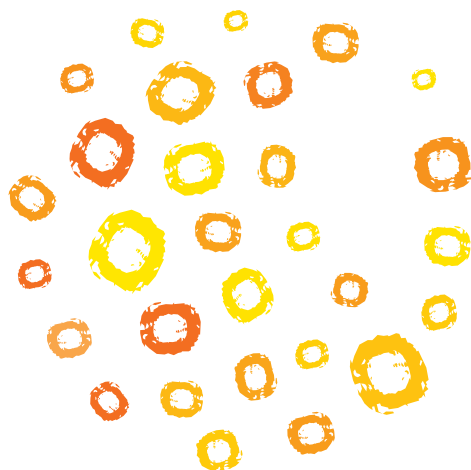


MODEL PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Tanja Možina, Sonja Klemenčič, Tanja Vilič Klenovšek, Jerca Rupert





MODEL PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Tanja Možina, Sonja Klemenčič, Tanja Vilič Klenovšek, Jerca Rupert

Andragoški center Slovenije
2009



CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

374.7.048

MODEL presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih
za izobraževanje odraslih / Tanja Možina ... [et al.] ; [prevajalka
povzetka Barbara Skubic]. - Ljubljana : Andragoški center
Slovenije, 2009

ISBN 978-961-6130-82-0

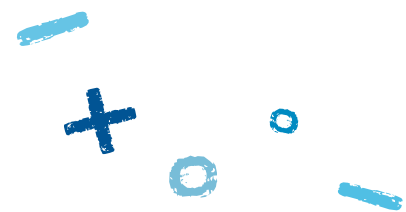
1. Možina, Tanja, 1969-

244323328

VSEBINA

1	UVOD	5
2	CILJI PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH	9
3	OPIS MODELA ZA PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI ISIO. . .	19
3.1	Konceptualna izhodišča modela kakovosti ISIO	19
3.2	Model kakovosti ISIO – struktura in področja presojanja kakovosti .	23
3.3	Model kakovosti ISIO - ravni opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti	30
4	MODEL KAKOVOSTI ISIO - NAČINI OPREDELJEVANJA, PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI SVETOVALNE DEJAVNOSTI	31
4.1	Akreditacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO	33
4.2	Spremljanje v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO	43
4.3	Samoevalvacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO	54
4.4	Zunanja evalvacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO	66
5	MODEL KAKOVOSTI ISIO – POVEZANOST NOSILCEV IN ČASOVNO USKLAJEVANJE PRI OPREDELJEVANJU, PRESOJANJU IN RAZVIJANJU KAKOVOSTI SVETOVALNE DEJAVNOSTI.	79

6	POGOJI ZA UVELJAVITEV MODELA PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH ISIO.	87
7	LITERATURA.	93
8	PRILOGE	97
8.1	Priloga 1	98
8.2	Priloga 2	111
8.3	Priloga 3	115
9	THE FRAMEWORK FOR QUALITY ASSESMENT AND QUALITY DEVELOPMENT IN ADULT EDUCATION GUIDANCE CENTRES	131



1 UVOD

S pripravo prve študije z naslovom Izhodišča za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih (ACS¹, 2007) pričeti proces zaokrožamo z delom, ki je pred vami. S tem smo utemeljili in opredelili model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih², v to omrežje pa ga bomo vpeljevali postopno. Model je zasnovan na treh temeljnih ciljnih svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, in sicer na:

- zagotavljanju dostopa do svetovanja za izobraževanje in učenje vsem odraslim, še posebno ranljivim skupinam;
- zagotavljanju kakovostnih svetovalnih storitev za izobraževanje in učenje;
- učinkovitih ukrepov za večjo vključenost in uspešnost odraslih v vseživljenjskem učenju.

Sodobni koncepti svetovalnega dela kot temeljno izhodišče presojanja in razvijanja kakovosti opredeljujejo koristi (rezultate in učinke), ki jih imajo od svetovalne dejavnosti neposredni uporabniki svetovalnih storitev. Vendar v modelu, ki smo ga razvili, nismo mogli mimo ciljev drugih subjektov, ki imajo pomembno vlogo pri načrtovanju, razvijanju, opravljanju in vrednotenju svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Pri snovanju modela so bili upoštevani tudi vsi temeljni elementi, bodisi vstopni (potencialni svetovanci – ciljne skupine, osebje, viri/oprema/informacijske baze), bodisi procesni (svetovalni proces kot temeljni proces; partnerstvo, informiranje in promocija ter presojanje in razvijanje kakovosti kot podporni procesi), bodisi izstopni (rezulta-

1 Kratica ACS pomeni Andragoški center Slovenije. Ponekod jo v besedilu uporabljamo zaradi racionalnosti.

2 V besedilu namesto izraza »model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih« pogosto uporabljamo tudi izraz »model kakovosti ISIO« ali samo »model«. Vse tri različice so pomensko enake.

ti in učinki) dejavniki svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih. V modelu smo za vse dejavnike ali področja presojanja določili standarde kakovosti, za te pa kazalnike in merila, ki kot celota govorijo o vsebini dejavnosti svetovalnih središč.

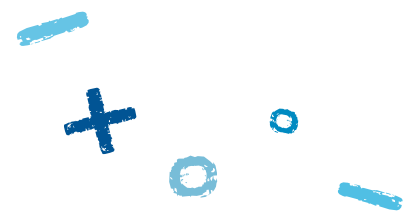
Izhajajoč iz ciljev in dejavnikov presojanja kakovosti, različnih subjektov odločanja in izpeljevanja svetovalne dejavnosti, t. i. interesnih skupin (država – Ministrstvo za šolstvo in šport, Andragoški center Slovenije, svetovalna središča – svetovalci, svetovanci), in glede na različne ravni presojanja (nacionalna in lokalna), model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih združuje in ustvarjalno povezuje štiri prijeme:

- akreditacijo – zunanje presojanje kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril, ki so po mnenju stroke in financerjev potrebna za delovanje svetovalnega središča;
- spremljanje – nenehno spremljanje tistih meril, ki dajejo temeljne informacije o delu svetovalnega središča in celotnega omrežja svetovalnih središč. Pri tem je temeljni poudarek namenjen notranjemu spremljanju, ki ga opravljajo sodelavci v svetovalnih središčih, manjši del – zunanje spremljanje, pa opravlja Andragoški center Slovenije;
- zunanjo evalvacijo – zunanje presojanje kakovosti nekaterih meril, ki so pomembna z zornega kota nacionalne politike in sistema vzgoje in izobraževanja, ali meril, posebno pomembnih v določenem času;
- samoevalvacijo – samopresojo in razvoj kakovosti vseh tistih meril, ki so za svetovalno središče pomembna, saj jih mora izpolniti, da doseže opredeljene nacionalne in svoje standarde kakovosti.

Vsi štirje prijemi so v modelu podrobneje predstavljeni. Vsak je enovit proces presojanja in razvijanja kakovosti, a hkrati tudi del celote njihovega medsebojnega povezovanja in dopolnjevanja.

Pri snovanju modela smo upoštevali tudi:

- izkušnje s spremljanjem delovanja svetovalnih središč;
- mednarodne in domače usmeritve za razvoj svetovalne dejavnosti ter presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju, še posebno v izobraževanju odraslih;



- izkušnje z modelom presojanja in razvijanja kakovosti, ki se je v Sloveniji uveljavil v izobraževanju odraslih – model POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje).

Prav zaradi širine strokovnih podlag in celostnega povezovanja štirih prijemov v enovit model presojanja in razvijanja kakovosti menimo, da bo študija v tej knjigi v pomoč ne le svetovalcem in njihovim partnerjem v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih, temveč vsem strokovnim delavcem v izobraževanju odraslih pri oblikovanju lastnih prijemov presojanja in razvijanja kakovosti procesov vseživljenjskega učenja odraslih.

Avtorice



2 CILJI PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH

Pri razvijanju načina presojanja in razvijanja kakovosti v svetovanih središčih ISIO si moramo najprej odgovoriti na vprašanje, **kateri so cilji presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti**. Odgovor je večplasten, saj na to vprašanje ni mogoče odgovoriti zgolj z vidika katerega od subjektov načrtovanja, izpeljevanja in uporabe svetovalne dejavnosti. Kakovost svetovalne dejavnosti je torej treba presojati najmanj s treh zornih kotov, in sicer z zornega kota:

- naročnika/plačnika te dejavnosti (to je lahko država – navadno po resornem ministrstvu ali posamezni organizaciji ipd.),
- izvajalca te dejavnosti,
- končnega uporabnika, stranke v svetovalni dejavnosti.

Sodobni koncepti svetovalnega dela v zadnjih letih praviloma kot temeljno izhodišče opredeljujejo neposrednega uporabnika svetovalnih storitev. Vendar ne moremo tudi mimo legitimnosti ciljev drugih subjektov, ki imajo pomembno vlogo pri načrtovanju in opravljanju svetovalne dejavnosti. Tako širok spekter subjektov in njihovih interesov v zvezi s svetovalno dejavnostjo pa zahteva tudi razvijanje ustreznih prijemov za presojanje kakovosti. Pri tem se odpira vprašanje, kateri vidik, rezultat ali učinek svetovalne dejavnosti kaže presojati, da bi lahko sklepali o kakovosti te dejavnosti. Odgovor ni preprost. Nekateri strokovnjaki menijo, da gre pri presojanju kakovosti svetovalnih dejavnosti vedno za kombinacijo več vidikov, ki so med seboj povezani in prepleteni. Poudarjajo, da razlike nastajajo že v izhodišču – iz katerih razlogov presojamo kakovost svetovalne dejavnosti. Tako npr. Plant (Plant 2001) pravi, da je dejavnost lahko presojana:

- iz političnih razlogov: da se upraviči pomen svetovalne dejavnosti (servisa);

- iz finančnih razlogov: da se pokaže, da je servis koristen;
- zato, da se meri napredek svetovanca: koliko so doseženi načrtovani cilji;
- zato, da se zapiše, kaj se dogaja: spremljanje;
- za strateško načrtovanje: organizacijski razvoj;
- za spremljanje prakse in razvoja politike: zgledovanje po dobri praksi (benchmarking).

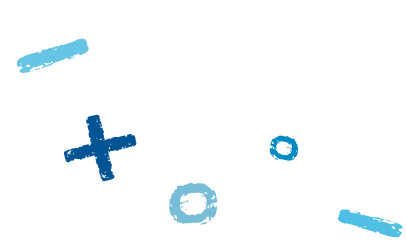
Različni razlogi vplivajo tudi na to, kako so opredeljena merila, po katerih merimo doseženo raven kakovosti. Prikazali bomo tri različne prijeme:

Ko presojamo kakovost svetovalne dejavnosti **s stališča tistih, ki načrtujejo in odločajo o opravljanju posameznih svetovalnih dejavnosti**, so v ospredju (glej tudi Ravis in Sadler, 1991):

- presojanje učinkov vlaganja v te dejavnosti (ekonomski vidik);
- presojanje zadovoljevanja potreb, zaradi katerih je bila posamezna dejavnost razvita in začeta;
- racionalnost servisov, ki delujejo na posameznem področju;
- pridobivanje povratnih informacij o učinkih delovanja;
- zagotavljanje nenehnega razvoja v skladu s potrebami tistih, ki dejavnosti načrtujejo (in o njih odločajo), in tistih, ki jim je dejavnost namenjena.

Za **izvajalca dejavnosti** so pomembni nekateri isti vidiki kot pri tistih, ki načrtujejo in odločajo (so odgovorni za sprejemanje odločitev – oblikovanje »politike«), pa tudi specifični:

- presojanje zadovoljevanja potreb, zaradi katerih je bila posamezna dejavnost razvita in začeta;
- učinkovitost organiziranja in opravljanja dejavnosti;
- pridobivanje povratnih informacij o učinkih delovanja;



- presojanje učinkovitosti prijemov, vsebine in temeljnih načel delovanja posamezne svetovalne dejavnosti;
- zagotavljanje nenehnega razvoja v skladu s potrebami vseh, ki jim je dejavnost namenjena, idr.

Z vidika **posameznika** v svetovalni dejavnosti pa je poudarjen pomen presoje:

- ali posameznik dobi to, kar potrebuje,
- ali je vsebina dejavnosti, ki jo dobi, pregledna,
- kako učinkovito je to, kar dobi.

Podobno kot navaja strokovna literatura, lahko celostnost vprašanja opredeljevanja načinov presojanja kakovosti svetovalnega dela obravnavamo tudi glede na razmere v svetovalni dejavnosti v Sloveniji. Odločiti se moramo, ali bomo zasnovali predlagani model za presojanje in razvijanje kakovosti svetovalne dejavnosti z zornega kota:

- države – Ministrstva za šolstvo in šport, ki dejavnost podpira in financira,
- Andragoškega centra, ki strokovno razvija, podpira in spremlja delo svetovalnih središč,
- dejavnosti (svetovanja v izobraževanju odraslih),
- svetovalnega središča kot organizacijske enote (širše lahko tudi z zornega kota ljudske univerze, kjer je sedež svetovalnega središča),
- svetovanca v svetovalnem središču.

S tako različnih zornih kotov res ni preprosto opisati temeljnih ciljev svetovalne dejavnosti, ki nam bodo izhodišče za presojanje kakovosti, še zlasti zato, ker v strokovni literaturi, političnih dokumentih pa tudi že oblikovanem modelu svetovalnih središč ISIO³ v Sloveniji najdemo celo vrsto ciljev, ki imajo prav tako različna izhodišča.

Na podlagi upoštevanja vsega navedenega pa tudi poznavanja potreb in razmer v Sloveniji menimo, da so temeljno izhodišče pri snovanju načina presojanja in

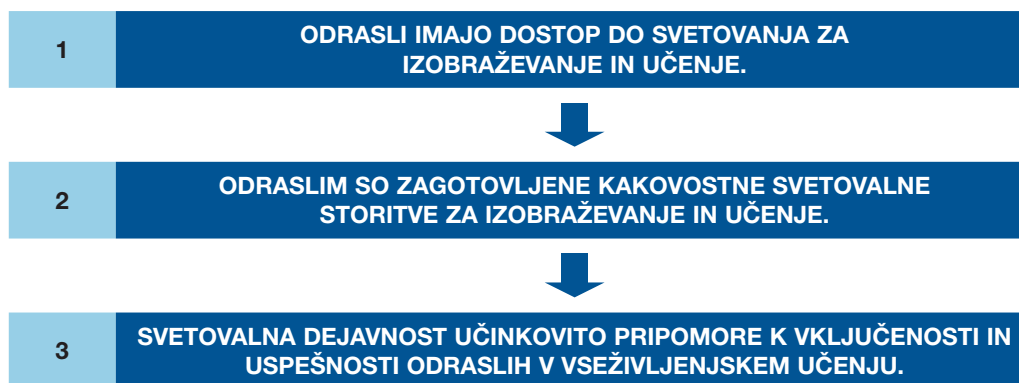
3 Kratica ISIO pomeni informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, po navadi pa jo uporabljamo v besedni zvezi »svetovalno središče ISIO«, ki je uradno ime teh središč.



razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti tele sestavine, ki določajo svetovalno dejavnost:

1. **DOSTOPNOST SVETOVALNIH STORITEV**
2. **KAKOVOST SVETOVALNIH STORITEV**
3. **REZULTATI IN UČINKI SVETOVALNIH STORITEV**

Slika 1: Temeljni cilji svetovalne dejavnosti za odrasle



Dostopnost svetovalnih storitev

Dostopnost svetovalnih storitev razumemo kot možnost, da so svetovalne storitve na voljo vsem odraslim, še posebno ranljivim skupinam. Omogočena je tako, da so storitve brezplačne, svetovalna dejavnost organizirana časovno primerno za različne uporabnike in geografsko dostopna prebivalstvu. Razvito informiranje in promocija omogočata obveščenost in s tem dostopnost različnim uporabnikom.

Dostopnost svetovalnih storitev je element, ki ga kot zahtevo ali cilj srečamo v vseh političnih in strateških dokumentih, ki se ukvarjajo s svetovalno dejavnostjo. Še posebno pomembno je to tedaj, ko govorimo o omrežju svetovalnih središč ISIO, ki smo ga ustvarili v Sloveniji: to je javno omrežje, zato razvija dostopnost kot eno izmed temeljnih načel, hkrati pa je bilo že v zasnovi načrtovano omrežje, ki bi geografsko zajemalo celotno državo prav zato, da bi tako zagotovili dostopnost vsemu prebivalstvu. Na podlagi tako opredeljene dostopnosti svetovalnih storitev je oblikovan prvi cilj, ki je izhodišče za določanje načina presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti:

1. CILJ: Odrasli imajo **dostop** do svetovanja za izobraževanje in učenje.



Kakovost svetovalnih storitev

Čeprav v celotni študiji govorimo o vprašanjih kakovosti svetovalne dejavnosti, pa v tem primeru mislimo ože – gre za vprašanje načrtovanja in opravljanja svetovalne storitve. Tega opredeljujemo kot proces, v katerem sodelujejo strokovno primerno usposobljeni svetovalci: storitve so prilagojene potrebam svetovancev, omogočene so različne vrste svetovanja – pred izobraževanjem, med njim in po njem, na voljo pa so različni načini svetovanja – osebno, po telefonu, elektronski pošti in svetovalno gradivo. Omogočeno je tako individualno kot skupinsko svetovanje. Svetovalna dejavnost poteka v ustreznih dobro opremljenih prostorih, na voljo so tudi različne svetovalne baze in pripomočki. Kakovostne svetovalne storitve omogoča partnersko sodelovanje, procesi pa so spremljani s samoevalvacijo. Na podlagi tako opredeljene kakovosti svetovalnih storitev je oblikovan drugi cilj, ki je izhodišče za določanje načina presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti:

2. CILJ: Odraslim so zagotovljene **kakovostne svetovalne storitve** za izobraževanje in učenje.

Rezultati in učinki svetovalnih storitev

Sestavino »rezultati in učinki« je treba najprej opredeliti. »Rezultat« svetovalne dejavnosti pojmuje kot neposredno posledico, to, kar dobi svetovanec od svetovalne storitve: informacijo, nasvet, usposobljenost za reševanje svojega problema ipd. Ali, če rezultat opredelimo z zornega kota svetovalnega središča: gre za vprašanje, koliko svetovalnih storitev je bilo opravljenih, koliko svetovancev je prejelo storitev ipd. Več težav je z določanjem »učinkov« svetovalne dejavnosti: gre za posledice, ki nastanejo pri posamezniku in v družbi zaradi svetovalnih storitev – ali je svetovalna storitev pomagala, da je posameznik rešil svoj problem in si tako pridobil potrebno novo znanje, novo izobrazbo, zaposlitev itn.

Ko prebiramo temeljne strokovne razprave o pomenu svetovalne dejavnosti, je svetovalna dejavnost opisana kot pomemben dejavnik razvoja socialnega, ekonomskega in kulturnega kapitala. Tako je na primer v ciljnih politikah Evropske unije, k uresničitvi katerih pripomore vseživljenjsko svetovanje, poudarjen pomen prispevka svetovalne dejavnosti k: učinkovitosti naložb v izobraževanje in usposabljanje, učinkovitosti trga dela, vseživljenjskemu učenju, socialni vključenosti, družbeni enakosti, ekonomskemu razvoju.⁴

4 Pri zagotavljanju kakovosti opravljanja storitev pa so poudarjeni: primernost metod svetovanja; nenehno izboljševanje, pravica do povračila, kompetentno osebje. (Izboljšanje politik in sistemov vseživljenjske karijerne orientacije. 2006. Uporaba skupnih evropskih referenčnih orodij. Prevod dela: Improving life-long guidance policies and systems. CEDEFOP, 2005. Ljubljana, Zavod RS za zaposlovanje.)

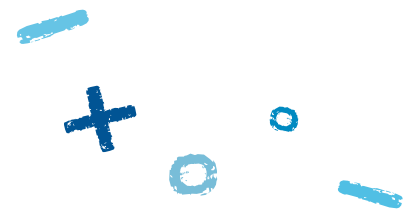


Na splošno velja, da je rezultate in učinke svetovanja težko meriti, saj nanje vplivajo številni dejavniki tudi zunaj svetovalnega procesa. Rezultati svetovalnega procesa se umeščajo v celosten proces posameznikovega osebnega, delovnega in družbenega življenja. Tako poleg procesa svetovanja na rezultate vplivajo tudi t. i. zunanji dejavniki, na katere ne more vplivati ne tisti, ki vodi svetovalni proces, niti svetovanec sam. Zato so rezultati in učinki lahko različni, nekateri kratkoročni, drugi dolgoročni. Pogosto se govori o štirih tipih učinkov (Plant 2001), to so:

- **izobraževalni/učni učinki:** rezultati učenja se razvrščajo v različne skupine, a najpogosteje v naslednje sklope: znanje in spretnosti, da ohraniš pozitiven odnos do sebe; spretnosti, da ohraniš učinkovito vedenje; spretnosti, da si vključen v delo in vseživljenjsko učenje; spretnosti, da poiščeš, interpretiraš in evalviraš informacije; da razumeš nenehne spremembe in imaš spretnosti za spremembe v karieri; bistvo je, da posameznik napreduje v učenju s svetovanjem;
- **zaposlitveni učinki in učinki na razvoj kariere:** večji dostop do novih zaposlitev, boljše možnosti na trgu dela, možnosti razvoja kariere glede na nove spremembe na trgu dela in potreb v družbi idr.;
- **ekonomski učinki:** rast vrednosti človeškega kapitala, ki ustvarja dodano ekonomsko vrednost; vpliva na rast zaslužkov posameznika, organizacije, na zvišanje standarda idr.;
- **socialni učinki:** preprečevanje socialne izključenosti, rast socialnega kapitala, zmanjševanje potrebnih pasivnih socialnih transferjev idr.

Pri presojanju kakovosti posameznikovih rezultatov v organizaciji, ki opravlja svetovalno dejavnost, se najpogosteje osredotočimo na prva dva vidika svetovalnega procesa. Druga dva sta težje merljiva, saj se ekonomski in socialni učinki po navadi pokažejo v nekem daljšem obdobju. Ti učinki so tudi bolj odvisni od vplivov tudi drugih, t. i. zunanjih dejavnikov (kolikor daljši je čas od svetovanja, več je še drugih vplivov).

Prav iz opisanih razlogov je nekoliko težje opredeliti, kako merimo in presojamo rezultate in učinke svetovalne dejavnosti ISIO. Ta proces razumemo kot merjenje prispevka k uveljavljanju vseživljenjskega učenja, podpore pri odločitvah za izobraževanje ali njegovo nadaljevanje, vpliva na zmanjševanje osipa in povečevanje učne uspešnosti, pri povečevanju vpisa odraslih v ustrezne programe in posledično pri povečevanju socialne vključenosti. Element v teh razsežnostih pa opazujemo glede na posameznika, uporabnika svetovalnih storitev in s stališča



družbene skupnosti. Na podlagi tako opisanih rezultatov in učinkov svetovalnih storitev je oblikovan tretji cilj.

3. CILJ: Svetovalna dejavnost učinkovito pripomore k **vklučenosti in uspešnosti** odraslih v vseživljenjskem učenju.

Tako opredeljene sestavine, ki so podlaga za določitev načina presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti, ali še bolje, pri tem postavljenih ciljev, bomo v nadaljevanju prikazali še v povezavi z različnimi interesnimi skupinami, ki določajo merila za presojanje doseganja opredeljenih ciljev. Omenili smo že, da v Sloveniji ob zdajšnji zasnovi svetovalnega omrežja lahko definiramo vsaj te interesne skupine:

- državo – Ministrstvo za šolstvo in šport, ki podpira in financira dejavnost;
- Andragoški center Slovenije, ki strokovno razvija, podpira in spremlja delo svetovalnih središč;
- svetovalno središče kot izvajalca svetovalne dejavnosti;
- uporabniki svetovalnih storitev.



Preglednica 1: Temeljni cilji svetovalne dejavnosti kot izhodišče predlaganega načina presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti s stališča različnih interesnih skupin

SESTAVINA	CILJ	RAZLIČNE INTERESNE SKUPINE IN NJIHOVO MERILO PRI PRESOJANJU CILJEV SVETOVALNE DEJAVNOSTI			
		DRŽAVA	ACS	SREDIŠČE ISIO	UPORABNIK
DOSTOPNOST SVETOVALNIH STORITEV	Odrasli imajo dostop do svetovanja za izobraževanje in učenje.	Ali je svetovalna dejavnost zagotovljena vsemu prebivalstvu?	Ali je svetovalna dejavnost zagotovljena vsemu prebivalstvu/ciljnim skupinam?	Ali je svetovalna dejavnost zagotovljena vsemu prebivalstvu/ciljnim skupinam v lokalnem okolju?	Ali mi je zagotovljeno svetovanje?
KAKOVOST SVETOVALNIH STORITEV	Odraslim so zagotovljene kakovostne svetovalne storitve za izobraževanje in učenje.	Ali je svetovalna dejavnost dovolj kakovostna, da omogoča doseganje želenih učinkov in upravičuje vložena sredstva?	Ali kakovost svetovalnih storitev ustreza strokovnim standardom?	Ali zagotavljamo kakovost svetovalnih storitev, ki jo od nas pričakujejo uporabniki in financejji?	Ali mi znajo ustrezno pomagati?
REZULTATI IN UČINKI SVETOVALNIH STORITEV	Svetovalna dejavnost učinkovito pripomore k vključenosti in uspešnosti odraslih v vseživljenjskem učenju.	Kolikšen delež prebivalstva, še posebno ranljivih skupin, se je vključil v izobraževanje in ga uspešno končal s pomočjo svetovalne dejavnosti?	Kako svetovalna dejavnost pripomore k reševanju temeljnih razvojnih vprašanj izobraževanja odraslih, še posebno ranljivih skupin?	Kakšni so rezultati svetovalne dejavnosti glede na pričakovanja uporabnikov in financejjev? Kakšni so učinki naše dejavnosti v lokalnem okolju?	Ali je moj problem rešen?

Pri zdajšnji razvitosti svetovanja v izobraževanju odraslih, ob izraženih interesih je najverjetneje najboljši **kombinirani prijem – model, ki bo omogočal spremljanje temeljnih ciljev, ki jih imajo v zvezi s kakovostjo te dejavnosti vsi zainteresirani: država, stroka, svetovalno središče in uporabnik**. To pomeni, da je treba zasnovati model, ki bo izhajal iz temeljnih ciljev vseh štirih dejavnikov in omogočal presojanje teh temeljnih ciljev. Razumljivo je, da v tak enotni model ni mogoče zajeti vsega, kar v zvezi s kakovostjo svetovanja zanima omenjene dejavnike. Posamezni dejavniki (država, stroka, svetovalno središče) bodo verjetno ob enotnem modelu občasnno še drugače, z drugimi metodami ugotavljali raven kakovosti na posebnih področjih, ki ne bodo uvrščena v model.

Kombinirani model presojanja in razvijanja kakovosti omogoča pregled nad celotno dejavnostjo, lahko pa posamezna vprašanja po modelu presojujejo različni nosilci. Verjetno bi bile take rešitve tudi najbolj smotrne, zato jih bomo predstavili v nadaljevanju.

Še nekatera druga izhodišča za nadaljnji razvoj presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti

Pri snovanju načina **presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti smo upoštevali še:**

1. **Izkušnje s spremljanjem delovanja svetovalnih središč.** Spremljanje kakovosti delovanja svetovalnih središč ISIO je bilo načrtovano takoj ob nastanku prvih petih svetovalnih središč leta 2001. Sistem je bil zasnovan tako, da so se opredelili dejavniki (kazalniki), ki se spremljajo, ni pa bilo natančneje določeno, kaj je predmet samoevalvacije svetovalnega središča, kaj spremlja Andragoški center Slovenije in kdo prispeva denar. Večinoma so vsi trije subjekti spremljali (ali vsaj imeli na voljo) vse, kar je bilo opredeljeno kot predmet spremljanja. Na poznejših stopnjah se je prav v ta namen razvil tudi računalniški program, ki omogoča hitrejše in bolj kakovostno spremljanje dejavnosti. Podrobneje je to razvidno iz poglavja, v katerem opisujemo zdajšnji način spremljanja kakovosti dela svetovalnih središč. Z razvojem dejavnosti, z izkušnjami, pridobljenimi s spremljanjem, predvsem pa z željo, da bi se sistem vrednotenja in razvijanja kakovosti dela svetovalnih središč še izpopolnil, nastajajo s to študijo strokovne podlage za vpeljavo načrtnjšega načina vodenja kakovosti. Novi način je pravzaprav nadgradnja prejšnjega – uporabljalo se bo vse, kar se je izkazalo kot primerno že doslej, odpravilo pa tisto, kar ni bilo učinkovito. Predvsem pa se bo pokazala razlika med tem, kaj je predmet samoevalvacije na ravni svetovalnega središča, kaj pa spremljajo zunanji dejavniki, kot so Andragoški center Slovenije in financerji.
2. **Mednarodne in domače usmeritve za razvoj svetovalne dejavnosti ter presojanje in razvijanje kakovosti v izobraževanju (odraslih).** Pri snovanju celostnega sistema spremljanja in razvoja kakovosti dela svetovalnih središč smo znova preverili evropske in domače usmeritve, ki zadevajo svetovalno delo in sisteme kakovosti v izobraževanju. Že vpeljana področja spremljanja (kazalnike) smo zato znova preverili in dodali nekatera, ki jih doslej nismo spremljali tako natančno ali pa sploh ne, za spremljanje nekaterih področij pa predlagali zmanjšan obseg ali celo odpravo. Ob tem smo še posebno pozornost namenili vprašanju, kateri kazalniki se spremljajo s samoevalvacijo samo na ravni svetovalnega središča in katere spremljata tudi/samo Andragoški center Slovenije in/ali financer.
3. **Sistem spremljanja kakovosti dela svetovalnih središč, ki naj bo celosten, a hkrati obvladljiv.** S spremljanjem kakovosti dela svetovalnih središč tako v samih svetovalnih središčih kot na nacionalni ravni imamo že nekaj izkušenj, zato je smiselno izkušnje in potrebe, ki se kažejo zdaj, pre-



oblikovati v celosten sistem spremljanja kakovosti. Pri tem naj se upoštevata samoevalvacija kot temeljni način spremljanja kakovosti na ravni svetovalnega središča in zunanja evalvacija, ki jo opravljajo zunanje ustanove, bodisi strokovne, ali financerji, ali tisti, ki usmerjajo razvoj svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni. Le celostnost in povezanost različnih načinov presojanja in razvijanja kakovosti svetovanja bosta omogočili sinergistično učinkovanje, ki se bo izražalo na ravni posameznega svetovalnega središča in v celotnem omrežju, na nacionalni ravni.

Na drugi strani pa je pomembno, da se ustvari pregleden in obvladljiv sistem presojanja in razvijanja kakovosti svetovanja; za tiste, ki ga bodo izpeljevali, dovolj prijazen in smiseln, na drugi strani pa tak, da bo omogočil preglednost doseženih ravni kakovosti. Ta zahteva vsebuje tudi potrebo, da sistem vsebuje presojanje tistih kazalnikov, ki res prikazujejo kakovost dejavnosti, ne pa vseh, ki bi bili morebiti tudi zanimivi. Za take posamične interese je mogoče opravljati občasne (samo)evalvacije, ki samo dopolnjujejo siceršnje spremljanje kakovosti.

4. **Izkušnje z modelom presojanja in razvijanja kakovosti, ki se je v Sloveniji uveljavil v izobraževanju odraslih.** Upoštevati je treba, da svetovalna središča delujejo na ljudskih univerzah, te pa po večini že opravljajo samoevalvacijo po modelu Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI), ki se je uveljavil v izobraževanju odraslih⁵. Zato je primerno, da se v svetovalnih središčih zasnuje tako presojanje in razvijanje kakovosti, ki bo skladno z modelom POKI – sicer bi lahko nastajale težave. Četudi svetovalna središča niso zgolj dejavnost ljudske univerze, ampak delujejo regionalno, so statusno vpeta v delo ljudske univerze, kjer imajo sedež. Model POKI se uporablja že nekaj let, zato je prav, da se pri iskanju rešitev upoštevajo dobre in slabe strani tega modela.

5 Model samoevalvacije v izobraževanju odraslih POKI je razvil Andragoški center Slovenije in ga začel vpeljevati v omrežje izobraževanja odraslih leta 2001. Do leta 2008 je ta model uporabljalo okrog 30 odstotkov vseh izvajalcev formalnega poklicnega ali strokovnega izobraževanja odraslih in okrog 75 odstotkov ljudskih univerz. (<http://poki.acs.si/>)



3 OPIS MODELA ZA PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI ISIO

3.1 Konceptualna izhodišča modela kakovosti ISIO

Da bi zagotovili doseganje opisanih ciljev svetovalne dejavnosti, vpeljujemo sistematično presojanje in razvijanje kakovosti, ki ga opisujemo v nadaljevanju.

Najprej je treba poudariti, da ima ta model dva temeljna namena, ki si morda včasih med seboj tudi nekoliko nasprotujeta. Zaradi takšnega prepleta je model precej zapleten. Zato je še toliko pomembnejše, da ta dva namena, za katerima se skrivajo nekateri širši družbeni procesi, dobro razumemo in jih znamo umestiti v dejavnosti za presojanje in razvijanje kakovosti, sicer bodo le-te v praksi manj učinkovite. **Gre za proces decentralizacije in povečevanje avtonomije izvajalcev na eni strani in povečano odgovornost za izkazovanje rezultatov svojega dela ter preglednosti delovanja na drugi.**

Slika 2: Širši družbeni procesi in njihov vpliv na razvoj modelov presojanja in razvijanja kakovosti ter lastništvo rezultatov



Skladno s procesi decentralizacije in prenašanjem nekaterih odločitev s sistemske ravni na raven izvajalskih organizacij se na izvajalsko raven danes prenaša tudi odgovornost za avtonomno odločanje o številnih vprašanih načrtovanja in izpeljave izobraževanja, pomemben del te odgovornosti pa je tudi skrb za kakovost. Zato danes večina izobraževalnih sistemov v Evropi **spodbuja procese notranje skrbi za kakovost, ki temeljijo na metodah samoevalvacije, ki jo opravljajo zaposleni (vodstvo, učitelji, menedžerji kakovosti) v izobraževalnih organizacijah.**⁶ S takšnimi procesi naj bi se spodbujali rast in razvoj organizacij ter inovativnost in prenašanje dobre prakse kot pomembne sestavine kakovosti in razvojne usmerjenosti. V ozadju takšnih načinov skrbi za kakovost lahko zaznamo obrise t. i. transformativnih konceptov kakovosti, katerih rezultat se utemeljuje v ustvarjanju novega znanja, dodajanju vrednosti, transformaciji znanja, opolnomočenju organizacij in posameznikov. (Foley 1999, Pirsig 1974, Guba, E. G., Lincoln, Y. S. 1994).

