupino se uvrščate?

Kakšen program za osebni razvoj bi bil primeren za vas?

Kako si predstavljate individualizacijo izobraževalnega programa za osebni razvoj?

Kako bi individualizacijo izvedli v praksi, na konkretnem primeru?

Spoznali smo različne skupine in podskupine odraslih. Ugotovili smo, da se razlikujejo po potrebah, ki jih imajo. Posledično imajo te podskupine **različne primanjkljaje na področju osebnostnega razvoja**. Npr. mladi starši imajo drugačne potrebe kot odrasli, katerih otroci so že odrasli. Mladim staršem tako lahko npr. ponudimo izobraževalni program, kako se soočiti z izzivi starševstva, ko je otrok majhen, medtem ko odraslim, katerih otroci so že odrasli, ponudimo npr. program, kako (po)skrbeti zase v zrelih letih.

Seveda ima vsaka podskupina svoje značilnosti in svoje potrebe. Tisto, na kar naj bi odgovarjali programi, lahko povzamemo na podlagi analize potreb, kot jih definirata npr. Hopson in Scally. Avtorja namreč (v Metelko Lisec 2004) definirata, katere **življenjske veščine** so tiste, ki so potrebne za to, da lahko človek odgovorno skrbi zase in za svoje življenje. Razdelita jih na štiri temeljna področja; »**jaz**«, »**jaz in ti**«, »**jaz in drugi**« in »**jaz in specifične situacije**«, ki se nanašajo na izobraževanje, delo, dom, prosti čas in skupnost.



JAZ – veščine, ki jih potrebujem za svoje delovanje in osebnostni razvoj	<ul style="list-style-type: none">- kako najti informacijo, ki jo potrebujem;- prepoznavanje in konstruktivno reševanje problemov;- prepoznati svoje potencialne in jih razviti;- učinkovito izrabiti čas;- kako učinkovito razporediti in uporabiti svoj čas;- organiziranje časa;- kako največ iztržiti iz sedanjosti;- prepoznati svoja zanimanja in želje;- oblikovati lastno lestvico vrednot;- zastavljanje in doseganje ciljev;- prevzemanje odgovornosti zase in za svoje življenje;- odkrivati, zakaj počnem stvari, ki jih počnem;- biti pozitivno naravnani do sebe;- kako se soočiti s problemi in težavami;- kako sprejeti in reagirati na spremembe (nepredvidljive);- kako se učinkovito odločati;- biti v življenju vedno aktiven (ne pasiven);- obvladovati negativna čustva;- kako se soočiti s stresom;- doseči in obdržati psihično stabilnost;- kako se fizično dobro počutiti;- zavedanje svoje seksualnosti.
JAZ IN TI – veščine za kakovosten	<ul style="list-style-type: none">- kako kakovostno komunicirati;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



<p>odnos s tabo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kako začeti, obdržati in končati odnos; - kako dajati in sprejeti pomoč; - kako se soočiti s konfliktom; - kako sprejemati in oddajati povratna sporočila.
<p>JAZ IN DRUGI – veščine za kakovostne odnos z drugimi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kako biti samozavesten; - kako vplivati na ljudi in na sistem (asertivnost!); - delati v skupini; - konstruktivno izražati svoja čustva.
<p>JAZ IN SPECIFIČNE SITUACIJE – veščine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ki jih potrebujem za svojo izobrazbo; - ki jih potrebujem pri svojem delu; - ki jih potrebujem doma; - za prosti čas; 	<ul style="list-style-type: none"> - odkriti področja, ki me zanimajo; - kako izbrati področje, tečaj, šolo ...; - kako se učiti; - odkriti možnosti za zaposlitev in delo; - kako najti in obdržati zaposlitev; - kako se soočiti z brezposelnostjo; - doseči ravnovesje med službo in ostalimi področji svojega življenja; - kako se upokojiti in uživati v upokojitvi; - kako izbrati način življenja; - kako ustvariti dom; - kako živeti z drugimi družinskimi člani; - kako izbirati in izbrati med pristočnimi dejavnostmi; - kako najbolje izrabiti prosti čas; - kako izrabiti prosti čas tudi za

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



<p>- v skupnosti;</p>	<p>povečanje prihodkov;</p> <ul style="list-style-type: none">- ozaveščen potrošnik;- razviti in uporabiti politično osveščenost;- uporabljati sredstva, ki mi jih nudi skupnost.
-----------------------	---

Ko razvijamo izobraževalni program, ga vedno razvijamo tako, da imamo vselej v zavesti konkretnega udeleženca in udeleženko. Določene značilnosti sicer lahko posplošimo – sklepamo o njih na podlagi značilnosti skupine, ki ji pripada – vendar pa si vedno prizadevamo tudi za to, da prepoznamo in upoštevamo tudi individualne, specifične razlike med posamezniki in posameznicami. Izobraževalni program moramo torej individualizirati. To še posebej velja za izobraževalne programe za osebni razvoj.



7 NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Načrtovanje izobraževalnega programa oziroma izobraževanja

Zakaj moramo biti pri razvoju in izvajanju programov za osebni razvoj še posebej tenkočutni?

Predstavljajte si, da bi razvijali kak program za osebni razvoj in pri tem povsem zanemarili človeško noto. Kaj bi nastalo? Kakšen bi bil rezultat?

Kako bi se lotili načrtovanja izobraževalnega programa za osebni razvoj?

Načrtovanje izobraževalnih programov je zahtevna in kompleksna naloga, ki zahteva usposobljenega strokovnjaka z izkušnjami, ki zna predvideti možne zaplete, strokovnjaka, ki zna v načrtovanje izobraževalnih programov vključevati ne samo naročnike izobraževalnega programa, ampak tudi udeležence in udeleženke ter njihove želje in zahteve.

Faza načrtovanja izobraževalnega procesa zajema **več elementov**, ki jih različni avtorji različno opredeljujejo. Nekateri jih prištevajo pod fazo načrtovanja izobraževanja, drugi jih označujejo kot svojo fazo. Tako nekateri avtorji delijo načrtovanje v fazi planiranja in programiranja, spet drugi govorijo o več posameznih elementih oziroma fazah, ki jih razdelijo v faze določanja ciljev, načrtovanja vsebin, organizacije časa in prostorov, načrtovanje evalvacije ipd.

Po Ličen (2006, 99) faza načrtovanja izobraževanja zajema:

- oblikovanje ciljev,
- načrtovanje organizacije izobraževanja,
- načrtovanje vsebin in metod ter
- načrtovanje evalvacije.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Castagna (2006, v Ličen 2008, 57) pa navaja naslednje elemente načrtovanja:

- izobraževalne cilje;
- vsebine programa;
- slog izobraževanja in učenja ter vire, metode in oblike;
- prenos v prakso;
- čas, ki je potreben za delo z učenci, in čas, potreben za načrtovanje in evalvacijo;
- prostor, v katerem se bo izobraževanje odvijalo;
- logistiko, vrstni red posameznih delov, delitev dela;
- evalvacijo.

Faze v načrtovanju izobraževanja

Katere faze v načrtovanju izobraževalnih programov bi vi izpostavili?

Opreделите oziroma pojasnite vsako fazo.

V nadaljevanju bomo spoznali različne faze, ki so pomembne v procesu načrtovanja izobraževanja in jih je smiselno vključiti, ko razvijamo izobraževalni program za osebni razvoj. Obravnavali bomo:

- oblikovanje ciljev izobraževalnega programa;
- načrtovanje vsebin;
- izbiro oblik in metod izobraževanja;
- finančni načrt in načrt za marketing;
- časovni plan;
- načrtovanje neposredne priprave/ izvedbe programa;
- načrtovanje evalvacije.



Razvoj ciljev izobraževalnih programov

Fazi ugotavljanja potreb po izobraževanju sledi faza določanja **ciljev izobraževalnega programa**. To storimo tako, da izobraževalne potrebe, ki smo jih ugotovili v fazi ugotavljanja

potreb, najprej razvrstimo po pomembnosti. Nato preverimo njihovo skladnost s poslanstvom same izobraževalne organizacije. Na koncu potrebe, ki so prestale omenjena merila, preoblikujemo v učne cilje in namene. Običajno se ti nanašajo na doseganje novega znanja, spodbujanje spretnosti mišljenja, razvijanje psihomotoričnih spretnosti in spreminjanje (razvijanje) stališč, vrednot in čustev (Svetina 1998, 59). Pri izobraževalnih programih za osebni razvoj bodo verjetno prevladovali slednji.

Določanje ciljev je verjetno ena najtežjih stopenj načrtovanja izobraževalnih programov, kajti ni preprosto že na začetku predvideti učinkov izobraževanja. Pri oblikovanju ciljev na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju si tako lahko pomagamo tako, da odgovorimo na tri temeljna vprašanja (Svetina 1998):

1. **Kaj želimo z izobraževalnim programom doseči?**
2. **Kako bomo ugotovili, ali smo cilje dosegli?**
3. **S kakšnimi postopki, metodami in organizacijo bomo cilje dosegli?**

Prvo vprašanje se nanaša neposredno na določitev ciljev izobraževalnega programa in posledično pripravo učnega načrta, ki vključuje tudi prenos v prakso (t. i. transfer učenja). Drugo vprašanje se posredno dotika ciljev s tem, ko se nanaša na evalvacijo izobraževalnega programa in merjenje rezultatov. Neposredno sugerira, da moramo opredeliti takšne cilje, ki bodo tudi merljivi. Tretje vprašanje se nanaša na izpeljavo, in sicer tako, da določimo oziroma izberemo oblike, metode in postopke, kader, financiranje, logistiko ipd.

Cilj morajo biti oblikovani tako, da (Sork in Caffarella, 1989, v Svetina 1998):

- **jasno izražajo zamisli, potrebe in probleme**, ugotovljene v fazi ugotavljanja potreb, **in pričakovane učinke**;
- **so razumljivi vsem sodelujočim v izobraževalnem programu**;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- so dosegljivi oziroma **uresničljivi** za večino udeležencev in udeleženek v izobraževalnem programu;
- so **merljivi**.

Oblikovani morajo biti v soglasju s strokovnjaki za vsebinsko področje, potencialnimi udeleženci in udeleženkami izobraževalnega programa, zastopniki izvajalskih organizacij in drugimi.

Cilji izobraževanja so tako hkrati navodila za pripravo načrta izpeljave izobraževalnega programa in kažipot za njegovo evalvacijo. Usmerjajo vsebino učenja, izbiro učnih metod in udeleženca pri organizaciji učenja.

Načrtovanje vsebin

Vsebino izobraževalnega programa določimo potem, ko ugotovimo potrebe po izobraževanju in natančno določimo cilje izobraževanja. Tako se **izbira vsebine** izobraževalnega programa **nanaša na postavljene cilje** izobraževalnega programa, **prilagaja** pa se tudi naročniku oziroma **udeležencem in udeleženkam** izobraževanja (Caffarella 2002). Poleg tega na vsebino izobraževalnega programa vplivajo tudi (Svetina 1998, 63):

- čas, ki je na voljo za izobraževanje;
- poprejšnje znanje, izkušnje, potrebe in pričakovanja udeležencev in udeleženek;
- oblika, v kateri poteka izobraževanje;
- gradivo in drugi pogoji, ki so na voljo.

Vsebino izobraževalnega programa lahko predstavimo kot celoto ali po delih (npr. v obliki modulov). Pri izdelavi načrta vsebin se opiramo na to, **kaj morajo** udeleženci in udeleženke **vedeti, kaj naj bi** le-ti vedeli in **kaj bi** le-ti **lahko vedeli**.



Pri izboru vsebin oziroma njihovi pripravi moramo upoštevati tudi nekaj načel, značilnih za izobraževanje odraslih (Ličen 2008, 60):

- načelo demokratičnosti,
- načelo prilagojenosti odraslim,
- načelo racionalne uporabe časa,
- načelo funkcionalnosti (podana snov je uporabna v realnem življenju),
- načelo upoštevanja izkušenj in
- načelo predznanja udeležencev in udeleženk v izobraževanju.

Izbira pravih vsebin je zahtevna naloga, še zlasti zato, ker se znanje hitro razvija in hitro zastara, povečuje pa se tudi razpon virov, kjer je dostopno. Čedalje težje je izbrati prava znanja, saj so izkušnje udeležencev in udeleženk zaradi teh trendov lahko zelo raznolike.

Razvrščanje vsebin je odvisno predvsem od **znanja (obsega in vrste) in izkušenj** udeležencev in udeleženk, **narave vsebine** in **učiteljevih zmožnosti**.

Vsebine oziroma njihovo razvrščanje naj bi temeljilo na naslednjih **načelih** (Svetina 1998, 64):

- od preprostega k težjemu,
- od splošnega k posameznemu,
- v logičnem zaporedju,
- po kronološkem vrstnem redu.

Pri tem se je treba zavedati, da lahko pri razvrščanju vsebine v izobraževalnem programu zaidemo v tri pasti: načrtujemo lahko preveč vsebine glede na čas, ki je na razpolago; od učiteljev želimo, da obdelajo več snovi, kot je lahko udeleženci in udeleženke sprejmejo; pozabimo upoštevati kontekst uporabe pridobljenega znanja (Caffarella 2002).