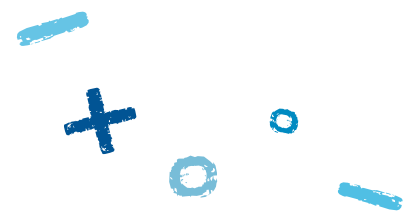
Poleg procesov decentralizacije, prenašanja avtonomije in s tem odgovornosti za kakovost z nacionalnih ravni na ravni izobraževalnih organizacij smo v Evropi in svetu priča še drugemu procesu, ki se kaže v vedno večjih zahtevah po »izkazovanju odgovornosti za kakovost« (angl. *accountability*). Eden izmed vzrokov za vedno večje zahteve po javnem izkazovanju rezultatov ali učinkov izobraževanja je nedvomno »pravica do obveščenosti«. Ti procesi izhajajo iz izhodišča, da imajo davkoplačevalci (pa tudi druge interesne skupine) pravico do vpogleda v kakovost delovanja izobraževalnega sistema (izvajalskih organizacij) in do tega, kakšni so rezultati ali učinki njihovega delovanja. V t. i. sistemih izkazovanja odgovornosti je danes vedno več pozornosti namenjene tudi dokazovanju tega, kako je bil porabljen denar itn. V te procese lahko uvrstimo tudi postopke presojanja, ali so bili doseženi dogovorjeni minimalni standardi znanja ali pa minimalni standardi kakovosti neke dejavnosti – posebno tiste, ki je financirana iz javnih sredstev. Med takšne primere pa sodi tudi svetovalno središče ISIO.

Model za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO ima torej dva temeljna namena, in sicer:

- 1. izkazovanje odgovornosti za kakovost svetovanja,**
- 2. razvoj kakovosti svetovanja.**

Takšna izhodiščna odločitev in opredelitev pozneje vpliva na določitev temeljnih nosilcev presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih, opredelitev temeljnih področij in njim pripadajočih standardov in meril kakovosti in še najbolj na izbiro načinov presojanja in razvijanja kakovosti, ki jih vsebuje model.

⁶ Skupni okvir za zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju (CQAF).



Izhajajoč iz takšnega konceptualnega izhodišča, je model za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO zasnovan na načelih:

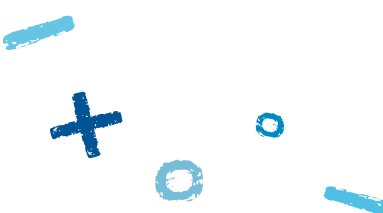
Slika 3: Načela (izhodišča, vrednotne predpostavke), na katerih je zasnovan model za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO



- **Porazdelitev odgovornosti za kakovost med najpomembnejšimi nosilci.** Temeljno izhodišče, na katerem je nastal model, je zavedanje odgovornosti za kakovost svetovalnih storitev v izobraževanju odraslih. Za kakovost svetovalnih storitev so odgovorni vsi nosilci, tako na nacionalni kot na lokalni ravni, ki pripomorejo k razvijanju in uresničevanju te dejavnosti. Zato je pomembno, da nosilci na nacionalni in lokalni ravni tudi sodelujejo pri opredeljevanju, presojanju in razvijanju kakovosti. Model določa porazdelitev te odgovornosti med najpomembnejšimi nosilci, hkrati pa spodbuja odpiranje skupnega prostora za povezovanje posameznih nosilcev in dialoga med njimi za izboljševanje kakovosti.
- **Sodelovanje interesnih skupin.** In ker so za kakovost svetovalne dejavnosti odgovorni vsi, ki s svojimi odločitvami in delovanjem lahko vplivajo nanjo, in ker tudi dejavnost vpliva nanje, model predvideva sodelovanje vseh pomembnih interesnih skupin pri presojanju in razvijanju kakovosti. To so predvsem svetovanci, pa tudi zaposleni v svetovalnih središčih, strateški in strokovni partnerji, snovalci razvoja svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni, pomembni financerji idr.



- **Relativna in interesna narava kakovosti.** V modelu izhajamo iz razumevanja kakovosti kot relativnega koncepta, upoštevajoč, da imajo lahko različne interesne skupine zelo različne poglede na to, kaj je zanje kakovost. Na njihova stališča, poglede in opredelitve kakovosti vpliva njihov vrednotni kontekst, predvsem pa tudi interesi, povezani z določeno vlogo. Ti pa so lahko med različnimi interesnimi skupinami različni, razlike lahko nastanejo tudi v isti interesni skupini. Sodelovanje različnih interesnih skupin pri opredeljevanju, presojanju in razvijanju kakovosti omogoči, da različne poglede in interese primerjamo, upoštevamo in tako ustvarjamo polje dialoga o pomembnih vprašanih kakovosti v svetovalnih središčih ISIO.
- **Preglednost.** Eno izmed pomembnih načel zagotavljanja kakovosti svetovalne dejavnosti je preglednost te dejavnosti. Kaže se v tem, da so jasno prikazani vsi vstopni, procesni in izstopni dejavniki, ki dejavnost sestavljajo. Model za presojanje in razvijanje kakovosti ISIO je zato v pomoč pri ugotavljanju temeljnih dejavnosti, opredeljuje vstopne in infrastrukturne pogoje, ki so potrebni za uresničevanje svetovalne dejavnosti, kot temeljne procese in podprocesse ter predvidene dosežke in učinke. Šele s tem ko zagotovimo preglednost svetovalne dejavnosti, si namreč zares omogočimo presojanje kakovosti in razčlenjevanje svetovalne dejavnosti, torej trdno podlago za načrtovanje njenega razvoja.
- **Načrtnost.** Naslednje načelo, ki ga uvrščamo med temeljne gradnike modela za presojanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO, je načrtni prijem. Model je zasnovan na metodologiji, ki ob upoštevanju Demingovega kroga kakovosti (načrtuj – izpelji – presodi – ukrepaj) predvideva vključenost štirih pomembnih procesov: načrtovanje, izpeljevanje načrtov, presojanje rezultatov in vpeljevanje izboljšav. Jasna metodologija nam omogoča upravljanje na podlagi dejstev in utemeljitev. Odločitve o vpeljevanju izboljšav in potrebnih sprememb morajo temeljiti na objektivnih in relevantnih podatkih, dejstvih in utemeljitvah. Uporaba ustreznih sredstev in metod nam omogoča ugotavljanje prednosti in šibkih točk, odkrivanje bistvenih težav, iskanje izhoda iz težav ter mogočih razvojnih poti.
- **Usmerjenost v razvoj.** Ob upoštevanju koncepta nenehnega razvoja je model za presojanje in razvijanje kakovosti ISIO oblikovan tudi z namenom, da bi postal razvojno orodje za snovanje nadaljnjega razvoja svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.
- **Kultura učenja in kakovosti, mreženje ter pretok dobre prakse.** Da bi bil model za presojanje in razvijanje kakovosti učinkovit pripomoček, je treba v svetovalnih središčih ISIO in pri vseh drugih interesnih skupinah, ki



so pomembno povezane s to dejavnostjo, ustvariti spodbudno ozračje za kulturo učenja iz lastne prakse in dobre prakse drugih ter nenehen razvoj. Uporaba takšnih načinov presojanja in razvijanja kakovosti je zato namenjena tudi spodbujanju rasti in razvoja svetovalne dejavnosti, predvsem tistih, ki skrbijo za izpeljevanje te dejavnosti, njeno kakovost in razvoj. Kot eden najučinkovitejših načinov za izboljševanje kakovosti se vedno bolj kaže obstoj učinkovitih omrežij, ki spodbujajo in omogočajo pretok dobre prakse in učenje iz dobre prakse drugih. Zato model v nekaterih svojih sestavinah, metodah in prijemih spodbuja prav pretok znanja in dobre prakse v omrežjih svetovalnih središč ISIO.

3.2 Model kakovosti ISIO – struktura in področja presojanja kakovosti

Čeprav ob opisovanju modela že ves čas omenjamo predvsem presojanje in razvijanje kakovosti, pa je bilo treba ob opredeljevanju modela kakovosti v svetovalnih središčih ISIO najprej **opredeliti kakovost**. Treba je bilo namreč poiskati odgovore na vprašanje: **Kakšno je kakovostno svetovalno središče ISIO? Kako ga opredeljujemo?** Kot smo že opisali pri predstavitvi temeljnih načel, na katerih je zasnovan model, smo se procesa lotili ob upoštevanju **relativne in interesne narave kakovosti**. Ta se zrcali v spoznanju, da ni enotnega odgovora na vprašanje, kaj je kakovost, da je le-ta odvisna od okoliščin, interesov in pričakovanj različnih interesnih skupin. Že pri oblikovanju modela smo sodelovali zastopniki različnih interesnih skupin (Andragoškega centra, strokovnih sodelavcev iz svetovalnih središč ISIO), saj smo menili, da bo model v praksi zares sprejet in se bo uporabljal, če bodo najpomembnejši nosilci odgovornosti za njegovo uresničevanje sodelovali že pri njegovem pripravljanju in bodo tako temeljni cilji, nameni, predvsem pa vsebinska področja, standardi in merila kakovosti sprejeti z dogovarjanjem in s soglasjem.

V nadaljevanju prikazujemo temeljno vsebinsko zgradbo modela za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO. V modelu so določena **temeljna področja delovanja svetovalnega središča ter njim pripadajoči standardi kakovosti, kazalniki kakovosti in merila**.

Temeljna področja kakovosti so vsebinsko zaokrožene celote, z njimi so v modelu celostno zajeti različni vidiki, na katere moramo biti pozorni pri presojanju in razvijanju kakovosti dela v svetovalnih središčih ISIO.

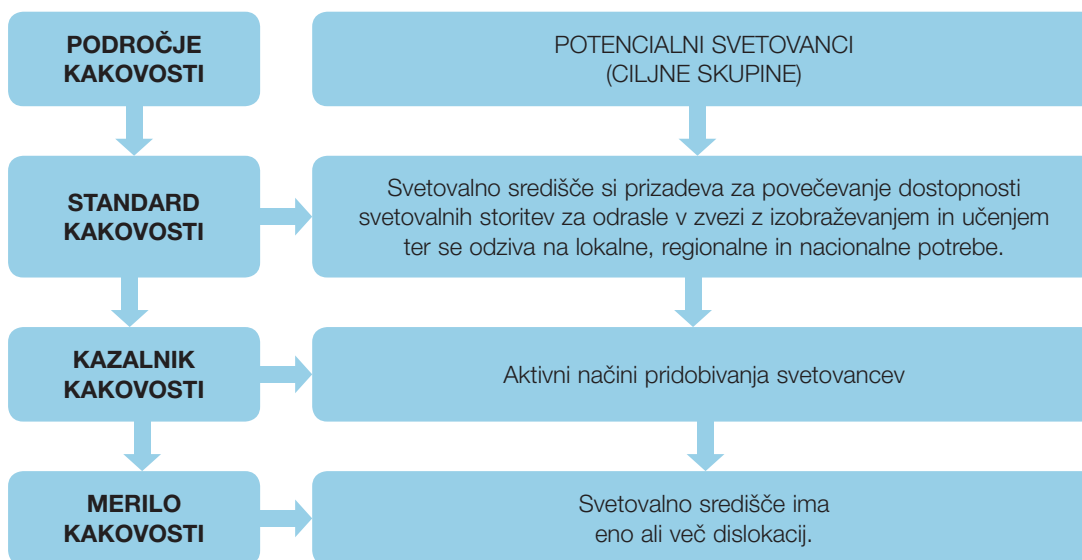
Za posamezna področja smo nato določili **standarde kakovosti**. Težko bi bilo na kratko definirati, kaj je standard kakovosti, pa tudi nameni, zaradi katerih se



standardi v skrbi za kakovost oblikujejo, so zelo različni. Za določanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO lahko v najširšem pomenu opredelimo standarde kakovosti kot **izjave, ki opisujejo pričakovano/želeno kakovost najpomembnejših vidikov svetovalne dejavnosti ISIO ter rezultatov in učinkov te dejavnosti**. Na najsplošnejši ravni nam oblikovanje standardov kakovosti pomaga odgovoriti na vprašanje, **kakšno svetovalno dejavnost za izobraževanje odraslih želimo**, četudi gre pri tem za raven posameznega svetovanca, svetovalnega središča ISIO, razvoja svetovalne dejavnosti za odrasle na nacionalni ravni.

Vsakemu standardu pripadajo **kazalniki** in **merila**. **Kazalniki kakovosti** nas podrobneje usmerijo v pomembne vidike kakovosti, ki opredeljujejo obravnavano področje. Potrebujemo jih, da z njimi podrobneje opišemo tiste vidike, katerih kakovost bomo presojali zato, da bi ugotovili, ali dosegamo zastavljeni standard kakovosti. **Merila** pa so orodje za »merjenje« opredeljenega standarda kakovosti. Glede na naravo standarda kakovosti jih lahko opredelimo številčno ali opisno. So nekakšna referenčna točka, ki si jo postavimo kot cilj, ki ga moramo doseči, da bomo lahko zagotovili uresničitev opredeljenega standarda kakovosti (Pregled standardov, kazalnikov in meril v modelu objavljamo v prilogah – Priloga 1).

Slika 4: Temeljna struktura modela za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO – prikaz s primerom



Način, ki smo ga izbrali za opredelitev modela za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO, izhaja iz metodološkega izhodišča, da morajo biti tako področja in standardi kakovosti kot njim pripadajoči kazalniki kakovosti smiselno med seboj

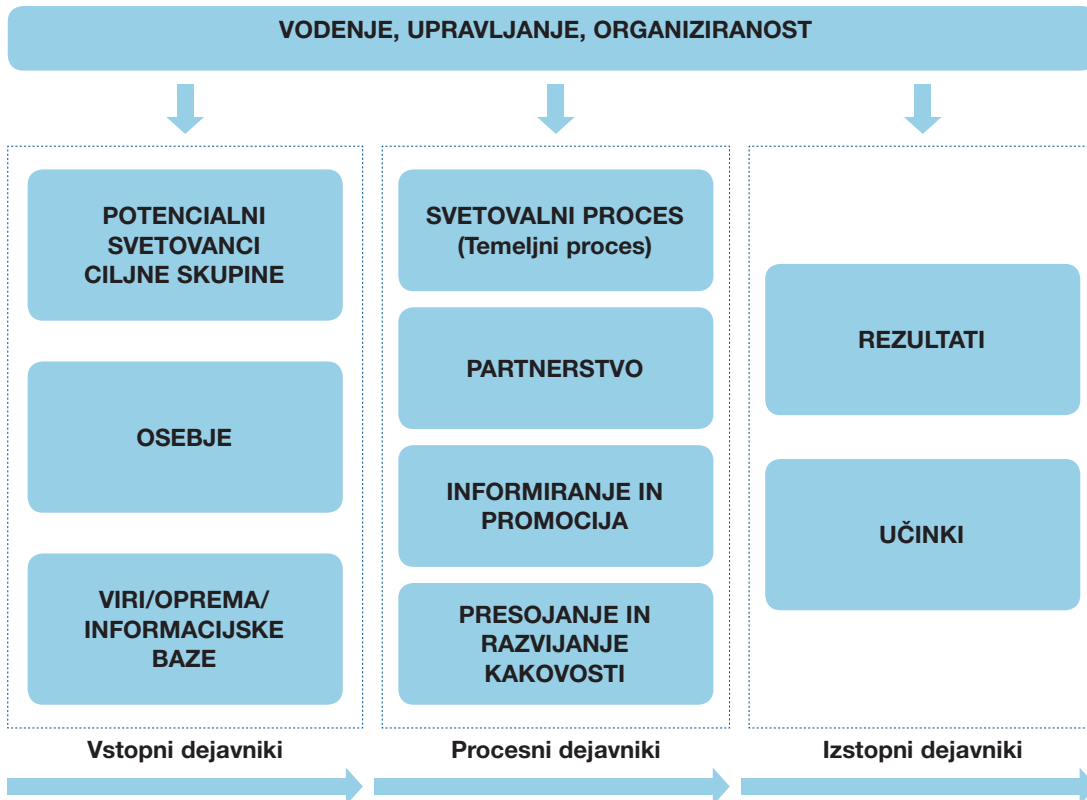
povezani. Pri tem sta pomembna **zunanja in notranja povezanost**. Zunanja povezanost govori o tem, da je treba standarde, kazalnike in merila povezati s cilji dejavnosti, na katerih temelji celoten model. Notranja povezanost pa pomeni, da morajo biti standardi kakovosti, kazalniki kakovosti in merila za njihovo merjenje, medsebojno povezani, ne smejo si biti v nasprotju. Poznavanje rezultatov ali učinkov svetovalne dejavnosti je eden temeljnih podatkov, ki nam govori o kakovosti te dejavnosti, učinkovitosti in hkrati o tem, koliko so se nam povrnila vlaganja v to dejavnost. Ko govorimo o izboljševanju kakovosti svetovalne dejavnosti, pa zgolj poznavanje rezultatov in učinkov ni dovolj. Podatki o (ne) zadovoljstvu svetovancev s svetovalno storitvijo, odstotki (ne)uspešno rešenih svetovalnih primerov ipd. še ne povedo, kaj je pripomoglo k temu, da so bili primeri uspešno rešeni ali zakaj niso bili. Šele vpogled v vstopne in procesne dejavnike ter njihovo kakovost nam pomaga razumeti dosežke in učinke, z vplivanjem na izboljševanje vstopnih in procesnih dejavnikov pa lahko pripomoremo tudi k izboljševanju izstopnih dejavnikov, ki jih merimo v rezultatih in učinkih.

Prav zato so temeljna področja ter njim pripadajoči standardi in kazalniki kakovosti ter merila v modelu strukturirani glede na to, ali predstavljajo:

- **vstopne** ali **infrastrukturne** dejavnike kakovosti,
- vidike kakovosti **procesov svetovalne dejavnosti** in **podpornih procesov**,
- **rezultate** ali **učinke** svetovalne dejavnosti.



Slika 5: Shema temeljnih področij kakovosti v modelu kakovosti ISIO



VSTOPNI DEJAVNIKI. Mednje štejemo ljudi in materialna sredstva, ki jih potrebujemo za izpeljavo dejavnosti svetovalnega središča, in vse tiste, ki vstopajo v svetovalno dejavnost in pomembno vplivajo nanjo. Med vstopnimi dejavniki smo v modelu opredelili tale področja:

- **potencialni svetovanci/ciljne skupine:** Ko govorimo o kakovosti vstopnih dejavnikov svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih, je pomembno poznavanje potencialnih svetovancev z vidika lokalnih, regionalnih in nacionalnih potreb. Svetovalno središče lahko kakovostno deluje le, če dobro pozna okolje, potrebe tega okolja, različne ciljne skupine, njihove posebne potrebe ipd. Če želimo potencialne svetovance res pritegniti v svetovalni proces, so zelo pomembni različni aktivni prijemi svetovalnega središča za pridobivanje svetovancev, saj mnogi izmed njih zaradi različnih vzrokov (neinformiranost, oddaljenost, slabša izobraženost) ne bi sami znali ali mogli poiskati svetovalnih storitev. Kakovost dela svetovalnega središča se zato vrednoti tudi glede na to, kako dejavno načrtuje in izpeljuje različne oblike dejavnega dostopanja do potencialnih svetovancev, zlasti tistih, ki sestavljajo t. i. ranljive skupine prebivalstva.

- **osebje:** Kakovostna svetovalna dejavnost je lahko le tista, za katero je zagotovljeno, da jo opravlja strokovno usposobljeno osebje z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi. Da bi takšen standard zagotovili, je treba dovolj pozornosti nameniti: vrsti in številu osebja v svetovalnem središču, njegovi izobrazbi, delovnim izkušnjam in usposobljenosti, osebnostnim lastnostim;
- **viri/oprema/informacijske baze:** Eden izmed temeljnih pogojev za zagotavljanje kakovostne svetovalne dejavnosti za odrasle je tudi ta, da zagotovimo primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo. Primerni prostori so poleg standardov (primernosti za delo) pomembni zato, da je neposredno svetovanje (zasebnost) kakovostno izpeljano; seveda pa ne moremo govoriti o kakovostnem svetovanju, če svetovalni delavec nima na voljo dovolj kakovostnih svetovalnih pripomočkov, ustreznih baz podatkov o možnostih šolanja ipd.

PROCESNI DEJAVNIKI. Premislek o procesnih dejavnikih nam pomaga, da pregledno opredelimo **temeljni proces v svetovalnem središču** in njegove značilnosti. Hkrati pa med procesnimi dejavniki opredelimo tudi **podporne procese**, to so procesi, ki lahko pripomorejo h kakovosti temeljnega procesa in ga podpirajo. V modelu presojanja in razvijanja kakovosti ISIO so kot temeljni proces in podporni procesi opredeljeni tile:

- **svetovalni proces (temeljni proces):** Za kakovost svetovalne dejavnosti je najpomembnejše zagotoviti kakovost temeljnega procesa te dejavnosti, tj. svetovalnega procesa. Pomembno je, da je ta proces celosten, da vsebuje svetovanje pred vključitvijo v izobraževanje, med izobraževanjem in potem, ko je to že končano. Zagotovljene morajo biti raznovrstne dejavnosti, kot so informiranje, svetovanje, usposabljanje, zastopanje itn., saj imajo svetovanci zelo različne potrebe in kakovost svetovalnega središča se kaže prav v tem, da te različne potrebe zazna in jih tudi primerno uresničuje. Enako pomembne so tudi različne izpeljave svetovanja – včasih zadošča informacija po telefonu, drugič je potreben svetovalni pogovor, včasih lahko opravimo svetovanje po časniku, z ustreznim pisnim napotkom ipd. Dobro svetovalno središče in dobri svetovalci znajo na podlagi proučevanja potreb svetovancev izbirati raznovrstne načine svetovanja in so pri tem inovativni. Svetovalni proces naj bo zagotovljen tako posameznikom kot skupinam ter ustrezno strukturiran in voden. Glede na to tudi ni zanemarljivo, koliko časa namenimo posameznemu svetovancu, koliko se mu posvetimo in poglobimo pri iskanju zanj najprimernejših rešitev;



- **partnerstvo (podporni proces):** Da bi bil svetovalni proces lahko zares kakovosten, je treba zagotoviti tudi kakovost nekaterih procesov, ki podpirajo temeljni proces. Eden izmed pomembnih kazalnikov je razvoj partnerskih omrežij v lokalnem okolju. Pri tem so na eni strani pomembne **partnerske mreže strateških partnerjev** – to so različni subjekti, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju in razvoju ljudi (vsaj zastopniki občine, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrne zbornice). Povezanost s strateškimi partnerji kaže na sposobnost svetovalnega središča, da se umešča kot dejavnik lokalnega razvoja z močnim vplivom na razvoj vseživljenjskega učenja in s tem zagotavljanja pomembnih možnosti za razvoj tega okolja. Na drugi strani pa kakovost svetovalnega središča vsekakor določa tudi sposobnost oblikovanja čim širše **mreže strokovnih partnerjev**; ta zajema organizacije, ki se v lokalnem okolju ukvarjajo s svetovanjem ali izobraževanjem (vsaj zastopniki izobraževalnih organizacij, ki izobražujejo odrasle, drugih svetovalnih organizacij, zavodov za zaposlovanje). Taka mreža zagotavlja bolj celostne storitve za svetovance, medsebojno strokovno izmenjavo, izpeljevanje skupnih projektov ipd. Za zagotavljanje kakovosti delovanja celotnega omrežja svetovalnih središč ISIO pa je pomembno tudi **partnerstvo med svetovalnimi središči**;
- **informiranje in promocija (podporni proces):** Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno informira potencialne ciljne skupine in predstavlja svoje dejavnosti. Pri tem je pomembno, da sta informiranje in promocija načrtni, raznovrstni, pogosti, prilagojeni različnim ciljnim skupinam ter da je zagotovljena regionalna zаетost;
- **presojanje in razvijanje kakovosti (podporni proces):** Eden izmed kazalnikov, ki postaja v zadnjem času čedalje pomembnejši, povezan pa je z že opisanimi procesi decentralizacije in povečevanja strokovne avtonomnosti, je sposobnost izvajalcev, v tem primeru svetovalnega središča ISIO, da imajo vpeljano sistematično presojanje in razvijanje kakovosti. Ta sposobnost se presoja glede na to, ali ima svetovalno središče določen sistem presojanja in razvijanja kakovosti (npr. listino o kakovosti), ali redno načrtuje in izpeljuje samoevalvacije in ali na podlagi tega redno načrtuje in vpeljuje ukrepe za izboljšanje in razvoj kakovosti.
- **IZSTOPNI DEJAVNIKI.** Kažejo se kot rezultati in učinki dejavnosti, kot končni cilj celotne dejavnosti. V različnih klasifikacijah nekateri pri opredeljevanju izstopnih dejavnikov uporabljajo enotno kategorijo »rezultati«. Vse pogosteje pa se uporablja delitev izstopnih dejavnikov na »rezultate« in »učinke.« Rezultat so v našem primeru neposredni rezultati dejavnosti sve-



tovalnega središča ISIO, učinki pa pomenijo merjenje posledic, tj. učinkov, ki jih imajo rezultati za posameznega svetovanca, ožje in širše okolje. Prav zato, ker na učinke vplivajo zelo raznoliki dejavniki, je le-te tako v izobraževanju kot v svetovalni dejavnosti precej težko opredeljevati, predvsem pa meriti. Kljub tovrstnim metodološkim zadregam pa je smiselno o temeljnih učinkih, ki naj bi jih prinašalo delovanje svetovalnega središča ISIO, premisliti in jih skušati opredeliti. Tako so izstopni dejavniki opredeljeni tudi v modelu za presojanje in razvijanje kakovosti ISIO, in sicer:

- **rezultati:** Temeljni rezultat svetovalnega središča ISIO mora biti tak, da zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja. Pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje. Kakovost dela svetovalnega središča se tako kaže v številu svetovalnih storitev, številu svetovancev, obsegu vključenosti ranljivih skupin prebivalstva, vključenosti prednostnih skupin glede na potrebe lokalnega in regionalnega okolja. Ob teh podatkih je za kakovost svetovalnega središča pomembno, da so svetovanci zadovoljni s kakovostjo svetovalnih storitev in da ugotavljajo, da je storitev pripomogla k rešitvi njihovega problema;
- **učinki:** Kakovost svetovalnega središča ISIO se kaže v tem, ali njegova dejavnost pomembno pripomore k povečani vključenosti odraslih iz lokalnega okolja v vseživljenjsko učenje, k povečanju učne uspešnosti, k zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti. O težavah, ki nastanejo pri merjenju takih učinkov, smo nekaj že spregovorili, podrobneje je o tem mogoče brati tudi v strokovni literaturi. Uvrstitev tega kazalnika v model je narekovala želja, da z modelom skušamo vsaj posredno in vsaj deloma presoјati tovrstne učinke ter spodbuditi razmišljanja samih svetovalnih središč in njihovih strateških ter strokovnih partnerjev o poslanstvu te dejavnosti.

PREČNI DEJAVNIKI. Poleg vstopnih, procesnih in izstopnih dejavnikov je pomembno omeniti še dejavnike, ki smo jih poimenovali »prečni dejavniki«. Gre za dejavnosti in procese, ki jih ni mogoče uvrstiti le v eno skupino omenjenih dejavnikov, pač pa zadevajo vse. V modelu presojanja in razvijanja kakovosti smo kot takšno opredelili področje:

- **vodenje, upravljanje in organiziranost:** To je področje kakovosti, ki kaže, kako je svetovalno središče strateško, razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer ima sedež, pa umeščeno tako, da so mu omogočeni potrebna strokovna avtonomija in možnosti za delo v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče. Pri zagotavljanju kakovosti delovanja svetovalnega središča je pomembno tudi zagotavljanje



učinkovite organizacije dela ter pregledno in učinkovito ravnanje z denarjem in drugimi sredstvi svetovalnega središča.

3.3 Model kakovosti ISIO - ravni opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti svetovalne dejavnosti

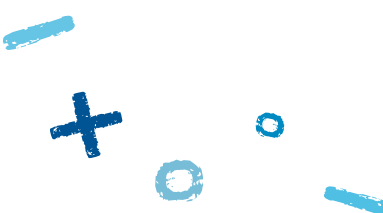
Izhajajoč iz načela, ki smo ga zapisali v uvodu, da so za kakovost svetovalnih storitev odgovorni vsi nosilci, na nacionalni in na lokalni ravni, je v modelu zasnovan tudi t. i. kombinirani način presojanja in razvijanja kakovosti, ki odgovornost in pristojnosti za presojanje kakovosti delovanja in učinkov svetovalne dejavnosti v ISIO porazdeljuje med nosilci na **nacionalni** in **lokalni ravni**.

Nacionalna raven: Na nacionalni ravni sta pomembna predvsem dva nosilca, odgovorna za opredeljevanje in presojanje kakovosti svetovalne dejavnosti v ISIO. To sta **Ministrstvo za šolstvo in šport**, ki dejavnost umešča kot del sistema izobraževanja odraslih in je njen temeljni financer, ter **Andragoški center Slovenije** kot osrednja nacionalna ustanova, ki je zasnovala koncept omrežja svetovalnih središč ISIO, bila je nosilka njihove vpeljave in skrbi za njihovo usklajeno delovanje in razvoj.

Regionalna/lokalna raven: Osrednji nosilci procesov opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO so **svetovalna središča** (njihovo vodstvo in strokovni delavci) in vsi drugi subjekti, ki so z njim povezani ali se zanimajo za njegovo dejavnost (strateški in strokovni partnerji ter drugi dejavniki iz okolja).

V svetovalnem središču ima posebno vlogo **svetovalec** kot najpomembnejši nosilec svetovalnega procesa. Kakovost njegovega dela neposredno vpliva na svetovančevo zadovoljstvo s storitvijo, ki jo dobi, in tudi na rezultate in učinke dejavnosti. Zato je na eni strani pomemben del presojanja in razvijanja kakovosti tudi spremljanje kakovosti dela svetovalca, na drugi strani pa zagotavljanje njegove ustrezne usposobljenosti, da bo lahko dejaven subjekt v samoevalviranju.

Pri presojanju in razvijanju kakovosti na ravni svetovalnega središča pa mora sodelovati tudi **svetovanec**. Taka njegova vloga na eni strani izhaja iz koncepta vodenja svetovalnega procesa v svetovalnem središču, t. i. koncepta »odprtega modela«, v katerem je svetovanec dejaven pri iskanju rešitev, sprejemanju odločitev in ukrepov, ki so zanj najprimernejši. Na drugi strani pa je svetovanec dejaven subjekt pri presojanju rezultatov svetovalnega procesa, v katerem sodeluje.



4 MODEL KAKOVOSTI ISIO - NAČINI OPREDELJEVANJA, PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI SVETOVALNE DEJAVNOSTI

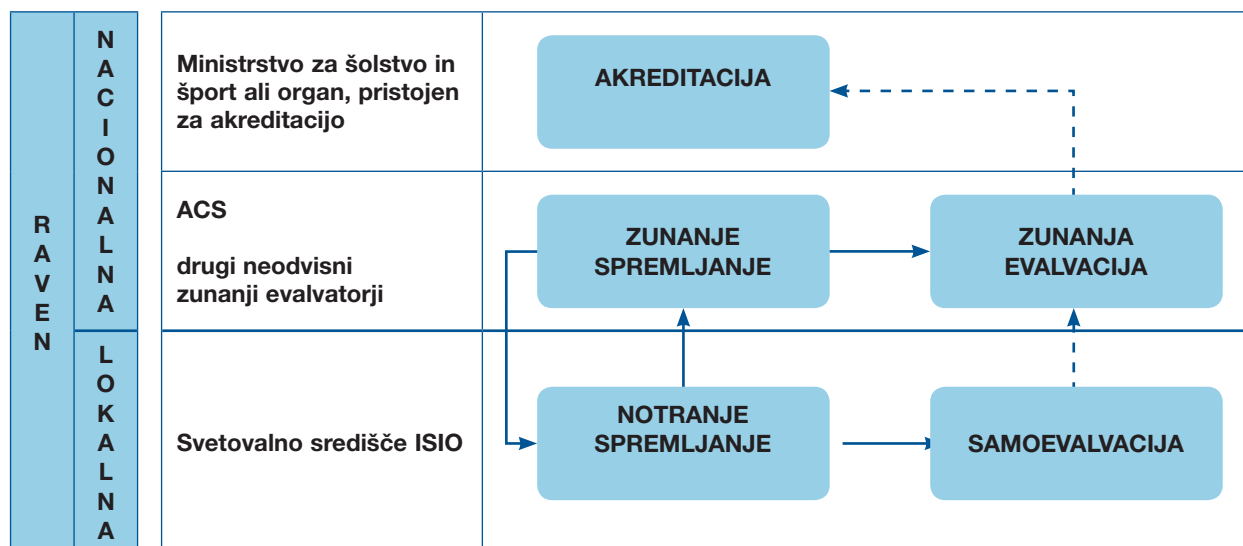
V skladu z že opisano razdelitvijo odgovornosti za kakovost svetovalnega središča ISIO model predvideva povezano kombinacijo načinov presojanja in razvijanja kakovosti. Ta zajema:

- **akreditacijo**⁷ – zunanje presojanje kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril, ki so po mnenju stroke in financerjev potrebna za delovanje svetovalnega središča;
- **spremljanje** – nenehno spremljanje tistih meril, ki dajejo temeljne informacije o delu svetovalnega središča in celotnega omrežja svetovalnih središč. Pri tem je poglobljena pozornost namenjena notranjemu spremljanju, ki ga opravljajo sodelavci v svetovalnih središčih, manjši del pa sestavlja zunanje spremljanje, ki ga opravlja Andragoški center Slovenije;
- **zunanjjo evalvacijo** – zunanje presojanje kakovosti nekaterih meril, pomembnih s stališča nacionalne politike in sistema vzgoje in izobraževanja, ali meril, posebno pomembnih v določenem časovnem intervalu;
- **samoevalvacijo** – samopresoja in razvoj kakovosti vseh tistih meril, ki so z vidika svetovalnega središča pomembna za doseganje opredeljenih nacionalnih in lastnih standardov kakovosti.

⁷ Ob nastajanju te študije akreditacija svetovalnih središč še ni vpeljana v prakso, je pa eden izmed namenov študije tudi ta, da bi spodbudili njeno sistemsko vpeljavo. V modelu predstavljamo akreditacijo kot enega izmed sestavnih delov modela kakovosti ISIO, da je tako mogoče dobiti vpogled v celotnost in soodvisnost posameznih prijemov; lahko pa se zgodi, da akreditacija sistemsko (še) ne bo vpeljana ob vpeljavi modela.

Celotna struktura modela – področja, kazalniki, merila, načini in ravni spremljanja je razvidna iz pregleda v prilogah – posebej priloga 3.

Slika 6: Načini presojanja in razvijanja kakovosti, kot so opredeljeni v modelu za presojanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO



Temeljno opredelitev, namen, cilje in postopke izpeljave posameznega od načinov presojanja in razvijanja kakovosti, ki jih opredeljuje model kakovosti v ISIO, bomo v nadaljevanju prikazali po posameznih poglavjih.

V nadaljnjih poglavjih bomo tudi opredelili, katera merila kakovosti so takšna, da:

- jih spremlja svetovalno središče ISIO in pridobljene podatke in informacije uporablja zgolj za svoj razvoj;
- jih spremlja svetovalno središče ISIO, vendar pridobljene podatke v zvezi z njimi tudi javno objavi ali pa so podatki del zunanjega sistema spremljanja, ki se opravlja tudi na nacionalni ravni;
- jih spremlja Ministrstvo za šolstvo in šport med akreditacijo ali z drugimi vzvodi, ki jih ima za spremljanje tovrstne dejavnosti;
- jih spremlja Andragoški center Slovenije. Pri tem so nekateri podatki in informacije takšni, da jih ACS spremlja zgolj za načrtovanje razvoja svetovalne dejavnosti in jih ne objavlja javno (npr. evalvacijski obiski v svetovalnih središčih) ter takšni, ki so javno objavljeni v letnih poročilih, ki jih pripravlja ACS za financerja in kot prikaz svoje dejavnosti.

4.1 Akreditacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO

Akreditacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO je eden izmed štirih temeljnih procesov, ki jih model predvideva kot del celostnega sistema presojanja in razvijanja kakovosti v teh središčih. Pri akreditaciji gre za zunanje presojanje kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril, ki so po mnenju stroke in financerjev potrebna za delovanje svetovalnega središča.

Temeljna izhodišča in poimenovanje. V izobraževanju odraslih v Sloveniji pojma akreditacija ne poznamo, prav tako v praksi ta proces ni uveljavljen. Vpeljati ga želimo predvsem zaradi systemskega ukrepa, s katerim naj bi na nacionalni ravni vpeljali **zunanje presojanje nekaterih meril kakovosti pred začetkom delovanja svetovalnega središča in nato spremljanje izpolnjevanja teh meril v določenih časovnih presledkih.**

Praden podrobneje pojasnimo cilje vpeljevanja akreditacije in procese, ki naj bi jih zajela, je treba vsaj okvirno pojasniti, kaj akreditacija pravzaprav je. V strokovni literaturi obstaja več različic, ki opredeljujejo pojem akreditacije, vsem pa je skupno to, da je akreditacija postopek ali proces, v katerem **neko zunanje telo** (akreditacijski organ) **ugotovi, ali organizacija prijaviteljica dosega vnaprej opredeljene minimalne standarde (kakovosti).** Izid tega procesa je praviloma **dodelitev pravice do nečesa** (da/ne odločitev), včasih tudi **licence, dovoljenja, pravice za delovanje v časovno določeni veljavnosti.**

Temeljna vloga akreditacije je predvsem **kontrola ali nadzor nad določenim področjem, dejavnostjo**; ta se pri akreditaciji še bolj izrazi kot pri drugih zunanjih procesih presojanja kakovosti. Ne glede na to pa je njen pomembni del tudi **izboljševanje/razvoj.** Akreditacija je načeloma zasnovana zato, da prepreči delovanje ustanov dvomljive kakovosti ali izpeljavo neustreznih programov ali dejavnosti. To pa pri organizacijah in avtorjih programov/dejavnosti posredno sproža tudi procese razvijanja kakovosti, v katerih se trudijo doseči in obdržali standarde, določene v akreditacijskih postopkih.

Akreditacija se je razvila večinoma za dva primera: kot **institucionalna** ali **programska.** Institucionalna akreditacija je presojanje, ali organizacija dosega minimalne (vstopne) standarde za delovanje. Navadno vsebuje presojo prostorskih, kadrovskih in drugih infrastrukturnih razmer, lahko pa se osredotoča tudi na finančno ureditev in razvoj, vodenje in administrativno podporo pa tudi na to, ali ima organizacija vzpostavljeno primerno spremljanje in evalviranje, procese, s katerimi zagotavlja zadovoljivo kakovost. Izid institucionalne akreditacije je dovoljenje za delovanje organizacije. **Programska akreditacija** se osredotoča

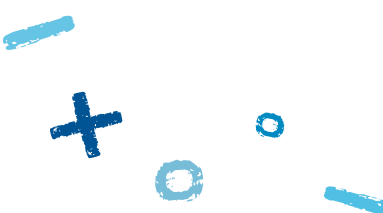


na posamezne enote ali programe, ki se presojuje glede na določene standarde. Rezultat programske akreditacije je dovoljenje za izpeljevanje programa, dejavnosti.

Akreditacija zajema praviloma dve fazi: **začetno akreditacijo** in **vnovično akreditacijo ali akreditacijski nadzor**. V začetni akreditaciji se preverja doseganje opredeljenih standardov za izpeljevanje dejavnosti, programov ali organizacije. Postopki začetne akreditacije po navadi ne povedo veliko o resnični kakovosti, temveč so nekakšna »napoved kakovosti«, ki temelji na prepričanju, da doseganje začetnih pogojev za delo napoveduje, da bo pri izpeljevanju dejavnosti zagotovljena pričakovana kakovost. Vloga vnovične akreditacije pa je predvsem v presojanju, ali organizacija ali programi, ki so bili akreditirani, dosegajo zadovoljive standarde. Pri tem se pogosto upoštevajo tudi ugotovitve iz samoevalvacijskih poročil in poročil o zunanjih evalvacijah.

Akreditacija se je marsikje po svetu in malo manj pri nas uveljavila tudi v izobraževanju: temelji na določenih standardih kakovosti izpeljevanja izobraževanja (npr. usposobljenosti izobraževalnega osebja, učnih prostorov, učnih pripomočkov), ki jih nekdo (npr. agencija za akreditacijo, ministrstvo) preverja in ocenjuje. Po tem procesu si tisti, ki je bil presojan, če izpolnjuje postavljene standarde, pridobi pravico do izpeljevanja izobraževanja na določenem področju ali določenih izobraževalnih programov v določenem časovnem obdobju.

Pri vpeljevanju akreditacije je bilo pri nas največ doseženo v univerzitetnem in višjem strokovnem izobraževanju. Vpeljano imajo institucionalno in programsko akreditacijo (Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, Ur. l. RS, št. 101/2004). Na drugih ravneh izobraževanja pa je namesto akreditacije uveljavljen postopek »vpis v razvid«, ki pa ima tudi nekatere razsežnosti akreditacije, vendar le začetne, ne pa tudi vnovične. Če se osredotočimo samo na **področje izobraževanja odraslih, postopek vpisa v razvid temelji na presojanju sposobnosti za izpeljevanje določenega javnoveljavnega programa** (ne ustanove): kadrovskih in prostorskih pogojev ter učne opreme, deloma pa zadeva tudi vprašanja vodenja in statusne ureditve ustanove – predvidene izvajalke izobraževalnega programa. Presojanje sposobnosti temelji na standardih za izpeljevanje javnoveljavnih programov, opredeljenih v zakonskih in podzakonskih aktih. **Pogojno bi lahko rekli, da gre za nekatere sestavine začetne programske akreditacije**. Pri tem je vpis v razvid predviden samo za izvajalce javnoveljavnih programov, ne pa tudi za izvajalce javnih infrastruktur-nih dejavnosti.



Vpeljevanje akreditacije v model za presojanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO pa ima prav te namene:

- **namesto vpisa v razvid vpeljati tako začetno kot vnovično akreditacijo;**
- **vpeljati akreditacijo ene izmed infrastrukturnih dejavnosti v izobraževanju odraslih;**
- **vpeljati kombinirano institucionalno in programsko akreditacijo.**

Čeprav je mogoče predvidevati, da bo vpeljava tega instituta v izobraževanje odraslih zahtevala nekaj več pojasnjevanja in utemeljevanja, se zdi odločitev smiselna. Navsezadnje poznajo v slovenskem izobraževalnem sistemu institut akreditacije, kot smo že navedli, že v visokem in višjem šolstvu.

Temeljni cilj, ki ga upoštevamo pri umeščanju akreditacije v model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO, je želja, da bi z zunanjim preverjanjem nekaterih kazalnikov:

- ugotavljali, ali javni zavod, ki želi vzpostaviti svetovalno središče ISIO, izpolnjuje zahtevana merila kakovosti, potrebna za začetek delovanja svetovalnega središča;
- presojali, ali delujoče svetovalno središče tudi po določenem času delovanja izpolnjuje zahtevana merila kakovosti, opredeljena kot pogoj za delovanje, in pri tem dosega vsaj minimalne pričakovane uspehe.

Tako bo akreditacija postala eden izmed vzvodov za razvoj kakovosti, saj se bodo tako tisti, ki bi želeli opravljati svetovanje v omrežju ISIO, kot tisti, ki v omrežju že delujejo, prizadevali, da bodo zagotavljali doseganje določenih meril, skratka, vpeljevali bodo razvojne dejavnosti, da se bo to uresničilo.

Zakaj akreditacija? Z akreditacijo kot procesom presojanja kakovosti naj bi:

- **formalno vpeljali postopek presojanja kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril, ki jih je po mnenju stroke in financerjev treba doseči za delovanje svetovalnega središča.** Akreditiranje se doslej ni uporabljalo za svetovalna središča, pač pa v nekem neformalnem postopku ustanavljanja središč ISIO, ki se je končalo s slovesnim odprtjem središča;



- kot nosilca postopka – presojanja kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril – **vpeljali formalnega nosilca s formalno določenimi pravili delovanja**, ki na eni strani dajejo tem postopkom legitimnost, na drugi pa kandidatom/subjektom omogočajo pripravo, načrtovanje in tudi ugovarjanje;
- dosegli **permanentnost pri presojanju kakovosti zagotavljanja nekaterih temeljnih meril**, ki so po mnenju stroke in financerjev potrebna za delovanje svetovalnega središča. Akreditacijski postopki bi namreč potekali v nekih časovnih zaporedjih, in ne tako kot doslej – z vpisom v razvid izobraževalnih organizacij, ki predvideva le enkratno preverjanje pogojev.

Kazalniki in merila, ki se preverjajo v postopku akreditacije (merila za akreditacijo svetovalnih središč) in časovni roki za njihovo preverjanje:

V postopku akreditacije se preverja sposobnost javnega zavoda, da ustanovi svetovalno središče in njegove dislokacije, zagotovi možnosti za kakovostno delo, njegove rezultate in učinke ter izpolnjuje standard kakovosti ne samo ob vzpostavitvi svetovalnega središča in/ali njegove dislokacije, temveč tudi pozneje, vsa leta njegovega delovanja. Preverjajo se tisti kazalniki in merila, ki po strokovni presoji zagotavljajo, da bo svetovalno središče ob kakovostnem delu in samoevalvaciji doseglo pričakovane uspehe. Pri določanju kazalnikov in meril, ki se presojujejo v postopkih akreditacije, smo izhajali iz presoje, katera merila zagotavljajo, da bo svetovalno središče lahko izpeljevalo svetovalno dejavnost v pričakovani kakovosti. Opredelimo jih lahko z naslednjimi sklopi:

- poznavanje potreb okolja po svetovalnem delu in sposobnost odzivanja nanje,
- kakovost osebja,
- primerne prostorske in druge možnosti za opravljanje svetovalnega dela,
- sposobnost partnerskega povezovanja,
- zagotovljena dostopnost svetovalnih storitev z ustreznim informiranjem in promocijo,
- načrtna skrb za kakovost,
- vodenje, upravljanje in organiziranost svetovalnega središča zagotavlja možnosti za kakovostno delo,
- svetovalno središče izkazuje dobre rezultate dela,



- učinki dela svetovalnega središča so primerni.

Za preverjanje doseganja opredeljenih kazalnikov in meril so predvideni **trije časovni mejniki**:

- pred vzpostavitvijo svetovalnega središča (delna akreditacija),
- eno leto po vzpostavitvi središča (polna akreditacija),
- pet let po polni akreditaciji (polna akreditacija).

Časovni mejnik »**pred vzpostavitvijo svetovalnega središča**« je predviden za presojanje kakovosti temeljnih dejavnikov, ki so potrebni za uspešen začetek delovanja svetovalnega središča. Gre predvsem za zagotovitev ustreznega osebja, prostorske in druge opremljenosti, poznavanje potreb ožjega in širšega okolja po svetovalnem delu in predstavitev, kako se bo svetovalno središče odzivalo nanje ter dokazovanje razvojne usmerjenosti. Šele presoja, ali so temeljni dejavniki za delovanje svetovalnega središča zagotovljeni v pričakovani kakovosti, je pogoj, da se svetovalno središče sploh lahko ustanovi, pri tem je predvideno, da svetovalno središče sicer lahko začne delovati, vendar pod pogojem, da v enem letu izpolni še nekatera druga merila. Gre torej za **delno akreditacijo**, ki jo vsako svetovalno središče pridobi le enkrat, to je ob začetku delovanja. V nadaljnjih postopkih delna akreditacija ni predvidena.

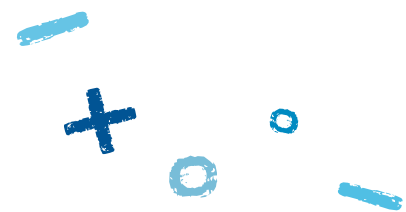
Časovni mejnik »**eno leto po vzpostavitvi središča oz. pridobitvi delne akreditacije**« je namenjen za presojanje kakovosti tistih temeljnih dejavnikov, ki so sicer potrebni za uspešno delovanje svetovalnega središča, vendar jih ni mogoče zagotoviti pred začetkom delovanja svetovalnega središča ali ob njem. Gre predvsem za zagotovitev primerne števila svetovalcev glede na obseg dela, vzpostavitev ene ali več dislokacij, vzpostavitev partnerskega sodelovanja in zagotovitev primernih možnosti za delo svetovalnega središča v javnem zavodu, kjer deluje. Če presoja pokaže, da so zahtevani pogoji izpolnjeni v pričakovani kakovosti, svetovalno središče dobi **polno akreditacijo** za pet let.

Časovni mejnik »**pet let po polni akreditaciji**« je rok, ko se v svetovalnem središču znova preverijo vsi temeljni dejavniki, ki so bili preverjeni ob njegovi vzpostavitvi z namenom, da se presodi, ali so še izpolnjeni v pričakovani kakovosti, saj je mogoče pričakovati, da se tako razmere v okolju kot v samem središču s časom spreminjajo.

Ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za delovanje dislokacij. Za vzpostavitev dislokacij se ne izpeljujejo akreditacijski postopki posebej, pač pa se izpol-



njevanje pogojev za njihovo delovanje ugotavlja ob rednih akreditacijah. Prva presoja ustreznega izpolnjevanja pogojev za delovanje dislokacije je tako eno leto po pridobitvi delne akreditacije. Do naslednje akreditacije svetovalno središče v skladu s svojo strategijo razvoja ustanavlja dislokacije in skrbi za njihovo kakovost. Ob vnovični akreditaciji pa akreditacijski organ presoja tudi ustreznost dislokacij. Med akreditacijo se preverja več kazalnikov in meril (našteti so v preglednici 2):



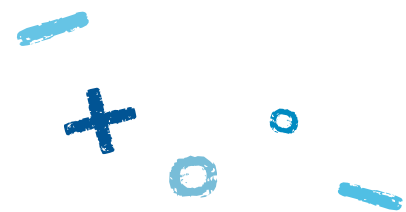
Preglednica 2: Kazalniki in merila, ki se preverjajo v postopku akreditacije

SKLOPI	STANDARD, KI SE PREVERJA	KAZALNIK ⁸	KDAJ SE PREVERJA IZPOLNJEVANJE MERIL
POZNAVANJE POTREB OKOLJA PO SVETOVALNEM DELU IN SPOSOBNOST ODZIVANJA NANJE	Svetovalno središče si prizadeva za povečevanje dostopnosti svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.	Poznavanje potencialnih svetovancev glede na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Dejavni načini pridobivanja svetovancev	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (1 leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
KAKOVOST OSEBJA	Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (1 leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
		Izobrazba vodje svetovalnega središča in svetovalca	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Delovne izkušnje vodje svetovalnega središča in svetovalca	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
PRIMERNE PROSTORSKE IN DRUGE RAZMERE ZA OPRAVLJENJE SVETOVALNEGA DELA	Svetovalno središče zagotavlja primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo.	Prostor	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Oprema	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Baze podatkov	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
SPOSOBNOST PARTNERSKEGA POVEZOVANJA	Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.	Strateški partnerji	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji

8 Za vsak kazalnik so opredeljena merila za preverjanje. Meril tokrat ne navajamo, navedena pa so v prilogah (Priloga 2).



SKLOPI	STANDARD, KI SE PREVERJA	KAZALNIK ⁸	KDAJ SE PREVERJA IZPOLNJEVANJE MERIL
ZAGOTOVLJENA DOSTOPNOST SVETOVALNIH STORITEV Z USTREZNIM OBVEŠČANJEM IN PREDSTAVITVIJO	Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno obvešča potencialne ciljne skupine in jim predstavlja svoje dejavnosti.	Načrtnost	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
NAČRTNA SKRB ZA KAKOVOST	Svetovalno središče ima vpeljano sistematično presojanje in razvijanje kakovosti.	Načrtovanje	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
VODENJE, UPRAVLJANJE IN ORGANIZIRANOST SVETOVALNEGA SREDIŠČA ZAGOTAVLJA MOŽNOSTI ZA KAKOVOSTNO DELO	Svetovalno središče je razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer deluje, pa umeščeno na način, ki mu omogoča potrebno strokovno avtonomijo in delovne razmere v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče.	Razvojna usmerjenost	<ul style="list-style-type: none"> ● PRED ustanovitvijo svetovalnega središča ● PET LET po polni akreditaciji
		Strokovna avtonomnost	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
		Normativna urejenost položaja svetovalnega središča in njegove dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
		Vloga in položaj vodje svetovalnega središča	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
SVETOVALNO SREDIŠČE IZKAZUJE DOBRE DOSEŽKE DELA	Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje.	Število storitev	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji
		Število svetovancev	<ul style="list-style-type: none"> ● ENO LETO po ustanovitvi svetovalnega središča (eno leto po delni akreditaciji) ● PET LET po polni akreditaciji



Nosilec akreditacije. V izobraževanju (odraslih) še nimamo neodvisnega akreditacijskega telesa, zato je za zdaj najbolj smiselno, da je **nosilec akreditacije Ministrstvo za šolstvo in šport**, ki je tudi sicer nosilec podobnih postopkov v izobraževanju. Tako so zadeve rešene tudi v številnih državah po svetu, kjer postopke akreditacije za izobraževalne organizacije in programe izpeljujejo vladna ministrstva za izobraževanje⁹.

Sodelavci v akreditacijskih postopkih. V postopku akreditacije je predvidena presoja nekaterih strokovnih in normativnih dokumentov. Ministrstvo za šolstvo in šport že zdaj presoja normativne akte, vprašanje pa je, ali ima dovolj ustreznega osebja za drugo strokovno presojo. Vprašanje je, ali je za presojo takih dokumentov (npr. model svetovalnega središča) treba zagotoviti »zunanjo« eks-pertno presojo. Če da, potem bi bilo mogoče:

- imenovati akreditacijske eksperte,
- oblikovati akreditacijske ekspertno sestavljene komisije,
- najeti ustrezno strokovno institucijo.

Rešitve so seveda odvisne od tega, kakšne sklepe bodo sprejeli na Ministrstvu za šolstvo in šport.

Potrebni postopki za uveljavitev akreditacije v svetovalnih središčih. Kot smo že omenili, gre za novost v izobraževanju odraslih, zato akreditacija ne bo uveljavljena takoj. Mogoče pa je predvideti, da bodo za to potrebni nekateri postopki in pogovori, v njih pa se bodo nekatere rešitve natančneje izoblikovale. Tako bo mogoče:

- predstaviti zamisli, razloge in cilje na Sektorju Ministrstva za šolstvo in šport za izobraževanje odraslih;
- predstaviti zamisli, razloge in cilje na Strokovnem svetu za izobraževanje odraslih;
- predstaviti zamisli, razloge in cilje na drugih mestih na Ministrstvu za šolstvo in šport, če bi bilo to zaželeno;
- pridobiti soglasje Ministrstva za šolstvo in šport;
- oblikovati osnutek Pravilnika o akreditaciji;

⁹ Glej npr. http://en.wikipedia.org/wiki/School_accreditation.

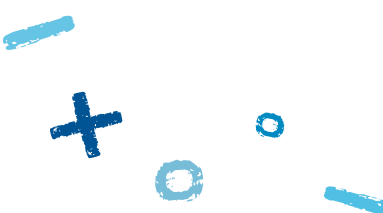


- izpeljati postopek sprejema Pravilnika o akreditaciji;
- seznanjati z novim pravilnikom;
- izpeljevati akreditacije.

Predvideno je, da se bo spremenil tudi Zakon o izobraževanju odraslih, zato je priložnost, da se izhodišča za uveljavljanje akreditacije opredelijo že z zakonom.

Postopek akreditacije. Kako natančno bo potekala akreditacija, je torej odvisno od normativne ureditve, tokrat pa nakazujemo temeljni potek:

- Javni zavod, ki bi želel imeti svetovalno središče in ki pridobi načelno soglasje Ministrstvo za šolstvo in šport za vzpostavitev (odvisno od strategije razvoja omrežja svetovalnih središč), vložijo vlogo za akreditacijo, v kateri opiše izpolnjevanje meril, ki se presojujejo ob vzpostavitvi.
- Akreditacijski organ presodi vlogo in na kraju samem presodi, kako je z izpolnjevanjem meril za akreditacijo.
- Če akreditacijski organ ugotovi, da so merila izpolnjena, izda sklep o delni akreditaciji; v njej je navedeno, katera merila mora novoustanovljeno svetovalno središče izpolniti v enem letu.
- Z datumom izdaje sklepa o delni akreditaciji se šteje, da je novo svetovalno središče ustanovljeno in lahko začne delovati.
- Pred iztekom enega leta svetovalno središče akreditacijski organ pisno obvesti o izpolnjevanju meril, ki jih mora izpolniti v tem roku.
- Akreditacijski organ se odloči, ali bo presodil samo pisna dokazila ali pa bo opravil tudi presojo na kraju samem.
- Po presoji izpolnjevanja meril akreditacijski organ izda sklep o polni akreditaciji za svetovalno središče z veljavnostjo petih let.
- Pred iztekom petih let svetovalno središče znova vložijo vlogo za akreditacijo, v njej opiše izpolnjevanje meril, ki se presojujejo po petih letih.
- Postopek v nadaljevanju je enak kot ob vzpostavitvi, le da v tem primeru ni delne akreditacije.



Akreditacijski organ po opravljenem postopku presoje zahtevanih meril praviloma izdaja sklep o delni ali polni akreditaciji ali o tem, da svetovalno središče ne izpolnjuje pogojev za akreditacijo. Izjemoma lahko akreditacijski organ izda tudi **sklep o začasni akreditaciji** in v njem navede, katerih meril prosilec še ne izpolnjuje in do kdaj jih mora izpolniti. Če v tem času prosilec meril ne izpolni, ne more biti akreditiran. Sklep o začasni akreditaciji se lahko izdaja ob vnovičnih akreditacijah po petih letih od polne akreditacije, ne pa tudi ob prvi akreditaciji.

Če prosilec ne izpolni pogojev za akreditacijo, se ne more uvrstiti v javno omrežje svetovalnih središč; če pa svetovalno središče pozneje meril ne dosega več, prav tako ne more biti več del javnega omrežja svetovalnih središč.

Slika 7: Časovna razporeditev različnih opravil, ki jih opravlja svetovalno središče v zvezi z akreditacijo (ob domnevi, da se dejavnosti začno januarja)

LETO pred ustanovitvi-jo središča	VLOGA ZA AKREDITACIJO	PRIPRAVE NA AKREDITACIJSKI OBISK IN SODELOVANJE NA NJEM										SKLEP O DELNI AKREDITACIJI
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
1. LETO delovanja	SREDIŠČE ZAČNE DELO								SREDIŠČE OBVESTI AKREDITACIJSKI ORGAN O IZPOLNJEVANJU MERIL PO 1 LETU			SKLEP O POLNI AKREDITACIJI
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
6. LETO delovanja	VLOGA ZA AKREDITACIJO	PRIPRAVE NA AKREDITACIJSKI OBISK IN SODELOVANJE NA NJEM										SKLEP O POLNI AKREDITACIJI
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december

4.2 Spremljanje v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO

Poleg akreditacije, ki je, kot smo opisali, namenjena zunanji presoji kakovosti nekaterih temeljnih standardov kakovosti in meril, ki so po mnenju stroke in financerjev potrebni za delovanje svetovalnega središča, potrebujemo še druge prijeme, ki nam bodo po eni strani omogočili poglobljeno (zunanjo in notranjo) presojo in ovrednotenje posameznih vidikov delovanja svetovalnega središča. Kot takšne opredeljujemo mehanizme zunanje evalvacije in samoevalvacije, vendar bomo o teh pisali pozneje. Tokrat pa v model presojanja in razvijanja kakovosti ISIO vpeljujemo sestavino, ki bo tako svetovalnim središčem, ki svetovalno dejavnost izpeljujejo v praksi, kot Andragoškemu centru Slovenije, ki skrbi za

razvoj te dejavnosti na nacionalni ravni, omogočila sprotno spremljanje delovanja svetovalnih središč in hitro ukrepanje, kadar bo to potrebno. Prav temu je namreč namenjeno **spremljanje** delovanja in rezultatov svetovalnih središč.

Najbolj znana opredelitev spremljanja, ki se je doslej uveljavila v Sloveniji, je opredelitev, zajeta v Pravilniku o posodabljanju vzgojno-izobraževalnega dela, ki pravi, da:

»je spremljanje novih programov, novih programskih elementov in novosti postopek sistematičnega zbiranja informacij o njihovem uresničevanju z namenom sprotnega reševanja vprašanj neposredno v pedagoški praksi«¹⁰.

Pri tem je treba postopke spremljanja razlikovati od postopkov evalvacije, ki so bolj poglobljeni postopki vrednotenja, saj se:

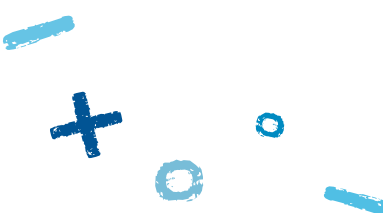
»na osnovi zbranih podatkov: (1) presoja o kakovosti novih vzgojno-izobraževalnih in administrativnih nalog, (2) ovrednoti, kolikšne in kakšne spremembe nastajajo z njihovim uvajanjem, (3) omogoči oblikovanje presoje o tem, kako izboljšati način njihovega izvajanja.«¹¹

Tudi ob sprejetju takšne ločnice med postopki spremljanja in postopki evalvacije, kot jo opredeljuje omenjeni pravilnik, bi bilo seveda nemogoče reči, da nekako tudi postopki spremljanja ne vsebujejo vrednotenja (presojanja). Tak ali drugačen ukrep, ki ga bomo sprejeli na podlagi spremljanja, bo gotovo vseboval tudi vrednostno sodbo o tem, ali je kaj treba spremeniti ali ne. Pri spremljanju gre bolj za sprotne (formativne) oblike spremljanja neke dejavnosti, ki niso utemeljene na zahtevnih znanstvenih metodologijah ter ne vsebujejo zahtevnih in poglobljenih interpretacij in vrednotenja. Za spremljanje se uporabljajo instrumenti, ki morajo prav tako kot postopki evalvacije zagotavljati načrtnost ter metodološko korektnost, a so po navadi preprostejši in usmerjeni v uporabnost, da je mogoče hitro pridobivanje informacij in hitro ukrepanje.

Izhajajoč iz takšnega temeljnega okvira, smo spremljanje v modelu za presojanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO opredelili kot sprotno spremljanje temeljnih področij delovanja ter rezultatov in učinkov svetovalnega središča ISIO za sprotno reševanje morebitnih težav, vpeljevanje potrebnih hitrih izboljšav in ukrepov, o katerih se na podlagi spremljanja presodi, da jih je treba vpeljati takoj.

10 Pravilnik o posodabljanju vzgojno-izobraževalnega dela, Ur. l 13/2003, 2. člen: uvajanje, spremljanje in evalvacije.

11 Prav tam.



Temeljni cilji, ki jih upoštevamo ob umeščanju spremljanja v model presojanja in razvijanja kakovosti ISIO, so zagotoviti sprotno spremljanje:

- meril, po katerih morajo imeti nosilci razvoja svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni in svetovalna središča ISIO sprotne in verodostojne podatke in informacije o tem, koliko so dosežena, saj se na tej podlagi usmerjajo in načrtujejo sprotno delo in dejavnosti ter vpeljujejo potrebni ukrepi in spremembe;
- meril, ki so v določenem časovnem obdobju posebno pomembna zaradi sprotnega spremljanja npr. vpeljanih novih strokovnih prijemov v svetovalno dejavnost izobraževanja odraslih.

Namen spremljanja je predvsem v tem, da bi:

- **izvajalcem svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih ISIO** omogočilo sproten vpogled v potek in dosežke lastne dejavnosti; to je lahko dobra podlaga za sprotno usmerjanje poteka dela, vpeljavo morebitnih ukrepov. Takšno sprotno spremljanje omogoča vpeljavo hitrih in takojšnjih izboljšav, ki so lahko majhne, a zaradi svoje ažurnosti in pravočasne vpeljave učinkovite;
- **načrtovalcem strokovnega razvoja svetovalne dejavnosti za odrasle** omogočilo vpogled v sproten potek in dosežke dejavnosti, ki so podlaga za potrebne izboljšave v celotnem omrežju svetovalnih središč ISIO. Spremljave so še posebno koristne takrat, ko v omrežje svetovalnih središč ISIO vpeljemo kako razvojno novost in je zato v tistem obdobju še posebno pomembno, da se vpeljava novosti sproti spremlja ter se nanjo hitro odziva, če se začnejo kazati drugačni učinki vpeljevanja novosti od načrtovanih;
- **strateškimi in strokovnim partnerjem** dalo dragocen vir informacij o svetovalni dejavnosti in za načrtovanje razvoja.

Področja, standardi kakovosti in merila za spremljanje dejavnosti in rezultatov v ISIO

V nadaljevanju predstavljamo tista področja, standarde in merila kakovosti, ki jih vsebuje spremljanje. Tako so za vsako posamezno področje, ki ga zajema model kakovosti ISIO in ki naj bi bilo uvrščeno v spremljanje, predstavljeni standardi, ki naj bi jih preverjali s spremljanjem, z njimi povezani kazalniki kakovosti in merila, ki jih uporabljamo pri spremljanju kot podlago za vrednotenje ugotovitev



spremljanja. Predvideno je, da svetovalno središče ISIO vsa merila, ki so predstavljena, med letom **obvezno** spremlja.

Preglednica 3: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju »potencialni svetovanci (ciljne skupine)«

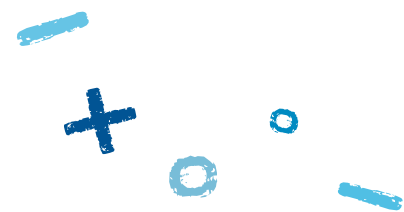
Standard: Svetovalno središče si prizadeva za povečevanje dostopnosti svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
POTENCIALNI SVETOVANCI (CILJNE SKUPINE)	Dejavni načini pridobivanja svetovancev	Svetovalno središče ima eno ali več dislokacij.

Preglednica 4: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju »osebje«

Standard: Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
OSEBJE	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	Svetovalno središče ima enega svetovalca s polnim delovnim časom, če izpelje 1000 svetovalnih storitev na leto in ima 800 svetovancev.
		Svetovalno delo v obsegu enega polno zaposlenega svetovalca je mogoče sestaviti tudi z delom več svetovalcev z nepolnim delovnim časom; pri tem vsaj eden od teh svetovalcev dosega vsaj 70 odstotkov dela za svetovalno središče/svetovanje.
	Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča in svetovalec se udeležita najmanj dveh izobraževalnih srečanj na leto, ki jih za svetovalna središča organizira ACS.
		Vodja svetovalnega središča in svetovalec se udeležujeta tudi drugega strokovnega usposabljanja, povezanega s svetovalnim delom, in sicer najmanj 16 ur na leto.
Osebnostne lastnosti vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča in svetovalec uspešno opravi ta preizkus temeljnih osebnostnih lastnosti, potrebnih za svetovalno delo (empatičnost, dejavno poslušanje, komunikativnost idr.).	



Preglednica 5: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju
»viri, oprema, informacijske baze, pripomočki«

Standard: Svetovalno središče priskrbi primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI	Strokovna literatura	Svetovalno središče ima na voljo zalogo strokovne literature in strokovnih revij, povezanih s svetovanjem in izobraževanjem.
	Baze podatkov	Svetovalno središče ima bazo podatkov, v kateri so temeljni dokumenti, potrebni za svetovalno delo (vsaj temeljna zakonodaja s področja izobraževanja odraslih, nacionalni razpisi za vpis, pregled javnoveljavnih programov za izobraževanje odraslih, pregled izvajalcev izobraževanja odraslih).
		Svetovalno središče ima svojo regionalno bazo podatkov, v kateri so podatki, pomembni za izobraževanje in učenje odraslih v njihovem okolju (vsaj izvajalce izobraževalnih programov, izobraževalne programe, ponudbo formalnega in neformalnega izobraževanja, različne oblike pomoči idr.)