Načrtovanje vsebin se prilagaja ciljem izobraževanja in je tesno povezano z obliko in metodami dela. Vsebine lahko razporedimo tako, da začnemo s pregledom tistega, kar udeleženci in udeleženke že poznajo o vsebini (od znanega k neznanemu),



nadaljujemo pa na podlagi drugih načel. Pomembno je, da načrtujemo takšne vsebine, ki jih lahko udeleženci in udeleženke prenesejo v prakso (transfer učenja, znanja). Vsebine naj torej tvorijo okvir, na podlagi katerega si bodo lahko odrasli sami organizirali svoje vedenje in izkušnje ter sami ugotavljali, česa se morajo še naučiti in kaj še prenesti v prakso (Ličen 2011).

Izbira oblik in metod izobraževanja

V neformalnem izobraževanju so metode in sredstva pogosto neločljivo povezana z dejavnostmi, s katerimi se udeleženci in udeleženke izobraževanja ukvarjajo in se zanje želijo usposobiti. Običajno se uporablja preplet različnih metod in sredstev, ki imajo tudi izobraževalni učinek. Pogoj, da bi bile metode in sredstva učinkoviti, je zavzet in aktiven udeleženec oziroma udeleženka v vseh fazah izobraževalnega procesa, ki ne le da ves čas izraža svoje želje in interese glede izobraževanja, pač pa z lastno aktivnostjo tudi prispeva k njegovi učinkovitosti (Jelenc, 1982b, 277).

Čeprav se tudi v neformalnem izobraževanju uporabljajo »klasične metode«, značilne za formalno izobraževanje, ki v povezavi z drugimi metodami dajejo številne pozitivne učinke, pa se uporabljajo predvsem metode oziroma oblike dela, ki udeležencem in udeleženkam omogočajo aktivnejše sodelovanje. To so predvsem (Jelenc, 1982b, 278):

- izobraževanje na daljavo;
- izobraževanje v neposrednem stiku z drugo osebo ali z več osebami;
- izkustveno učenje;
- učenje z opazovanjem;
- svetovanje in informiranje na področju izobraževanja odraslih.

Načrtovalec izobraževanja običajno sam presodi, katere metode dela bo uporabljal pri izobraževanju, pri čemer izbor prilagaja glede na učno skupino, vsebino dela in časovno komponento izobraževanja. Najprimernejšo obliko za učno dejavnost izberemo glede na specifičnost izobraževalnega programa in na število udeležencev in udeleženk (Caffarella 2002).



Pri tem moramo upoštevati oziroma izhajati še iz:

- upoštevanja učnih ciljev;
- sposobnosti učitelja uporabiti določene tehnike in metode;
- upoštevanja lastnosti in izkušenj udeležencev in udeleženk ter
- konteksta, v katerem se izobraževanje odvija.

Prav tako moramo upoštevati še način prenosa učenja, vsebino, lastnosti posamezne metode, raznolikost, omejenost v logičnem smislu in čas, ki ga imamo na voljo (Rogers 2002). Ključno je še, da pri načrtovanju metod učenja upoštevamo **aktivno sodelovanje** udeležencev in udeleženk izobraževanja. Upoštevati moramo vključevanje in sodelovanje udeležencev in udeleženk v sam proces; doseči želimo aktivno sodelovanje. Po Knowlsu (1980) moramo pri izbiri med dvema možnima metodama izbrati tisto, ki kar najbolj omogoča aktivno sodelovanje udeležencev in udeleženk.

Kaj pa oblike izobraževanja? **Oblike**, ki jih lahko uporabimo, so (Svetina 1998, 65):

- **individualno izobraževanje**: za vsakega posameznika posebej. Večinoma se uporablja za osvajanje specifičnega znanja ali veščin, ki jih posameznik potrebuje na delovnem mestu. Takšne vrste oblik izobraževanja so: vajeništvo, trening, vodeno samostojno učenje, mentorstvo, usposabljanje na delovnem mestu, izobraževanje ob uporabi računalnika, preko elektronske pošte itd.;
- **izobraževanje v majhnih skupinah**;
- **izobraževanje v velikih skupinah**.

Jelenc (1996, 74–76) razlikuje naslednje oblike izobraževanja odraslih: predavanje, delavnica, tečaj, seminar, mentorstvo, inštrukcija, konzultacije, svetovanje, akcijsko učenje, daljši izobraževalni program, krajši izobraževalni program, predstavitev in modul.

Metode so lahko **usmerjene k učitelju** ali **k učencu** (Jarvis, v Jelenc 1996), lahko so usmerjene k **vsebini izobraževanja** ali pa k **procesu učenja** (Mijoč 1994).

Metode, usmerjene k učitelju, so npr. demonstracija, vodena diskusija, predavanje – razpravljanje, predavanje. Metode, usmerjene k učencu, pa so npr. »brainstorming«

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



(možganska nevihta), »buzz group« (brenčeča skupina), pogovor, skupinska diskusija, intervju, projektno delo, študija primera, igranje vlog, simulacije, seminar, snežna kepa ter obiski/izleti. Metode, usmerjene k vsebini izobraževanja, so demonstracije, uporaba tekstov, predavanj, pisnih materialov ipd. Metode, usmerjene k procesu učenja, pa so npr. simulacije, delo na projektih ipd.

Metode pa lahko razvrstimo tudi drugače. Rogers (2002) jih npr. razvršča v štiri kategorije:

- **metode predstavitve:** primarno je aktiven učitelj; demonstracija, uporaba table, tekstov, avdio-vizualnih pripomočkov ipd.;
- **metode sodelovanja:** gre za interakcijo med udeleženci in učiteljem ter med samimi udeleženci v obliki vprašanj, razprave, skupinskega dela;
- **metode odkrivanja:** udeleženci in udeleženke posamezno ali v skupinah sami odkrivajo novo znanje skozi prakso, eksperimente, branje, pisanje;
- **metode evalviranja:** lahko jih uporabimo za evalvacijo učenja in kot spodbudo; npr. teksti, kvizi, igra vlog ipd.

Na izbiro metod in njihovo učinkovitost vplivajo številni dejavniki. Izbira je predvsem odvisna od učitelja in njegovega poznavanja metod. Tako npr. za pridobivanje novega znanja uporabimo metode predavanja, diskusijo, brenčečo skupino ipd.; za razvijanje mišljenja študijo primera, igre, pogovore ipd.; za razvijanje postopkov utemeljevanja sistematično opazovanje, preišljeno prakso ipd.; za razvijanje psihomotoričnih spretnosti demonstracijo s povratno informacijo, simulacijo, vaje ipd. in za spreminjanje stališč, vrednot in občutij igro vlog, simulacijo, skupinsko razpravo, pripovedovanje zgodb ipd. (Svetina 1998, 68).

Metode in oblike izobraževanja odraslih so sestavine načrtovanja izobraževalnega programa, ki lahko bistveno vplivajo na doseganje ciljev. Pomenijo torej uporabo sredstev, instrumentov, tehnik za doseganje določenega cilja. Čim bolj raznolike so metode, tem bolj dinamično je izobraževanje. Metode in oblike se spreminjajo, nastajajo nove, kar nam omogoča, da lahko vedno najdemo ustrezno za izobraževanje.

Pri izbiri učnih metod moramo upoštevati cilje izobraževalnega programa, pa tudi



izkušnje udeležencev in udeleženk z uporabo posameznih izobraževalnih metod. Zelo pomembno je tudi znanje in motiviranost udeležencev in udeleženk. Dejavniki, ki jih moramo upoštevati, so tudi čas in drugi viri.

Vodilo pri načrtovanju izobraževalnega programa za osebni razvoj

Zastavlja se vprašanje, **kako v praksi pristopiti k načrtovanju izobraževalnega programa za osebni razvoj**. V pomoč navajamo seznam vprašanj, odgovori nanje pa so dragoceno vodilo pri tem.

1. Kakšne so **potrebe** v okolju? Katero **problematiko** smo zaznali pri ljudeh?
2. Kako smo prepoznali te potrebe?
3. Kakšna je **motivacija** ljudi, da bi zadovoljili potrebe? Koliko so motivirani za spremembe?
4. Kako smo izmerili motivacijo ljudi za spremembe na področju osebnostnega razvoja?
5. **Kaj želimo** z izobraževalnim programom za osebni razvoj **doseči**?

6. Ali bomo potencialnim udeležencem postavili kak **vstopni pogo**j (vezano za motivacijo...)?
7. Katere **cilje** si lahko postavimo? Kaj pa cilji, pričakovanja bodočih udeležencev in udeleženk?
8. Kako lahko prepoznamo **pričakovanja** bodočih oziroma potencialnih udeležencev in udeleženk?
9. **Zakaj** se bodo ljudje **odločali za izobraževalni program**?
10. Kaj pričakujemo od udeležencev in udeleženk izobraževalnega programa?
11. Koliko časa bo **izobraževalni program trajal**? Ali je primerno, da je izveden v strnjeni in intenzivni obliki ali čez daljše časovno obdobje?
12. Kako bomo **preverjali motiviranost** udeležencev ob vstopu v izobraževalni program?
13. Kako bomo **preverjali izhodišče** (osebnostne lastnosti) udeležencev in udeleženk ob vstopu v izobraževalni program?



-
14. Kako bomo **merili uspešnost izobraževalnega programa** oziroma preverjali napredek v osebnostnem razvoju udeležencev in udeleženk?
 15. Kakšne **metode** bomo uporabljali? Kako bomo aktivirali potenciale udeležencev in udeleženk?
 16. Kakšna bo teorija, ki jo bomo podali? Koliko? **Razmerje med praktičnimi, uporabnimi znanji in teorijo?**
 17. Katere **vsebine** bomo vključili?
 18. Kakšne **kompetence** bodo morali imeti **izvajalci izobraževalnega programa?**
 19. Kako bo opredeljena **odgovornost izvajalcev?**
 20. Kakšno listino oziroma **potrdilo o udeležbi** bo prejel udeleženec oziroma udeleženka?
 21. Kako bomo izobraževalni program ovrednotili? Kakšna bo **cena na udeleženca** oziroma udeleženko?

*Navedimo **primer**. Najprej si na statističnem uradu pridobimo ustrezne podatke (dostopni na spletu) o demografskih značilnostih, poklicni strukturi ipd. našega lokalnega okolja. Te podatke lahko nadgradimo z anketo, ki jo izvedemo v tem okolju. Na ta način želimo posneti problematiko v lokalnem okolju.*

Na podlagi podatkov ugotovimo, da je v njem kar 15 % mladih družin. Odločimo se, da bomo razvili izobraževalni program, s katerim bomo mladim staršem pomagali razvijati veščine, ki jim še manjkajo. Iz podatkov ankete izluščimo, da si mladi starši želijo več informacij o vzgoji otrok, predvsem pa o postavljanju zdravih meja in komunikaciji z njimi.

Zaznamo tudi druge probleme, kot npr. nesorazmeren delež časa, ki ga oba starša preživita z otrokom ipd. Zavedamo se občutljivosti problematike, vendar želimo pridobiti še več informacij od teh družin. V novo zgrajenem naselju, za katerega sklepamo, da v njem prebiva dovolj takih družin, se odločimo organizirati neke vrste spoznavni dan, na katerem bomo prisluhnili tistim mladim staršem, ki bodo spregovorili o tem, kaj je zanje najbolj aktualno oziroma pereče. Naš cilj je spoznati čim več mladih staršev in se soočiti



z njihovimi povsem konkretnimi situacijami. To bo podlaga za pripravo izobraževalnega programa zanje.

Hkrati želimo ugotoviti stopnjo motivacije med mladimi starši, da bi razrešili probleme, s katerimi se soočajo, in seveda, koliko so pripravljeni za to narediti. Zanima nas tudi, koliko bi se jih vključilo v izobraževalni program, ki ga nameravamo razviti. Zabeležimo ovire, ki jih mladi starši navedejo kot tiste, zaradi katerih se ne bi mogli vključiti v izobraževalni program (npr. pomanjkanje časa, neurejeno varstvo ipd.).

Ugotovimo, da obstaja kritična masa mladih staršev, ki bi jim lahko ponudili izobraževalni program. Ocenimo, da bi se jih kakih 30 vključilo v izobraževalni program, če bi bil ta kakovostno izveden in ne bi trajal predolgo.

V nadaljevanju opredelimo cilje izobraževalnega programa:

- okrepiti kompetenco vzgajanja,*
- izboljšati veščino komunikacije,*
- izboljšati veščino konstruktivnega reševanja medosebnih konfliktov,*
- izboljšati veščino usklajevanja poklicnih in starševskih obveznosti.*

Odločimo se, da bomo razvili modularni izobraževalni program, ki bo trajal 100 ur, vsak modul po 25 ur. Na ta način želimo mladim staršem omogočiti vključitev v posamezne dele ali v celoten izobraževalni program. Kot pogoj za vključitev postavimo ustrezno visoko motivacijo za delo na sebi.

Odločimo se, da bomo kot vstopni pogoj navedli prav pripravljenost za aktivno delo na sebi.

Ko opredelimo cilje, določimo vsebine in metode, s katerimi bo delo potekalo. Odločimo se za razgiban, aktivni pristop, kjer je veliko individualnega dela in velik angažma vsakega udeleženca. Ker pričakujemo, da bo v program vključenih veliko parov, načrtujemo tudi delo v parih.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Vsak udeleženec oziroma udeleženka, ki se bo v najmanj 80 % udeležil posameznega modula, bo ob koncu le-tega prejel potrdilo o aktivni udeležbi.