Preglednica 6: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju
»svetovalni proces«

Standard: Svetovalno središče svetovancem zagotavlja celosten svetovalni proces, s katerim si lahko pomagajo pri odločanju in poteku izobraževanja in učenja.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
SVETOVALNI PROCES	Vrste svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse tri vrste svetovalnega procesa: svetovanje pred vključitvijo v izobraževanje ali učenje, med samim potekom izobraževanja in po njegovem dokončanju.
	Dejavnosti svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse dejavnosti svetovalnega procesa: informiranje, nasvetovanje, svetovanje, ovrednotenje, usposabljanje, zastopanje, povratno informiranje.
	Načini izpeljevanja svetovalnega procesa	Svetovanje poteka vsaj: <ul style="list-style-type: none"> ● po telefonu, ● osebno, ● po elektronski pošti, ● pisno, ● z informacijskim gradivom.
		Svetovalni proces lahko poteka tudi drugače, npr. z organizacijo informacijskega kotička, s kontaktno oddajo na radiu, televiziji, s svetovalnim kotičkom v časniku.
	Načini vključevanja svetovancev	Svetovalni proces je na voljo posameznikom ali skupinam.
Trajanje svetovalnega procesa	Trajanje svetovalnega procesa je prilagojeno svetovalnemu problemu in svetovančevim potrebam.	

Preglednica 7: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju
»partnerstvo«

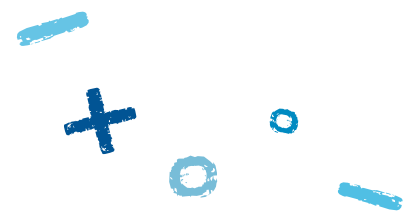
Standard: Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PARTNERSTVO	Strateški partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strateških partnerjev; ta zajema najpomembnejše subjekte, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju ter razvoju ljudi (vsaj zastopniki občin/e, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrtne zbornice).
	Sodelovanje strateških partnerjev pri načrtovanju razvoja svetovalnega središča	Svetovalno središče vsaj enkrat na leto preveri svoje načrte skupaj s strateškimi partnerji.
	Sodelovanje strateških partnerjev pri vrednotenju delovanja svetovalnega središča	Svetovalno središče vsaj enkrat na leto ovrednoti delo svetovalnega središča skupaj s strateškimi partnerji.
	Strokovni partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strokovnih partnerjev; ta zajema mrežo organizacij, ki v lokalnem okolju delujejo v svetovanju ali izobraževanju odraslih (vsaj zastopniki izobraževalnih organizacij, ki izobražujejo odrasle, drugih svetovalnih organizacij, zavodov za zaposlovanje).
		Strokovni partnerji so povezani v strokovni aktiv.
	Strokovni aktiv razpravlja in sprejema strokovne usmeritve, povezane z delovanjem svetovalnega središča.	
Sodelovanje strokovnih partnerjev pri izpeljavi svetovalnega procesa	Svetovalno središče pri izpeljavi svetovalnega procesa v skladu s svetovančevimi potrebami vključuje strokovne partnerje.	

Preglednica 8: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju
»informiranje in promocija«

Standard: Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno obvešča potencialne ciljne skupine in promovira svoje dejavnosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
INFORMIRANJE IN PROMOCIJA	Načrtnost	Svetovalno središče ima opredeljen najmanj letni načrt informiranja potencialnih ciljnih skupin in predstavitev dejavnosti.
	Pogostost	Svetovalno središče ima vsaj eno obliko stalnega informiranja potencialnih ciljnih skupin in predstavitev dejavnosti.
	Raznovrstnost	Svetovalno središče izpeljuje informiranje in promocijo po različnih medijih (radiu, časnikih, televiziji, spletu, letakih, plakatih, oglasnih deskah).



Preglednica 9: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju »**presojanje in razvijanje kakovosti**«

Standard: Svetovalno središče ima vpeljana sistematično presojanje in razvijanje kakovosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI	Načrtovanje	Svetovalno središče ima opredeljen načrt samoevalvacije za določeno časovno obdobje.
	Izpeljava	Svetovalno središče izpeljuje samoevalvacijo po samoevalvacijskem načrtu.
	Predstavitve rezultatov presojanja kakovosti	Svetovalno središče po samoevalvacijskem načrtu pripravi samoevalvacijsko poročilo in izpelje razpravo.
	Vpeljava izboljšav	Svetovalno središče ima opredeljen akcijski načrt za razvoj kakovosti za določeno časovno obdobje in ga tudi uresničuje.

Preglednica 10: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se spremljajo na področju »**rezultati**«

Standard: Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	
REZULTATI	Število storitev	Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, opravi 1000 svetovalnih storitev na leto.	
	Število svetovancev	Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, ima 800 svetovancev na leto.	
	Demografske lastnosti svetovancev		Sestava svetovancev po spolu se ne razlikuje za več kot 20 odstotkov sestave po spolu vsega prebivalstva v regiji.
			Glede na izobrazbeno sestavo je med svetovanci vsaj 50 odstotkov takih, ki imajo manj kot štiriletno srednjo šolo.
			V svetovalnem središču je med vsemi svetovanci vsaj enak odstotek brezposelnih, kot je odstotek registrirane brezposelnosti v regiji.
	Ranljive skupine prebivalstva	Med svetovanci jih je vsaj 20 odstotkov iz ranljivih skupin prebivalstva (imigranti, begunci, brezdomci, Romi, odrasli s posebnimi potrebami, starejši manj izobraženi zaposleni, mlajši odrasli brez poklicne izobrazbe).	
Prednostne ciljne skupine z vidika lokalnega in regionalnega okolja	Med svetovanci jih je vsaj 50 odstotkov iz prednostnih ciljnih skupin iz lokalnega okolja.		

Nosilci spremljanja v modelu kakovosti ISIO

Temeljni nosilec spremljanja v modelu kakovosti ISIO je posamezno svetovalno središče ISIO. Skrbi za sprotno zbiranje podatkov in informacij ter zapise o spremljanju dogovorjenih meril. Pripravi letno poročilo o spremljanju in ga da v obravnavo strateškemu svetu.

Sodelavci pri spremljanju: pri spremljanju sodeluje tudi Andragoški center Slovenije, in sicer:

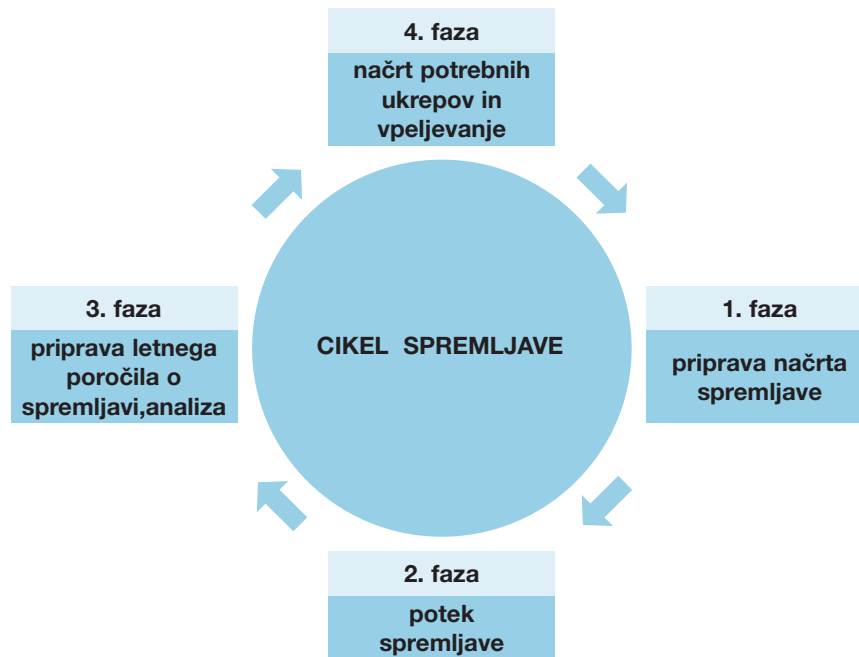
- kot koordinator svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni pomaga razvijati instrumente spremljanja (npr. skupne računalniške aplikacije za spremljanje dejavnosti svetovalnih središč¹²);
- usmerja postopke spremljanja obveznih meril v določenem obdobju spremljanja;
- enkrat na leto pripravi poročilo o spremljanju, ki vsebuje združene podatke spremljav za vsa središča. V poročilo so uvrščeni podatki za tista merila, za katera je dogovorjeno, da ima vanje v združeni obliki vpogled tudi Andragoški center Slovenije. Del tega poročila, ki se nanaša na celotno omrežje svetovalnih središč (ne na posamezno središče), objavi na svoji spletni strani. Podatke o spremljavah uvrsti tudi v poročilo o zunanji evalvaciji, ki ga Andragoški center Slovenije pripravi vsako tretje leto za prejšnji dve leti; podatke razčleni z vidika ciljev in standardov kakovosti ter ugotavlja gibanja.

Postopek načrtovanja in izpeljave spremljav v modelu kakovosti ISIO

Spremljanje poteka po štirih fazah, prikazanih na sliki. Svetovalna središča in Andragoški center imajo pri tem nekoliko drugačno vlogo, ki izhaja iz načela, da je temeljni nosilec tega procesa svetovalno središče, ACS pa se vključuje v tiste dejavnosti in takrat, kadar je to smiselno in potrebno zaradi razvoja celotnega omrežja svetovalnih središč.

¹² Leta 2003 je ACS razvil računalniško aplikacijo SDSS – za spremljanje dejavnosti svetovalnih središč za izobraževanje odraslih. Z njo so bili nadomeščeni različni načini pisnega spremljanja delovanja svetovalnih središč. Svetovalci vpisujejo v aplikacijo vse svetovalne obravnave, spremljajo svoje delo pri opravljanju nalog svetovalnega središča ter lahko sproti izpisujejo značilnosti svetovancev in obravnave v središču. Tako jim je olajšano spremljanje svetovancev in njihovega dela. Podatki in različne analize so na voljo takoj, zapisi v aplikaciji pa so bogat vir za izobraževalce odraslih in izobraževalno politiko. Aplikacija bo po pilotni vpeljavi celotnega modela presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO dopolnjena v skladu z novimi prijemi.



Slika 8: **Potek spremljav**

1. faza: priprava skupnega letnega načrta spremljanja

Andragoški center vsako leto januarja za tekoče leto pripravi skupni načrt spremljanja za vsa središča. Kot skupni načrt spremljanja lahko velja izpis iz aplikacije SDSS, ki določa, katera merila so predmet spremljanja. Vsako leto se spremljajo vsa merila, ki so za spremljanje opredeljena po modelu kakovosti ISIO.

2. faza: potek spremljanja v tekočem letu

Kot smo že omenili, so poglavitni nosilci spremljanja svetovalna središča ISIO. V tekočem letu (od januarja do decembra) je posamezno svetovalno središče odgovorno, da sproti spremlja ustrezna merila, tako kot je dogovorjeno. Večinoma se za postopek spremljanja uporablja računalniška aplikacija SDSS. Za vzdrževanje računalniške aplikacije skrbi Andragoški center Slovenije, lahko pa ima svetovalno središče vpeljane tudi druge instrumente in postopke spremljanja.

Svetovalno središče med letom Andragoškemu centru ne pošilja podatkov o spremljavah, pa tudi Andragoški center med letom ne pregleduje stanja v računalniški aplikaciji za posamezno svetovalno središče. Izvajalcem je prepuščena odgovornost, da bodo postopke spremljanja izpeljevali korektno in dogovorjeno. Izjemoma se je zaradi razvojnih ali drugih potreb mogoče med Andragoškim centrom Slovenije in svetovalnimi središči posebej dogovoriti, da se nekatere sprotne spremljave Andragoškemu centru Slovenije pošljejo že med letom ali pa si Andragoški center take podatke pridobi računalniško.

3. faza: priprava letnih poročil o spremljavi in analiza

Poročilo svetovalnega središča: Ob koncu letnega cikla spremljanja, praviloma po 12 mesecih ali v januarju naslednjega leta za prejšnje leto, svetovalno središče ISIO po dogovorjeni strukturi pripravi poročilo o spremljavi. Najpozneje februarja svetovalno središče skliče in izpelje sejo strateškega sveta, na njej pa ta svet obravnava letno poročilo o spremljavi. Svetovalno središče pošlje poročilo tudi Andragoškemu centru.

Poročilo Andragoškega centra Slovenije: Andragoški center Slovenije ob koncu cikla, najpozneje februarja za prejšnje leto, pripravi skupno poročilo o spremljavi za celotno omrežje ISIO. V poročilo so uvrščeni združeni podatki za vsa svetovalna središča ISIO za preteklo leto. Andragoški center Slovenije objavi letno poročilo o spremljavi na svoji spletni strani. Pri tem vsako leto posebej presodi, kateri podatki bodo objavljeni. Objavi le tiste podatke, ki so pomembni za širšo strokovno javnost.

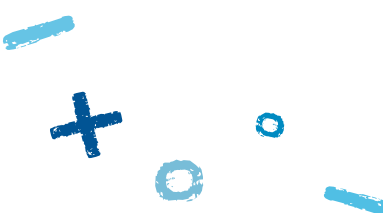
V skupnem poročilu se javno ne objavljajo podatki za posamezno svetovalno središče, temveč samo skupni podatki. Podatki za posamezno svetovalno središče pa se uporabijo ob evalvacijskih obiskih, ki jih opravlja Andragoški center Slovenije po opravljenih zunanjih evalvacijah.

Letno poročilo o spremljavah, tako posameznih svetovalnih središč kot skupno poročilo, ki ga pripravi Andragoški center Slovenije, vsebuje prikaz podatkov, temeljne ugotovitve in predlog potrebnih ukrepov za izboljšave.

4. faza: načrtovanje in vpeljava potrebnih ukrepov

Kot smo omenili že v uvodu, je namen sprotnih spremljav v tem, da imamo zmeraj na voljo verodostojne podatke in informacije o poteku dejavnosti svetovalnega središča in lahko na njihovi podlagi ukrepamo in usmerjamo delo. Zato je pomembno, da svetovalno središče tako pridobljene podatke in informacije zares uporabi za sprotno analizo svoje dejavnosti. Strokovni sodelavci v svetovalnem središču se o letnih podatkih in rezultatih pogovorijo in jih ovrednotijo. Svetovalno središče prav tako (februarja za preteklo leto) skliče in izpelje sejo strateškega sveta, na kateri obravnavajo poročilo središča o spremljanju.

Ugotovitve, ki so jih oblikovali svetovalci sami, in ugotovitve z razprave na strateškem svetu so podlaga za načrtovanje ukrepov za razvoj kakovosti. Predvidene ukrepe svetovalno središče uvrsti v akcijski načrt za razvoj kakovosti za tekoče obdobje. Tudi Andragoški center Slovenije na podlagi analize združenih podatkov za celotno omrežje svetovalnih središč pripravi predlog potrebnih ukrepov in ti se



bodo naslednje leto vpeljevali v vsa svetovalna središča. Analiza spremljav in predvideni ukrepi so predmet skupnega pogovora na delavnici, ki jih strokovni sodelavci Andragoškega centra Slovenije izpeljujejo z omrežjem svetovalnih središč ISIO najpozneje marca za preteklo leto. Na delavnici se sprejmejo odločitve o skupnih ukrepih v omrežju za izboljšave.

Svetovalna središča od aprila do decembra vpeljujejo in izpeljujejo dogovorjene ukrepe za izboljšave.

Slika 9: Časovna razporeditev različnih opravil svetovalnega središča v enem letu v zvezi s spremljanjem dejavnosti

ANALIZA PODATKOV, PRIPRAVA POROČILA ZA PRETEKLO LETO	OBRAVNAVA POROČILA NA STRATEŠKEM SVETU	UDELEŽBA NA DELAVNICI ACS O SPREMLJANJU										
			DOPOLNITEV AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ KAKOVOSTI NA PODLAGI SPREMLJANJA IN NJEGOVO URESNIČEVANJE									
NAČRT SPREMLJANJA ZA TEKOČE LETO												
SPREMLJANJE												
januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december	

Slika 10: Časovna razporeditev letnih opravil Andragoškega centra Slovenije v zvezi s spremljanjem dejavnosti

NACIONALNI NAČRT SPREMLJANJA ZA TEKOČE LETO											
ANALIZA ZDRUŽENIH PODATKOV, PRIPRAVA ZDRUŽENEGA POROČILA ZA PRETEKLO LETO , OBJAVA NA SPLETU	DELAVNICA ACS O SPREMLJANJU										
januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december



4.3 Samoevalvacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO

Za kakovost delovanja in rezultatov svetovalnih središč ISIO je pomembna dejavna razvojna usmerjenost strokovnih sodelavcev, ki v takih središčih delujejo. Prav strokovni sodelavci v svetovalnih središčih ISIO so namreč temeljni nosilci tistih procesov presojanja in razvijanja kakovosti, ki temeljijo na notranji skrbi za kakovost. Kot pomembno sredstvo za uresničevanje take razvojne usmerjenosti so v model kakovosti ISIO vpeljeni procesi notranje skrbi za kakovost, ki temeljijo na metodah samoevalvacije. Pri tem lahko samoevalvacijo najširše opredelimo kot:

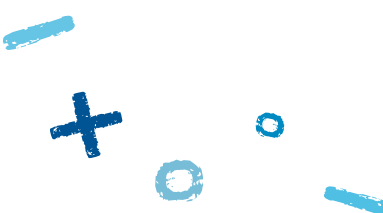
»Sistematičen postopek, v katerem izobraževalna organizacija (skupina, učitelj), v našem primeru pa svetovalno središče ISIO, samo presodi/oceni svojo kakovost. Včasih se zanjo uporablja tudi izraz notranja evalvacija ali notranje presojanje kakovosti.«

V nasprotju s spremljanjem, ki ga v modelu kakovosti v ISIO razumemo kot »sprotno spremljanje temeljnih področij delovanja ter rezultatov in učinkov svetovalnega središča ISIO z namenom sprotnega reševanja morebitnih težav ter vpeljevanja potrebnih hitrih izboljšav in ukrepov«, nam samoevalvacija omogoča bolj poglobljeno in celostno presojo izbranih področij ali dejavnikov kakovosti.

Samoevalvacija po modelu ISIO je zasnovana tako, da omogoča veliko stopnjo avtonomije in samostojnega odločanja svetovalnemu središču, ki je opredeljeno kot temeljni nosilec procesov samoevalvacije.

Pri procesih samoevalvacije so po modelu **opredeljene kot obvezne** tele temeljne sestavine:

- sistem presojanja in razvijanja kakovosti – listina o kakovosti, ki jo svetovalno središče tudi javno objavi,
- načrt samoevalvacije za določeno časovno obdobje,
- izpeljava samoevalvacije po samoevalvacijskem načrtu,
- samoevalvacijsko poročilo, razprava o rezultatih ter javna objava tistih podatkov, za katere svetovalno središče samo presodi, da so pomembni za širšo javnost,
- akcijski načrt za razvoj kakovosti za določeno časovno obdobje in njegovo uresničevanje.



Pri odločanju o tem, katera področja ali dejavniki kakovosti bodo v določenem obdobju predmet poglobljene notranje presoje, je svetovalno središče popolnoma samostojno. Okvir za izbiro vsebin samoevalvacije mu sicer postavljajo standardi kakovosti in merila, ki jih kot priporočljive za samoevalvacijo opredeljuje model ISIO in jih predstavljamo v nadaljevanju. Vendar pa lahko strokovni sodelavci v svetovalnem središču ISIO poleg priporočljivih področij kakovosti izberejo tudi druga, če v nekem obdobju ugotovijo, da bi bilo to treba, model ISIO pa jih ne zajema. Pri izbiri področij in kazalnikov kakovosti za samoevalvacijo je priporočljivo, da svetovalno središče izhaja iz izkušenj s samoevalvacijo. Če še nima veliko izkušenj, je boljše, da procese samoevalvacije zasnuje tako, da izbere manj vsebinskih področij in kazalnikov kakovosti (dva do največ štiri) ter svoje delo v naslednjem samoevalvacijskem ciklu razvije.

Temeljni cilji, ki jih upoštevamo ob umeščanju samoevalvacije v model presojanja in razvijanja kakovosti ISIO, je zagotoviti samoevalvacijo:

- meril, ki so takšne narave, da morajo imeti o njihovem doseganju svetovalna središča ISIO poglobljene in verodostojne podatke in informacije, saj le na podlagi tako poglobljene notranje presoje kakovosti lahko dolgoročno usmerjajo in načrtujejo delo ter vpeljujejo potrebne izboljšave in razvojne dejavnosti;
- meril, ki so v določenem časovnem obdobju po njihovi presoji posebno pomembna zaradi ovrednotenja npr. vpeljanih novih strokovnih prijemov, ovrednotenja sprememb, nastalih zaradi novih prijemov, vpeljanih v svetovalno dejavnost v svetovalnem središču ISIO.

Namen vpeljevanja samoevalvacije v presojanje in razvijanje kakovosti je predvsem v tem, da naj bi le-ta prinesla kakovostne in objektivne podatke **izvajalcem svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih ISIO**, predvsem poglobljen vpogled v potek in dosežke njihove dejavnosti; to je lahko dobra podlaga za dolgoročno usmerjanje razvoja in vpeljevanja potrebnih izboljšav.

Treba pa je poudariti, da se prava notranja skrb za kakovost svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih ISIO lahko začne šele tedaj, ko razumevanje samoevalvacije preseže zgolj instrumentalno zbiranje podatkov in informacij itn., pač pa **sproža premisleke o kakovosti kot vrednoti**, premisleke o tem, kaj strokovnim sodelavcem v svetovalnih središčih ISIO kakovost zares pomeni. Prav v te namene so procesom samoevalvacije v ISIO dodani razmisleki o **poslanstvu in viziji** svetovalnega središča in o **temeljnih vrednotah**, ki vodijo ravnanje strokovnih sodelavcev v svetovalnih središčih. S procesi samoevalvacije vplivamo na razvoj **kulture učenja iz svoje prakse in praks drugih**.



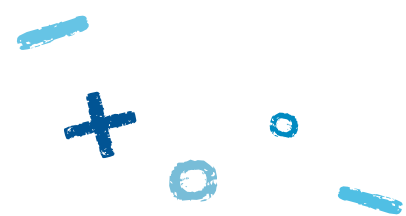
Področja, standardi kakovosti in merila kakovosti za samoevalvacijo v ISIO

V nadaljevanju predstavljamo mogoča področja, standarde in merila kakovosti, ki naj bi jih spremljali s samoevalvacijo. Podobno kot v poglavju o spremljanju tudi tu za vsako posamezno področje, ki ga zajema model kakovosti ISIO in je lahko zajeto v samoevalvacijo, predstavljamo standarde, ki naj bi jih preverjali s samoevalvacijo, z njimi povezane kazalnike kakovosti in merila, ki jih uporabljamo kot podlago za vrednotenje ugotovitev samoevalvacije.

Preglednica 11: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »**potencialni svetovanci (ciljne skupine)**«

Standard: Svetovalno središče si prizadeva za povečevanje dostopnosti svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
POTENCIALNI SVETOVANCI (CILJNE SKUPINE)	Aktivni načini za pridobivanje svetovancev	Svetovalno središče opravi vsaj tri dejavnosti informiranja in svetovanja na leto zunaj sedeža svetovalnih središč in dislokacij.
		Svetovalno središče opravi vsaj eno promocijsko dejavnost na leto, ki je posebej usmerjena v pridobivanje svetovancev.



Preglednica 12: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »osebje«

Standard: Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
OSEBJE	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje direktor zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje računovodja zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje en administrativni delavec zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje en tehnični delavec zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje vzdrževalec informacijskega sistema zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
	Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča je usposobljen za vodenje in organiziranje dela v svetovalnem središču.
Delovne izkušnje vodje svetovalnega središča in svetovalca	Svetovalec ima najmanj tri leta delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali svetovalnem delu.	

Preglednica 13: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »viri, oprema, informacijske baze, pripomočki«

Standard: Svetovalno središče zagotavlja primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo.

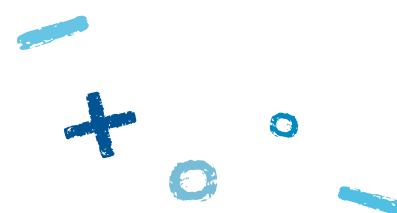
PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI	Svetovalni pripomočki	Svetovalno središče pri svetovalnem delu uporablja različne svetovalne pripomočke.



Preglednica 14: Standardi kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »**svetovalni proces**«

Standard: Svetovalno središče svetovancem zagotavlja celosten svetovalni proces, s katerim si pomagajo pri odločanju in poteku izobraževanja in učenja.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
SVETOVALNI PROCES	Vrste svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse tri vrste svetovalnega procesa: svetovanje pred vključitvijo v izobraževanje ali učenje, med samim potekom izobraževanja in po njegovem dokončanju.
	Dejavnosti svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse dejavnosti svetovalnega procesa: informiranje, nasvetovanje, svetovanje, ovrednotenje, usposabljanje, zastopanje, povratno informiranje.
	Načini izpeljevanja svetovalnega procesa	Svetovanje poteka vsaj: <ul style="list-style-type: none"> ● po telefonu, ● osebno, ● po elektronski pošti, ● pisno, ● z informacijskim gradivom. Svetovalni proces se lahko opravlja tudi drugače, npr. z organizacijo informacijskega kotička, s kontaktno oddajo na radiu, televiziji, s svetovalnim kotičkom v časniku.
	Načini vključevanja svetovancev	Svetovalni proces je na voljo posameznikom ali skupinam.
	Trajanje svetovalnega procesa	Trajanje svetovalnega procesa je prilagojeno svetovalnemu problemu in potrebam svetovanca.
	Strukturiranost svetovalnega procesa	Poglobljene oblike svetovanja zajemajo: <ul style="list-style-type: none"> ● pripravo na svetovalni proces (pri ponovnih svetovalnih storitvah), ● spoznavanje svetovanca in njegovih potreb (tudi z uporabo svetovalnih pripomočkov), ● načrtovanje mogočih rešitev (tudi z uporabo svetovalnih pripomočkov), ● dogovor o uresničevanju rešitev, ● spremljanje uresničevanja (pri vnovičnih svetovalnih storitvah), ● ovrednotenje (pri vnovičnih svetovalnih storitvah).



Standard: Svetovalno središče redno spremlja značilnosti svetovancev, ki so pomembne za odločanje ter uspešnost in učinkovitost izobraževanja.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
SVETOVALNI PROCES (nadaljevanje)	Značilnosti, pomembne pri odločanju za izobraževanje	Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovancev, pomembnih pri odločanju za izobraževanje.
	Značilnosti, pomembne za uspešnost in učinkovitost izobraževanja	Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovancev, pomembnih za uspešnost in učinkovitost izobraževanja.

Preglednica 15: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »partnerstvo«

Standard: Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PARTNERSTVO	Sodelovanje strokovnih partnerjev pri izpeljavi svetovalnega procesa	Svetovalno središče pri izpeljavi svetovalnega procesa v skladu s svetovančevimi potrebami vključuje strokovne partnerje.
		Svetovalno središče se odziva na potrebe partnerjev za izpeljavo svetovalnega procesa.
		Svetovalno središče je pobudnik skupnih dejavnosti v strokovnem omrežju.
	Partnerstvo med svetovalnimi središči	Svetovalno središče sodeluje pri skupnih dejavnostih v mreži svetovalnih središč.

Preglednica 16: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »informiranje in promocija«

Standard: Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno izvaja informiranje potencialnih ciljnih skupin in promocijo njegove dejavnosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
INFORMIRANJE IN PROMOCIJA	Prilagojenost ciljnim skupinam	Svetovalno središče način in vsebino informiranja in promocije prilagaja potrebam različnih ciljnih skupin.
	Regionalna zаетost	Svetovalno središče izpeljuje informiranje potencialnih ciljnih skupin in promocijo dejavnosti v celotni regiji.



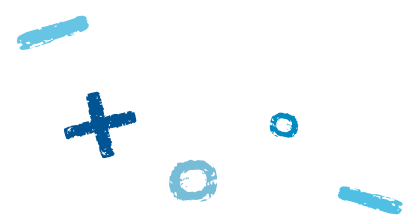
Preglednica 17: Standardi kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »**rezultati**«

Standard: Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
REZULTATI	Demografske lastnosti svetovancev	Sestava svetovancev po spolu se ne razlikuje za več kot 20 odstotkov od sestave po spolu vsega prebivalstva v regiji.
		Glede na izobrazbeno sestavo je med svetovanci vsaj 50 odstotkov takih, ki imajo manj kot štiriletno srednjo šolo.
		V svetovalnem središču je med vsemi svetovanci vsaj enak odstotek brezposelnih, kot je odstotek registrirane brezposelnosti v regiji.
	Ranljive skupine prebivalstva	Med svetovanci jih je vsaj 20 odstotkov iz ranljivih skupin prebivalstva (imigranti, begunci, brezdomci, Romi, odrasli s posebnimi potrebami, starejši manj izobraženi zaposleni, mlajši odrasli brez poklicne izobrazbe).
Prednostne ciljne skupine z vidika lokalnega in regionalnega okolja	Med svetovanci jih je vsaj 50 odstotkov iz prednostnih ciljnih skupin iz lokalnega okolja.	

Standard: Stranke svetovalnega središča so zadovoljne s kakovostjo svetovalnih storitev in menijo, da so storitve pripomogle k rešitvi njihovega problema.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
REZULTATI (nadaljevanje)	Zadovoljstvo svetovancev	Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev je zadovoljnih s storitvami svetovalnega središča.
		Vsaj 50 odstotkov vprašanih svetovancev, ki še niso rešili svojega problema, je zadovoljnih s storitvijo svetovalnega središča.
	Prispevek svetovalnega središča k rešitvi svetovančevega problema	Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev, ki so rešili svoj problem, meni, da je pomoč svetovalnega središča prispevala k rešitvi njihovega problema.



Preglednica 18: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »učinki«

Standard: Svetovalno središče pripomore k povečani vključenosti odraslih v vseživljenjsko učenje, povečanju učne uspešnosti in zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
UČINKI	Povečana vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri odločitvi za nadaljnje formalno ali neformalno učenje.
	Povečanje učne uspešnosti in zmanjšanje osipa	Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri odpravi učnih težav.
		Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri uspešnem dokončanju izobraževanja.
	Zmanjšanje socialne izključenosti	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri socialnem vključevanju.

Preglednica 19: Standardi kakovosti, kazalniki in merila, ki so lahko predmet samoevalvacije na področju »vodenje, upravljanje, organiziranost«

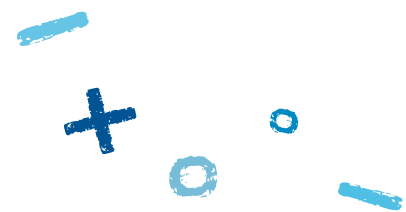
Standard: Svetovalno središče je razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer deluje pa umeščeno na način, ki mu omogoča potrebno strokovno avtonomijo in delovne razmere v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST	Razvojna usmerjenost	Letni načrt svetovalnega središča izraža potrebe ožjega in širšega družbenega okolja z upoštevanjem potreb, opredeljenih v regijskem razvojnem programu.
	Strokovna avtonomnost	Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, ki sodijo izključno med strokovna vprašanja, o katerih samostojno odloča vodja svetovalnega središča ali vodja s sodelavci tega središča.
		Svetovalno središče glede na zavod, kjer deluje, samostojno odloča o strokovnih vprašanjih, ki zadevajo dejavnost svetovalnega središča.



Standard: V svetovalnem središču je organizacija dela učinkovita in tako v podporo svetovalnemu procesu, doseganju dobrih rezultatov ter učinkov dela.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)	Vloga in položaj vodje svetovalnega središča	Vodja svetovalnega središča organizira svoje delo in delo sodelavcev tako, da je učinkovito in uspešno.
		Vodja svetovalnega središča podpira timsko delo, strokovnost, odgovornost in kakovost.
		Vodja svetovalnega središča načrtuje in usmerja strokovni razvoj sodelavcev v svetovalnem središču.
		Vodja svetovalnega središča razvija dobro komunikacijo z okoljem, s strateškimi in strokovnimi partnerji, v zavodu, kjer deluje, s sodelavci svetovalnega središča in s svetovanci.
	Vloga in položaj svetovalca/ev v svetovalnem središču	Svetovalec/ci v svetovalnem središču imajo v skladu z modelom ISIO opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki jim omogočajo opravljanje njihove vloge.
		Svetovalec/ci v svetovalnem središču razvijajo dobro komunikacijo z okoljem, s strateškimi in strokovnimi partnerji, v zavodu, kjer delujejo, med seboj in s svetovanci.
		Svetovalec/ci v svetovalnem središču svoje delo opravljajo tako, da je učinkovito in uspešno.
	Vloga in položaj drugih sodelavcev v svetovalnem središču (direktor zavoda, vzdrževalec informacijskega sistema, administrativni, računovodski, tehnični delavec)	Drugi sodelavci v svetovalnem središču imajo v skladu z modelom ISIO opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki jim omogočajo opravljanje njihove vloge.
		Drugi sodelavci v svetovalnem središču opravljajo svoje delo tako, da je učinkovito in uspešno.
	Povezovanje dela delavcev svetovalnega središča in zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča	Natančno je določeno, kdaj lahko vodja ali sodelavci svetovalnega središča opravljajo tudi delo za druge dejavnosti zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		Delo vodje ali sodelavcev svetovalnega središča za zavod, kjer je sedež svetovalnega središča, se evidentira in vrednoti iz sredstev, ki niso sredstva svetovalnega središča.
		Natančno je določeno, kateri delavci zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča, sodelujejo v svetovalnem središču, s kakšnim namenom, v kolikšnem obsegu in s kakšnimi pristojnostmi.
		Delo delavcev zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča, se evidentira in vrednoti iz sredstev svetovalnega središča.



Standard: Ravnanje z denarjem in drugimi sredstvi svetovalnega središča je pregledno in učinkovito.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)	Ravnanje z denarjem in drugimi sredstvi svetovalnega središča	Vodja svetovalnega središča pripravlja strokovne podlage za načrtovanje potrebnih denarnih in drugih sredstev za nemoteno delo svetovalnega središča. Vsako leto je pravočasno pripravljen finančni načrt, ki opredeljuje potrebna sredstva za delovanje in razvoj svetovalnega središča. O načrtovanju in porabi denarnih in drugih sredstev svetovalnega središča soodločata vodja svetovalnega središča in direktor/ravnatelj zavoda.
	Sposobnost pridobivanja denarnih in drugih sredstev	Vodja svetovalnega središča spremlja in se odziva na možnosti za pridobitev potrebnih denarnih in drugih sredstev za delo svetovalnega središča.
	Učinkovitost porabe denarnih in drugih sredstev	Vodja in sodelavci v svetovalnem središču analizirajo učinkovitost porabe denarnih in drugih sredstev.
	Preglednost nad porabo denarnih in drugih sredstev	Priliv in poraba denarnih sredstev sta jasno evidentirana ter utemeljena z rezultati dela.