Ceno za izobraževalni program določimo tako, da upoštevamo tako povračilo za vire, ki smo jih morali vložiti za ugotavljanje potreb in razvoj izobraževalnega programa, kot tudi za dejansko izvedbo. Odločimo se, da ceno na udeleženca izračunamo tako, da obseg vseh potrebnih sredstev delimo s 30.



8 NAČINI ANIMACIJE IN MOTIVACIJE LJUDI ZA IZOBRAŽEVALNE PROGRAME ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Načini animacije ljudi za izobraževalne programe za osebni razvoj

Anja si je na spletni strani ogledala informacije o programu, ki ji ga je predlagala zdravnica. Informacije na spletni strani so se ji zdele dokaj skope, zato je poklicala, da bi izvedela kaj več o vsebini programa. Prijazna organizatorka izobraževanja ji je podala natančnejše informacije, nato pa ji je svetovala, da se jim pridruži na naslednji delavnici, kajti ena od skupin je že pričela s programom. Tako bo dobila najboljši vtis, kako poteka delo, kakšen je program ... Anja se je odločila, da se jim bo pridružila. Pravzaprav ji je bila vseč ta odprtost in brezplačno povabilo k udeležbi na eni od delavnic.

Razmislite, kako bi vi postopali, če bi bili organizator izobraževanja, ki ga je poklicala Anja. Zakaj je način, ki ga je izbrala organizatorka, Anjo pritegnil?

Kakšni so še drugi načini animacije?

Kako bi vi pritegnili potencialne udeležence in udeleženke?

Spremembe in drugačen način življenja so prispevale k temu, da so se pričele ustanovljati organizacije, ki ponujajo najrazličnejše programe s področja osebnostnega razvoja. Teh organizacij je vedno več, ponujajo pa najrazličnejše programe ter pristope k osebnostnemu razvoju. Zato so organizacije postavljene pred velike izzive, kako svoje programe posredovati na tržišče in s tem pritegniti dovolj veliko število zainteresiranih posameznikov in posameznic, ki bi se udeležili tovrstnega izobraževanja.



Izobraževanja za osebni razvoj so svojstvena in takšna mora biti tudi animacija, saj je potrebno zainteresirane za program osebnostnega razvoja toliko navdušiti, da bodo zaznali utrip izobraževalnega programa oziroma predvsem smisel osebnostnega razvoja, ki ga ta program spodbuja oziroma podpira. Brez začetne visoke motivacije je vključitev v izobraževalni program skorajda nesmiselna, saj osebni razvoj pomeni spreminjanje osebnostnih lastnosti, kar pa je trd oreh.

Animacija za program osebnostnega razvoja mora biti v tem smislu **profesionalna in mora potencialne udeležence in udeleženke opozoriti, da brez začetne visoke motivacije in motivacije, ki se bo ohranjala med izobraževalnim programom, uspeha oziroma rezultata ne bo.**

Da bi potencialni udeleženec oziroma udeleženka lahko dobil vtis o izobraževalnem programu, mu je le-tega smiselno **pregledno in nazorno predstaviti, ga opozoriti na cilje izobraževanja in rezultate oziroma doprinos osebi, ki se takšnega izobraževanja udeleži.** Vsekakor predstavitev programa in same izvedbe ne sme biti zavajajoča, ne sme obljubljeni tistega, česar s takšnim programom udeleženec oziroma udeleženka ne more doseči.

Namesto tega, da potencialne udeležence in udeleženke skušamo prepričati z obljubami, ki jih ne bomo mogli izpolniti, je bolje, da razvijemo izobraževalni program, ki bo potencialne udeležence in udeleženke prepričal sam po sebi. Morda bo v prvi generaciji manj ljudi, v naslednji pa – ko se bo razširila vest o njegovi kakovosti – že toliko več. Rečeno drugače, izobraževalni program naj bo tako učinkovit, da že v neki meri postane sam promocija in motivacija ljudem za udeležbo.

Kakovostni izobraževalni programi, ki prispevajo k osebnostnemu razvoju posameznika in posameznice, so obiskani in zaželeni. Ljudje se zanje odločijo zaradi prepoznanja pomena in vrednosti svojega osebnega napredka. Ta jim je prioriteta, cena pa ni več ovira. Kajti ko posameznik oziroma posameznica prepozna bistvo izobraževanja za osebni razvoj in le-ta postane del njegovega/njenega vsakdana, dobi izobraževanje posebno noto in postane zanj/o neprecenljivo.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Načini motivacije ljudi za izobraževalne programe za osebni razvoj

Zakaj je motivacija v izobraževalnih programih za osebni razvoj tako pomembna?

Zakaj je pomembno, da se v program za osebni razvoj vključijo posamezniki in posameznice, ki so visoko motivirani za spremembe oziroma delo na sebi?

Kaj vse vpliva na motivacijo?

Katere materialne in nematerialne motivacijske dejavnike poznate?

Kateri so po vašem mnenju pomembni za osebni razvoj oziroma delo na sebi?

Kateri najbolj vplivajo na vas? Vas motivirajo?

Kaj pa ovire za izobraževanje? Kaj znižuje vašo motivacijo?

Kaj vas ovira pri tem, da bi se sploh vključili v izobraževanje za osebni razvoj?

Navedite nekaj ovir, ki bi lahko nastopile pri udeležencih in udeleženkah programov za osebni razvoj. Izberite konkreten program in zanj navedite možne ovire.

Zelo pomemben element v programih za osebni razvoj je motivacija. Brez nje ni uspeha. Kaj pa sploh je motivacija? In kaj vpliva nanjo?

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, tj. motivacijskimi dejavniki, da bodo opravili dane naloge učinkovito in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo lastne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrčajo od ciljev in akcij (Plut 1995, 67).

Motivacijski dejavniki so tista spodbuda in izvor energije, ki motivira človeka, da opravi določeno aktivnost. Vzroke vsake aktivnosti je treba iskati v človekovih potrebah in željah. Le-te so odvisne od mnogih tako družbeno-ekonomskih kot osebnih dejavnikov. Motivacijski

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



dejavniki so lahko materialni in nematerialni ter so zelo povezani med seboj, gledano s stališča motiviranja posameznika. Nadalje velja, da so posamezni motivacijski dejavniki različno pomembni v različnih okoljih in različnih obdobjih za različne posameznike ali skupine in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo (Uhan 2000, 31,32).

Zavedati se je treba, da so posamezni motivacijski dejavniki v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne skupine ljudi. Zato je **potrebno ugotoviti za vsako skupino in potencialno za vsakega posameznika in posameznico** v določenih obdobjih, kateri izmed motivacijskih dejavnikov v tistem trenutku najbolj vpliva nanj. Na podlagi takšnih ugotovitev je mogoče aktivirati ukrepe. Predvsem pa je pomembno ugotoviti, **kdo je resnično motiviran za izobraževanje oziroma osebnostni razvoj**.

Še o motivaciji za izobraževanje. Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od interakcije z drugimi ljudmi do izobraževanja samega po sebi. Motivi so zelo raznoliki, nekateri so usmerjeni k cilju, drugi k dejavnosti in tretji k učenju (Jelenc 1996, 39).

Odrasli udeleženci izobraževanja, **usmerjeni k cilju**, si izberejo določen cilj, ki ga želijo doseči. Za te udeležence je učenje vrsta epizod, ki se začnejo z ugotavljanjem potreb. Sledi sprotno izbiranje metod, ki jih bodo uporabili za hitrejše doseganje cilja. Motivi za izobraževanje pri tej skupini so predvsem zunanji.

Odrasli udeleženci izobraževanja, **usmerjeni k dejavnosti**, se odločajo za izobraževanje predvsem zaradi same dejavnosti in ne le zato, da bi si pridobili določeno znanje. Zaradi teh razlogov se po navadi odločijo odrasli, ki so osamljeni, si iščejo prijatelje ipd.

Odrasli udeleženci izobraževanja, **usmerjeni v učenje**, se odločajo za izobraževanje zaradi učenja samega, zaradi osebne rasti, svojega razvoja. Njihove dejavnosti so trajne in celostne, učijo se na vsakem koraku, ko potujejo, berejo, poslušajo radio ali se pogovarjajo. K dejavnosti jih sili želja po znanju in ta kaže, da notranji motivi prevladujejo nad zunanjimi.



Na odločitev za izobraževanje vpliva več motivov, ki so med seboj povezani in odvisni. Na splošno lahko rečemo, da se človek najpogosteje izobražuje ob raznih spremembah,

prelomnicah v življenju, motivi za izobraževanje pa so različni v mladosti, v srednjih letih ali v tretjem življenjskem obdobju.

Na poti od želje do uresničitve ideje se pogosto pojavijo različne ovire, ki lahko posameznika in posameznico, če se z njimi ne zna spopasti, celo odvrnejo od zaželenega cilja in temu primerne izobraževalne akcije. Ovire se lahko pojavijo na vseh stopnjah izobraževanja, tako formalnega kot tudi neformalnega, pa tudi pri samostojnem učenju, kjer so zaradi prilagajanja časa, kraja in trajanja učenja navadno manj izrazite.

Ovire so lahko situacijske, institucijske ali dispozicijske.

Situacijske ovire izhajajo iz človekovega trenutnega položaja, v grobem pa gre za pomanjkanje časa, stroške izobraževanja, družinske probleme in za oddaljenost izobraževalne organizacije.

Institucijske ovire so ovire, ki zadevajo predvsem ponudbo ustreznih programov ali tečajev, možnosti vpisnih pogojev, urnike predavanj, način prenašanja znanja, informiranost o zdajšnjih možnostih izobraževanja ipd.

Dispozicijske ovire so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so samopodoba, samozavest, stopnja aspiracije, stališča, zmožnosti za učenje in odnos do izobraževanja.

Podobno kot smo ugotovili za motive, lahko rečemo tudi za ovire pri izobraževanju. Različni ljudje imajo različne vzgibe, ki so lahko posledica osebnih potreb in želje po osebnotnem razvoju, jih pa gotovo oblikujejo tudi spodbude iz okolja (Jelenc 1996. 49).

Navedeno moramo upoštevati, ko razvijamo in še posebej ko izvajamo program.



Pomembno je, da udeleženci in udeleženke povedo, kaj jih motivira oziroma kaj jim motivi predstavljajo. Le tako lahko postanejo zavestno dogajanje, dostopno prepoznavanju, vrednotenju in miselnemu obvladovanju. Tako mnogo lažje ohranjamo in celo krepimo motivacijo.



9 KAZALNIKI V IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMIH ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Izberite svoj primer. Določite cilje in namene ter opredelite kazalnike za merjenje učinkov oziroma rezultatov.

Ko opredelimo potrebe in skupine ter cilje, ki jih želimo doseči, sledi **določitev kazalnikov**, s katerim bomo merili uspešnost doseganja slednjih. Uporabimo tiste, ki so **merljivi** oz. take, s katerimi bomo resnično **dobili kakovostno povratno informacijo**. Prepogosto se namreč dogaja, da se uporabljajo kazalniki, ki so sami sebi namen. Povedano drugače, evalvacija se izvaja zaradi evalvacije same, ne pa zato, da bi resnično pridobili kakovostno povratno informacijo. Pogosto je vzrok prav v neustrezno izbranih kazalnikih.

UGOTAVLJANJE POTREB – DOLOČITEV CILJNE SKUPINE

DOLOČITEV CILJEV

OPREDELITEV KAZALNIKOV ZA SPREMLJAVO DOSEGANJA CILJEV

Tukaj bomo navedli samo primere kazalnikov, kajti določitev kazalnikov je, kot smo že opozorili, odvisna od zastavljenih ciljev.

Za lažjo predstavo izhajajmo iz primera.

V okolju, v katerem deluje naš zavod, je sorazmerno veliko mladih družin. Zanima nas, kakšne so potrebe teh družin oziroma katere večine mladim staršem primanjkujejo. Odločimo se, da bomo izvedli anketo na reprezentativnem vzorcu 50 družin. Analiza rezultatov pokaže, da je

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



med njimi veliko takih, ki imajo otroke stare 1 in 5 let ter jim velik izziv v trenutni situaciji predstavlja zdravo postavljanje meja otrokom. Ugotovimo tudi, da imajo nekateri poleg tega tudi težave pri usklajevanju starševskih in poklicnih obveznosti, nekaj trenj pa se kaže tudi v odnosih med posameznimi pari. Vzrok so predvsem različni pogledi na vzgojo oziroma nesorazmerni delež časa, ki ga posamezen starš preživi z otrokom.

Na podlagi teh rezultatov se odločimo, da bomo oblikovali daljši program, s katerim želimo mladim staršem oziroma parom priskočiti na pomoč pri razreševanju navedenih težav.

S programom želimo doseči naslednje:

- pomagati mladim staršem, da se bodo čutili bolj kompetentne na področju vzgoje otrok;
- pomagati mladim staršem, da si bodo znali bolje organizirati čas oziroma da bodo našli načine, kako bolje uskladiti poklicne in starševske obveznosti;
- pomagati mladim parom naučiti se veščin komunikacije oziroma reševanja medosebnih konfliktov na konstruktiven način;
- pomagati mladim staršem prepoznati in izraziti svoje potrebe in se o tem znati pogovoriti s partnerjem;
- v program vključiti vsaj 15 mladih družin in doseči vsaj 80-odstotno obiskanost.