Nosilci samoevalvacije v modelu kakovosti ISIO

Nosilci samoevalvacije so strokovni sodelavci v svetovalnih središčih ISIO. Odgovorni so za opredelitev notranjega sistema kakovosti v svetovalnem središču ter za načrtovanje in izpeljavo procesov samoevalvacije v določenem časovnem obdobju.



Postopek načrtovanja in izpeljave samoevalvacije v modelu kakovosti ISIO

Samoevalvacija poteka v dveletnem ciklu, in sicer:

Slika 11: Potek samoevalvacije



1. faza: priprava načrta samoevalvacije

Strokovni sodelavci v svetovalnem središču ISIO ob začetku samoevalvacijskega cikla, ki se praviloma ujema z začetkom koledarskega leta, sestavijo načrt samoevalvacije. Priporočljivo je, da v njem določijo vsaj: vsebinska področja, ki jim bodo namenili poglobljeno notranjo presojo, najpomembnejša vprašanja, vire podatkov in informacij, metode, ki jih bodo uporabili za pridobivanje podatkov in informacij o izbrani temi.

Vsebinska področja se izberejo na podlagi vsebine ter standardov in meril kakovosti, ki so v modelu kakovosti ISIO opisani kot priporočljivi za samoevalvacijo. Če se izkaže, da je potrebno, lahko sodelavci v svetovalnih središčih ISIO poleg teh uvrstijo v samoevalvacijo še druga področja in merila, ki jih model kakovosti ISIO ne vsebuje.

Predvidevamo lahko, da bodo posamezna svetovalna središča pri izpeljavi samoevalvacije sodelovala med seboj. Tako si bodo na primer za izpeljavo izbrala metode, ki zahtevajo medsebojno sodelovanje: fokusno skupino, zgledovanje, kolegialno evalvacijo ipd. Tedaj bo več svetovalnih središč pripravilo usklajene načrte samoevalvacije.

2. faza: priprava in izpeljava zbiranja podatkov in informacij

Na podlagi oblikovanega načrta samoevalvacije strokovni sodelavci svetovalnega središča ISIO pripravijo ustrezne instrumente ali postopke za zbiranje informacij. Priporočljivo je, da si pripravijo časovni načrt izpeljave zbiranja podatkov in informacij ter ga uresničijo.

3. faza: priprava samoevalvacijskega poročila

Tretja faza je namenjena analizi dobljenih podatkov in informacij, predvsem pa poglobljenemu vsebinskemu premisleku in presoji rezultatov. Merila za ovrednotenje (presojo) rezultatov so znova standardi kakovosti in merila, ki jih opredeljuje model kakovosti ISIO. Osrednji del poročila o opravljeni samoevalvaciji prikazuje dobljene podatke, dosežke in informacije, zbrane med samoevalvacijo. Pri tem je pomembno, da so v poročilu jasno prikazani ugotovljeni dobri in slabši rezultati ter predlogi za izboljšave in nadaljnji razvoj delovanja svetovalnega središča ISIO na področjih, ki so bila predmet samoevalvacije. Zbrani podatki in informacije se prikažejo v samoevalvacijskem poročilu.

Svetovalno središče ISIO samostojno odloči, ali bo izsledke samoevalvacije objavilo javno, in če jih bo, katere.

4. faza: razprave o rezultatih, priprava akcijskega načrta za razvoj kakovosti in vpeljava izboljšav

O rezultatih samoevalvacije se opravi razprava med strokovnimi sodelavci, vodstvom v svetovalnem središču ISIO in vsemi tistimi, ki kakor koli sodelujejo v delu svetovalnega središča ISIO. Svetovalno središče ISIO se samo odloči, ali bo rezultate samoevalvacije obravnavalo tudi v razpravah s strateškimi in strokovnimi partnerji. Če se odloči za takšne razprave, samo presodi, kateri rezultati samoevalvacije so takšni, da se bo o njih razpravljalo v krogu strateških in strokovnih partnerjev, in kateri so interne narave, namenjeni zgolj premisleku in presoji strokovnim sodelavcem v svetovalnem središču ISIO. Enako velja tudi, ko gre za odločanje o javnem objavljanju rezultatov samoevalvacij. Svetovalno središče ISIO se samo odloči, katere rezultate bo objavilo javno in katerih ne. Priporočljivo pa je, da nekatere rezultate objavi in o njih poroča širši (zainteresi-



rani) javnosti, saj tako sporoča, da skrbi za kakovost svojega dela s pomočjo procesov samoevalvacije.

Na podlagi presoje dobljenih rezultatov in na podlagi sklepov razprav v svetovalnem središču ter morebitnih razprav s strateškimi in strokovnimi partnerji strokovni sodelavci svetovalnega središča ISIO pripravijo **akcijski načrt za razvoj kakovosti**. V njem izhajajo iz ugotovljenega stanja ter opredelijo konkretne akcije, nosilce in roke ter postopke spremljanja uresničevanja začrtanih razvojnih akcij in izboljšav.

V akcijski načrt za razvoj kakovosti uvrstijo tudi morebitne ukrepe za izboljšave, ki izhajajo iz sprotnega/letnega spremljanja dejavnosti.

Temu sledi vpeljevanje začrtanih izboljšav in spremljanje uresničevanja. Priporočljivo je, da se ob koncu dveletnega samoevalvacijskega cikla uresničevanje začrtanih razvojnih ukrepov in izboljšav dokončno ovrednoti. Temu sledi začetek novega samoevalvacijskega cikla z opredelitvijo novega samoevalvacijskega načrta za naslednje obdobje.

Vse opisane faze opravi svetovalno središče praviloma v dveh letih; prvo leto je namenjeno predvsem presojanju kakovosti, drugo leto pa zlasti načrtovanju sprememb in razvoja.

Slika 12: Časovna razporeditev različnih opravil svetovalnega središča v zvezi z izpeljevanjem samoevalvacije praviloma v dveh letih

1. LETO	PRIPRAVA NAČRTA SAMOEVALVACIJE	PRIPRAVA INSTRUMENTOV	ZBIRANJE PODATKOV						ANALIZA, PRIPRAVA POROČILA			
	VPELJEVANJE IZBOLJŠAV IZ AKCIJSKEGA NAČRTA PRETEKLE SAMOEVALVACIJE											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
2. LETO	RAZPRAVE O SAMOEVALVACIJSKEM POROČILU	AKCIJSKI NAČRT	VPELJEVANJE IZBOLJŠAV								OVREDNOTENJE	
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december

4.4 Zunanja evalvacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO

Zunanja evalvacija v modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO je ena izmed treh »zunanjih sestavin« sistema kakovosti v ISIO. Kot smo že prikazali, z akreditacijo vpeljujemo zunanje presojanje kakovosti nekaterih temeljnih standardov kakovosti in meril, ki so po mnenju stroke in



financerjev potrebni za delovanje svetovalnega središča. Akreditacija omogoča, da v določenih časovnih mejnikih znova presodimo in potrdimo doseganje tako opredeljenih minimalnih standardov kakovosti in meril. Da bi uresničili zastavljene cilje delovanja svetovalnih središč ISIO, pa zagotavljanje temeljnih standardov in meril kakovosti, ki jih zajema akreditacija, ter postopki zunanjsega spremljanja niso dovolj. Potrebujemo dodatne instrumente in prijeme, ki nam omogočajo **celostno presojo delovanja svetovalnega središča, rezultatov in učinkov**. Prav zato v model presojanja in razvijanja svetovalnih središč ISIO vpeljujemo **zunanjo evalvacijo**.

Temeljni cilj, ki ga upoštevamo ob umeščanju zunanje evalvacije v model presojanja in razvijanja kakovosti ISIO, je zagotoviti zunanjo načrtno in objektivno presojo:

- meril, ki so pomembna za **doseganje ciljev in načrtovanje razvoja nacionalne politike** in **sistema izobraževanja odraslih** in še posebno svetovalne dejavnosti za odrasle,
- meril, ki so v določenem časovnem intervalu posebno pomembna zaradi **presoje ustreznosti in učinkovitosti vpeljanih strokovnih prijemov** in **načrtovanja strokovnega razvoja svetovalne dejavnosti** v izobraževanju odraslih.

Želimo, da bi zunanja evalvacija prinesla kakovostne in objektivne podatke:

- **načrtovalcem izobraževalne politike** na nacionalni in lokalni ravni o tem, kam je treba usmerjati sistemski razvoj tega področja v prihodnje;
- **financerjem svetovalne dejavnosti** predvsem glede na to, ali svetovalna središča zares uresničujejo poslanstvo in dosegajo cilje, zaradi katerih jih je država ustanovila in jih financira;
- **načrtovalcem strokovnega razvoja svetovalne dejavnosti za odrasle** o ustreznosti vpeljanih strokovnih prijemov, potrebah po izboljšavah že razvitih in vpeljanih postopkov, orodij, metod svetovalnega dela za odrasle ter vpogled v morebitne nove razvojne potrebe, ki zahtevajo vpeljevanje novih, doslej v Sloveniji še neznanih razvojnih rešitev pri svetovalnem delu v izobraževanju odraslih;
- **izvajalcem svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih ISIO** o tem, ali dosegajo nacionalno dogovorjene standarde in merila kakovosti ter pripo-



ročila, in nasvete o tem, kje so potrebne izboljšave, da bodo le-te lahko dosegli v prihodnje;

- **potencialnim svetovancem** o rezultatih in učinkih svetovalne dejavnosti, saj jih lahko to spodbudi, da tudi sami obišejo svetovalna središča.

Z umeščanjem zunanje evalvacije kot procesa presojanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO želimo:

- **opredeliti področja, standarde in merila kakovosti**, ki so posebno pomembni za presojanje doseganja ciljev nacionalne politike in načrtovanja systemskega in strokovnega razvoja svetovalne dejavnosti ter vlaganja države v to dejavnost na nacionalni ravni;
- **določiti vrste in postopke izpeljave zunanje evalvacije in časovne mejnike**, v katerih se zunanje evalvacije izpeljujejo;
- **opredeliti nosilce zunanje evalvacije** in določiti, kdo naj ima vpogled v rezultate zunanjih evalvacij in s kakšnim namenom.

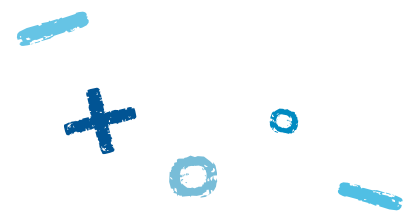
Področja, standardi in merila kakovosti za zunanjo evalvacijo v ISIO

Področja, standarde in merila kakovosti za zunanjo evalvacijo smo opredelili tako, da smo na Andragoškem centru Slovenije pripravili predlog in ga najprej predstavili sodelavcem v svetovalnih središčih. Že pri snovanju koncepta zunanje evalvacije v ISIO nas je namreč vodila misel, naj bi pri oblikovanju takega sistema kakovosti sodelovali tisti, ki jih bodo ti postopki najbolj zadevali, skratka, ki vidijo v njih svoj interes. Na podlagi razprav z omenjenimi interesnimi skupinami smo izhodiščni predlog dopolnili in izboljšali. Tako je nastalo več področij, standardov in meril kakovosti. Predstavljamo jih v nadaljevanju.

Preglednica 20: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se lahko presojujejo na področju »**potencialni svetovanci (ciljne skupine)**« z zunanjo evalvacijo

Standard: Svetovalno središče si prizadeva za povečevanje dostopnosti svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
POTENCIALNI SVETOVANCI (CILJNE SKUPINE)	Dejavni načini za pridobivanje svetovancev	Svetovalno središče ima eno ali več dislokacij.



Preglednica 21: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se lahko presojujejo na področju »osebje« z zunanjo evalvacijo

Standard: Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
OSEBJE	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	Svetovalno središče ima enega svetovalca s polnim delovnim časom, če opravi 1000 svetovalnih storitev na leto in ima 800 svetovancev.
		Svetovalno delo v obsegu enega polno zaposlenega svetovalca je mogoče sestaviti tudi z delom več svetovalcev z nepolnim delovnim časom; pri tem vsaj eden od teh svetovalcev dosega vsaj 70 odstotkov dela za svetovalno središče/svetovanje.
	Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča in svetovalce se vsako leto udeležita najmanj dveh izobraževalnih srečanj, ki jih za svetovalna središča organizira ACS.
		Vodja svetovalnega središča in svetovalce se vsako leto udeležita drugega strokovnega usposabljanja, povezanega s svetovalnim delom, in sicer v obsegu najmanj 16 ur.

Preglednica 22: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se lahko presojujejo na področju »partnerstvo« z zunanjo evalvacijo

Standard: Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PARTNERSTVO	Strateški partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strateških partnerjev; ta zajema najpomembnejše subjekte, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju in razvoju ljudi (vsaj zastopniki občin/e, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrtne zbornice).
		Strateški partnerji so povezani v strateški svet.
	Strokovni partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strokovnih partnerjev; ta zajema mrežo organizacij, ki se v lokalnem okolju ukvarjajo s svetovanjem ali izobraževanjem odraslih (vsaj zastopniki izobraževalnih organizacij, ki izobražujejo odrasle, drugih svetovalnih organizacij, zavodov za zaposlovanje).
		Strokovni partnerji so povezani v strokovni aktiv.
Partnerstvo med svetovalnimi središči	Svetovalno središče sodeluje v skupnih dejavnostih mreže svetovalnih središč.	

Preglednica 23: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se lahko presojujejo na področju »**rezultati**« z zunanjo evalvacijo

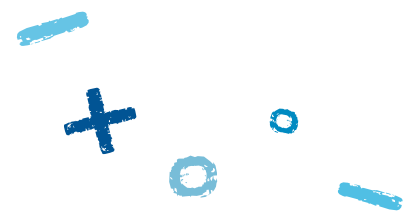
Standard: Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
REZULTATI	Demografske lastnosti svetovancev	Sestava svetovancev po spolu se ne razlikuje za več kot 20 odstotkov glede na istovrstno sestavo vsega prebivalstva v regiji. Glede na izobrazbeno sestavo je med svetovanci vsaj 50 odstotkov takih, ki imajo manj kot štiriletno srednjo šolo. V svetovalnem središču je med vsemi svetovanci vsaj tolikšen odstotek brezposelnih, kot je odstotek registrirane brezposelnosti v regiji.
	Ranljive skupine prebivalstva	Med svetovanci je vsaj 20 odstotkov strank, ki izhajajo iz ranljivih skupin prebivalstva (imigranti, begunci, brezdomci, Romi, odrasli s posebnimi potrebami, starejši manj izobraženi zaposleni, mlajši odrasli brez poklicne izobrazbe).

Preglednica 24: Standard kakovosti, kazalniki in merila, ki se lahko presojujejo na področju »**učinki**« z zunanjo evalvacijo

Standard: Svetovalno središče pripomore k povečani vključenosti odraslih v vseživljenjsko učenje, povečanju učne uspešnosti in zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
UČINKI	Povečana vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri odločitvi za nadaljnje formalno ali neformalno učenje.
	Povečanje učne uspešnosti in zmanjšanje osipa	Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri odpravi učnih težav.
		Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri uspešnem dokončanju izobraževanja.
Zmanjšanje socialne izključenosti	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri socialnem vključevanju.	



Nosilci zunanje evalvacije v modelu kakovosti ISIO

Temeljni nosilec zunanje evalvacije v modelu kakovosti ISIO je **Andragoški center Slovenije** kot osrednja nacionalna institucija za raziskovanje in razvoj izobraževanja odraslih v Sloveniji.

Andragoški center Slovenije je koncept svetovalnih središč ISIO razvil, usklajuje njegovo delovanje ter skrbi za razvoj teh središč. Sistematična zunanja evalvacija delovanja in učinkov svetovalnih središč bo ACS omogočila, da bodo priporočila za nadaljnji razvoj omrežja svetovalnih središč ISIO in posameznih svetovalnih središč oblikovana na podlagi kakovostnih informacij in podatkov o njihovem delovanju ter razvojnih potrebah. Andragoški center Slovenije se s tem tudi obvezuje, da bo v skladu z dogovorjenimi postopki s pripravo nacionalnih poročil o opravljenih zunanjih evalvacijah, o delovanju, učinkih in razvojnih potrebah omrežja svetovalnih središč ISIO obveščal najpomembnejše interesne skupine.

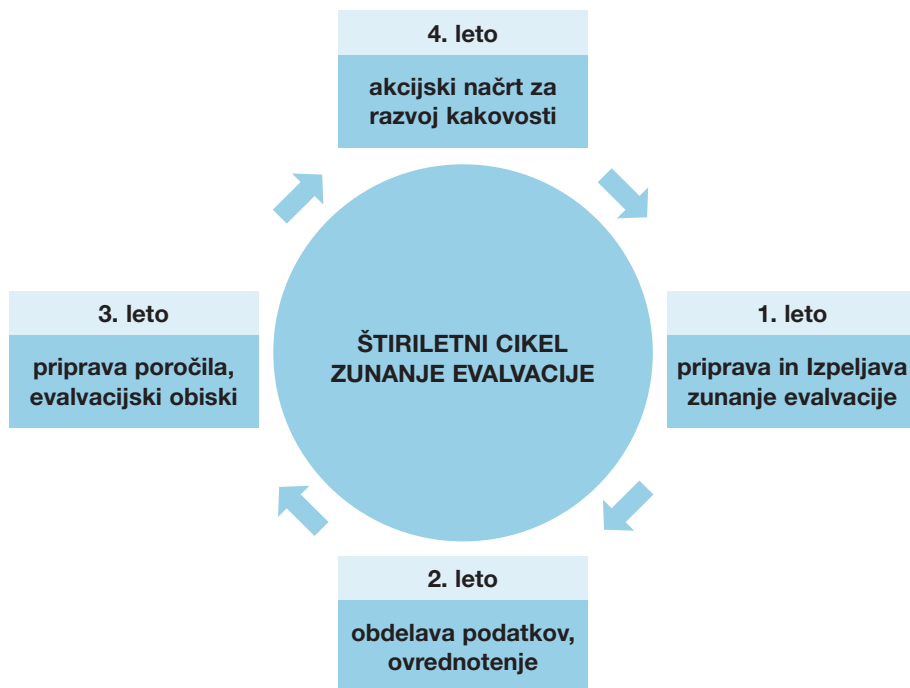
Drugi nosilci zunanjih evalvacij: Ker je Andragoški center Slovenije institucija, ki je koncept svetovalnih središč ISIO tudi razvila, je zato, da bi zagotovili neodvisen pogled od zunaj, treba poskrbeti, da se poleg zunanjih evalvacij, ki jih opravlja Andragoški center Slovenije, zagotovijo tudi druge oblike zunanjih evalvacij – opravljal naj bi jih neodvisni strokovnjaki, ki niso sodelavci Andragoškega centra Slovenije. S tega zornega kota je treba spodbuditi občasne ekspertne zunanje evalvacijske študije, ki sicer niso del modela kakovosti v svetovalnih središčih ISIO, ki ga predstavljamo. V ta namen Ministrstvo za šolstvo in šport občasno zagotovi sredstva za izpeljavo zunanje evalvacije za neodvisne strokovnjake.

Postopek načrtovanja in izpeljave zunanjih evalvacij v modelu kakovosti ISIO

Zunanje evalvacije se bodo predvidoma izpeljevale v štiriletnih (evalvacijskih) ciklih.



Slika 13: Štiriletni cikel zunanje evalvacije



1. faza: priprava in izpeljava zunanje evalvacije

Priprava načrta zunanje evalvacije. Cikel zunanje evalvacije se začne s sestavljanjem načrta zunanje evalvacije – pripravi ga Andragoški center Slovenije. Kot smo že omenili, bodo zunanje evalvacije namenjene predvsem poglobljenim presojam kakovosti delovanja, rezultatov in učinkov svetovalnih središč. Omogočale bodo ovrednotenje učinkov, ki jih v delovanje svetovalnih središč prinašajo nove strokovne rešitve, omogočale bodo oblikovanje presoje o tem, katere vidike delovanja svetovalnih središč je treba izboljšati.

Izhajajoč iz teh izhodišč, bodo v vsakokratnem načrtu zunanje evalvacije opredeljeni tematski sklopi in posebna vprašanja, in ta bodo v obravnavanem ciklu deležna posebnega zunanjega presojanja. Okvir za izbiro tematskih področij za zunanje evalvacije je opredeljen v modelu kakovosti ISIO. Iz tako izbranih standardov kakovosti in meril bodo v vsakokratnem evalvacijskem ciklu določene teme, ki bodo predmet obravnave tekočega cikla.

Izjemoma se lahko poleg meril, ki jih za zunanjo evalvacijo opredeljuje model kakovosti ISIO, če je potrebno, opredelijo tudi dodatna merila. Priporočljivo je, da se pri načrtovanju zunanje evalvacije za nov evalvacijski cikel pri izbiri tematskih sklopov upoštevajo izidi sprotih spremljav delovanja in učinkov svetovalnih središč ter morebitne težave, ki se v njih zaznavajo. Dober vir informacij v raz-

mišljanju o pripravi načrtov zunanje evalvacije so tudi redna evalvacijska srečanja s strokovnimi delavci svetovalnih središč ISIO, kjer se ugotovijo vprašanja, ki jih vodje svetovalnih središč zaznavajo pri svojem delu in bi bila potrebna poglobljene obravnave in presoje.

Andragoški center lahko pri pripravi načrta zunanje evalvacije opravi tudi posebne pogovore z različnimi interesnimi skupinami (npr. v obliki fokusnih skupin) in tako določi teme za zunanjo evalvacijo, ki so v tistem obdobju posebno žgoče.

V načrtu zunanje evalvacije se opredelijo tudi subjekti, ki bodo v tem času zajeti v zunanjo evalvacijo, uporabljene raziskovalne metode in časovni načrt izpeljave zunanje evalvacije.

Pomembno je, da se strokovni sodelavci v svetovalnih središčih ISIO dobro seznanijo tako z načrtom zunanje evalvacije kot s predvidenim potekom zunanje evalvacije in še posebno z vlogo, ki jo bodo imeli v procesih zunanje evalvacije.

Izpeljava zunanje evalvacije. V skladu z opredeljenim evalvacijskim načrtom potekajo postopki priprave zunanje evalvacije: le-ti (v skladu z načrtom zunanje evalvacije) zajemajo postopke vsebinske priprave zunanje evalvacije (instrumentarij ...). Opravijo se vsi organizacijski postopki, dogovori z zajetimi v zunanjo evalvacijo zato, da se izpelje zbiranje podatkov in informacij.

V to fazo sodi terensko zbiranje podatkov (anketiranje, intervjuvanje, fokusne skupine ipd.) – gre za izpeljavo evalvacijskih prijemov, opredeljenih v načrtu zunanje evalvacije. Prav tako se uredijo in pregledajo zbirni podatki iz vsakoletnega spremljanja delovanja svetovalnih središč, ki ga opravlja Andragoški center Slovenije, in tako pripravijo za poznejšo interpretacijo.

2. faza: obdelava podatkov, interpretacija, ovrednotenje

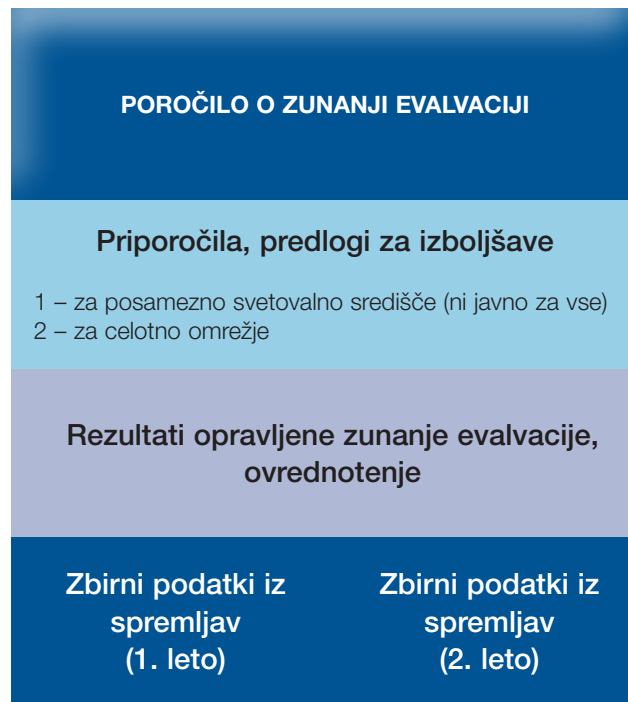
Drugo leto je namenjeno zahtevnejši fazi, to je organiziranju in obdelavi, predvsem pa poglobljeni vsebinski interpretaciji ter ovrednotenju podatkov, pridobljenih z zunanjo evalvacijo. Okvir za ovrednotenje podatkov so znova merila in standardi za zunanjo evalvacijo, kot jih opredeljuje model ISIO.



3. faza: priprava poročila o zunanji evalvaciji in evalvacijski obiski v svetovalnih središčih

A. Priprava poročila o zunanji evalvaciji

Slika 14: Temeljne sestavine poročila o zunanji evalvaciji



Poročilo o zunanji evalvaciji zajema praviloma tri sklope:

1. **Prikaz zbirnih podatkov iz vsakoletnega spremljanja delovanja svetovalnih središč, ki ga opravlja Andragoški center Slovenije.** Kot smo že omenili, temelji model za presojanje in razvijanje kakovosti v ISIO na porazdelitvi odgovornosti za kakovost med temeljni nosilci delovanja svetovalnih središč ISIO, vendar so za kakovost odgovorni predvsem sami izvajalci, torej svetovalna središča ISIO. Po modelu kakovosti ISIO Andragoški center Slovenije vsako leto z računalniško aplikacijo spremlja delovanje svetovalnih središč in pripravi skupno poročilo o spremljavi za celotno omrežje ISIO. V poročilo so uvrščeni združeni podatki za vsa svetovalna središča ISIO. Ti podatki so dragocen vir za presojanje kakovosti celotnega omrežja svetovalnih središč, zato so podatki o spremljanju za dve leti zajeti tudi v evalvacijsko poročilo o zunanji evalvaciji.



Podatki so prikazani združeno za celotno omrežje, primerjajo pa se z opredeljenimi cilji in standardi svetovalne dejavnosti; ugotavljajo se trendi razvoja in tako tudi vprašanja, ki jim je treba v nadaljnjem razvoju svetovalnih središč nameniti še več pozornosti.

2. **Prikaz in ovrednotenje podatkov in informacij, pridobljenih pri zunanji evalvaciji.** Osrednji del poročila o opravljeni zunanji evalvaciji je prikaz dobljenih podatkov, rezultatov in informacij, zbranih pri zunanji evalvaciji.
3. **Ugotovitve, priporočila, predlogi za izboljšave in razvoj.** Najpomembnejši del poročila o zunanji evalvaciji je prikaz:
 - ugotovitev o skladnosti ali odmikih razvoja omrežja svetovalnih središč z opredeljenimi cilji in standardi kakovosti ter predlogi za izboljšave in nadaljnji razvoj omrežja svetovalnih središč ISIO, ki jih je treba izpeljati na nacionalni ravni;
 - ugotovitev o skladnosti ali odmikih razvoja posameznega svetovalnega središča z opredeljenimi cilji in standardi kakovosti celotnega omrežja ter predlogi za izboljšave in njegov nadaljnji razvoj – ta del je informacija, ki je dostopna le posameznemu svetovalnemu središču in ni javno objavljena.

B. Evalvacijski obisk v svetovalnem središču

Pomembna sestavina zunanjih evalvacij kakovosti po modelu kakovosti ISIO so evalvacijski obiski, ki jih po opravljeni zunanji evalvaciji opravijo sodelavci Andragoškega centra Slovenije (ali drugi izvedenci, ki so na ACS opravili ustrezno usposabljanje za izpeljavo zunanje evalvacije po modelu kakovosti ISIO).

Podlage za izpeljavo evalvacijskega obiska so: skupno nacionalno poročilo o zunanji evalvaciji, poročilo o zunanji evalvaciji za posamezno svetovalno središče ISIO, poročila o spremljavah za zadnji dve leti.

Evalvacijski obiski potekajo po dogovorjenem postopku, ki se natančno določi ob začetku vsakega novega evalvacijskega cikla in s katerim so sodelavci v svetovalnih središčih ISIO natančno seznanjeni.

Pred izpeljavo evalvacijskega obiska pošlje Andragoški center Slovenije svetovalnemu središču tisti del osnutka poročila o zunanji evalvaciji, ki zadeva to središče. Svetovalno središče ISIO v dogovorjenem času Andragoškemu centru Slovenije pisno sporoči morebitne ugovore, nestrinjanje, dodatna pojasnila glede na ugotovitve zunanje evalvacije.



Temeljni namen evalvacijskega obiska je predvsem v tem, da se strokovni sodelavci svetovalnega središča ISIO in sodelavci Andragoškega centra Slovenije odkrito pogovorijo o rezultatih zunanje evalvacije in še posebej:

- namenijo pozornost dejavnostim in rezultatom svetovalnega središča, ki so dobri, in je zato treba na teh področjih doseženo kakovost vzdrževati;
- se pogovorijo o tistih rezultatih, ki kažejo, da je treba v delovanje svetovalnega središča ISIO vpeljati potrebne izboljšave in razvojne prijeme;
- evalvacijski pogovor je tudi dobra priložnost, da strokovni sodelavci svetovalnega središča ISIO razložijo in pojasnijo morebitne kontekstualne razsežnosti delovanja svetovalnega središča, ki zunanjim evalvatorjem niso znani, njihovo poznavanje pa lahko vpliva na morebitno drugačno interpretacijo in ovrednotenje rezultatov.

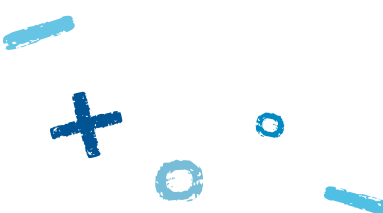
Na podlagi takšnega evalvacijskega obiska se izoblikuje skupni dogovor o vpeljavi potrebnih izboljšav, in ta je podlaga za naslednjo fazo, to je pripravo ali dopolnitev akcijskega načrta za razvoj kakovosti in vpeljevanje izboljšav.

4. faza: priprava akcijskega načrta za razvoj kakovosti, vpeljevanje izboljšav

Akcijski načrt za razvoj kakovosti na nacionalni ravni (ACS). Cikel zunanje evalvacije se konča s pripravo akcijskega načrta za razvoj kakovosti in vpeljavo načrtanih izboljšav in razvojnih nalog. Podlaga za pripravo načrta so ugotovitve in predlogi, zajeti v poročilu o zunanji evalvaciji ter podatki, informacije, morebitna dodatna odprta vprašanja in predlogi, ki so si jih zunanji evalvatorji pridobili ob evalvacijskih obiskih v svetovalnih središčih. Akcijski načrt za razvoj kakovosti, ki ga pripravi Andragoški center Slovenije, vsebuje potrebne ukrepe ali razvojne cilje, ki veljajo za celotno omrežje svetovalnih središč ISIO.

Akcijski načrt za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih ISIO. Kot smo pokazali v poglavju, kjer so opisani postopki samoevalvacije, si svetovalno središče ISIO v zadnji fazi svojega samoevalvacijskega cikla pripravi svoj akcijski načrt za razvoj kakovosti, ki je utemeljen na ugotovitvah samoevalvacije.

Po opravljeni zunanji evalvaciji in evalvacijskem obisku zunanjih evalvatorjev pa svetovalno središče pregleda svoj akcijski načrt in vanj, če je potrebno in (če to še ni zajeto), uvede dogovorjene predloge za izboljšave na področjih, kjer so bile ugotovljene pomanjkljivosti.



Dogovor o vpeljavi potrebnih izboljšav postane za svetovalno središče ISIO zaveza in hkrati predmet presojanja na naslednjem evalvacijskem obisku ob koncu naslednjega evalvacijskega cikla. Za uspešno dokončanje evalvacijskega cikla je namreč najpomembnejše, da se dogovorjene izboljšave tudi zares vpeljejo v delo svetovalnega središča ISIO in s tem pripomorejo k zboljšanju kakovosti in nadaljnjemu razvoju svetovalne dejavnosti v središču.

Slika 15: Časovna razporeditev različnih opravil Andragoškega centra Slovenije med štiriletnim ciklom zunanje evalvacije

1. LETO	PRIPRAVA NAČRTA ZUNANJE EVALVACIJE, PRIPRAVA INSTRUMENTARIJA, IZPELJAVA ZUNANJE EVALVACIJE											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
2. LETO	OBDELAVA PODATKOV, ZBRANIH Z ZUNANJO EVALVACIJO, INTERPRETACIJA											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
3. LETO	ANALIZA TRENDOV	POROČILO	NAČRT OBISKOV	IZPELJAVA EVALVACIJSKIH OBISKOV								
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
4. LETO	PRIPRAVA IN URESNIČEVANJE AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ KAKOVOSTI											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december

Slika 16: Časovna razporeditev različnih opravil svetovalnega središča med štiriletnim ciklom zunanje evalvacije

1. LETO	SODELOVANJE PRI IZPELJAVI ZUNANJE EVALVACIJE (ANKETE, INTERVJUJI ...)											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
2. LETO												
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
3. LETO				PREGLED POROČILA IN NAČRTA OBISKOV	PRIPRAVA IN SODELOVANJE NA EVALVACIJSKEM OBISKU							
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
4. LETO	PREGLED IN DOPOLNITEV AKCIJSKEGA NAČRTA ZA RAZVOJ KAKOVOSTI TER NJEGOVO URESNIČEVANJE											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december

5 MODEL KAKOVOSTI ISIO – POVEZANOST NOSILCEV IN ČASOVNO USKLAJEVANJE PRI OPREDELJEVANJU, PRESOJANJU IN RAZVIJANJU KAKOVOSTI SVETOVALNE DEJAVNOSTI

Pri modelu presojanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih gre za celosten preplet štirih samostojnih procesov, ki pa kljub temu ne potekajo neodvisno drug od drugega. Pri tem je pozornost namenjena predvsem svetovalnemu središču, zato bi kot temeljni proces lahko izpostavili samoevalvacijo, a je ta po priporočilih¹³, tudi v našem modelu, podprta z zunanjo evalvacijo. Hkrati pa naj poudarimo, da smo se pri tem trudili, da bi bil model kljub štirim različnim procesom »celosten, a obvladljiv« (Vilič Klenovšek idr. 2007, str. 61). V nadaljevanju bomo opisali, kako vsi ti procesi potekajo vzporedno in kakšne naloge imata pri tem Andragoški center in svetovalno središče. **V celoti gre najprej za šestletni cikel**, saj se prvi procesi začnejo že pred odprtjem svetovalnega središča, potem pa za petletnega. V tem šest- oziroma petletnem ciklu pa potekajo krajši – eno-, dvo-, štiri- in petletni procesi.

PROCESI KAKOVOSTI V LETU PRED ZAČETKOM DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

1. **Akreditacija:** Prvi proces, to je proces **akreditacije**, se začne že **pred odprtjem svetovalnega središča**. Tisti, ki želi odpreti svetovalno središče, pregleda kazalnike in merila, ki jim mora zadostiti središče med akreditacijo (praviloma bodo vsi ti zajeti v ustreznih normativnih aktih), in zagotovi njihovo izpolnjevanje. Ko meni, da središče merila izpolnjuje, poda vlogo za akreditacijo na akreditacijski organ. Akreditacijski organ po določenem postopku presodi izpolnjevanje meril, in če so ta izpolnjena, predlagatelju izda sklep o

13 Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta o vzpostavitvi evropskega referenčnega okvira za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja.
<http://poki.acs.si/documents/N-71-1.pdf>

delni akreditaciji. S tem so izpolnjeni pogoji, da svetovalno središče lahko začne delovati, saj je bilo v postopku akreditacije ugotovljeno, da je predlagatelj zagotovil kakovostne razmere za začetek delovanja središča.

Izmed nosilcev postopkov kakovosti sta v tem obdobju dejavna dva subjekta – **kandidat za izpeljevanje dejavnosti svetovalnega središča**, ki je tudi predlagatelj za izpeljavo postopka akreditacije, in **akreditacijski organ** (Ministrstvo za šolstvo ali kdo drug, če bo tako določeno v ustreznih normativnih aktih).

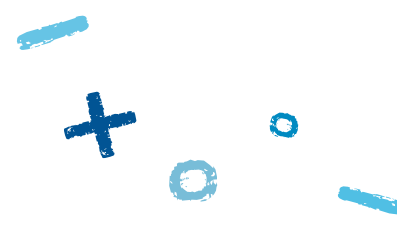
Preglednica 25: Procesi kakovosti v letu pred vzpostavitvijo središča, kdo jih izpeljuje ali kdo v njih sodeluje

	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Kandidat (predlagatelj) za izpeljevanje dejavnosti svetovalnega središča	✓			
Andragoški center				
Akreditacijski organ	✓			

PROCESI KAKOVOSTI 1. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

To leto se že začnejo tudi drugi procesi presojanja in razvijanja kakovosti, pravzaprav potekajo vsi štirje, ki so predvideni v modelu, vendar na različnih ravneh in z različno intenzivnostjo. Opisali jih bomo po vrsti:

1. **Akreditacija:** Povedali smo že, da dobi svetovalno središče pred začetkom delovanja začasno akreditacijo. Če hoče dobiti polno akreditacijo, mora v prvem letu delovanja izpolniti še nekatera druga merila. Tako si v tem letu v svetovalnem središču prizadevajo izpolniti ta merila. Če so v tem času že vzpostavljene dislokacije/enote svetovalnega središča, mora svetovalno središče poskrbeti tudi za izpolnjevanje meril za te enote – v celoti kot to velja za samo svetovalno središče. Ko v svetovalnem središču presodijo, da so vsa ta merila izpolnjena, dajo vlogo za polno akreditacijo na akreditacijski organ. Akreditacijski organ po določenem postopku presodi izpolnjevanje meril in če so ta izpolnjena, svetovalnemu središču izda sklep o **polni akreditaciji**. S tem so izpolnjeni pogoji, da svetovalno središče lahko začne delovati, saj je bilo v postopku akreditacije ugotovljeno, da je predlagatelj zagotovil kakovostne možnosti za začetek delovanja središča.



Izmed nosilcev postopkov kakovosti sta v tem procesu dejavna dva subjekta – **svetovalno središče**, ki je predlagatelj za izpeljavo postopka polne akreditacije, in **akreditacijski organ**.

- 2. Spremljanje:** Andragoški center prvo leto delovanja svetovalnega/ih središč pripravi za vsa središča skupen načrt spremljanja, na tej podlagi pa tudi svetovalna središča pripravijo načrt spremljanja dogovorjenih meril. Na podlagi tega načrta svetovalno središče nato spremlja svoje delovanje.

Nosilca procesa spremljanja v tem letu sta **svetovalno središče in Andragoški center Slovenije**.

- 3. Samoevalvacija:** Že ob samem začetku delovanja svetovalnega središča začne le-to izpeljevati tudi **samoevalvacijo**. V ta namen v začetku leta pripravi načrt samoevalvacije in nato instrumente za zbiranje podatkov; te v zadnjih mesecih leta razčleni in na podlagi obdelav izdela samoevalvacijsko poročilo.

Nosilec samoevalvacije je **svetovalno središče**.

- 4. Zunanja evalvacija:** To leto se začne tudi proces zunanje evalvacije. Nosilec, to je Andragoški center Slovenije, pripravi zanjo načrt, instrumente, in zunanjo evalvacijo tudi izpelje. Svetovalno središče sodeluje pri izpeljavi te evalvacije, če je tako predvideno z načrtom – sodeluje na primer pri anketiranju, intervjuvanju, v fokusnih skupinah ipd.

Nosilec zunanje evalvacije je torej **Andragoški center Slovenije**, pri njej pa, če je to predvideno z načrtom zunanje evalvacije, sodeluje kot subjekt tudi **svetovalno središče**.

Preglednica 26: Procesi kakovosti v prvem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali kdo v njih sodeluje

	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče	✓	✓	✓	✓
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ	✓			



PROCESI KAKOVOSTI 2. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

Drugo leto po začetku delovanja svetovalnega središča je svetovalno središče akreditirano za delo, zato postopek akreditacije miruje. Potekajo pa drugi trije procesi presojanja kakovosti:

1. **Spremljanje:** To leto začneta vzporedno potekati dva procesa spremljanja – končuje se spremljanje, ki se je začelo prejšnje leto, hkrati pa že poteka vnovični (letni) cikel spremljanja za tekoče leto. Tako Andragoški center ponovno pripravi skupni nacionalni letni načrt spremljanja, središča pa na njegovi podlagi načrt svojega spremljanja za tekoče leto. Ob tem nenehno poteka proces spremljanja.

Poleg tega svetovalno središče razčleni podatke spremljanja za preteklo leto in pripravi letno poročilo o spremljanju, ga da v obravnavo strateškemu svetu ter pošlje na Andragoški center Slovenije. Ta v tem letu pripravi združeno poročilo o spremljanju za vsa središča ter organizira skupno delavnico za vsa svetovalna središča, na kateri se razčlenijo rezultati in pogovori o napredku in morebitnih težavah ter možnostih za izboljšanje delovanja središč. Na podlagi izsledkov in ugotovitev delavnice svetovalno središče pripravi akcijski načrt za razvoj kakovosti.

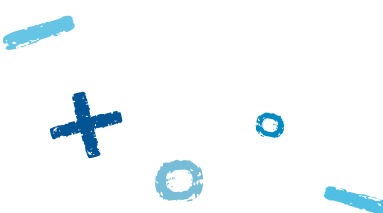
Nosilca procesa spremljanja sta tudi v tem letu **svetovalno središče in Andragoški center Slovenije**.

2. **Samoevalvacija:** Svetovalno središče izpeljuje samoevalvacijo po načrtu iz prejšnjega leta, saj je predvideno, da samoevalvacija nenehno poteka v dveh letnih ciklih. Tako v začetku leta organizira razpravo o izsledkih v **samoevalvacijskem** poročilu, nato pa pripravi akcijski načrt za vpeljavo izboljšav. Ta akcijski načrt je sestavljen iz dejavnosti, ki jih narekujejo ugotovitve samoevalvacije, pa tudi ugotovitve spremljanja. Svetovalno središče ima torej sočasno samo en akcijski načrt; ta je dinamični dokument in se spreminja glede na različne procese kakovosti, ki potekajo sočasno. V tem letu svetovalno središče po sprejemu akcijskega načrta za razvoj kakovosti opravlja tudi načrtovane dejavnosti.

Nosilec samoevalvacije je **svetovalno središče**.

3. **Zunanja evalvacija:** To leto Andragoški center obdela v prejšnjem letu zbrane podatke za zunanjo evalvacijo in jih ovrednoti.

Nosilec zunanje evalvacije v tem letu je **Andragoški center Slovenije**.



Preglednica 27: Procesi v drugem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali v njih sodeluje

	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče		✓	✓	
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ				

PROCESI KAKOVOSTI 3. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

Tudi v tem letu potekajo trije procesi presojanja kakovosti:

1. **Spremljanje:** To leto se v celoti ponovijo dejavnosti, ki smo jih opisali v prejšnjem letu. Vzporedno potekata dva procesa spremljanja – končuje se proces spremljanja, ki se je začel prejšnje leto, hkrati pa že poteka vnovični (letni) cikel spremljanja za tekoče leto. Tak proces nato poteka tudi vsa naslednja leta.

Nosilca procesa spremljanja sta **svetovalno središče in Andragoški center Slovenije**.

2. **Samoevalvacija:** To leto se začne nov dveletni cikel samoevalvacije, ki smo ga že opisali v poglavjih o prvem in drugem letu delovanja svetovalnega središča. Poteka prvo leto dveletnega cikla samoevalvacije (načrt samoevalvacije, izdelava instrumentov, izpeljava samoevalvacije, analiziranje in priprava poročila, uresničuje pa se tudi akcijski načrt).

Nosilec samoevalvacije je **svetovalno središče**.

3. **Zunanja evalvacija:** Andragoški center kot nosilec zunanje evalvacije v tretjem letu delovanja svetovalnih središč pripravi poročilo o zunanji evalvaciji. Svetovalna središča dobijo ta poročilo na vpogled in podajo morebitne pripombe. Andragoški center nato pripravi načrte evalvacijskih obiskov, da se svetovalna središča lahko nanje pripravijo, in jih v drugi polovici leta tudi izpelje.

To leto pri izpeljavi zunanje evalvacije sodelujeta **Andragoški center Slovenije** in **svetovalno središče**.



Preglednica 28: Procesi v tretjem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali v njih sodeluje

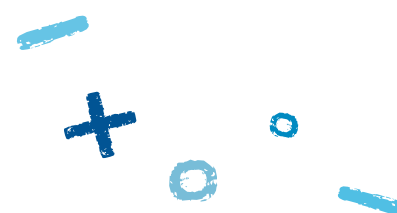
	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče		✓	✓	✓
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ				

PROCESI KAKOVOSTI 4. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

Tudi to leto potekajo trije procesi presojanja kakovosti:

1. **Spremljanje:** To leto se v celoti ponovijo dejavnosti, ki so za spremljanje značilne vsako leto. Nosilca procesa spremljanja sta **svetovalno središče in Andragoški center Slovenije**.
2. **Samoevalvacija:** To leto poteka drugo leto dveletnega cikla samoevalvacije, torej podobno kot v drugem letu delovanja središča, le da središče poleg razprave o samoevalvacijskem poročilu tudi ovrednoti, kako uspešno je bilo uresničevanje akcijskega načrta v preteklem letu. Nosilec samoevalvacije je **svetovalno središče**.
3. **Zunanja evalvacija:** To leto Andragoški center na podlagi ugotovitev zunanje evalvacije pripravi akcijski načrt za razvoj kakovosti. K njegovi končni obliki s svojimi mnenji prispevajo tudi svetovalna središča. Po sprejemu akcijskega načrta začno Andragoški center Slovenije in svetovalna središča ta načrt uresničevati. S tem je štiriletni proces zunanje evalvacije končan.

Tako kot prejšnje leto pri izpeljavi zunanje evalvacije sodelujeta **Andragoški center Slovenije** in **svetovalno središče**.



Preglednica 29: Procesi v četrtem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali kdo v njih sodeluje

	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče		✓	✓	✓
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ				

PROCESI KAKOVOSTI 5. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

Peto leto se ponovijo procesi presojanja kakovosti, ki smo jih že opisali:

- poteka enoletni cikel spremljanja,
- znova se začne dveletni cikel samoevalvacije,
- začenja se prvo leto štiriletnega cikla zunanje evalvacije.

Preglednica 30: Procesi v petem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali kdo v njih sodeluje

	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče		✓	✓	✓
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ				

PROCESI KAKOVOSTI 6. LETO PO ZAČETKU DELOVANJA SVETOVALNEGA SREDIŠČA

Šesto leto se ponovijo procesi presojanja kakovosti, ki smo jih že opisali:

- poteka enoletni cikel spremljanja,
- poteka drugo leto dveletnega cikla samoevalvacije,



- poteka drugo leto štiriletnega cikla zunanje evalvacije.
- V šestem letu delovanja svetovalnega središča se začne **vnovična akreditacija**, ko akreditacijski organ po petih letih delovanja svetovalnega središča spet preveri, ali središče izpolnjuje minimalne pogoje za delovanje, in mu, če je tako, znova izda **sklep o polni akreditaciji**.

Preglednica 31: Procesi v šestem letu delovanja svetovalnega središča, kdo jih izpeljuje ali kdo v njih sodeluje

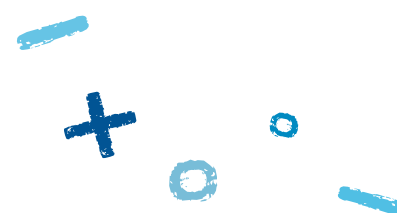
	AKREDITACIJA	SPREMLJANJE	SAMOEVALVACIJA	ZUNANJA EVALVACIJA
Svetovalno središče	✓	✓	✓	
Andragoški center		✓		✓
Akreditacijski organ	✓			

Šesto leto je tako skoraj identično procesu, ki smo ga opisali za prvo leto delovanja svetovalnega središča, in tako se v nadaljevanju ponavljajo cikli po pet let.

Za konec v preglednici povzemamo, kateri procesi potekajo v določenih letih delovanja svetovalnega središča. Posamezni procesi, v skladu z opisi, ki smo jih navedli, potekajo v različnih letih po različnih fazah in različno intenzivno.

Preglednica 32: Procesi presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih po letih

	LETO PRED USTANOVITVIJO SREDIŠČA	PO VZPOSTAVITVI SVETOVALNEGA SREDIŠČA					
		1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO	6. LETO
Akreditacija	✓	✓					✓
Spremljanje		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Samoevalvacija		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zunanja evalvacija		✓	✓	✓	✓	✓	✓



6 POGOJI ZA UVELJAVITEV MODELA PRESOJANJA IN RAZVIJANJA KAKOVOSTI V SVETOVALNIH SREDIŠČIH ISIO

Predstavljeni model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih je povezan model štirih prijemov (akreditacija, spremljanje, samoevalvacija in zunanja evalvacija), ki združuje **več ravni presojanja** (nacionalno in regionalno ali lokalno), **več nosilcev**, predvsem pa **različne naloge in dejavnosti** glede na raven ali nosilca presojanja in razvijanja kakovosti. Da bo model lahko v celoti zaživel v praksi, se nadalje razvijal, moramo zagotoviti tudi izpolnjevanje določenih pogojev. Najpomembnejše pogoje za uveljavitev in nadaljnji razvoj modela lahko razvrstimo v tri zaokrožena področja, ki se medsebojno povezujejo in dopolnjujejo:

- **sistemski pogoji** (zakonodaja, financiranje),
- **vsebinski pogoji** (program usposabljanja za izvajalce procesov kakovosti, strokovna literatura, svetovalna podpora, IKT-podpora, druga orodja v podporo vpeljevanju in izpeljevanju modela ipd.),
- **organizacijski pogoji** (opredeljeni nosilci in sodelujoči pri vpeljevanju modela, določeni časovni mejniki, določene vloge posameznih subjektov).

Sistemski pogoji za uveljavitev modela

Eden najpomembnejših sistemskih pogojev je opredelitev načinov presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO, ki smo jih razvili v modelu, v **zakonskih aktih za izobraževanje odraslih**. Če sledimo gibanjem v Evropski uniji in Sloveniji, potem bo verjetno treba tudi za svetovalna središča v ustrezni zakonodaji na splošno opredeliti nekaj pravil, ki zadevajo presojanje in razvijanje kakovosti. V mislih imamo predvsem:

- obveznost svetovalnega središča, da **sistematično spremlja** svojo kakovost in **načrtno** skrbi za njen **razvoj**;
- obveznost svetovalnega središča, da ima za spremljanje in razvijanje kakovosti razvit neki **celosten prijem, model**, ki izkazuje načrtnost, dejavno delo pri spremljanju in razvijanju kakovosti, vse pa povezano s primernim metodološkim prijemom;
- način **izkazovanja javnosti podatkov**, ki zadevajo kakovost svetovalnega dela, in vrsta teh podatkov.

Take normativne opredelitve bi bilo najprimernejše določiti v zakonodaji, ki ureja izobraževanje odraslih. Res pa je, da se lahko sistematično delo za razvoj kakovosti razvija tudi brez zakonskih opredelitev. Dobre zglede za to imamo tudi v izobraževanju odraslih v Sloveniji, kjer za zdaj (v letu 2009) glede kakovosti sicer še nimamo nobene zakonske obveznosti, pa vendar nekateri izvajalci na tem področju že zelo sistematično in dobro delajo. Procesi kakovosti, ki se tako razvijajo, so zlasti spremljanje in samoevalvacija.

Drugače pa je, če imamo v mislih celoten model za spremljanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO, ki poleg spremljanja in samoevalvacije zajema še akreditacijo in zunanjo evalvacijo. Predvsem je treba normativno **opredeliti institut akreditacije**, ki je v izobraževanju odraslih novost. Ker imajo predvideni postopki akreditacije odločilno vlogo pri podeljevanju pravice do izpeljevanja svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih in pri ohranjanju pravice do delovanja svetovalnega središča, tega instituta ni mogoče vpeljati brez ustrezne normativne ureditve. Minimalna normativna določila, ki jih je treba opredeliti, so:

- vloga akreditacije v procesu kakovosti,
- vrste akreditacij (začasna, polna, vnovična),
- merila, ki se preverjajo v postopkih akreditacije,
- akreditacijski organi in njihove pristojnosti,
- postopki v zvezi z akreditacijo.

Po našem mnenju bi bilo najbolj smiselno, da se temeljna vloga akreditacije opredeli v **Zakonu o izobraževanju odraslih**, vsa natančnejša določila pa v ustreznem **izvršilnem predpisu**, npr. pravilniku o akreditaciji.



Ne smemo pozabiti na standarde in normative za delo svetovalnih središč. Ti so posredno zelo pomembni za procese kakovosti, saj so predmet različnih procesov presojanja. Ko smo snovali model, smo se znašli v položaju, da:

- so bili nekateri standardi normativno sicer urejeni (npr. delovna obveznost svetovalca), vendar smo ugotavljali, da so po večini zastareli,
- veliko standardov in normativov sicer ni nikjer določenih, so se pa nekako uveljavili v praksi,
- za celo vrsto področij in kazalnikov (še) nimamo opredeljenih standardov in normativov.

Ker pa modela ni bilo mogoče določiti brez standardov in normativov, smo le-te določili prav za vsa področja in kazalnike, ki jih vsebuje model. Mislimo, da bi bilo neprimerno, da bi zdaj vse standarde in normative želeli določiti tudi normativno, saj mnogi zadevajo strokovno doktrino, strokovno avtonomijo svetovalnega središča ali svetovalcev. Menimo pa, da je treba **normativno določiti tiste standarde in normative, ki so predmet akreditacije, deloma zunanje evalvacije in nacionalnega sistema financiranja** delovanja teh središč. Verjetno je najprimernejše mesto za ureditev teh vprašanj neki izvršilni predpis.

Naslednji sklop systemskega umeščanja procesov kakovosti v svetovalnih središčih ISIO pa zadeva **denarna sredstva**, ki so nujna za izpeljevanje modela. Gre predvsem za:

- sredstva, namenjena **usposabljanju svetovalcev za sistematično delo na področju kakovosti**. Ker se je sam model razvijal s pomočjo sredstev Evropskega socialnega sklada in sredstev Ministrstva za šolstvo in šport, bo v začetni fazi s temi sredstvi podprto tudi vpeljevanje modela v prakso. Vendar želimo tokrat opozoriti, da bo financiranje izpeljevanja teh prijemov potrebno tudi v prihodnje, saj bodo le tako rabili svojemu namenu, zagotavljanju in razvijanju kakovosti svetovalne dejavnosti v svetovalnih središčih;
- **sredstva za podporo svetovalnim središčem** pri izpeljevanju različnih procesov kakovosti (npr. ustrezna informacijsko-komunikacijska tehnologija za podporo tem procesom, strokovna literatura idr.). Večino izpolnjevanja t. i. infrastrukturnih pogojev bo verjetno zagotavljal Andragoški center Slovenije, ki mora v ta namen imeti ustrezna sredstva;
- denar, ki ga bo treba zagotoviti tudi **za izpeljevanje vseh akreditacijskih postopkov** in za delovanje **akreditacijskih organov**;



- **sredstva za izpeljevanje zunanje evalvacije** (redne zunanje evalvacije ACS in občasne, ki jih bodo opravljale druge organizacije po naročilu finančerja svetovalnih središč). Redna zunanja evalvacija, ki naj bi jo izpeljeval Andragoški center Slovenije, je tudi nova obveznost in vpliva na obseg dela. Zato bo treba tudi za to delo ACS zagotoviti dodatna sredstva.

Ker niti delovanje svetovalnih središč (še) ni sistemsko urejeno, je tudi težko predlagati, v katerem sistemskem dokumentu naj bi zagotovili sistemska sredstva za procese kakovosti v teh središčih. Hkrati je verjetno treba ta vprašanja urejati na različnih krajih (drugače npr. za samoevalvacijo kakor za akreditacijo). Vsekakor bi se zavzemali za to, da **svetovalno središče z akreditacijo pridobi pravico do sistemskega financiranja** (brez letnih ali drugačnih razpisov); v to financiranje pa **sodijo tudi potrebna sredstva za razvoj kakovosti**.

Vsebinski pogoji za uveljavitev modela

Temeljni vsebinski pogoji za uveljavitev modela so:

- razvoj ustreznega usposabljanja za izvajalce procesov kakovosti v svetovalnih središčih ISIO,
- zagotovitev ustrezne strokovne literature,
- svetovalna podpora svetovalnim središčem,
- informacijsko-komunikacijska tehnološka (IKT) podpora spremljanju kakovosti,
- drugo orodje v podporo vpeljevanju in izpeljevanju modela.

Razvoj usposabljanja izvajalcev procesov kakovosti v svetovalnih središčih ISIO. Sočasno z nastajanjem modela presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih ISIO je nastajal tudi **program usposabljanja svetovalcev** v teh središčih, namenjen seznanjanju z modelom in izpeljevanju tistih procesov, ki jih izpeljuje svetovalno središče samo (zlasti samoevalvacije). Program je razvit in ga je mogoče izpeljevati takoj. Vendar gre v tem primeru za temeljno usposabljanje – vsekakor bo treba v naslednjih letih glede na potrebe in razvoj modela v praksi razvijati še dodatne programe usposabljanja. Na uresničevanje čaka tudi program za **usposabljanje tistih, ki bodo sodelovali v akreditacijskih postopkih**. Ta program bo mogoče razviti šele takrat, ko bo jasno, kako je Ministrstvo za šolstvo in šport sprejelo pobudo za vpeljavo akreditacije in kakšne rešitve v zvezi z njo predlaga.



Zagotovitev ustrezne strokovne literature. Doslej v slovenščini nismo imeli strokovne literature, ki bi obravnavala vprašanja kakovosti v svetovanju odraslih, pa tudi v drugih jezikih take literature ni na pretek. Pomembno je, da imajo nosilci procesov, zlasti svetovalna središča, na voljo vsaj nekaj temeljnega strokovnega gradiva, da s študijem tega sploh lahko razvijajo svoje prijeme. Andragoški center Slovenije je prav zato že izdal prvo strokovno delo¹⁴, temu pa je namenjeno tudi pričujoče besedilo.

Svetovalna podpora svetovalnim središčem. Temeljno usposabljanje in strokovna literatura sta pomembni, a ne zadosten pogoj za učinkovito vpeljevanje sistematičnega dela pri razvijanju kakovosti. Ko smo v Sloveniji prvič vpeljevali samoevalvacijo v omrežje izvajalcev izobraževanja odraslih v sklopu projekta Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI), smo na Andragoškem centru vpeljavo tega podprli z obsežnim svetovalnim delom. Svetovalno delo je obsegalo svetovanje posamezni organizaciji pri oblikovanju njenega prijema v procesih kakovosti. Pri tem nismo prevzeli odgovornosti za posamezne rešitve, smo pa opozarjali na njihove dobre in slabše strani, na alternative in včasih tudi vrednotili posamezne rešitve ali poskrbeli za zglede. Izkazalo se je, da je ta prijem izredno učinkovit, in tudi uporabniki so ga zelo pohvalili. Iz teh razlogov bomo tak prijem svetovalne podpore uporabljali tudi v svetovalnih središčih.

Informacijsko-komunikacijska tehnološka podpora spremljanju kakovosti. Ta podpora je odlično podporno orodje, saj tistim, ki se ukvarjajo s kakovostjo, bistveno olajša veliko (zamudnih) postopkov. Zato je IKT eden izmed pomembnih vsebinskih dejavnikov tudi v svetovalnih središčih; mogoče še bolj kot drugje, saj je v teh središčih zaposlenih malo ljudi in bi jim preveč zamudni postopki pri presojanju ali razvijanju kakovosti lahko bistveno otežili delo. Svetovalna središča so že doslej uporabljala poseben računalniški program za spremljanje dejavnosti, vendar je njegova analiza pokazala, da z njim ne bo mogoče spremljati vseh kazalnikov in meril, ki jih vsebuje model kakovosti. Zato je treba ta računalniški program uskladiti z novim modelom in z njim omogočiti, da se spremlja čim več t. i. objektivnih meril, hkrati pa zagotoviti, da bo z njegovo pomočjo mogoče zbrane podatke prikazovati tako, kakor jih predvideva model. Andragoški center namerava zasnovati spremenjenega računalniškega programa določiti v letu 2009 in jo, če bo le mogoče, tudi že vpeljati.

Drugo orodje v podporo vpeljevanju in izpeljevanju modela. Pomemben vsebinski pogoj je tudi drugo razvito orodje za uveljavitev opisanih načinov presojanja in razvijanja kakovosti. Mednje uvrščamo različne instrumente, kot so vprašalniki, protokoli za opazovanje, za uporabo metode z gledovanja, vprašanja

14 Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S., Možina, T., Dobrovoljc, A. (2007): Izhodišča za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.



za vodene intervjuje. To orodje bo nastajalo sočasno ob vpeljevanju modela v prakso, saj je pomembno, da nastaja v sodelovanju z uporabniki, z upoštevanjem njihovih želja. Je pa res, da ima Andragoški center Slovenije na voljo veliko takega podpornega orodja, ki se je razvilo v izobraževalnih organizacijah v preteklih letih – tako bo to orodje uporabno za učenje in zgledovanje. Vzpostavili pa bomo tudi posebno mesto na spletni strani ACS, kjer bo orodje dostopno vsem vključenim nosilcem presojanja in razvijanja kakovosti.

Organizacijski pogoji

Organizacijski pogoji obsegajo več dejavnikov, ki določajo sam potek vpeljevanja modela, med njimi pa zlasti:

- določitev nosilca vpeljevanja in sodelujočih,
- opredelitev časovnega načrta in načina vpeljevanja modela.

Kot **nosilec** vpeljevanja modela za presojanje in razvijanje kakovosti v svetovalnih središčih ISIO je opredeljen **Andragoški center Slovenije**, ki je tudi razvil model. Vendar Andragoški center Slovenije ne more vpeljevati celotnega modela – akreditacijo lahko vpeljuje le **Ministrstvo za šolstvo in šport** ali organ, ki ga to ministrstvo pooblasti. Ker odločitev Ministrstva za šolstvo in šport še ni znana, se bo model leta 2009 začel vpeljevati brez akreditacije.

Sodelujoči, ki so **hkrati tudi nosilci vpeljevanja** pomembnih delov modela kakovosti, so **svetovalna središča**, pravzaprav njihove **vodje in svetovalni delavci**. Ponekod bodo pri vpeljevanju modela sodelovali tudi direktorji javnih zavodov, v katerih je sedež svetovalnega središča. Na informativni ravni bodo pri vpeljevanju modela sodelovali tudi **člani strateških svetov in strokovnih aktivov** posameznih svetovalnih središč.

Časovni mejniki in način vpeljevanja modela: Predvideno je, da se model **začne vpeljevati leta 2009** (brez akreditacije). V tem letu poteka temeljno usposabljanje delavcev iz svetovalnih središč, in sicer predvidoma v štirih dnevni delavnicah v obsegu 64 ur. Sočasno se vzpostavi svetovalna podpora. Leta 2009 poteka tudi dopolnjevanje računalniškega programa. Ministrstvu za šolstvo in šport bo podana pobuda za vzpostavitev akreditacije v svetovalnih središčih. Leta 2009 se začneta dva procesa, predvidena v modelu, in sicer spremljanje ter samoevalvacija, **zunanjo evalvacijo pa bi začeli izpeljevati v letu 2010. Do leta 2014** bi izpeljali celoten cikel procesov kakovosti, predviden v modelu, razen akreditacije. Sočasno z izpeljevanjem modela bo potekala tudi **(samo)evalvacija modela**, saj gre za nov model, ki ga vpeljujemo v slovensko prakso izobraževanja odraslih.



7 LITERATURA

Akcijski načrt za izobraževanje odraslih. Za učenje je vedno pravi čas. Komisija evropskih skupnosti (2007),

http://tvu.acs.si/datoteke/AK/2007/akcijski_nacrt.pdf, 6. 10. 2008.

Deming, W. E. (1986): Out of the Crisis. Cambridge, Massachusetts Institute.

Donaldson, T. in Preston, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 63–91.

Foley, K. (1999): What is Quality Management? Melbourne, Centre for Quality Management Research, RMIT University.

Foster, D. (2000): Third Generation Quality Management. The role of stakeholders in integrating business into society, www.mgmt.utoronto.ca/stake/consensus.html.

Friedman, A. L., Miles, S. (2006): Stakeholders, Theory and practice. Oxford, Oxford University Press.

Freeman, R. E., Wicks A. C., Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and »The Corporate Objective Revisited«. *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, p. p. 364–69.

Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman.

Fundamentals of a Common Quality assurance Framework (CQAF) for VET in Europe

- Technical Working Group »Quality in Vet«, <http://www.google.com/search?hl=en&lr=&q=CQAF>.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994): Fourth generation evaluation. London, Newbury Park. New Delhi, Sage.
- Harvey, L., Burrows A., Green, D. (1992): Criteria of Quality. Quality of higher Education project. Birmingham, University of Central England.
- Harvey, L., Green, D. (1993): Defining quality. Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 18, No. 1.
- Harvey, L. (2004): The Power of Accreditation: Views of Academics. Journal of Higher Education Policy and Management, 26, št. 2, str. 207–223.
- Izboljšanje politik in sistemov vseživljenjske karijerne orientacije (2006). Uporaba skupnih evropskih referenčnih orodij. Prevod dela: Improving life-long guidance policies and systems (CEDEFOP, 2005). Ljubljana, Zavod RS za zaposlovanje.
- Izobraževanje odraslih: Za učenje ni nikoli prepozno. Komisija evropskih skupnosti, 2006, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sl/com/2006/com2006_0614sl01.pdf, 6. 10. 2008.
- Kroflič, R. (1997): Evalvacija visokošolskega kurikulumuma kot sestavni del planiranja. V: Sodobna pedagogika, št. 4–5, str. 236–246.
- Kump, S. (1995): Preverjanja kakovosti in načrtovanja visokega šolstva: zaključno poročilo o rezultatih opravljenega znanstvenoraziskovalnega dela na področju aplikativnega raziskovanja. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.
- Maguire, M., Killeen, J. (2003): Outcomes from Career Information and Guidance Services. A paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counselling services, http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED478644&_ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED478644.
- Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, Ur. l. RS, št. 101/2004.



Mitchell, R. K., Agle, R. B., Wood, J. Donna (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853–886.

Pirsig, R. M. (2005): *Zen in vzdrževanje motornega kolesa*. Ljubljana, Iskanja.

Plant, P. (2001): *Quality in Careers Guidance*. A paper prepared for an OECD review of policies for information, guidance and counselling services, <http://www.iccdpp.org/Portals/1/Quality%20in%20CG%20OECD%20Expt%20Paper.pdf>.

Pravilnik o posodabljanju vzgojno-izobraževalnega dela, Ur. l. RS, št. 13/2003.

Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta o vzpostavitvi evropskega referenčnega okvira za zagotavljanje kakovosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, <http://poki.acs.si/documents>.

Rivis, V., Sadler, J. (1991): *The Quest for Quality in Educational Guidance for Adults*. Leicester, UDACE, National Educational Guidance Initiative.

Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji (2007). Ljubljana, Ministrstvo za šolstvo in šport, http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Strategija_vsezivljensko_izob_p1.doc, 6. 10. 2008.

Štrajn, D. (ur.) (2000): *Evalvacija*. Ljubljana, Tone Tomšič, d. d.

Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S., Možina, T., Dobrovoljc, A. (2007): *Izhodišča za razvoj kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih*. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.

Zorić, M. (2007): *Akreditacija*. Neobjavljeno gradivo. Ljubljana, Andragoški center Slovenije.