Glede na zastavljene cilje lahko opredelimo naslednje kazalnike in zaželeno rezultate:

CILJ	KAZALNIK	ZAŽELEN REZULTAT
Okrepiti kompetenco vzgajanja.	Ocena posameznika/posameznice o tem, kako suveren/a je pri vzgoji.	Večja suverenost posameznika/posameznice pri vzgoji (rezultat se preverja neposredno po zaključku programa in 6 mesecev kasneje).
Izboljšati veščino organizacije časa.	Ocena posameznika/posameznice o tem, kako razporeja lasten čas.	Večje zadovoljstvo posameznika/posameznice z izrabo svojega časa (rezultat se preverja neposredno po

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



		zaključku programa in 6 mesecev kasneje).
Izboljšati veččino usklajevanja poklicnih in starševskih obveznosti.	Ocenjeno število ur, ki jih posameznik/ posameznica nameni za: <ul style="list-style-type: none"> • vzgojo in skrb za otroka; • druženje v okviru družine; • za delo oziroma službene obveznosti. 	Dosežen rezultat oziroma razmerje, kot si ga pred obiskom programa postavi posameznik/posameznica (rezultat se preverja neposredno po zaključku programa in 6 mesecev kasneje).
Izboljšati veččino komunikacije.	Ocena posameznika/ posameznice o tem, kako suveren/a je v komunikaciji.	Večja suverenost posameznika/posameznice v komunikaciji (rezultat se preverja neposredno po zaključku programa in 6 mesecev kasneje).
Izboljšati veččino konstruktivnega reševanja medosebnih konfliktov.	Ocenjeni delež uspešno rešenih medosebnih konfliktov.	Izboljšan delež uspešno rešenih medosebnih konfliktov (rezultat se preverja neposredno po zaključku programa in 6 mesecev kasneje).
Usposobiti posameznika/ posameznico, da prepozna in izrazi svoje potrebe.	Prepoznane lastne potrebe.	Popis potreb.
Vključenost vsaj 15 mladih družin.	Število vključenih družin z otroci, starimi do 5 let.	Najmanj 15.
80-odstotna obiskanost mladih družin.	Število prisotnih od vključenih.	80 %.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Seveda lahko kazalnike opredelimo tudi drugače. Ugotovimo lahko, da nekatere cilje merimo bolj posredno oziroma preko percepcije posameznika oziroma posameznice o učinkih nanj/o. Za merjenje teh ciljev, kot je npr. okrepiti kompetenco vzgajanja, lahko pripravimo tudi niz vprašanj, preko katerih nato posredno merimo učinke.



10 NAČINI USPEŠNE EVALVACIJE RAZVOJA IN IZVEDBE IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA

Kaj je evalvacija? Kako jo vi razumete?

Kako in zakaj je evalvacija vezana na vrednote?

Kakšne vrste evalvacije poznate?

Kaj je kompleksna evalvacija? Pojasnite jo na primeru.

Kdaj je po vašem mnenju smiselno izvajati formativno, kdaj sumativno evalvacijo?

Opredelitev evalvacije

Evalvacijo lahko opredelimo kot **sistematično uporabo metod družboslovnega raziskovanja za ocenjevanje načrta, implementacije in rezultatov ter učinkovitosti programov, politik oz. opazovanih enot** (Rossi in Freeman, v Kump 2000a, 13), pa tudi kot zadnjo fazo andragoškega ciklusa.

Evalvacija lahko poteka na različnih ravneh. Tako so v izobraževanju najpogostejše evalvacije na ravni izobraževalnega programa, v zadnjem času tudi na ravni izobraževalne institucije (Kump 2000a).



Modeli in vrste evalvacije

Evalvacija je področje, ki se zelo hitro razvija, tako da se pojavljajo **vedno novi modeli**. Večina modelov izhaja s področja izobraževanja, saj prav na tem področju zasledimo največ primerov evalvacij.

Caffarella (2002) npr. navaja model evalviranja z 12 koraki:

1. zagotovimo si podporo za evalvacijo s strani tistih, ki imajo pri rezultatih izobraževanja pomembno vlogo;
2. določimo posameznike, ki bodo vključeni v načrtovanje in nadziranje evalvacije;
3. natančno določimo namen evalvacije in kako bomo uporabili rezultate;
4. določimo, kaj bomo ocenjevali, in oblikujemo vprašanja za evalvacijo;
5. določimo, kdo bo vodil evidenco o evalvaciji;
6. določimo način evalvacije;
7. določimo tehnike in čas zbiranja podatkov;
8. določimo postopek analize dobljenih rezultatov;
9. določimo kriterije, ki jih bomo uporabili za ocene o programu na podlagi izbranih podatkov;
10. določimo časovni okvir in potrebna finančna sredstva za izvedbo evalvacije;
11. zaključimo evalvacijo, pripravimo predloge in predstavimo končno poročilo o evalvaciji;
12. odgovorimo na predloge za spremembe v programu, specifičnih učnih aktivnostih in/ali učnih enotah.

Caffarellin (2002) model evalviranja izobraževalnega programa je le eden izmed razvitih modelov. Dobra evalvacija izobraževalnega programa zagotavlja koristne povratne informacije tako načrtovalcem programa, udeležencem in udeleženkam, izvajalcem, menedžerjem kot drugi javnosti, ki izkaže interes.

Poznamo več vrst evalvacij, kot npr. (Smith 2001, 2006):

- **evalvacija pred samim začetkom izobraževanja** ali t. i. začetna evalvacija, katere rezultati so v pomoč pri načrtovanju izobraževalnega programa in pri objektivnem

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



preverjanju napredka (razlike med začetnimi in končnimi rezultati);

- **evalvacija med samim izobraževanjem** ali t. i. **formativna evalvacija**, katere rezultate potrebujemo za izboljšanje in razvoj. Ko opravimo formativno evalvacijo, moramo slediti njenim rezultatom tako, da spremenimo morebitne točke ali vsebine izobraževanja, da bi zadovoljili potrebe skupine;
- **evalvacija ob koncu izobraževanja** ali **sumativna evalvacija**, ki nam lahko pove, kako smo se odrezali kot izobraževalec, kako uspešen je bil izobraževalni program, vendar je v tem trenutku prepozno, da bi naredili spremembe in izboljšave.

Ločimo tudi med (Možina 2002, 238–241):

- **notranjim vrednotenjem izobraževanja**, o katerem govorimo, kadar izobraževanje spremljamo na podlagi učinkov, ki podajo rezultate med samim procesom in tudi po končanem procesu;
- **zunanjim vrednotenjem izobraževanja**, pri katerem gre za spremljanje in vrednotenje izobraževanja na podlagi učinkov in posledic; večja storilnost, boljša kvaliteta dela, večja mobilnost in prilagodljivost kadrov ipd.

Glavna **merila notranjega vrednotenja** so:

- pogoji za izobraževalno delo (prostor in oprema, ustrezna organizacija, organizatorji in izvajalci izobraževanja, potrebna finančna sredstva);
- realizacija izobraževalnih programov (konsistentnost med vsebinami in zastavljenimi cilji izobraževanja, skladnost tako med načrtovanim in dejansko potrebnim časom za izvedbo programa kot med načrtovanimi in dejansko porabljenimi finančnimi sredstvi);
- notranja organizacija izobraževanja (mišljena je stopnja prilagojenosti vsebin programa predznanju in predhodnim izkušnjam udeležencev, ustreznost časovne razporeditve učnega procesa, ustreznost učnih metod in razpoložljivost učnih virov glede na cilje);
- odzivi in rezultati udeležencev (mnenje udeležencev o temeljnih dejavnikih izobraževanja, stopnja doseženosti ciljev).



Pri **zunanjem vrednotenju govorimo o merilih**, kot so zadovoljitev kadrovskih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost zaposlenih ipd.

Bistveno vprašanje, ki se poraja v sodobnih evalvacijah, ni, katera metoda naj bi imela prednost, ampak s katero metodo bomo dobili kakovostne odgovore na zastavljena vprašanja oziroma s katero metodo bomo dosegli namen evalvacije (Kump, 2000b).

Načrtovanje evalvacije

Preden se lotimo evalvacije, si moramo skrbno pripraviti **načrt**, s katerim določimo **naloge, nosilce in časovni okvir**. Po Kumpu (1995) mora načrt **vsebovati elemente**, kot so:

- cilji evalvacije (kakšni so cilji, ali so ustrezni);
- omejitve evalvacije (razpoložljivi materiali in človeški viri);
- seznam glavnih elementov evalvacije (glavni vidiki izobraževalnega programa, to so nameni programa, cilji, opis, prostori, učni pripomočki);
- kriteriji evalvacije (kriteriji za doseganje evalvacije, obseg ciljev);
- potrebne informacije (potrebne za doseganje ciljev);
- časovni načrt evalvacije;
- odgovornost in zadolžitve posameznikov in posameznic (opredelitev njihovih vlog).

Seveda je evalvacijski načrt odvisen od izbranega modela pa tudi od razpoložljivih virov, sredstev, časa in same kreativnosti evalvatorja.

Za nas kot načrtovalce je najpomembneje, da **sledimo shematičnim korakom**, ki so v grobem naslednji: postavimo vprašanja, na katera bi radi odgovore; zberemo podatke, ki nam bodo omogočili odgovoriti na ta vprašanja; analiziramo pridobljene podatke in ugotovimo njihov pomen za zastavljena vprašanja ter priredimo, dopolnimo, popravimo lastni program na osnovi rezultatov evalvacije.



Rezultat evalvacije je končno poročilo ali študija, ki lahko služi številnim namenom. Po Cafarelli (2002) so ti **nameni** naslednji:

- pomaga osebo izobraževalnega programa, da ostane osredotočeno na cilje, zagotavlja informacije za odločanje o vseh vidikih programa;
- pokaže možne izboljšave za oblikovanje in prenos znanja v izobraževalnih programih;
- poveča prizadevanja udeležencev pri učenju;
- zagotavlja podatke o glavnih dosežkih programa;
- pokaže možnosti za izboljšave programa v prihodnosti.

Evalvacija ni nekaj, kar se dogaja zgolj na koncu izobraževanja ali pa je od izobraževanja ločena dejavnost, ampak je sestavni del načrtovanja in izpeljave vseh faz andragoškega procesa (Šinko 2008). Je sistematičen proces, ki poteka po korakih, njegov rezultat pa je končno poročilo ali študija.

Evalvacija in vrednote

Evalvacija je zmeraj vezana na **vrednote** ali **vrednosti** in jo zmeraj izvajamo kot pomoč ali **dodatno orientacijo pri odločanju**. Vrednote povezujejo evalvacijo s cilji in nameni izobraževalnega programa. Zato je treba za uspešno evalvacijo vnaprej jasno določiti cilje in namene izobraževalnega programa, ki ga nameravamo evalvirati, prav tako pa tudi podatke, ki jih moramo imeti, da bi lahko ocenili, koliko so ti cilji doseženi.

Kombinacija različnih vrst in ravni evalvacije da pri tem najboljše rezultate. Takšen pristop imenujemo **kompleksna evalvacija**. Lahko si jo predstavljamo kot široko in gosto mrežo za lovljenje podatkov, ki omogoča sestaviti kompleksno sliko o dogajanju znotraj »projekta« in o njegovih kratkoročnih in dolgoročnih učinkih na različne skupine udeležencev in udeleženk ter socialno okolje (Mesec in drugi 1998, po Rode in drugi 2006).



Kompleksna evalvacija obsega:

- **evalvacijo strategije** (opredelitev problema, ki ga obravnava program ali projekt, opredelitev ciljne populacije, določnost ciljev, jasnost in trdnost teoretskega modela vplivanja – obravnave, intervencij – in praktično skladnost izvajanja z modelom);
- **evalvacijo vložka** (vključuje tradicijo oz. izkušnje, izobrazbo in usposobljenost kadrov, količino in kakovost vložene delo, organizacijsko struktura, materialno opremo in finančna sredstva);
- **evalvacijo procesa** (mišljen je proces dela, ki vključuje postopke in procese, skupinske procese in odnose med vpletenimi);
- **evalvacijo doseganja ciljev** (uspešnosti in učinkovitosti);
- **evalvacijo učinkov ali posledic** (vključuje predvidene posledice ali cilje projekta in nepredvidene posledice).

Če hočemo izobraževalni program dobro oceniti, moramo zajeti vse podatke, ki lahko vplivajo na ovrednotenje. Ni modro preverjati le skrajnih, najbolj zaželenih in najtežje dosegljivih učinkov, ampak moramo biti pozorni tudi na spremembe na različnih vmesnih ravneh, o katerih predvidevamo, da bodo pripeljali k tem (ali drugim) učinkom pozneje. Temu je namenjen postopek »kompleksne evalvacije«, pri kateri upoštevamo različne vrste in ravni evalvacije.

Štiristopenjski model evalvacije

Uspešnost **izvedbe** izobraževalnega programa lahko določimo s **štiristopenjskim modelom ocenjevanja učinkov izobraževanja**:

1. stopnja nam izmeri odziv udeležencev in udeleženk. Velika večina, ocenjeno 90 %, izobraževanj in usposabljanj se konča z vprašalnim listom, na katerem udeleženci ocenijo izvedbo usposabljanja, kakovost predavatelja, uporabnost gradiva, primernost vsebine, ustreznost gradiva, ... To oceno organizacije dobijo že takoj po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju.