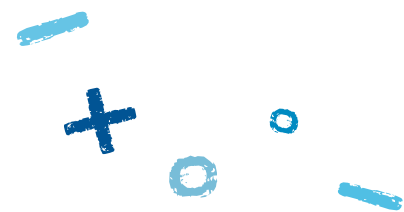
8 PRILOGE



8.1 Priloga 1

Preglednica 33: Standardi po posameznih področjih in njim pripadajoči kazalniki in merila po modelu kakovosti v ISIO

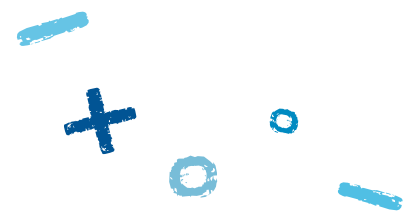
1. PODROČJE: POTENCIALNI SVETOVANCİ (CILJNE SKUPINE)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
1.1 Svetovalno središče si prizadeva za povečevanje dostopnosti svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.	1.1.1 Poznavanje potencialnih svetovancev z vidika lokalnih, regionalnih in nacionalnih potreb	1.1.1.1 Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO analizirane lokalne, regionalne in nacionalne potrebe odraslih po svetovanju.
	1.1.2 Dejavni načini pridobivanja svetovancev	1.1.2.1 Svetovalno središče ima vzpostavljeno eno ali več dislokacij.
		1.1.2.2 Svetovalno središče izpelje vsako leto vsaj tri dejavnosti informiranja in svetovanja zunaj sedeža svetovalnih središč in dislokacij.
		1.1.2.3 Svetovalno središče izpelje vsako leto vsaj eno promocijsko dejavnost, ki je posebej usmerjena v pridobivanje svetovancev.
2. PODROČJE: OSEBJE		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
2.1. Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.	2.1.1 Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	2.1.1.1 Svetovalno središče ima enega svetovalca s polnim delovnim časom, če opravi na leto 1000 svetovalnih storitev in ima 800 svetovancev.
		2.1.1.2 Svetovalno delo v obsegu enega polno zaposlenega svetovalca je mogoče sestaviti tudi z delom več svetovalcev z nepolnim delovnim časom; vsaj eden od teh svetovalcev mora dosegati vsaj 70 odstotkov dela za svetovalno središče/svetovanje.
		2.1.1.3 Vsako svetovalno središče ima vodjo svetovalnega središča. Vlogo vodje svetovalnega središča lahko opravlja tudi svetovalec.
		2.1.1.4 Če v svetovalnem središču dela več svetovalcev, je vodja svetovalnega središča ena izmed oseb, ki večino delovnega časa dela v svetovalnem središču.



2. PODROČJE: OSEBJE (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
2.1. Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi. (nadaljevanje)	2.1.1 Vrsta in število osebja v svetovalnem središču (nadaljevanje)	2.1.1.5 Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje direktor zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		2.1.1.6 Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje računovodja zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		2.1.1.7 Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje en administrativni delavec zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		2.1.1.8 Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje en tehnični delavec zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		2.1.1.9 Pri delu svetovalnega središča s 5 odstotki svojega delovnega časa sodeluje vzdrževalec informacijskega sistema zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
	2.1.2 Izobrazba vodje svetovalnega središča in svetovalca	2.1.2.1 Vodja svetovalnega središča in svetovalec imata univerzitetno izobrazbo ali specializacijo, magisterij, doktorat ustrezne smeri iz pedagogike (zaželena smer andragogika), psihologije, socialne pedagogike, sociologije (zaželena kadrovsko-menedžerska smer), organizacije in menedžmenta sistemov (zaželena smer organizacija in menedžment kadrovsko-izobraževalnih sistemov), socialnega dela.
		2.1.2.2 Svetovalec in vodja svetovalnega središča imata pedagoško-andragoško izobrazbo.
		2.1.2.3 Svetovalec in vodja svetovalnega središča imata strokovni izpit iz vzgoje in izobraževanja.



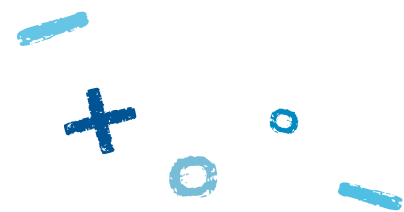
2. PODROČJE: OSEBJE (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
2.1. Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi. (nadaljevanje)	2.1.3 Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	2.1.3.1 Vodja svetovalnega središča in svetovalec imata uspešno opravljeno temeljno usposabljanje za svetovalce v svetovalnih središčih.
		2.1.3.2 Vodja svetovalnega središča in svetovalec se vsako leto udeležita najmanj dveh izobraževalnih srečanj, ki jih za svetovalna središča organizira ACS.
		2.1.3.3 Vodja svetovalnega središča in svetovalec se vsako leto udeležita drugega strokovnega usposabljanja, povezanega s svetovalnim delom, v obsegu najmanj 16 ur.
		2.1.3.4 Vodja svetovalnega središča je usposobljen za vodenje in organiziranje dela v svetovalnem središču.
	2.1.4 Delovne izkušnje vodje svetovalnega središča in svetovalca	2.1.4.1 Svetovalec ima najmanj tri leta delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali v svetovalnem delu.
		2.1.4.2 Vodja svetovalnega središča ima najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali v svetovalnem delu.
	2.1.5 Osebnostne lastnosti vodje svetovalnega središča in svetovalca	2.1.5.1 Vodja svetovalnega središča in svetovalec uspešno opravita preizkus temeljnih osebnostnih lastnosti, potrebnih za svetovalno delo (empatičnost, dejavno poslušanje, komunikativnost idr.).



3. PODROČJE: VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
3.1 Svetovalno središče zagotavlja primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo.	3.1.1 Prostor	3.1.1.1 Na sedežu svetovalnega središča je za delo zagotovljen poseben prostor, velik najmanj 10 m ² . Prostor svetovalnega središča mora omogočati individualno svetovalno delo.
		3.1.1.2 Za delo dislocirane enote svetovalnega središča je zagotovljen prostor, ki omogoča individualno svetovalno delo.
	3.1.2 Oprema	3.1.2.1 Najnujnejša oprema na sedežu svetovalnega središča obsega: mizo in stol za svetovalca, računalnik s tiskalnikom, telefon, internetni priključek, omaro, priročno stojalo za gradivo, mizo in več stolov za sprejem svetovancev.
	3.1.3 Strokovna literatura	3.1.3.1 Svetovalno središče ima na voljo zalogo strokovne literature in strokovnih revij, povezanih s svetovanjem in izobraževanjem.
	3.1.4 Baze podatkov	3.1.4.1 Svetovalno središče ima bazo podatkov, v kateri so temeljni dokumenti, potrebni za svetovalno delo (vsaj temeljna zakonodaja s področja izobraževanja odraslih, nacionalni razpisi za vpis, pregled javnoveljavnih programov za izobraževanje odraslih, pregled izvajalcev izobraževanja odraslih).
		3.1.4.2 Svetovalno središče ima svojo regionalno bazo podatkov, v kateri so podatki, pomembni za izobraževanje in učenje odraslih v njihovem okolju (vsaj izvajalce izobraževalnih programov, izobraževalne programe, ponudbo formalnega in neformalnega izobraževanja, različne oblike pomoči idr.)
3.1.5 Svetovalni pripomočki	3.1.5.1 Svetovalno središče uporablja pri svetovalnem delu različne svetovalne pripomočke.	



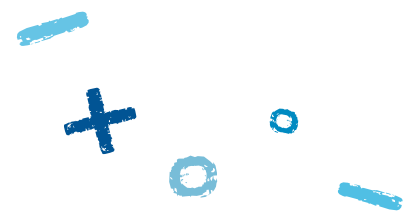
4. PODROČJE: SVETOVALNI PROCES		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
4.1 Svetovalno središče zagotavlja svetovancem celosten svetovalni proces, ki jim je v pomoč pri odločanju in poteku izobraževanja in učenja.	4.1.1 Vrste svetovalnega procesa	4.1.1.1 Svetovalno središče zagotavlja vse tri vrste svetovalnega procesa: svetovanje pred vključitvijo v izobraževanje ali učenje, med samim potekom izobraževanja in po njegovem koncu.
	4.1.2 Dejavnosti svetovalnega procesa	4.1.2.1 Svetovalno središče zagotavlja vse dejavnosti svetovalnega procesa: informiranje, nasvetovanje, svetovanje, ovrednotenje, usposabljanje, zastopanje, povratno informiranje.
	4.1.3 Načini izpeljevanja svetovalnega procesa	4.1.3.1 Svetovalni proces poteka vsaj: <ul style="list-style-type: none"> ● po telefonu, ● osebno, ● po elektronski pošti, ● pisno, ● z informacijskim gradivom.
		4.1.3.2 Svetovalni proces lahko poteka tudi drugače, npr. z organizacijo informacijskega koticčka, s kontaktno oddajo po radiu, televiziji, s svetovalnim koticčkom v časniku.
	4.1.4 Načini vključevanja svetovancev	4.1.4.1 Svetovalni proces je namenjen posameznikom ali skupinam.
	4.1.5 Trajanje svetovalnega procesa	4.1.5.1 Trajanje svetovalnega procesa je prilagojeno svetovalnemu problemu in svetovančevim potrebam.
	4.1.6 Strukturiranost svetovalnega procesa	4.1.6.1 Poglobljene oblike svetovanja zajemajo: <ul style="list-style-type: none"> ● pripravo na svetovalni proces (pri vnovičnih svetovalnih storitvah), ● spoznavanje svetovanca in njegovih potreb (tudi s pomočjo svetovalnih pripomočkov), ● načrtovanje mogočih rešitev (tudi z uporabo svetovalnih pripomočkov), ● dogovor o uresničevanju rešitev, ● spremljanje uresničevanja (pri vnovičnih svetovalnih storitvah), ● ovrednotenje (pri vnovičnih svetovalnih storitvah).



4. PODROČJE: SVETOVALNI PROCES (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
4.2. Svetovalno središče redno spremlja značilnosti svetovancev, ki so pomembne za odločanje ter uspešnost in učinkovitost izobraževanja.	4.2.1 Značilnosti, pomembne pri odločanju za izobraževanje	4.2.1.1 Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovancev, pomembnih pri odločanju za izobraževanje.
	4.2.2 Značilnosti, pomembne za uspešnost in učinkovitost izobraževanja	4.2.2.1 Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovancev, pomembnih za uspešnost in učinkovitost izobraževanja.
5. PODROČJE: partnerstvo		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
5.1 Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.	5.1.1 Strateški partnerji	5.1.1.1 Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strateških partnerjev; ta zajema najpomembnejše subjekte, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju in razvoju ljudi (vsaj zastopniki občin/e, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrtne zbornice).
		5.1.1.2 Strateški partnerji so povezani v strateški svet.
	5.1.2 Sodelovanje strateških partnerjev pri načrtovanju razvoja svetovalnega središča	5.1.2.1 Svetovalno središče vsaj enkrat na leto preveri svoje načrte skupaj s strateškimi partnerji.
	5.1.3 Sodelovanje strateških partnerjev pri ovrednotenju delovanja svetovalnega središča	5.1.3.1 Svetovalno središče vsaj enkrat na leto ovrednoti delo svetovalnega središča skupaj s strateškimi partnerji.



5. PODROČJE: partnerstvo (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
5.1 Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju. (nadaljevanje)	5.1.4 Strokovni partnerji	5.1.4.1 Svetovalno središče ima oblikovano partnersko mrežo strokovnih partnerjev; ta zajema mrežo organizacij, ki v lokalnem okolju delujejo na področju svetovanja ali izobraževanja odraslih (vsaj zastopniki izobraževalnih organizacij, ki izobražujejo odrasle, drugih svetovalnih organizacij, zavodov za zaposlovanje).
		5.1.4.2 Strokovni partnerji so povezani v strokovni aktiv.
		5.1.4.3 Strokovni aktiv razpravlja in sprejema strokovne usmeritve, povezane z delovanjem svetovalnega središča.
	5.1.5 Sodelovanje strokovnih partnerjev pri izpeljavi svetovalnega procesa	5.1.5.1 Svetovalno središče pri izpeljavi svetovalnega procesa v skladu s svetovalnimi potrebami pritegne k sodelovanju strokovne partnerje.
		5.1.5.2 Svetovalno središče se odziva na potrebe partnerjev za izpeljavo svetovalnega procesa.
		5.1.5.3 Svetovalno središče je pobudnik skupnih dejavnosti v strokovnem omrežju.
	5.1.6 Partnerstvo med svetovalnimi središči	5.1.6.1 Svetovalno središče sodeluje pri skupnih dejavnostih v mreži svetovalnih središč.



6. PODROČJE: INFORMIRANJE IN PROMOCIJA

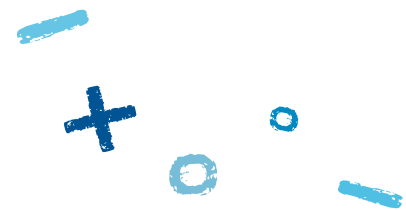
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
6.1 Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno informira potencialne ciljne skupine in promovira svojo dejavnost.	6.1.1 Načrtnost	6.1.1.1 Svetovalno središče ima opredeljen najmanj letni načrt informiranja potencialnih ciljnih skupin in promocije dejavnosti.
	6.1.2 Pogostost	6.1.2.1 Svetovalno središče ima vsaj eno obliko stalnega informiranja potencialnih ciljnih skupin in promocije dejavnosti.
	6.1.3 Raznovrstnost	6.1.3.1 Svetovalno središče informira in promovira po različnih medijih (radiu, časnikih, televiziji, spletu, letakih, plakatih, oglasnih deskah).
	6.1.4 Prilagojenost ciljnim skupinam	6.1.4.1 Svetovalno središče način in vsebino informiranja in promocije prilagaja potrebam različnih ciljnih skupin.
	6.1.5 Regionalna zаетost	6.1.5.1 Svetovalno središče izpeljuje informiranje potencialnih ciljnih skupin in promocijo dejavnosti v celotni regiji.

7. PODROČJE: PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI

STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
7.1 Svetovalno središče ima vpeljano sistematično presojanje in razvijanje kakovosti.	7.1.1 Načrtovanje	7.1.1.1 Svetovalno središče ima opredeljen sistem presojanja in razvijanja kakovosti (listina o kakovosti, ki je javno objavljena).
		7.1.1.2 Svetovalno središče ima opredeljen načrt samoevalvacije za določeno časovno obdobje.
	7.1.2 Izpeljava	7.1.2.1 Svetovalno središče izpeljuje samoevalvacijo po samoevalvacijskem načrtu.
	7.1.3 Predstavitve izidov presojanja kakovosti	7.1.3.1 Svetovalno središče po samoevalvacijskem načrtu pripravi samoevalvacijsko poročilo in izpelje razpravo.
	7.1.4 Vpeljava izboljšav	7.1.4.1 Svetovalno središče ima opredeljen akcijski načrt za razvoj kakovosti za določeno časovno obdobje in ga tudi uresničuje.



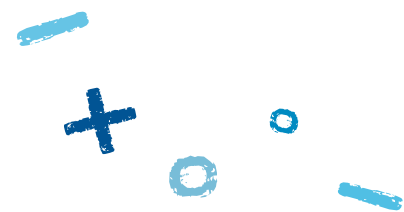
8. PODROČJE: REZULTATI		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
8.1 Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči pri izobraževanju in učenju.	8.1.1 Število storitev	8.1.1.1 Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, opravi 1000 svetovalnih storitev na leto.
	8.1.2 Število svetovancev	8.1.2.1 Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, ima 800 svetovancev na leto.
	8.1.3 Demografske lastnosti svetovancev	8.1.3.1 Sestava svetovancev po spolu se ne razlikuje za več kot 20 odstotkov glede na istovrstno sestavo vsega prebivalstva v regiji.
		8.1.3.2 Glede na izobrazbeno sestavo je med svetovanci vsaj 50 odstotkov takih, ki imajo manj kot štiriletno srednjo šolo.
		8.1.3.3 V svetovalnem središču je med vsemi svetovanci vsaj enak odstotek brezposelnih, kot je odstotek registrirane brezposelnosti v regiji.
	8.1.4 Ranljive skupine prebivalstva	8.1.4.1 Med svetovanci jih je vsaj 20 odstotkov iz ranljivih skupin prebivalstva (imigranti, begunci, brezdomci, Romi, odrasli s posebnimi potrebami, starejši manj izobraženi zaposleni, mlajši odrasli brez poklicne izobrazbe).
8.1.5 Prednostne ciljne skupine z vidika lokalnega in regionalnega okolja	8.1.5.1 Med svetovanci jih je vsaj 50 odstotkov iz prednostnih ciljnih skupin iz lokalnega okolja.	
8.2 Stranke svetovalnega središča so zadovoljne s kakovostjo svetovalnih storitev in menijo, da so storitve pripomogle k rešitvi njihovega problema.	8.2.1 Zadovoljstvo svetovancev	8.2.1.1 Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev je zadovoljnih s storitvami svetovalnega središča.
		8.2.1.2 Vsaj 50 odstotkov vprašanih svetovancev, ki še niso rešili svojega problema, je zadovoljnih s storitvijo svetovalnega središča.
	8.2.2 Prispevek svetovalnega središča k rešitvi svetovančevega problema	8.2.2.1 Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev, ki so rešili svoj problem, meni, da je pomoč svetovalnega središča pripomogla k rešitvi njihovega problema.



9. PODROČJE: UČINKI		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
9.1 Svetovalno središče pripomore k povečani vključenosti odraslih v vseživljenjsko učenje, povečanju učne uspešnosti in zmanjševanju osipa ter k zmanjševanju socialne izključenosti.	9.1.1 Povečana vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje	9.1.1.1 Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri odločitvi za nadaljnje formalno ali neformalno učenje.
	9.1.2 Povečanje učne uspešnosti in zmanjšanje osipa	9.1.2.1 Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri odpravi učnih težav.
		9.1.2.2 Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri uspešnem dokončanju izobraževanja.
9.1.3 Zmanjšanje socialne izključenosti	9.1.3.1 Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri socialnem vključevanju.	
10. PODROČJE: VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
10.1 Svetovalno središče je razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer deluje, pa umeščeno na način, ki mu omogoča potrebno strokovno avtonomijo in delovne razmere v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče.	10.1.1 Razvojna usmerjenost	10.1.1.1 Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO opredeljeno strategijo razvoja najmanj za obdobje, ki je časovno usklajeno z obdobjem sprejetega regijskega razvojnega programa.
		10.1.1.2 Letni načrt svetovalnega središča izraža potrebe ožjega in širšega družbenega okolja z upoštevanjem potreb, opredeljenih v regijskem razvojnem programu.
	10.1.2 Strokovna avtonomnost	10.1.2.1 Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, ki sodijo izključno v strokovna vprašanja, o katerih samostojno odloča vodja svetovalnega središča ali vodja s sodelavci tega središča.
		10.1.2.2 Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, o katerih soo- dloča ali odloča direktor ali ravnatelj zavoda.
	10.1.2.3 Svetovalno središče v odnosu do zavoda, kjer deluje, samostojno odloča o strokovnih vprašanjih, ki zadevajo dejavnost svetovalnega središča.	



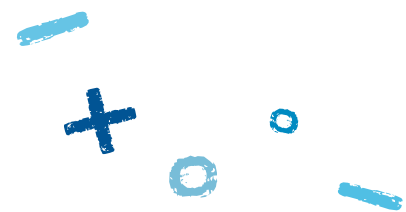
10. PODROČJE: VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
10.1 Svetovalno središče je razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer deluje, pa umeščeno na način, ki mu omogoča potrebno strokovno avtonomijo in pogoje dela v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče. (nadaljevanje)	10.1.3 Normativna urejenost položaja svetovalnega središča in njegove dejavnosti	10.1.3.1 Položaj svetovalnega središča v zavodu je normativno urejen.
		10.1.3.2 Zavod ima dopolnjene ali posebje oblikovane in sprejete normativne akte, ki so zahtevani za nemoteno poslovanje svetovalnega središča (npr. varstvo osebnih podatkov v središču, informacije javnega značaja, sistemizacija delovnih mest, delovni čas ...)
10.2 V svetovalnem središču je organizacija dela učinkovita in tako v podporo svetovalnemu procesu, doseganju dobrih rezultatov in učinkov dela.	10.2.1 Vloga in položaj vodje svetovalnega središča	10.2.1.1 Vodja svetovalnega središča ima v skladu z modelom ISIO v okviru zavoda, kjer svetovalno središče deluje, opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki mu omogočajo opravljanje njegove vloge.
		10.2.1.2 Vodja svetovalnega središča organizira svoje delo in delo sodelavcev tako, da je učinkovito in uspešno.
		10.2.1.3 Vodja svetovalnega središča podpira timsko delo, strokovnost, odgovornost in kakovost.
		10.2.1.4 Vodja svetovalnega središča načrtuje in usmerja strokovni razvoj sodelavcev v svetovalnem središču.
		10.2.1.5 Vodja svetovalnega središča razvija dobro komunikacijo z okoljem, s strateškimi in strokovnimi partnerji, v zavodu, kjer deluje, s sodelavci svetovalnega središča in svetovanci.
10.2.2 Vloga in položaj svetovalca/ev v svetovalnem središču	10.2.2.1 Svetovalec/ci v svetovalnem središču imajo v skladu z modelom ISIO opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki jim omogočajo opravljanje njihove vloge.	
	10.2.2.2 Svetovalec/ci v svetovalnem središču razvijajo dobro komunikacijo z okoljem, s strateškimi in strokovnimi partnerji, v zavodu, kjer delujejo, med seboj in s svetovanci.	



10. PODROČJE: VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
10.2 V svetovalnem središču je organizacija dela učinkovita in tako v podporo svetovalnemu procesu, doseganju dobrih rezultatov ter učinkov dela. (nadaljevanje)	10.2.2 Vloga in položaj svetovalca/ev v svetovalnem središču (nadaljevanje)	10.2.2.3 Svetovalec/ci v svetovalnem središču opravljajo svoje delo tako, da je učinkovito in uspešno.
	10.2.3 Vloga in položaj drugih sodelavcev v svetovalnem središču (direktor zavoda, vzdrževalec informacijskega sistema, administrativni, računovodski, tehnični delavec)	10.2.3.1 Drugi sodelavci v svetovalnem središču imajo v skladu z modelom ISIO opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki jim omogočajo, da opravljajo svojo vlogo.
		10.2.3.2 Drugi sodelavci v svetovalnem središču opravljajo svoje delo tako, da je učinkovito in uspešno.
	10.2.4 Povezovanje dela delavcev svetovalnega središča in zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča	10.2.4.1 Natančno je določeno, kdaj lahko vodja ali sodelavci svetovalnega središča opravljajo tudi delo za druge dejavnosti zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.
		10.2.4.2 Delo vodje ali sodelavcev svetovalnega središča za zavod, kjer je sedež svetovalnega središča, se evidentira in vrednoti iz sredstev, ki niso sredstva svetovalnega središča.
		10.2.4.3 Natančno je določeno, kateri delavci zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča, sodelujejo v delu svetovalnega središča, s kakšnim namenom, v kolikšnem obsegu in s kakšnimi pristojnostmi.
		10.2.4.4 Delo delavcev zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča za svetovalno središče, se evidentira in vrednoti iz sredstev svetovalnega središča.



10. PODROČJE: VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)		
STANDARDI	KAZALNIKI	MERILA
10.3 Ravnanje z denarjem in drugimi sredstvi svetovalnega središča je pregledno in učinkovito.	10.3.1 Ravnanje z denarjem in drugimi sredstvi svetovalnega središča	10.3.1.1 Vodja svetovalnega središča pripravlja strokovne podlage za načrtovanje potrebnih denarnih in drugih sredstev za nemoteno delo svetovalnega središča.
		10.3.1.2 Vsako leto je pravočasno pripravljen finančni načrt, ki opredeljuje potrebna sredstva za delovanje in razvoj svetovalnega središča.
		10.3.1.3 O načrtovanju in porabi denarnih in drugih sredstev svetovalnega središča soodločata vodja svetovalnega središča in direktor/ravnatelj zavoda.
	10.3.2 Sposobnost pridobivanja denarnih in drugih sredstev	10.3.2.1 Vodja svetovalnega središča spremlja in se odziva na možnosti za pridobitev potrebnih denarnih in drugih sredstev za delo svetovalnega središča.
10.3.3 Učinkovitost porabe denarnih in drugih sredstev	10.3.3.1 Vodja in sodelavci v svetovalnem središču analizirajo učinkovitost porabe denarnih in drugih sredstev.	
10.3.4 Preglednost nad porabo denarnih in drugih sredstev	10.3.4.1 Prilivi in poraba denarnih sredstev so jasno evidentirani in utemeljeni z delovnimi rezultati.	



8.2 Priloga 2

Področja, kazalniki in merila, ki se presojuje v postopkih akreditacije

Preglednica 34: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**potencialni svetovanci (ciljne skupine)**«

Standard: Svetovalno središče si prizadeva povečevati dostopnost svetovalnih storitev za odrasle v zvezi z izobraževanjem in učenjem ter se odziva na lokalne, regionalne in nacionalne potrebe.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
POTENCIALNI SVETOVANCI (CILJNE SKUPINE)	Poznavanje potencialnih svetovancev z vidika lokalnih, regionalnih in nacionalnih potreb	Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO analizirane lokalne, regionalne in nacionalne potrebe odraslih po svetovanju.
	Dejavni načini za pridobivanje svetovancev	Svetovalno središče ima eno ali več dislokacij.

Preglednica 35: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**osebje**«

Standard: Svetovalno dejavnost opravljajo strokovno usposobljeni svetovalci z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.

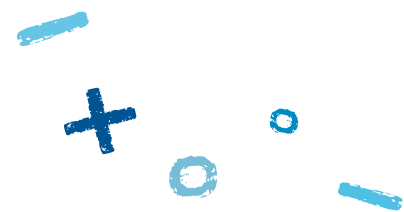
PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
OSEBJE	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	Svetovalno središče ima enega svetovalca s polnim delovnim časom, če opravi 1000 svetovalnih storitev na leto in ima 800 svetovancev.
		Svetovalno delo v obsegu enega polno zaposlenega svetovalca je mogoče sestaviti tudi z delom več svetovalcev z nepolnim delovnim časom; vsaj eden od teh svetovalcev mora dosegati vsaj 70 odstotkov dela za svetovalno središče/svetovanje.
		Vsako svetovalno središče ima vodjo svetovalnega središča. Vlogo vodje svetovalnega središča lahko opravlja tudi svetovallec.
		Če v svetovalnem središču dela več svetovalcev, je vodja svetovalnega središča ena izmed oseb, ki večino delovnega časa dela v svetovalnem središču.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
OSEBJE (nadaljevanje)	Izobrazba vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča in svetovalec imata univerzitetno izobrazbo ali specializacijo, magistriraj, doktorat ustrezne smeri s področja pedagogike (zaželena smer andragogika), psihologije, socialne pedagogike, sociologije (zaželena kadrovsko-menedžerska smer), organizacije in menedžmenta sistemov (zaželena smer organizacija in menedžment kadrovsko-izobraževalnih sistemov), socialnega dela. Svetovalec in vodja svetovalnega središča imata pedagoško-andragoško izobrazbo. Svetovalec in vodja svetovalnega središča imata strokovni izpit iz vzgoje in izobraževanja.
	Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča in svetovalec imata uspešno opravljeno temeljno usposabljanje za svetovalce v svetovalnih središčih.
	Delovne izkušnje vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča ima najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali svetovalnem delu.

Preglednica 36: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojajo v postopkih akreditacije na področju »**viri, oprema, informacijske baze, pripomočki**«

Standard: Svetovalno središče zagotavlja primerne prostore, opremo, strokovno literaturo, bazo podatkov in svetovalne pripomočke, ki omogočajo celostno, kakovostno in poglobljeno svetovalno delo.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI	Prostor	Na sedežu svetovalnega središča je za delo zagotovljen poseben prostor, ki je velik najmanj 10 m ² . Prostor svetovalnega središča mora omogočati individualno svetovalno delo.
		Za delo dislocirane enote svetovalnega središča je zagotovljen prostor, ki omogoča individualno svetovalno delo.
	Oprema	Najnujnejša oprema na sedežu svetovalnega središča obsega: mizo in stol za svetovalca, računalnik s tiskalnikom, telefon, internetni priključek, omaro, priročno stojalo za gradivo, mizo in več stolov za sprejem strank.
	Baze podatkov	Svetovalno središče ima bazo podatkov, v kateri so temeljni dokumenti, potrebni za svetovalno delo (vsaj temeljna zakonodaja s področja izobraževanja odraslih, nacionalni razpisi za vpis, pregled javnoveljavnih programov za izobraževanje odraslih, pregled izvajalcev izobraževanja odraslih).
Svetovalno središče ima svojo regionalno bazo podatkov, v kateri so podatki, pomembni za izobraževanje in učenje odraslih v njihovem okolju (vsaj izvajalce izobraževalnih programov, izobraževalne programe, ponudbo formalnega in neformalnega izobraževanja, različne oblike pomoči idr.)		



Preglednica 37: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**partnerstvo**«

Standard: Svetovalno središče razvija partnerska omrežja za zagotavljanje celostnih in kakovostnih svetovalnih storitev ter načrtovanje in vrednotenje svetovalne dejavnosti v lokalnem okolju.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PARTNERSTVO	Strateški partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano mrežo strateških partnerjev; ta zajema najpomembnejše subjekte, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju in razvoju ljudi (vsaj zastopniki občin/e, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrtne zbornice).
		Strateški partnerji so povezani v strateški svet.

Preglednica 38: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**informiranje in promocija**«

Standard: Da bi zagotovili čim večjo dostopnost storitev svetovalnega središča vsem odraslim, svetovalno središče načrtno informira potencialne ciljne skupine in promovira svojo dejavnost.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
INFORMIRANJE IN PROMOCIJA	Načrtnost	Svetovalno središče ima opredeljen najmanj letni načrt informiranja potencialnih ciljnih skupin in promocije dejavnosti.

Preglednica 39: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**presojanje in razvijanje kakovosti**«

Standard: Svetovalno središče ima vpeljana sistematično presojanje in razvijanje kakovosti.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
PRESOJANJE IN RAZVIJANJE KAKOVOSTI	Načrtovanje	Svetovalno središče ima opredeljen sistem presojanja in razvijanja kakovosti (listina o kakovosti, ki je javno objavljena).



Preglednica 40: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**rezultati**«

Standard: Svetovalno središče zagotavlja svetovalne storitve odraslim iz svojega okolja; pri tem namenja posebno pozornost tistim skupinam odraslih, ki imajo težji dostop do izobraževanja in učenja ali potrebujejo več podpore in pomoči za izobraževanje in učenje.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
REZULTATI	Število storitev	Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, opravi 1000 svetovalnih storitev na leto.
	Število svetovancev	Svetovalno središče, ki ima enega polno zaposlenega svetovalca, ima 800 svetovancev na leto.

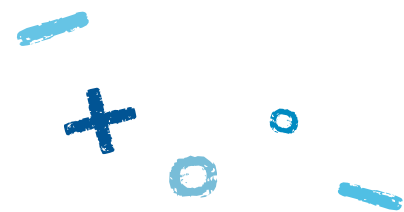
Preglednica 41: Standard kakovosti, kazalniki in merila v modelu kakovosti svetovalnih središč ISIO, ki se presojuje v postopkih akreditacije na področju »**vodenje, upravljanje, organiziranost**«

Standard: Svetovalno središče je razvojno vpeto v okolje, v katerem deluje, v zavodu, kjer deluje, pa umeščeno na način, ki mu omogoča potrebno strokovno avtonomijo in delovne razmere v skladu s poslanstvom, ki ga ima kot regionalno informacijsko-svetovalno središče.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST	Razvojna usmerjenost	Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO opredeljeno strategijo razvoja najmanj za obdobje, ki je časovno usklajeno z obdobjem sprejetega regijskega razvojnega programa.
	Strokovna avtonomnost	Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, o katerih soodloča ali odloča direktor ali ravnatelj zavoda.
	Normativna urejenost položaja svetovalnega središča in njegove dejavnosti	Položaj svetovalnega središča v zavodu je normativno urejen. Zavod ima dopolnjene ali posebej oblikovane in sprejete normativne akte, ki so zahtevani za nemoteno poslovanje svetovalnega središča (npr. varstvo osebnih podatkov v središču, informacije javne narave, sistemizacija delovnih mest, delovni čas ...).

Standard: V svetovalnem središču je organizacija dela učinkovita in tako v podporo svetovalnemu procesu, doseganju dobrih rezultatov ter učinkov dela.

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST	Vloga in položaj vodje svetovalnega središča	Vodja svetovalnega središča ima v skladu z modelom ISIO v okviru zavoda, kjer svetovalno središče deluje, opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki mu omogočajo opravljanje njegove vloge.