Na **2. stopnji** organizacije preverjajo, koliko so se udeleženci in udeleženke naučili. Preverjanje se največkrat izvede kakšen teden po končanem izobraževanju oziroma usposabljanju. To fazo uporablja približno 50 % organizacij.

Koliko pridobljenega znanja pravzaprav zaposleni uporabljajo pri svojem delu oziroma koliko ga integrirajo v svoje vsakdanje življenje, se vrednoti v **3. stopnji**. Tretjo stopnjo uporablja le še okrog 20 % organizacij.

Manj kot 5 % organizacij pa uporablja zadnjo, **4. stopnjo** modela. Na tej ravni se ocenjuje, koliko se novo pridobljena znanja kažejo pri poslovnem rezultatu oziroma trajno na nivoju osebnosti.

Če navedeni štiristopenjski model apliciramo na programe za osebni razvoj, potem preverjamo, koliko se dejansko spremeni osebna struktura posameznika in posameznice (pod vplivom udeležbe v izobraževalnem programu).

Če se vrnemo k primeru mladih družin, smo med kazalniki opredelili take, ki zadevajo različne stopnje modela. Npr. okrepljeno kompetenco vzgajanja preverjamo tako neposredno po zaključku programa (1. stopnja modela) kot tudi 6 mesecev po zaključku programa (3. in tudi 4. stopnja modela).

Evalvacija lahko poteka na različnih ravneh. Kirkpatrickov tradicionalni štiristopenjski model evalvacije tako npr. predpostavlja štiri ravni, ki so hkrati tudi merila evalvacije (po Miglič 2000): 1. raven – reakcija: meri, kaj udeleženci in udeleženke mislijo, čutijo o samem izobraževanju; 2. raven – učenje: meri, kaj se udeleženci in udeleženke naučijo med izobraževanjem; 3. raven – vedenje: meri učinke izobraževanja na posameznikovo oziroma posameznično delovno uspešnost; 4. raven – rezultati: meri učinke izobraževanja na organizacijsko učinkovitost.



Evalvacijo **razvoja** programa lahko izvedemo s t. i. Demingovim krogom.

Ko govorimo o evalvaciji programa, moramo razlikovati med:

- evalviranjem razvoja programa,
- evalviranjem programa kot takega,
- evalviranjem njegove posamične izvedbe,
- ugotavljanjem učinkov programa na posameznega udeleženca.

Vse štiri evalvacije so pomembne, potekajo pa na različen način in z različnim poudarkom.

Če želimo **evalvirati razvoj programa**, potem spremljamo posamezne faze v razvoju in merimo učinkovitost znotraj teh faz. Faze v razvoju programa lahko opredelimo kot: 1. ugotavljanje potreb po programu, 2. oblikovanje koncepta programa, 3. opredelitev ciljev programa, 4. opredelitev vsebin, ki ustrezajo posameznim ciljem, 5. opredelitev dolžine programa in drugih lastnosti programa (formalni okvirji), 6. vrednotenje programa, 7. evalvacija programa. Vsako fazo razvoja evalviramo po različnih kriterijih, npr. vložene ure dela, vložena sredstva ipd. Na ta način lahko ugotavljamo učinkovitost posamezne faze. Seveda je smiselno evalvirati tudi »vsebino« vsake faze, tj. aktivnosti, ki se dogajajo znotraj nje.

Ko **evalviramo program** kot tak, preverjamo:

- smiselnost njegovih ciljev,
- smiselnost vsebin predvsem v relaciji do ciljev,
- obseg programa,
- primernost ciljne skupine,
- smiselnost vstopnih pogojev,
- umeščenost programa v širši kontekst oziroma njegovo utemeljenost ipd.

Ko **evalviramo posamično izvedbo programa**, preverjamo:

- prilagoditev izvedbe konkretni ciljni skupini,
- organizacijo izvedbe (kraj, čas ...) ipd.



11 NAČINI USPEŠNEGA VODENJA ORGANIZACIJ ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH (ZA USPEŠNO IZVEDBO TOVRSTNIH IZOBRAŽEVANJ)

Kakšna je razlika med upravljanjem, menedžmentom in vodenjem? Pojasnite jo na primerih.

Katera organizacijska struktura in način vodenja sta po vašem mnenju najprimernejša za organizacijo za izobraževanje odraslih?

Da bi lahko razumeli, kaj je uspešno vodenje organizacije za izobraževanje odraslih, moramo najprej razlikovati osnovne pojme: **upravljanje, menedžment in vodenje.**

Lastniki podjetja le-tega upravljajo. **Upravljanje** je odločanje o lastnini, ki poteka z neposrednim delovanjem lastnika, ko o lastnini odloča s svojim delom ali posredno, ko uravnava delo ljudi, ki delajo z njegovo lastnino. Upravljanje je tisto usklajevanje, ki ga v podjetju opravljajo lastniki ali osebe, ki jim lastniki zaupajo. Upravljanje določa vsa temeljna razmerja, ki se izražajo tudi v menedžmentu oz. ravnanju.

Menedžerji so izvajalci odločitev lastnikov, ki so praviloma dolgoročne. **Menedžment** je organizacijska funkcija in hkrati proces, s katerim menedžerji z usmerjanjem sodelavcev in njihovega dela dosežejo zamišljeno izvedbo dela in smotrno doseganje ciljev podjetja.

Menedžment je sestavljen proces, ki obsega:

- planiranje poslovanja,
- organiziranje podjetja,
- vodenje (uveljavljanje organizacije) in
- kontrolo poslovanja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Na splošno je **planiranje** zamišljanje določene dejavnosti poslovanja podjetja vnaprej. Planiranje je proces, ki se nanaša na določanje ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti. Je tudi odločanje, kako najbolje razporediti in uporabiti vire za doseganje ciljev podjetja. Je tudi sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj. Pomeni tudi sredstvo za koordinacijo sedanosti in prihodnosti.

Pri planiranju želimo določiti tudi poti za doseg želenih ciljev in preučiti, kakšne bodo posledice sprejetih odločitev. Po svoji funkciji najvišji menedžerji v podjetju so odgovorni predvsem za planiranje strategij podjetja, srednji za kratkoročno planiranje, nižji pa za operativno planiranje oziroma za izvajanje operativnih planov.

Namen **organiziranja** je preiti iz skupnega dela na posameznike in razmerja med njimi. Organiziranje je ustvarjanje strukture odnosov, ki narekujejo, kako naj člani organizacije delajo skupaj za doseganje ciljev organizacije. Organiziranje se nanaša na pripravo vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje. Določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje dejavnosti, način opravljanja dela, mesta v komunikacijski strukturi, opredelitev odgovornosti za opravljeno delo in pristojnosti.

Glavna naloga **vodenja** je vplivanje na zaposlene in njihovo usmerjanja z motiviranjem, komuniciranjem in spodbujanjem za učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev podjetja. Vodenje je del menedžmenta.

Uspešni vodje se prilagajajo sposobnostim zaposlenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in njegovim okoliščinam. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Nadalje mora vodja dobro poznati motivacijske teorije, dejavnike, ki motivirajo, in naravo ljudi v podjetju. Vodja mora imeti vizijo in cilj, ki ju mora posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Zato mora dobro obvladati komunikacijo, s katero vzpostavlja medsebojno razumevanje in zaupanje. Imeti mora tudi ustrezne lastnosti, zaradi katerih so zaposleni pripravljeni, da mu sledijo.



Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi uresničili zastavljene cilje. Kontrola se prične z ugotovitvijo izvedbe, njene primerjave s planom, ugotavljanjem odstopanj od plana, ugotavljanjem vzrokov za odstopanje in predlaganje ukrepov za izboljšanje izvedbe. Funkcija kontrole je v tesni povezavi s funkcijo planiranja, saj s planiranjem ravnatelj postavi cilje in začrta pot za njihovo

doseganje, kontrola pa mora zagotavljati izvajanje zamišljenih načrtov. Brez planiranja ni kontrole.

Če vodenje v osnovi razdelimo **na vodenje, usmerjeno v delo** (avtokratično vodenje), **v vodenje, usmerjeno v zaposlene** (demokratsko ali participativno vodenje), in **v vodenje, ki to sploh ni** (liberalno, vodja opravlja le omejene naloge, vsa pobuda in odgovornost je prepuščena sodelavcem), je za organizacije za izobraževanje odraslih **primernejša druga oblika**.

Znotraj te splošne razdelitve načinov vodenja obstajajo številni modeli vodenja. Bistveno je zavedanje, da so **načini vodenja odvisni od situacijskih spremenljivk**, ki jih je potrebno v vsakem konkretnem primeru ugotoviti in na podlagi tega pristopiti k ustreznim načinom vodenja. Te situacijske spremenljivke so zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela, osebne značilnosti vodje.

Vsaka organizacija za izobraževanje odraslih mora našteje funkcije jasno razlikovati in opredeliti v svojem delovanju. Ker je njeno delo predvsem umsko, so zaposleni večnima zelo izobraženi in verjetno tudi zreli in uravnoteženi, kar pomeni, da temu prilagodimo organizacijsko strukturo in načine vodenja.



12 NAČINI IZBIRE IN UVELJAVITVE NAJUSPEŠNEJŠIH NAČINOV ORGANIZACIJE DELA V ORGANIZACIJAH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Načini organizacije dela

Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in identiteto združbe ter smotno uresničevanje cilja, zaradi katerega deluje (Lipovec 1987). Je nepogrešljiv organizacijski element vsake organizacije, z vidika katere sta pomembni predvsem dve sestavini: **naloge** in **njihovi nosilci**. Med tema dvema sestavinama se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi, ki poleg nalog in nosilcev oblikujejo **organizacijsko strukturo**. Z organizacijsko strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Žal ni neke splošne definicije, s katero bi opredelili dobro organizacijsko strukturo. **Prava organizacijska struktura je temelj podjetja**, mimo katerega le-to nikakor ne more. Če podjetje ni dobro organizirano, se lahko še tako trudi, pa vendar rezultati ne bodo najboljši. Prav iz teh razlogov je za vsako podjetje že v sami osnovi poslovanja najbolj pomemben izbor primerne organizacijske strukture (Sikavica 1991). Včasih se le-ta oblikuje nenačrtno, sama od sebe, kar velja predvsem za manjša podjetja, včasih pa načrtno, saj je le tako zagotovljen pravilen razpored dela in nadzora.

Organizacijska struktura ni stabilna, ampak **se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v organizaciji** (sprememba homogenosti in stabilnosti okolja, sprememba organizacijskih ciljev).



Znaki **učinkovite organizacijske strukture** so:

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti; vsak posameznik ve, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu;
- organizacija tako diferencira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno;
- organizacija je sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti;
- komunikacijski proces je zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije;
- formalna organizacijska struktura priznava in dopušča ravnanje, ki je deviantno od formalnega, neformalna organizacija pa je razumljena kot dopolnilo formalne;
- organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da lahko organizacija reagira na spremembe;
- organizacijska struktura je toliko usklajena, da v njej ni lukenj (da kakšne funkcije ne bi pokrivala nobena enota oziroma del) in ni prekrivanj (da bi isto funkcijo opravljalo več oddelkov);
- dosegajo cilje z najnižjimi stroški;
- so inovativne, kar je nujno še posebno v dinamičnem okolju;
- zaposlenim olajšujejo doseganje visokih delovnih rezultatov in spodbujajo njihov razvoj;
- olajšujejo koordinacijo in strateško upravljanje.

Učinkovitost organizacije je odvisna od prilagajanja organizacije spremembam v okolju. Ne vpliva pa le okolje na organizacijo, tudi ta s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja.

Pri strukturiranju organizacijske zgradbe sta pomembna dva cilja: **stabilnost in fleksibilnost**. Biti morata pravilno razporejena, da lahko dobimo organizacijsko ravnovesje. Organizacijska struktura podjetja se oblikuje z razlogom doseganja čim večje stabilnosti. V sodobnih organizacijah so spremembe vse pogostejše, za kar je kriva nestabilnost okolja. Če se podjetje ne prilagaja okolju, se organizacijska učinkovitost zmanjša. Tu se kot drugi temeljni cilj pojavi fleksibilnost. Fleksibilnost se namreč kaže v manjši formalizaciji in pripravljenosti zaposlenih pri sprejemanju novih pravil ter nalog.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Temeljni načeli, ki ju je potrebno upoštevati pri postavljanju organizacijske strukture, sta **centralizacija in decentralizacija**. Centralizacija se nanaša na določeno mesto, na katerem se poslovanje odvija pod vodstvom majhne skupine ljudi na organizacijskem vrhu. Zaposleni na

nižjih ravneh v organizaciji le izvajajo odločitve, ki so prišle "od zgoraj". Za decentralizacijo je značilno opravljanje nalog na različnih lokacijah, pod različnimi vodstvi. Tu lahko tudi ljudje na nižjih ravneh sprejemajo odločitve in le-te tudi izvajajo.

Obe načeli imata tako pozitivne kot negativne plati. Centralizacija lahko privede do specializacije in če je le ta prevelika, lahko oteži izvajanje nalog. Fleksibilnost pri zaposlenih upade in težje opravljajo več različnih nalog. Če gledamo na prednosti in slabosti s strani stroškov podjetja, lahko ugotovimo, da je centralizirana organizacijska struktura primernejša, medtem ko je decentralizirana primernejša v primeru sprememb v okolju.

Vrste organizacijskih struktur

Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in vseh okoljih. Organizacije lahko sorazmerno uspešno poslujejo v raznolikih okoljih, le da svojo strukturo okolju primerno prilagodijo.

Ključni dejavnik oblikovanja organizacijske strukture je kombinacija vpliva velikosti in kompleksnosti organizacije. Ta vpliv se kaže tako (Kavčič 1991, 184):

- Z naraščanjem velikosti so organizacije nagnjene k diferenciaciji aktivnosti, da bi dosegle prednosti, ki jih daje specializacija. Zato oblikujejo funkcijske oddelke, ki se ukvarjajo s specifičnimi notranjimi težavami in problemi odnosa z okoljem.
- Zaradi potreb po usmerjanju dela zaposlenih prihaja do večje formalizacije politik in postopkov.
- Zaradi večje diferenciacije se pojavljajo težave z integracijo. Potrebe po reševanju teh težav privedejo do oblikovanja večje upravljavske strukture.
- Ko težave pri uresničevanju osebnega vodenja in kontrole opazi najvišje vodstvo, se začne

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.

razvijati jasnejši sistem kontrole in jasnejše definiranje vlog.

- Decentralizaciji se ne moremo več izogniti, ko je kontroliranje vseh dejavnosti z enega vrha onemogočeno.

Organizacijske strukture razvrščamo z vidika centralizacije in decentralizacije ter glede na način vodenja.

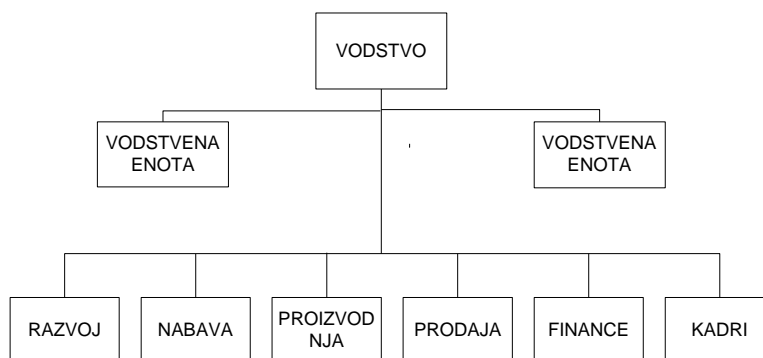
Delitev organizacijskih struktur z vidika (de)centraliziranosti

Funkcijska organizacijska struktura

Delovno nalogo je mogoče strukturirati na skupine vsebinsko podobnih delovnih opravil. Te skupine imenujemo poslovne funkcije. Organizacijske funkcije podjetja so v podjetju odvisne od ciljev, ki jih želi podjetje doseči, od vodilnih kadrov, nujnih potreb podjetja, uporabljene strategije, itd. Najbolj pogoste funkcije so proizvodnja, prodaja, finance, kadrovanje, nabava, računovodstvo, raziskovanje in razvoj.

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Organizacija se na drugi hierarhični ravni razveja po nekaj ključnih funkcijah in vsaka od teh ima svojega vodjo. Če se spustimo še eno raven nižje, vidimo, da se vsaka funkcija razdeli na podfunkcije, te se potem razdelijo še na manjše dele itn., dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru funkcije opravlja posameznik.

Slika 1: Organigram funkcijske organizacijske strukture





Prednosti funkcijske organizacijske strukture so:

- omogoča preglednost organizacije;
- omogoča intenzivni razvoj funkcije;
- z grupiranjem istovrstnih nalog dosežemo visoko stopnjo poklicne funkcijske specializacije;
- omogoča enostavno usposabljanje zaposlenih;
- oblikuje enotnost nastopanja navzven;
- zagotavlja jasno definiranje moči, statusa in ugleda.

Zgoraj naštetih lastnosti so bile razlog, da je bila funkcijska organizacijska struktura temeljna oblika organizacije od nastanka prvih industrijskih podjetij, pa vse do šestdesetih let tega stoletja. Še danes je to najpogostejša organizacijska struktura, predvsem v manjših industrijskih podjetjih. Primerna je predvsem za stabilno okolje. Pogosto jo najdemo tudi v večjih organizacijah, predvsem v kombinaciji z drugimi organizacijskimi strukturami.

V nestabilnem okolju se pokažejo njene pomanjkljivosti, kot so neprilagodljivost spremembam, počasna komunikacija, počasno sprejemanje in uresničevanje odločitev ter težko prenašanje rezultatov razvojnega dela v proizvodnjo.

Ostale slabosti funkcijske organizacijske strukture so še:

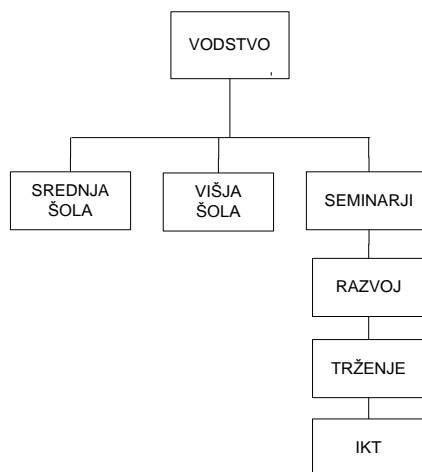
- rast organizacije lahko pripelje do pretirane specializacije, zaradi česar se izgubi povezava z drugimi funkcijami;
- pri veliki organizaciji zaradi večstopenjske diverzifikacije postane kritičen dejavnik;
- le vrhovno vodstvo je krivo za uspešnost organizacije;
- ker so druge funkcije priključene temeljnim, lahko pride do njihovega zapostavljanja in pomanjkljive organizacije;
- ta organizacijska struktura ne omogoča oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh.

Divizijska organizacijska struktura (produktna)

V primeru, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirane na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote, govorimo o produktni organizacijski strukturi. Veliko podjetje dejansko razdelimo na nekaj manjših, program proizvodnje pa je osnova za organiziranje funkcij. Odločanje je decentralizirano, pri čemer se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa. To je tudi eden izmed razlogov, da je produktna organizacijska struktura bolj prilagodljiva od prej opisane funkcijske. Ta prilagodljivost, ki je bistvo

organizacijske strukture, se kaže tudi v temeljnih zahtevah organizacije, da na podlagi inovacij in stalnega zniževanja stroškov obvladuje konkurenco.

Slika 2: Organigram divizijske organizacijske strukture



Prednosti so:

- odgovornost za uspešnost poslovanja je premaknjena nižje (gledano po organizacijski hierarhiji);
- omogočena je boljša koordinacija funkcij v okviru posameznega programskega segmenta;
- omogočena je decentralizacija odločanja in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih organizacijskih ravneh;
- koordinacija celotne dejavnosti na višjih ravneh je izboljšana.



Pomanjkljivosti so:

- potrebnega je več osebja z menedžerskimi sposobnostmi;
- pride lahko do težav s koordinacijo različnih funkcijskih oddelkov, ki se oblikujejo znotraj posameznih produktnih enot;
- lahko pride do težav po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov;
- med programi se lahko razvije prevelika konkurenca, čeprav se do določene mere le-ta potencira, saj velja za gonilo napredka.

Vse funkcije pa niso decentralizirane. Nekatere delujejo na skupni ravni in veljajo za vsa področja (nabava surovin, skupni razvoj itd.).

Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijo je predvsem kolegijsko. Upravni odbor je najvišji organ, ki ima upravljalno in vodstveno funkcijo. Člani upravnega odbora običajno vodijo določene panoge oziroma proizvodni program in nosijo odgovornost za določeno področje poslovanja. Upravni odbor zagotavlja centralno vodenje:

- s strategijo in personalno politiko vrhovnega vodstva,
- z organiziranjem centralnih štabnih enot,
- z investicijskimi odločitvami upravnega odbora.

Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska oblika omogoča uresničitev tistih ciljev, za katere je potrebna visoka stopnja usklajenosti posameznih aktivnosti, ki so vezane na določen projekt. Takšna organizacijska oblika je primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog.

Projektna organizacija se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izvede v okviru vnaprej določenega časa in stroškov ter v skladu z zahtevami naročnika. V takšni organizaciji so vsem sodelujočim, zbranim iz različnih oddelkov, dodeljene naloge, potrebne za izvršitev projekta. Nad temi ljudmi bdi vodja, ki je v celoti zadolžen za pravilno izvedbo projekta.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.

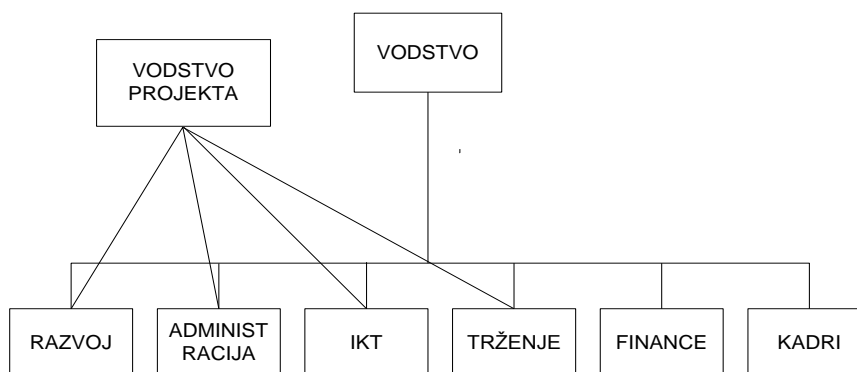
Po koncu projekta so udeleženci razrešeni svojih nalog in se vrnejo v matične oddelke, ali pa se jim dodelijo nove zadolžitve na katerem od drugih projektov.

Biti vodja projekta je precej zahtevna funkcija, saj je le-ta odgovoren za celo vrsto nalog in opravil, ki morajo biti opravljene znotraj vnaprej določenih okvirov. Tako je torej vodja projekta odgovoren za izvedbo projekta v določenem času, določenih stroških ter znotraj potreb in zahtev kupcev. Odgovoren je tudi za stroške in dobiček. Je nadrejen vsem strokovnim delavcem, katerih sodelovanje zahteva realizacija projekta in vsem ostalim delavcem, ki sodelujejo pri izvedbi projekta.

Temeljne značilnosti projektne organizacije:

- usmerjenost k nalogam,
- sistemska usmerjenost,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časom trajanja,
- dinamični značaj,
- interdisciplinarno timsko delo,
- posebnost položaja znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija,
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

Slika 3: Organigram projektne organizacijske strukture





Prednosti, predvsem v primerjavi z običajno funkcionalno strukturo:

- projekt se obravnava kot načrtovana, usklajena in nadzorovana organizacija;
- projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom;
- zagotavlja se izvršitev projektnih ciljev in minimizira projektni rizik;
- centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom;
- zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti;
- stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka;
- vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah;
- omogoča se razvoj in izbiranje bodočih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih doseženih rezultatov znotraj projektne organizacije.

Kljub mnogim prednostim, ki jih ima projektna organizacija, so tudi tu vidni določeni problemi, in sicer:

- nevarnost prevelikega obsega vodstva;
- neusklajenost med projektnim in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov;
- možnost razočaranja projektnih vodij v primeru neuspeha zaradi nerealno postavljenih ciljev;
- spreminjanje članov projektnega tima zaradi prenehanja njihovih obveznosti po končanem projektu in hitro spreminjanje nalog, okolja, nadrejenih in drugih sodelavcev zaradi spreminjanja nalog v drugih timih ali ponovnega delovanja v svojih funkcijskih oddelkih;
- potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za potrebe posameznih projektov.

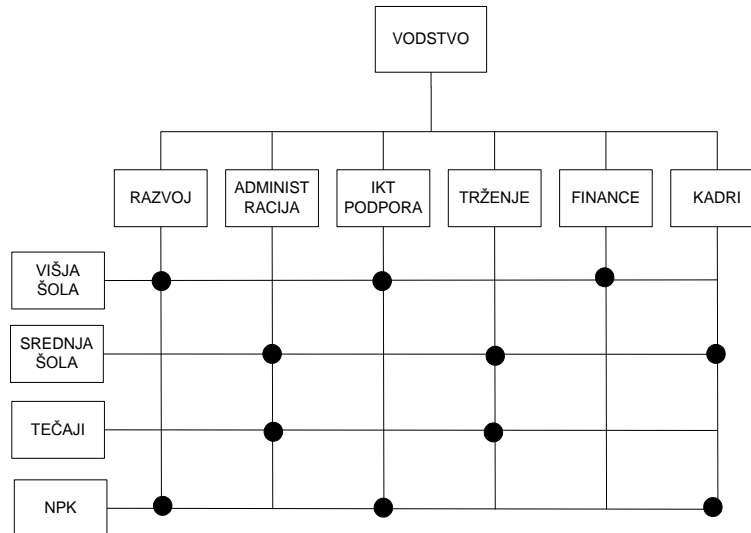


Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura se je razvila v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja kot kombinacija med funkcijsko in divizijsko organizacijsko strukturo. Tako se je rodila struktura, zelo podobna projektni organizacijski strukturi. Razlika je vidna tako, da tu sodelavci na projektu delujejo po potrebi. Tako se menjavata delo na raznih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Do menjave med deloma lahko pride že v okviru enega dne, kar pomeni, da mora delavec preklapljati med dvoje različnih del in je hkrati podrejen dvema vodjema, ki pogosto ne moreta uskladiti svojih potreb do tega delavca.

Uvajanje matrične organizacijske strukture je teklo zelo počasi, saj naj bi le-ta ne pomenila nič novega in naj ne bi vsebovala nič takega, česar prej še ne bi videli. Razlog za neuspeh bi lahko iskali tudi v precejšnjem razkoraku med teorijo in prakso matrične organizacije. S teoretičnega vidika naj bi matrična organizacijska struktura omogočala večjo mobilnost ljudi, praktiki pa so opozarjali na pomanjkljivost zaradi skupnega odločanja, kooperativnega vodenja in ne dovolj opredeljenih pristojnosti. Matrična organizacijska struktura se je uveljavila tako le na nekaterih področjih, predvsem pa v projektnih oziroma projektantskih organizacijah.

Slika 4: Organigram mrežne organizacijske strukture



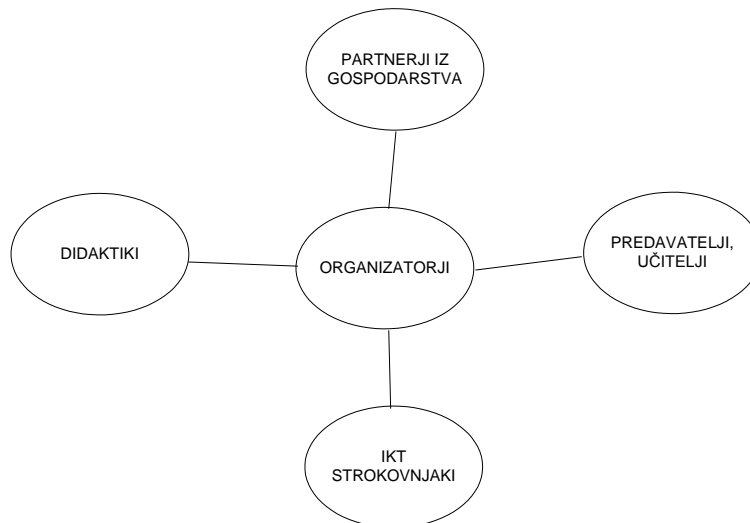
Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delovanje njenih članov. Timsko delo pa zahteva posebno usposabljanje ljudi za ta način dela in je zato dokaj dolgotrajen proces. Vzrok za to, da ta vrsta organizacije ne daje takšnih rezultatov, kot bi jih lahko, je tudi v nepoznavanju timskega dela in v timski nestrpnosti.

Druga zahteva matrične organizacije je velika zavzetost sodelavcev za doseganje ciljev. Sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni in imajo omejene pristojnosti. Ker pa je enakopravno delovanje v mnogih organizacijah vprašljivo, zahtevajo kritiki matrične organizacijske strukture natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev.

Dinamična mreža

Dinamična mreža je ena novejših organizacijskih struktur. Dejansko je ta organizacijska struktura nevidna, saj običajno preko računalnikov povezuje npr. konstruktorje, proizvajalce, delavce in trgovce. Vseeno pa lahko dinamično mrežo prikažemo grafično.

Slika 5: Organigram dinamične organizacijske strukture



Prednosti so:

- dopustna prilagodljivost,
- večja izraba človeških zmogljivosti,
- večja učinkovitost nasploh,
- možnost združitve velike količine znanja, ki ga v enem podjetju nikoli ne bi mogli.

Gre torej za veliko količino znanja, ne da bi zaposlili dodatnega človeka. Odpade tudi organizacijsko projektiranje in prevladuje dogovarjanje o prevzemu posameznih aktivnosti.

Pomanjkljivosti so:

- težka obvladljivost dogajanja s strani poslovodij;
- uspeh in dobro ime podjetja je v veliki meri odvisno od ostalih partnerjev v mreži;
- možnost propada celotne mreže zaradi prehoda enega partnerja h konkurenci.

Pri dinamičnih mrežah je zaupanje ključnega pomena, kar je danes v svetu ostre globalne konkurence velik problem.



Delitev organizacijskih struktur glede na način vodenja

Imenujemo jo tudi »delitev glede na vidik ukazovanja ali prenašanja navodil«.

Linijska

V linijski organizacijski strukturi je vodja oddelka popolnoma odgovoren za delovanje celotnega oddelka. Ukazi torej prehajajo od zgoraj navzdol po hierarhični lestvici. Takšen sistem je ob povečevanju kompleksnosti organizacije postajal čedalje bolj neučinkovit, zaradi česar se danes uporablja le pri manjših organizacijah.

Funkcionalna

Pri funkcionalni organizacijski strukturi je delo vodij specializirano in kot tako razdeljeno po hierarhičnih ravneh. Vsak vodja naj bi torej vodil le eno funkcijo. V tem sistemu vsak delavec vsakodnevno prejema pomoč in navodila neposredno od tolikšnega števila vodij, kolikor funkcij opravlja. Zaradi izrabe domačih vodilnih strokovnjakov in prepletanja vplivov različnih vodij se čista funkcionalna organizacijska struktura redko uporablja.

Linijsko-štabna

Zaradi neustreznosti linijske in funkcionalne organizacijske strukture se je razvila linijsko-štabna organizacijska struktura. Le-to sestavljajo nekateri elementi linijske in funkcionalne organizacijske strukture. Linijskim vodjem so dodali posebne službe ali delovna mesta, ki so jih zasedli posebni strokovnjaki. Postali so svetovalci oziroma štabi pri svojih vodjih in s tem pomagali vodjem, da so povečali svoje zmogljivosti, saj je zahtevnost nalog marsikdaj preseгла njihove sposobnosti in znanje.

Interakcijska

Interakcijsko organizacijsko strukturo so razvili tisti, ki so menili, da je v vodstveni proces nujno vključevanje vseh organizacijskih subjektov, česar prej omenjene organizacijske strukture niso omogočale.



Obstajajo tudi povezave med organizacijskimi strukturami, deljenimi glede na centraliziranost in med strukturami, deljenimi glede na vidik ukazovanja. Tako je funkcijska organizacijska struktura največkrat tudi linijska ali linijsko-štabna, projektna in matrična organizacijska struktura pa sta običajno funkcionalni organizacijski zgradbi.

Razvoj prinaša inovacije tudi na področju organizacijskih struktur. Razvijajo se nove organizacijske kulture, katerih končni cilj je čim boljša učinkovitost organizacije. Učinkovite oblike organizacijske strukture imajo naslednje značilnosti:

- dosega cilje z najnižjimi stroški;
- so inovativne, kar je nujno še posebno v dinamičnem okolju;
- so fleksibilne in adaptivne;
- zaposlenim olajšujejo doseganje visokih delovnih rezultatov in spodbujajo njihov razvoj;
- olajšujejo koordinacijo in strateško upravljanje.

Nove organizacijske strukture so pogosteje slabše od preizkušenih starih. Iz tega razloga je smotrno organizacijsko strukturo bistveno spreminjati le, če nova omogoča dovolj velike prednosti. Manjša spreminjanja organizacijske strukture, predvsem na mikro nivoju, so lahko pogostejša in celo priporočljiva. Spremembe so nujne, neprestane in na več delih organizacije, saj se mora le-ta sproti prilagajati spreminjajočemu se okolju.



13 NAČIN FINANČNEGA OVREDNOTENJA RAZVOJA IN IZVEDBE IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Zamislite si izobraževalni program za osebni razvoj in predvidite vse stroške, ki bi jih imela vaša izobraževalna organizacija z njegovo pripravo in izvedbo. Izračunajte ceno programa in predvidite ceno na udeleženca, če bi skupina štela 15 oseb. Kdaj bi se organizaciji povrnili vsi stroški?

Kako pa konkretno ovrednotimo izobraževalni program za osebni razvoj?

Izobraževalni programi za osebni razvoj so običajno dalj časa trajajoči programi oziroma programi **večjega obsega**, zato je tudi njihova **cena višja**.

Ko **določamo ceno programa**, je smiselno upoštevati naslednje:

- obseg ur, ki jih potrebujemo za **analizo stanja v lokalnem okolju**;
- obseg ur, ki jih potrebujemo za **ugotavljanje potreb**, tj. tudi za izvedbo anketiranja in obdelavo podatkov;
- obseg ur, ki jih potrebujemo za **ugotavljanje motivacije** oziroma za **animacijo** med potencialnimi udeleženci in udeleženkami, kajti če ni ustrezno visoke motivacije, potem ni smiselno izvajati programa;
- obseg ur, ki jih potrebujemo za **razvoj programa**; smiselno je npr. upoštevati razmerje 4 ure razvoja na vsako uro programa;
- obseg ur za **prilagoditev izvedbe**;

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



- obseg ur za **izvedbo izobraževalnega programa**;
- sredstva za **gradiva**;
- **materialne stroške**;
- cca. 15 % vseh sredstev dela za **posredne stroške**.

Pri tem je smiselno upoštevati, da **fazo od analize do vključno razvoja programa vrednotimo posebej**, ostale stroške dela posebej in materialne stroške, vezane na izvedbo, posebej. **Posredne stroške določamo v deležu od cene dela**, ki jo izračunamo.

Ker je **faza razvoja sorazmerno velika postavka** nasproti izvedbi (npr. 4-krat večja), je ni smiselno vkalkulirati v celoti le v eno, tj. prvo izvedbo. Vkalkulira se je **npr. le 20 %**, kar pomeni, da moramo za **pokritje celotnih stroškov razvoja izvesti vsaj 5 izvedb**.

Tabela 1: Primer finančnega ovrednotenja za 200-urni izobraževalni program

	Ocenjeno število ur	Ocenjena vrednost ure	Obseg potrebnih sredstev
A - analiza stanja	20	30 €	600 €
B - ugotavljanje potreb	100	30 €	3.000 €
C - ugotavljanje motivacije	100	30 €	3.000 €
D - razvoj programa	800	30 €	24.000 €
E - prilagoditev izvedbe	10	30 €	300 €
F - izvedba programa	200	60 €	12.000 €
G - evalvacija programa	50	30 €	1.500 €
H - stroški gradiv			1.000 €
I - materialni stroški			4.000 €
J - posredni stroški (15 %)			*

Cena na 1 osebo = $1,15 * (x\% * (A+B+C+D)+E+F+G))+H+I$.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Število udeležencev	Cena na osebo, pri čemer so postavke od analize do razvoja 100-odstotno upoštevane	Cena na osebo, pri čemer postavke od analize do razvoja niso upoštevane	Cena na osebo, pri čemer so postavke od analize do razvoja 20-odstotno upoštevane/na osebo
1	49.490 €	20.870 €	27.908 €
8	6.186 €	2.609 €	3.489 €
12	4.124 €	1.739 €	2.326 €
15	3.299 €	1.391 €	1.861 €
20	2.475 €	1.044 €	1.395 €

Iz primera lahko ocenimo, da znaša cena ure 200-urnega programa, v katerega je vkalkuliran 20-odstotni delež stroškov razvoja in analize, cca. 140 €. To ceno razporedimo na 12 udeležencev in to vzamemo kot prag rentabilnosti programa. Seveda moramo upoštevati, da bomo za pokritje vseh stroškov, ki so nastali z razvojem programa, morali vključiti vsaj 60 oseb.

Tabela 2: Primer finančnega ovrednotenja za 100-urni izobraževalni program

	Ocenjeno število ur	Ocenjena vrednost ure	Obseg potrebnih sredstev
A - analiza stanja	20	30 €	600 €
B - ugotavljanje potreb	100	30 €	3.000 €
C - ugotavljanje motivacije	100	30 €	3.000 €
D - razvoj programa	400	30 €	12.000 €
E - prilagoditev izvedbe	10	30 €	300 €
F - izvedba programa	100	60 €	6.000 €
G - evalvacija programa	30	30 €	900 €
H - stroški gradiv			1.000 €

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE - Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



I - materialni stroški			2.000 €
J - posredni stroški (15 %)			*

cena na 1 osebo = 1,15 * (x% * (A+B+C+D)+E+F+G))+H+I

Število udeležencev	Postavke od analize do razvoja 100-odstotno upoštevane/na osebo	Postavke od analize do razvoja niso upoštevane/na osebo	Postavke od analize do razvoja 20-odstotno upoštevane/na osebo
1	28.890 €	11.280 €	15.558 €
8	3.611 €	1.410 €	1.945 €
12	2.408 €	940 €	1.297 €
15	1.926 €	752 €	1.037 €
20	1.445 €	564 €	778 €

Iz primera lahko ocenimo, da znaša cena ure 100-urnega programa, v katerega je vkalkuliran 20-odstotni delež stroškov razvoja in analize, cca. 155 €. Cena ure je višja kot pri 200-urnem programu, ker je obseg časa, potrebnega za analizo okolja in potreb ter ugotavljanje motivacije ostal enak. To ceno npr. razporedimo na 12 udeležencev in to vzamemo kot prag rentabilnosti programa. Seveda moramo upoštevati, da bomo za pokritje vseh stroškov, ki so nastali z razvojem programa, morali vključiti vsaj 60 oseb.

Ker smo pri primeru mladih staršev ugotovili, da je resno zainteresiranih le 30 oseb, potem – če želimo pokriti vse stroške – moramo ceno na udeleženca ustrezno dvigniti. Vanjo moramo vkalkulirati 50 odstotkov stroškov ugotavljanja potreb, motivacije in razvoja. Cena takšnega programa, ki bi ga izvedli npr. v dveh skupinah s po 30 osebami, bi znašala 1.465 € na udeleženca oziroma udeleženko.



14 OSNUTEK AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ NOVEGA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA ZA OSEBNOSTNI RAZVOJ

Naša naloga je, da si glede na potrebe oziroma problematiko, ki jo prepoznamo oziroma zaznamo v svojem okolju, zamislimo izobraževalni program za osebnostni razvoj, ki bi ga lahko ponudili v tem okolju. Pri pripravi koncepta programa si bomo pomagali z navedenimi vprašanji. Koncept programa bomo nato predstavili drugim udeležencem in udeleženkam, da dobimo povratno informacijo.

Kako torej pripraviti izobraževalni program za osebnostni razvoj? Predvsem je treba najprej **poznati problem oziroma potrebe**, zaradi katerih se lotevamo priprave izobraževalnega programa. V ta namen je smiselno izvesti analizo okolja, v katerem deluje naša izobraževalna organizacija (v nadaljevanju: lokalno okolje). Preučimo lahko demografske podatke, podatke o poklicni strukturi, brezposelnosti ipd. Na podlagi teh splošnih značilnosti lahko sklepamo o skupinah, ki »sestavljajo« naše lokalno okolje. Izberemo npr. eno od skupin in raziščemo problematiko, ki jo zadeva. To lahko storimo s strukturiranimi intervjuji ali – ceneje – z anketnimi vprašalniki.

Kako dobro poznate svoje lokalno okolje?

Kakšna je demografska struktura v njem?

Kakšen je npr. delež mladih družin v njem?

Kakšen je delež starejših od 65 let?

Kakšni poklici prevladujejo?

Kaj pa stopnja brezposelnosti?

Kakšen je delež mladih brez dokončane šole?

Kateri so najaktualnejši problemi?

Kako se z njimi soočajo institucije, kot so npr. šola, občina ...?

Kakšni izobraževalni programi, ki zadevajo perečo problematiko, že obstajajo?

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Koliko poznate te izobraževalne programe? Pridobite si čim več informacij.

Opredelimo torej skupino in ugotovimo njene značilnosti oz. problematiko. Izobraževalni program lahko zasnujemo na podlagi teh splošnih značilnosti, mora pa biti izvedba prilagojena posebnim značilnostim in potrebam vsakokratne skupine. Po tem se kakovostno pripravljen in izveden izobraževalni program razlikuje od hitro, instantno pripravljenih tečajev, ki obljublajo »čudež čez noč«.

Glede na prepoznano problematiko v okolju izberite skupino in skušajte opredeliti njene značilnosti. Npr. izberete si lahko skupino mlajših brezposelnih in ugotovite, s kakšnimi problemi se soočajo.

Kje so morebiti vrzeli, ki bi jih veljajo zapolniti z ustreznim izobraževalnim programom?

Ko prepoznamo potrebe in popišemo značilnosti, šele lahko **definiramo cilje**, ki jih želimo z izobraževalnim programom doseči. Opredelimo tako imenovane **formativne in informativne cilje ter kompetence**, ki jih bo pridobil udeleženec izobraževalnega programa. Ko opredeljujemo cilje, moramo poleg splošnih opredeliti tudi povsem konkretne cilje. Vsak udeleženec ali udeleženka mora poznati, kaj bo z izobraževalnim programom konkretno pridobil/a. Katere svoje cilje bo z udeležbo v izobraževalnem programu zadovoljil. Modro je, da pri formuliranju ciljev vključimo tudi predstavnika skupine, ki jim bo izobraževalni program namenjen. Tako izobraževalni program bolj približamo ciljni skupini že v izhodišču.

Po spletu poiščite več informacij o tem, kaj so to formativni in kaj informativni cilji. V čem se razlikujejo?

Prepoznajte tudi, kaj so to kompetence.

Poiščite nekaj izobraževalnih programov, v katerih so navedeni cilji in kompetence.

Izpišite jih kot primere.



Ko smo opredelili in zapisali povsem konkretne cilje, ki jih želimo doseči, in kompetence, ki jih bodo udeleženci in udeleženke pridobili, moramo **opredeliti vsebine**, s katerimi bomo te cilje dosegli. Kot smerokaz pri izbiri vsebin nam seveda služijo cilji. Ni nujno, da bomo vključili vse

vsebine, ki jih terja stroka za celovito poznavanje določenega področja, ključno je, da bodo doseženi cilji. Na nas torej ni, da sledimo sistematiki discipline, ampak ciljem.

Kakovostna priprava oziroma razvoj izobraževalnega programa od nas terja **vklučenost širokega spektra strokovnjakov**, kajti dober izobraževalni program osvetli nek problem z več zornih kotov. Ni torej enostranski. Tako naj izobraževalnega programa za izboljšanje veščin podjetnosti ne pripravlja le ekonomist, teoretik, ampak naj sodelujejo tudi praktiki, tj. podjetniki z različnih področij. Dobro je vključiti tudi druge profile, npr. psihologa, sociologa, pedagoga ... Tako bo imel izobraževalni program ustrezno didaktično ter tudi strokovno osnovo.

Ko opredeljujemo vsebine, se moramo zavedati tudi **pomena prakse**. Znan je izrek, da je gram prakse vreden več kot tona teorije. Izhajati moramo iz induktivnega pristopa, iz teoretsko relevantnih primerov, okoli katerih nato strukturiramo izobraževalni program oziroma njegove vsebine.

Po spletu poiščite opredelitev in primere induktivnega pristopa. Po čem se razlikuje od t. i. deduktivnega pristopa?

Katere so prednosti prvega in katere so prednosti drugega pristopa?

Seveda moramo upoštevati tudi druga **didaktična načela**, kot so individualizacija, nazornost, sistematičnost, postopnost ipd.

V izhodiščih, ki so nastala v okviru projekta Impletum so navedena različna didaktična načela. Izhodišča poiščite na spletu in načela izpišite.

Za vsako načelo poiščite svoj primer.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



Kako lahko ta izhodišča uporabite pri pripravi oziroma izvedbi izobraževalnega programa za osebni razvoj?

Ko izberemo vsebine in jih ustrezno umestimo v izobraževalni program, je pomembno, da izberemo tudi **evalvacijsko orodje**. Vsak izobraževalni program je nujno evalvirati, in sicer tako kot celoto kot njegovo posamezno izvedbo. Povratna informacija nam služi, da izobraževalni program ustrezno nadgrajujemo oziroma dopolnjujemo.

Katera evalvacijska orodja že poznate in uporabljate?

Katere so prednosti teh orodij?

Kaj pa slabosti?

Če ste že bili vključeni v kak izobraževalni program, opišite, kako je potekala evalvacija.

Načrtujte evalvacijo za svoj izobraževalni program za osebni razvoj.

Aplicirajte štiristopenjski model evalvacije na svoj izobraževalni program za osebni razvoj?

Na kratko smo torej povzeli ključne korake razvoja izobraževalnega programa. Ugotovimo lahko, da je kakovostno zasnovan izobraževalni program nikoli dokončana zgodba, saj vsaka njegova izvedba terja določeno prilagoditev oziroma dopolnitev. Vsaka skupina ima svoje specifičnosti in potrebno jih je upoštevati.



VIRI

Boone, E. J., Safrit, R. D., Johnes, J. (2002). Developing Programs in Adult Education. A Conceptual Programming Model. Illinois: The Ohio State University.

Borko, M. (2006). Modeli načrtovanja izobraževanja v luči kurikularne teorije. Filozofska fakulteta: diplomsko delo.

Caffarella, R.S. (2002). Planning Programs for Adult Learners. A practical guide for educators, trainers, and staff developers. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Chalmers, J. (1996). Organising effective training: how to plan and run successful courses and seminars. Plymouth: How To Books.

Course development network (2006). Course evaluation in adult education programmes. Southern Afrika.

Cranton, P. (2000). Planning instruction for adult learners. Toronto: Wall&Emerson, Inc.

Dolžan, M. (2004). Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju. Magistrsko delo. UL, EF.

Ferrucci, P. (2007). Moč prijaznosti: Nepričakovane prednosti sočutnega življenja. Zavod CDK, Ljubljana.

Franko, P. (2006). Načrtovanje izobraževalnega programa za odrasle: diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Ličen, N., Govekar-Okoliš, M. (2008). Poglavlja iz andragogike. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



-
- Jelenc, Z. (1982a). Neformalno izobraževanje odraslih. *Sodobna pedagogika*, št. 3–4, 186–193.
- Jelenc, Z. (1982b). Neformalno izobraževanje odraslih. *Sodobna pedagogika*, št. 5–6, 277–285.
- Jelenc, S. (1996). ABC izobraževanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Jereb, J. (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Kompare, A., M. Stražišar, T. Vec, I. Dogša, N. Jaušovec, J. Curk (2002). *Psihologija: spoznanja in dileme*. DZS, Ljubljana.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education*. New York: Associatin Press.
- Kranjc, A. (1979a). *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kump, S. (1995). *Samoevalvacija v visokem šolstvu*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Kump, S. (2000a). Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja. V: Štrajn, D. (ur.): *Evalvacija*. Ljubljana: Pedagoški inštitut, 13–25.
- Kump, S. (2000b). Evalvacija izobraževanja odraslih: Nekateri novi pristopi k evalvaciji izobraževalnih projektov odraslih. *Andragoška spoznanja*, let. 6, št. 3, 86–93.
- Ličen, N. (2006). *Uvod v izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
- Ličen, N. (2011). *Andragoški praktikum 2*. Neobjavljeno študijsko gradivo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

JZ Šolski center Ptuj je vpisan pri Okrožnem sodišču Ptuj, vložna številka 10070500, matična številka 5064678, davčna številka 23369809

EDUCARE – Razvoj in izvajanje novo razvitih programov za usposabljanje strokovnih delavcev, št. pogodbe: 3311-11-059048

Partnerji v projektu: HOLICENTER ANGELIKA, Zavod RS za šolstvo, Fakulteta za naravoslovje, in matematiko UM, ZRS Bistra Ptuj in Inštitut za metalne konstrukcije Ljubljana.

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete »Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja« in prednostne usmeritve »Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja«.



-
- Mesec, B. (1998). Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Miglič, G. (2000). Vrednotenje učinkov usposabljanja v upravi. Teorija in praksa, let. 37, št. 2, 364–375.
- Mijoč, N. (1994). Razvoj sodobnih modelov, oblik in metod izobraževanja odraslih. V: Programi, oblike in metode izobraževanja odraslih, raziskovalno poročilo raziskovalnega projekta Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja Slovenije. Ljubljana: ACS.
- Misja, T. (2012). Načrtovanje neformalnih izobraževalnih programov za računalniško opismenjevanje. Diplomsko delo.
- Metelko Lisec, T. (2004). Socialne veščine – orodje za večjo socialno uspešnost. V: Socialna pedagogika 8/1.
- Možina, T. (2001). Ugotavljanje in razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih. V: Andragoška spoznanja, št. 1, 2001. 17–29.
- Možina, T. (2002). Evalvacija in razvoj izobraževalnih programov za odrasle: magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta.
- Musek, J. Dimenzije in meje osebnosti. 20. 8. 2012.
- Musek, J. (1993). Osebnost in vrednote. Educy, Ljubljana.
- Novak, B. (2012a). Smisel in meje osebnostnega razvoja odraslih. 20. 8. 2012.
- Novak, B. (2012b). Ali odrasli še osebnostno rastemo? V: Nevrolingvistično programiranje in osebnostna rast. 20. 8. 2012.



Pastuović, N. (1985). *Andragogija*. Zagreb: Školska knjiga.

Plut, T., Plut. H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Rogers, A. (2002). *Teaching adults*. Philadelphia: Open University Press.

Rode, N., L. Rihter, B. Kobal (2006). *Evalvacija programov v socialnem varstvu*. UL, Fakulteta za socialno delo.

Sagadin, J. (1991a). Študija primera. *Sodobna pedagogika*, let. 42, št. 9–10, 465–472.

Sagadin, J. (1991b). *Razprave iz pedagoške metodologije*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete v Ljubljani.

Smith, M. (2011). Non-formal education. Dostopno na: www.infed.org/biblio/b-nonfor.htm (1. 8. 2012).

Sork, J. T. (2000). *Planning Educational Programs*. V: Wilson, A.L., Hayes, E.R. (ur.) *Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco: Jossey Bass, 171–190).

Stupica, Ž. (1998). Razvijanje izobraževalnega programa. *Andragoška spoznanja*, št. 1–2, 82–86.

Svetina, M. (1998). *Izobraževalni program za odrasle od načrta do izpeljave*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Ščuka, V. (2007). *Šolar na poti do sebe*. Didakta.

Šinko, S. (2008). *Evalvacija v neformalne izobraževanju odraslih: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.



Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Valentinčič, J. (1983). Sodobno izobraževanje odraslih: temelji, organizacija, metode. Ljubljana: Univerzum.

Walters, D. (1990). Vzgoja za življenje. Celje, Mohorjeva družba.

Žagar, N. (2004). Zadovoljstvo udeležencev izobraževanja odraslih kot kazalnik vrednotenja kakovosti v organizaciji za izobraževanje odraslih. Magistrsko delo. UL, EF.

Živec, M. (2007). Motivacija v izobraževanju odraslih. UL, FDV.