8.3 Priloga 3

Preglednica 42: Model presojanja in razvijanja kakovosti ISIO – področja, kazalniki, merila, kazalniki, merila, načini in nosilci presojanja ter časovni mejniki

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
POTENCIALNI SVETOVANCI (CILJNE SKUPINE)	Poznavanje potencialnih svetovancev z vidika lokalnih, regionalnih in nacionalnih potreb	Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO analizirane lokalne, regionalne in nacionalne potrebe odraslih po svetovanju.	AK MŠŠ				AK MŠŠ	
	Dejavni načini za pridobivanje svetovancev	Svetovalno središče ima vzpostavljeno eno ali več dislokacij.	AK MŠŠ	AK MŠŠ	SPRSS	ZUN ACS	AK MŠŠ	
		Svetovalno središče opravi na leto vsaj tri dejavnosti informiranja in svetovanja zunaj sedeža svetovalnih središč in dislokacij.						SAMSS
		Svetovalno središče izpelje vsako leto vsaj eno promocijsko dejavnost, ki je posebej usmerjena v pridobivanje svetovancev.						SAMSS
OSEBJE	Vrsta in število osebja v svetovalnem središču	Svetovalno središče ima enega svetovalca s polnim delovnim časom, če opravi na leto 1000 svetovalnih storitev in ima 800 svetovancev.	AK MŠŠ	AK MŠŠ	SPRSS	ZUN ACS	AK MŠŠ	

Legenda kratic: AK = akreditacija, SPR = spremljanje, SAM = samevalvacija, ZUN = zunanja evalvacija, MŠŠ = Ministrstvo za šolstvo in šport, ss = svetovalno središče, ACS = Andragoški center Slovenije

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
OSEBJE (nadaljevanje)	Usposobljenost vodje svetovalnega središča in svetovalca (nadaljevanje)	Vodja svetovalnega središča in svetovalec se vsako leto udeležita najmanj dveh izobraževalnih srečanj, ki jih za svetovalna središča organizira ACS.			SPRSS	ZUN ACS		
		Vodja svetovalnega središča in svetovalec se vsako leto udeležita drugega strokovnega usposabljanja, povezanega s svetovalnim delom, v obsegu najmanj 16 ur.			SPRSS	ZUN ACS		
		Vodja svetovalnega središča je usposobljen za vodenje in organiziranje dela v svetovalnem središču.						SAM SS
	Delovne izkušnje vodje svetovalnega središča in svetovalca	Svetovalec ima najmanj tri leta delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali v svetovalnem delu.						SAM SS
	Osebnostne lastnosti vodje svetovalnega središča in svetovalca	Vodja svetovalnega središča ima najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju ali v svetovalnem delu.	AK MŠŠ				AK MŠŠ	
		Vodja svetovalnega središča in svetovalec uspešno opravita preizkus temeljnih osebnostnih lastnosti, potrebnih za svetovalno delo (empatičnost, dejavno poslušanje, komunikativnost idr.).			SPR SS			

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA						
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE	
VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI	Prostor	Na sedežu svetovalnega središča je za delo zagotovljen poseben prostor, velik najmanj 10 m ² . Prostor svetovalnega središča mora omogočati individualno svetovalno delo.	AK MŠŠ					AK MŠŠ	
		Za delo dislocirane enote svetovalnega središča je zagotovljen prostor, ki omogoča individualno svetovalno delo.		AK MŠŠ				AK MŠŠ	
	Oprema	Najnujnejša oprema na sedežu svetovalnega središča obsega: mizo in stol za svetovalca, računalnik s tiskalnikom, telefon, internetni priključek, omaro, priročno stojalo za gradivo, mizo in več stolov za sprejem svetovancev.	AK MŠŠ					AK MŠŠ	
	Strokovna literatura	Svetovalno središče ima na voljo zalogo strokovne literature in strokovnih revij, povezanih s svetovanjem in izobraževanjem.					SPR SS		
	Baze podatkov	Svetovalno središče ima bazo podatkov, v kateri so temeljni dokumenti, potrebni za svetovalno delo (vsaj temeljna zakonodaja iz izobraževanja odraslih, nacionalni razpisi za vpis, pregled javnoveljavnih programov za izobraževanje odraslih, pregled izvajalcev izobraževanja odraslih).	AK MŠŠ				SPR SS		AK MŠŠ



PODROČJE	KAZALNIKI	MÉRILA	KDO IN KDAJ PRESOJA						
			PRED VZPO-STAVITVJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE	
VIRI, OPREMA, INFORMACIJSKE BAZE, PRIPOMOČKI (nadaljevanje)	Baze podatkov (nadaljevanje)	Svetovalno središče ima svojo regionalno bazo podatkov, v kateri so podatki, pomembni za izobraževanje in učenje odraslih v njihovem okolju (vsaj izvajalce izobraževalnih programov, izobraževalne programe, ponudbo formalnega in neformalnega izobraževanja, različne oblike pomoči idr.)	AK MŠŠ		SPR SS				
	Svetovalni pripomočki	Svetovalno središče uporablja pri svetovalnem delu različne svetovalne pripomočke.							SAM SS
SVETOVALNI PROCES	Vrste svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse tri vrste svetovalnega procesa: svetovanje pred vključitvijo v izobraževanje ali učenje, med samim potekom izobraževanja in po dokončanju.			SPR SS				SAM SS
	Dejavnosti svetovalnega procesa	Svetovalno središče zagotavlja vse dejavnosti svetovalnega procesa: informiranje, nasvetovanje, svetovanje, ovrednotenje, usposabljanje, zastopanje, povratno informiranje.			SPR SS				SAM SS
	Načini izpeljevanja svetovalnega procesa	Svetovalni proces poteka vsaj: <ul style="list-style-type: none"> ● po telefonu, ● osebno, ● po elektronski pošti, ● pisno, ● z informacijskim gradivom. 			SPR SS				SAM SS

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA						
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE	
SVETOVALNI PROCES (nadaljevanje)	N načini izpeljevanja svetovalnega procesa (nadaljevanje)	Svetovalni proces lahko poteka tudi drugače, npr. z organizacijo informacijskega kotelčka, s kontaktno oddajo po radiu, televiziji, s svetovalnim kotelčkom v časniku.			SPR SS				SAM SS
	N načini vključevanja svetovalcev	Svetovalni proces je namenjen posameznikom ali skupinam.			SPR SS				SAM SS
	Trajanje svetovalnega procesa	Trajanje svetovalnega procesa je prilagojeno svetovalnemu problemu in svetovalnim potrebam.			SPR SS				SAM SS
	Strukturiranost svetovalnega procesa	Poglobljene oblike svetovanja zajemajo: <ul style="list-style-type: none"> • pripravo na svetovalni proces (pri vnovičnih svetovalnih storitvah), • spoznavanje svetovalca in njegovih potreb (tudi z uporabo svetovalnih pripomočkov), • načrtovanje mogočih rešitev (tudi z uporabo svetovalnih pripomočkov), • dogovor o uresničevanju rešitev, • spremljanje uresničevanja (pri vnovičnih svetovalnih storitvah), • ovrednotenje (pri vnovičnih svetovalnih storitvah). 						SAM SS	
	Značilnosti, pomembne pri odločanju za izobraževanje	Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovalcev, pomembnih pri odločanju za izobraževanje.							



PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
SVETOVALNI PROCES (nadaljevanje)	Značilnosti, pomembne za uspešnost in učinkovitost izobraževanja	Svetovalno središče ima opredeljen način ugotavljanja značilnosti svetovancev, pomembnih za uspešnost in učinkovitost izobraževanja.						SAM SS
PARTNERSTVO	Strateški partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano mrežo strateških partnerjev; ta zajema najpomembnejše subjekte, ki načrtujejo in odločajo o lokalnem razvoju in razvoju ljudi (vsaj zastopniki občin/e, zavodov za zaposlovanje, organizacij s področja regionalnega razvoja, območnih enot gospodarske in obrtne zbornice).		AK MŠŠ	SPR SS	ZUN ACS	AK MŠŠ	
		Strateški partnerji so povezani v strateški svet.		AK MŠŠ		ZUN ACS	AK MŠŠ	
	Sodelovanje strateških partnerjev pri načrtovanju razvoja svetovalnega središča	Svetovalno središče vsaj enkrat na leto preveri svoje načrte skupaj s strateškimi partnerji.			SPR SS			
	Sodelovanje strateških partnerjev pri ovrednotenju delovanja svetovalnega središča	Svetovalno središče vsaj enkrat na leto ovrednoti delo svetovalnega središča skupaj s strateškimi partnerji.			SPR SS			
	Strokovni partnerji	Svetovalno središče ima oblikovano mrežo strokovnih partnerjev; ta zajema mrežo organizacij, ki se v lokalnem okolju ukvarjajo s svetovanjem ali izobraževanjem odraslih (vsaj zastopniki izobraževalnih organizacij, ki izobražujejo odrasle, drugih svetovalnih organizacij, zavodov za zaposlovanje).			SPR SS	ZUN ACS		



PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
PARTNERSTVO (nadaljevanje)	Strokovni partnerji (nadaljevanje)	Strokovni partnerji so povezani v strokovni aktiv.			SPR SS	ZUN ACS		
		Strokovni aktiv razpravlja in sprejema strokovne usmeritve, povezane z delovanjem svetovalnega središča.			SPR SS			
	Sodelovanje strokovnih partnerjev pri izpeljavi svetovalnega procesa	Svetovalno središče pri izpeljavi svetovalnega procesa v skladu s svetovanečevimi potrebami pritegne k sodelovanju strokovne partnerje.			SPR SS			SAM SS
		Svetovalno središče se odziva na potrebe partnerjev za izpeljavo svetovalnega procesa.						SAM SS
		Svetovalno središče je pobudnik skupnih dejavnosti v strokovnem omrežju.						SAM SS
		Svetovalno središče sodeluje v skupnih dejavnostih v mreži svetovalnih središč.				ZUN ACS		SAM SS
INFORMIRANJE IN PROMOCIJA	Načrtnost	Svetovalno središče ima opredeljen najmanj letni načrt informiranja potencialnih ciljnih skupin in promocije dejavnosti.					AK MŠŠ	
		Pogostost						
	Raznovrstnost	Svetovalno središča izpeljuje informiranje in promocijo po različnih medijih (radio, časnikih, televiziji, spletu, letakih, plakatih, oglasnih deskah).			SPR SS			



PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
REZULTATI (nadaljevanje)	Demografske lastnosti svetovancev	Sestava svetovancev po spolu se ne razlikuje za več kot 20 odstotkov glede na istovrstno sestavo vsega prebivalstva v regiji. Po izobrazbeni sestavi je med svetovanci vsaj 50 odstotkov taktih, ki imajo manj kot štiriletno srednjo šolo. V svetovalnem središču je med vsemi svetovanci vsaj enak odstotek brezposelnih, kot je odstotek registrirane brezposelnosti v regiji.		SPR SS	ZUN ACS		SAMSS	
	Ranljive skupine prebivalstva	Med svetovanci jih je vsaj 20 odstotkov iz ranljivih skupin prebivalstva (imigranti, begunci, brezdomci, Romi, odrasli s posebnimi potrebami, starejši manj izobraženi zaposleni, mlajši odrasli brez poklicne izobrazbe).		SPR SS	ZUN ACS		SAMSS	
	Prednostne ciljne skupine z zornega kota lokalnega in regionalnega okolja	Med svetovanci jih je vsaj 50 odstotkov iz prednostnih ciljnih skupin iz lokalnega okolja.		SPR SS			SAMSS	
	Zadovoljstvo svetovancev	Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev je zadovoljnih s storitvami svetovalnega središča.					SAMSS	
		Vsaj 50 odstotkov vprašanih svetovancev, ki še niso rešili svojega problema, je zadovoljnih s storitvijo svetovalnega središča.					SAMSS	



PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
REZULTATI (nadaljevanje)	Prispevek svetovalnega središča k rešitvi svetovancevega problema	Vsaj 75 odstotkov vprašanih svetovancev, ki so rešili svoj problem, meni, da je pomoč svetovalnega središča pripomogla k rešitvi njihovega problema.						SAM^{SS}
UČINKI	Povečana vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje.	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri odločitvi za nadaljnje formalno ali neformalno učenje.				ZUN ACS		SAM^{SS}
	Povečanje učne uspešnosti in zmanjšanje osipa	Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri odpravi učnih težav.				ZUN ACS		SAM^{SS}
	Zmanjšanje socialne izključenosti	Svetovalna pomoč med izobraževanjem je odraslemu pomagala pri uspešnem dokončanju izobraževanja.				ZUN ACS		SAM^{SS}
	Razvojna usmerjenost	Svetovalna pomoč je odraslemu pomagala pri socialnem vključevanju.				ZUN ACS		SAM^{SS}
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST	Razvojna usmerjenost	Svetovalno središče ima v svojem modelu ISIO opredeljeno strategijo razvoja najmanj za obdobje, ki je časovno usklajeno z obdobjem sprejetega regijskega razvojnega programa.	AK MŠŠ				AK MŠŠ	
		Letni načrt svetovalnega središča kaže potrebe ožjega in širšega družbenega okolja z upoštevanjem potreb, opredeljenih v regijskem razvojnem programu.						SAM^{SS}

PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					
			PRED VZPO-STAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPO-STAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET	PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)	Strokovna avtonomnost	Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, ki sodijo izključno med strokovna vprašanja, o katerih samostojno odloča vodja svetovalnega središča ali vodja s sodelavci tega središča.						SAM SS
		Zavod in svetovalno središče imata opredeljena vprašanja, o katerih soodloča ali odloča direktor ali ravnatelj zavoda.	AK MŠŠ			AK MŠŠ		
		Svetovalno središče v odnosu do zavoda, kjer deluje, samostojno odloča o strokovnih vprašanjih, ki zadevajo dejavnost svetovalnega središča.					SAM SS	
	Normativna urejenost položaja svetovalnega središča in njegove dejavnosti	Položaj svetovalnega središča v zavodu je normativno urejen.	AK MŠŠ				AK MŠŠ	
		Zavod ima dopolnjene ali posebej oblikovane in sprejete normativne akte, ki so zahtevani za nemoteno poslovanje svetovalnega središča (npr. varstvo osebnih podatkov v središču, informacije javne narave, sistemizacija delovnih mest, delovni čas ...).	AK MŠŠ				AK MŠŠ	
	Vloga in položaj vodje svetovalnega središča	Vodja svetovalnega središča ima po modelu ISIO v okviru zavoda, kjer svetovalno središče deluje, opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki mu omogočajo opravljanje njegove vloge.	AK MŠŠ				AK MŠŠ	



PODROČJE	KAZALNIKI	MERILA	KDO IN KDAJ PRESOJA					PO NAČRTU SAMO-EVALVACIJE	
			PRED VZPOSTAVITVIJO SREDIŠČA/ DISLOKACIJE	ENO LETO PO VZPOSTAVITVI SREDIŠČA	ENKRAT NA LETO	VSAKA 4 LETA	VSAKIH 5 LET		
VODENJE, UPRAVLJANJE, ORGANIZIRANOST (nadaljevanje)	Vloga in položaj drugih sodelavcev v svetovalnem središču (direktor zavoda, vzdrževalec informacijskega sistema, administrativni, računovodski, tehnični delavec)	Drugi sodelavci v svetovalnem središču imajo v skladu z modelom ISO opredeljene odgovornosti in pristojnosti, ki jim omogočajo opravljanje njihove vloge.						SAM SS	
		Drugi sodelavci v svetovalnem središču opravljajo delo tako, da je učinkovito in uspešno.							SAM SS
	Povezovanje dela delavcev svetovalnega središča in zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča	Natančno je določeno, kdaj lahko vodja ali sodelavci svetovalnega središča opravljajo tudi delo za druge dejavnosti zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča.							SAM SS
		Delo vodje ali sodelavcev svetovalnega središča za zavod, kjer je sedež svetovalnega središča, se evidentira in vrednoti iz sredstev, ki niso sredstva svetovalnega središča.							SAM SS
		Natančno je določeno, kateri delavci zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča, se vključujejo v delo svetovalnega središča, s kakšnim namenom, v kolikšnem obsegu in s kakšnimi pristojnostmi.							SAM SS
		Delo delavcev zavoda, kjer je sedež svetovalnega središča za svetovalno središče, se evidentira in vrednoti iz sredstev svetovalnega središča.							SAM SS



9 THE FRAMEWORK FOR QUALITY ASSESMENT AND QUALITY DEVELOPMENT IN ADULT EDUCATION GUIDANCE CENTRES

The study presents the framework for quality assessment and quality development in adult education guidance centres in Slovenia. Between 2000 and 2005 the Slovenian Institute for Adult Education (SIAE) **developed a network of 14 regional adult education guidance centres and a network of their dislocated units which operates alongside to the original network.** Guidance activities in these centres have two primary objectives:

- **provide all adults with quality, professional and wholesome information and guidance as a support for their education and learning;**
- **connect as many adult education and guidance providers on the local level into a network and thus guarantee quality, wholesome, and harmonised activities of all the subjects in informing and guidance in adult education.**

Guidance centres provide adults with:

- free, impartial, confidential, wholesome, and quality information and guidance at their education and learning,¹⁵
- informing and guidance **before** the enrolment in an education programme (choosing an appropriate programme and organisation that carries it out, familiarising oneself with enrolment requirements, the educational process, etc.), **during** the process (how to organize one's learning, how to overcome study problems, etc.), and **at the end** of the education process (evaluate what one has achieved and what other educational opportunities are still ahead, etc.);
- accessibility of information and guidance **in different ways:** guidance centres provide personal guidance, information and guidance by telephone, written guidance – by ordinary and electronic mail, and via information materi-

¹⁵ Guidance centres service all adults, but particular attention is given to those groups of adults in a particular area who are marginalised, have more difficulties accessing education, are less educated and less active about their education. Thus each guidance centre regularly analyses the data it collects during its activities and uses them to find out which groups of adults in their area need special attention, for example, senior citizens, unemployed women, young adults – school dropouts, less educated adults in full employment, the Roma citizens, etc.



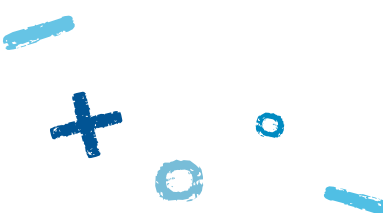
als; if agreed, group consultations and counselling outside the guidance centre are also possible.

Ever since the establishment of the first guidance centres we have been aware that they would only be effective if their response to the needs of individuals and organisations in their area is fast and of high quality. In order to be able to follow their efficiency and the processes that caused it, certain fundamental indicators about guidance centre activities have been determined on the national level; these are monitored and analysed regularly. Based on the performed analyses, the policies and the practice of guidance centres' activities were adjusted and developed on the level of each individual centre and on the level of the entire network. However, the five- or six-year development demands a new development step in systematic monitoring of guidance centre quality. We wish to strengthen the experience we have with the monitoring of their activities, complement the goals and monitoring methods with new aspects and thus implement **systematic quality assessment and development in adult education guidance centres**. For this reason we have developed a special quality framework and based it on three primary objectives of counselling and guidance activities in adult education:

- on providing access to guidance for education and learning to all adults, especially to vulnerable groups,
- on providing quality guidance service for education and learning,
- on effective measures for better involvement and success of adults in lifelong learning.

First it is necessary to emphasise that two basic processes are included into the quality framework, and that they can at times be confronting each other: such dynamics makes the quality framework rather complex. **It is a process of decentralisation and increasing the providers' autonomy on one hand, and an increased responsibility for demonstrating the results of their work and the transparency of their activity on the other.**

In addition to the decentralisation processes, the transfer of autonomy, and consequently the responsibility for quality, from the national level to the levels of educational organisations, Europe and the world witness another process, manifesting itself in ever greater demands for »quality accountability«. One of the reasons for these demands to make the results, or effects, of education public can be traced to »the right of information«. The source of these processes is the conviction that the taxpayers (and other interested groups) have the right to check



the quality of functioning of the educational system (education providers) and the results, or effects, of their work. The so called responsibility accountability systems today emphasise proving how the financial means have been spent etc. The procedures of assessing whether the minimal standards of knowledge and minimal standards of quality for particular activities are being met can also be included in these processes – especially those that are financed from the public budget. This happens to be the case with our adult education guidance centres.

The framework for quality assessment and quality development in adult education guidance centres hence has two main purposes:

- 1. demonstrating accountability for the quality of guidance**
- 2. development of the quality of guidance**

Such decision and definition influence the definition of the key holders in the assessment and quality development processes in adult education guidance centres, the definition of basic areas and quality standards and criteria pertaining to them, and above all the choice of the methods of quality assessment and development that are included in the model.

Based on such a conceptual starting point, the model for quality assessment and development in adult education guidance centres was created on the following principles:

- Distribution of responsibility for quality among the key holders.
- Inclusion of interest groups.
- The relative nature of quality.
- Transparency.
- Planned and systematic approach.
- Orientation towards development.
- The culture of learning and quality, networking and the exchange of good practices.

Below we explain the fundamental content structure of the framework for quality assessment and quality development in adult education guidance centres. The



framework defines **a guidance centre's basic areas of activity** and their pertaining quality standards, quality indicators and criteria.

Basic quality areas are complete units in term of contents, and they fully integrate different aspects into the model, the aspects that we need to pay particular attention to when assessing and developing the quality of work in the adult education guidance centres.

The **standards of quality** for each particular area were then determined. For the purposes of determining quality in adult education guidance centres, the standards of quality can in broadest sense be defined as **statements describing expected/desired quality of the key aspects of the guidance activity and its results and effects**. On the most general level the formation of standards of quality helps us find the answer to **what kind of guidance activities for adult education we want**, be it on the level of an individual counsellor, guidance centre, or development of guidance for adults on national level.

Each standard has its own **indicators** and **criteria**. Quality indicators direct us to look into important aspects of quality, which determine the studied area, in more detail, while the criteria present the tool to »measure« the defined standard of quality. Depending on the nature of the standard of quality, the criteria can be either numerical or descriptive.

The approach we chose to define the model for quality assessment and development in adult education guidance centres stems from a methodological concept that the areas, the standards of quality, and their pertaining quality indicators – if they are to make sense – are **interconnected. Internal and external connectedness is important**. External connectedness explains that the standards, indicators and criteria need to be connected to the goals of the activity on which the entire model is based. Internal connectedness means that the standards of quality, quality indicators and the criteria to measure them have to be connected and must not be in opposition to one another.

Knowing the results, or the effects, of guidance activity is one of the basic pieces of information that tells us about the activity's quality, effectiveness and at the same time about our return of investment into the activity. When we discuss how to improve the quality of a guidance activity, just knowing the results – or effects – is not enough. The data about client (dis)satisfaction with the guidance service, the percentage of (un)successfully solved guidance cases, etc. tell nothing about what contributed to the successful solution or why the guidance has failed. It is only the insight into the entry and process factors and their quality that helps us understand the results and effects, while by influencing the improvement of entry

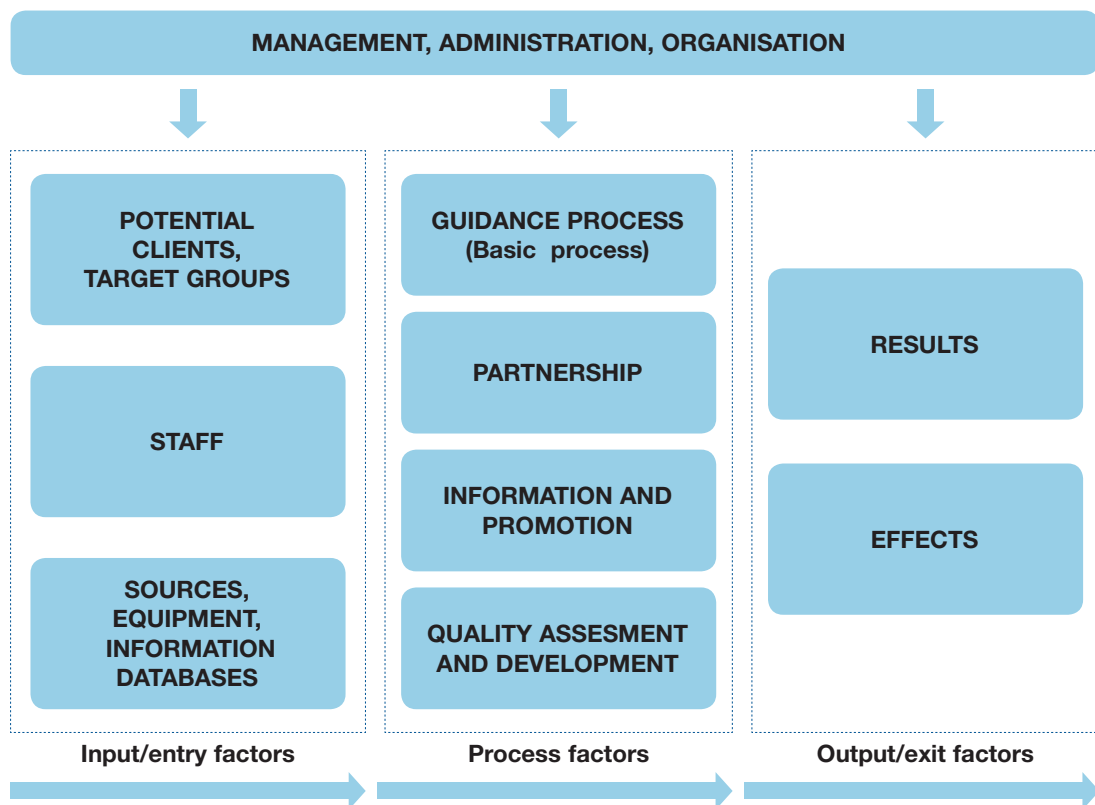


and process factors we can also influence the improvement of exit factors (output), which we measure within results and effects.

This is the reason why the basic areas, and standards, quality indicators and criteria pertaining to them, are structured depending on whether they represent:

- **entry, or infrastructural** quality indicators,
- aspects of quality of **guidance activity processes** and **support processes**,
- **results, or effects**, of guidance activities.

Figure 1: A schematic overview of the fundamental quality areas in the framework for quality assessment and quality development for adult education guidance centres



INPUT/ENTRY FACTORS: consist of all the resources (human and material) needed to carry out the activities of an adult education guidance centre, in other words, all those resources that enter into a guidance activity and have an important influence on it. Input/entry factors are: potential guidance clients (target groups), staff, sources, equipment, databases.



PROCESS FACTORS: a reflection about process factors helps us clearly define **the basic process in the guidance centre** and its characteristics. At the same time, we can define the **supporting processes** among the process factors; these are the processes that can importantly influence the quality of the basic process and support it. The process factors are: the guidance process (basic process), partnership, informing and promotion, quality assessment and development.

OUTPUT/EXIT FACTORS are manifested as results and effects of the activity, as the final objective of the entire activity. **Result** in our case means all direct results of the adult education guidance centre activities, while the effects mean measuring the consequences = effects that the achieved results have for the individual client of guidance services and her/his immediate and broader environment. Because the effects are subject to a variety of factors, it is rather difficult to define them in the areas of guidance activity and education, and it is especially difficult to measure them. However, despite such methodological predicaments it makes sense to examine the fundamental effects caused by the adult education guidance centre activities and try to define them.

TRANSVERSE FACTORS. In addition to entry, process and exit factors it is necessary to mention the factors we have named »transverse factors«. These are activities and processes that cannot be put into a single group of factors mentioned above, because they touch all of them. In the model of quality assessment and development we have named the area of **management, administration and organisation** as transverse.

Building on the principle we have stated in the introduction, namely that the quality of the guidance services is a shared responsibility of all the key holders – both on the national and the local levels – we have developed (within the model) a so called combined method of quality assessment and development, which distributes the responsibilities and competences for the quality assessment and the effectiveness of guidance at the adult education guidance centres among the project coordinators on the **national** and **local levels**.

National level: on the national level, two holders are particularly important in terms of responsibility for defining and assessing the quality of guidance activities in adult education guidance centres. These are the **Ministry of Education and Sports**, which places this activity into a system of adult education and is its principal funder, and the **Slovenian Institute for Adult Education** as the central national institution that established the concept of adult education guidance centre network, was instrumental in their promotion and takes care of their coordination and development.



Regional/local level: Central holders of the processes of defining, assessing and developing quality in the adult education guidance centres are the **guidance centres** on their own (their managements and expert staff) and all other subjects connected to them or showing interest in their activity (strategic and professional partners, other interests groups from their milieu).

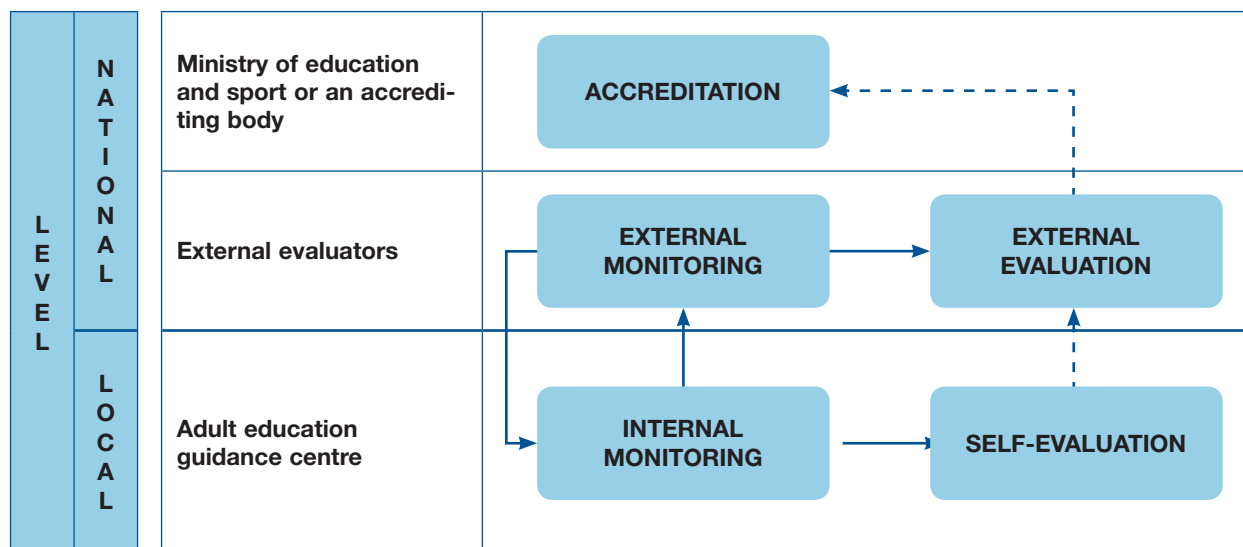
In accordance to the distribution of responsibility of the adult education guidance centre (as described above), the quality framework presumes an interconnected combination of four approaches to assess and develop quality. The combination includes:

- **accreditation**¹⁶ – external evaluation of the quality provided for certain basic criteria, deemed necessary by experts and financiers for the operation of the guidance centre,
- **monitoring** – incessant monitoring of the criteria that provide basic information about the work of the adult education guidance centre and the whole guidance centre network. Main emphasis here is on internal monitoring, carried out by guidance centres staff and only a smaller part is external monitoring done by the SIAE.
- **external evaluation** – external quality evaluation of certain criteria that are important from the aspect of the national politics and the system of education, or criteria especially important in a particular time interval,
- **self-evaluation** – self-assessment and quality development of all those criteria that are important from the point of view of the guidance centre to achieve the determined national standards of quality and those the centre has set on its own.

¹⁶ At the time of this study the guidance centre accreditation has not yet been implemented in practice, therefore one of the purposes of the study is to encourage the systemic implementation of such accreditation. In the model we present accreditation as one of the integral parts of the quality model, so that it is possible to get the insight into the wholesomeness and co-dependence of individual approaches; it is possible, that when the model begins to be used, accreditation will not (yet) be systematically implemented.



Figure 2: The way of quality assessment and development, as described in the quality assessment and development model in the adult education guidance centres



Individual chapters of the study describe the basic definition, goal, objectives and the procedure to implement each individual method of quality assessment and development as they are described in the quality model. It also explains which quality criteria are to be monitored by individual holder in the process of quality assessment (Ministry of Education and Sport, Slovenian Institute for Adult Education - SIAE, adult education guidance centre).

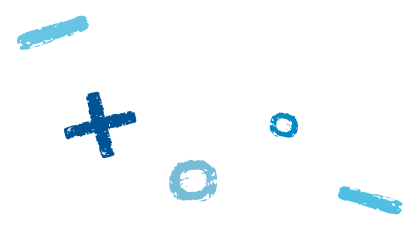


Table 1: Standards and corresponding indicators and criteria according to the guidance centres quality framework model in individual areas

AREA 1: POTENTIAL CLIENTS OF GUIDANCE (TARGET GROUPS)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
1.1 The guidance centre is active in making adult education and learning guidance services more accessible and thus responds to local, regional and national needs.	1.1.1 Knowing potential guidance clients in the view of local, regional and national needs.	1.1.1.1 The guidance centre has analysed the local, regional and national needs of adults for guidance.
	1.1.2 Active approach to finding potential guidance clients.	1.1.2.1 The guidance centre has one or more dislocated units.
		1.1.2.2 Every year, the guidance centre performs at least three information and guidance activities away from its headquarters and dislocated units.
		1.1.2.3 Every year, the guidance centre performs at least one promotional activity aimed at recruiting potential guidance clients.
AREA 2: STAFF		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
2.1. Guidance activities are carried out by adequately educated and trained counsellors with appropriate personality traits.	2.1.1 The structure and number of staff in the guidance centre	2.1.1.1 The guidance centre employs one full-time counsellor if it performs 1000 guidance activities and has 800 clients of their services.
		2.1.1.2 Guidance work of one full-time counsellor can be replaced by the work of several part-time counsellors, if at least one of them works for the guidance centre at least 70% of his/her time.
		2.1.1.3 Each guidance centre has a guidance centre manager. The role of the manager can be filled by a counsellor.
		2.1.1.4 If more than one counsellor is employed at the centre, the role of the manager is performed by the one who works at the centre most of the time.



AREA 2: STAFF (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
2.1. Guidance activities are carried out by adequately educated and trained counsellors with appropriate personality traits. (continued)	2.1.1 The structure and number of staff in the guidance centre. (continued)	2.1.1.5 The director of the institution where the seat of the guidance centre is participates in the centre's activities with 5% of her/his time.
		2.1.1.6 The accountant of the institution where the seat of the guidance centre is participates in the centre's activities with 5% of her/his time.
		2.1.1.7 One administrator from the institution where the seat of the guidance centre is participates in the centre's activities with 5% of her/his time.
		2.1.1.8 One member of technical staff from the institution where the seat of the guidance centre is participates in the centre's activities with 5% of her/his time.
		2.1.1.9 One information system maintenance technician from the institution where the seat of the guidance centre is participates in the centre's activities with 5% of her/his time.
	2.1.2 Education of the guidance centre manager and counsellor	2.1.2.1 The guidance centre manager and the counsellor have a bachelor's degree, a specialisation, a master's degree, a doctorate in the field of pedagogy (preferably andragogy), psychology, social pedagogy, sociology (preferably in human resources management), systems organisation and management (preferably in organisation and management of human resources systems), social work.
		2.1.2.2 The counsellor and the guidance centre manager have pedagogic or andragogic education.
		2.1.2.3 The counsellor and the guidance centre manager have passed the professional qualification exam in education.

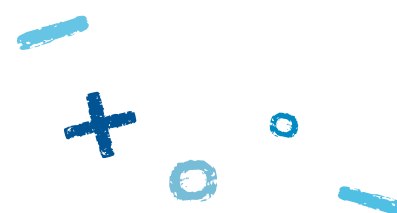


AREA 2: STAFF (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
2.1. Guidance activities are carried out by adequately educated and trained counsellors with appropriate personality traits. (continued)	2.1.3 Guidance centre manager's and counsellor's training	2.1.3.1 The guidance centre manager and the counsellor have successfully completed basic training for counsellors in guidance centres.
		2.1.3.2 The guidance centre manager and the counsellor attend at least two educational meetings that the Slovenian Institute for Adult Education organises per year for guidance centres.
		2.1.3.3 The guidance centre manager and the counsellor attend at least 16 hours of other professional training for guidance per year.
		2.1.3.4 The guidance centre manager is trained for managing and organising the work in the guidance centre.
	2.1.4 Work experience of the guidance centre manager and the counsellor	2.1.4.1 The counsellor has at least three years of work experience in education or counselling.
		2.1.4.2 The guidance centre manager has at least five years experience in education or counselling.
	2.1.5 Personality characteristics of the guidance centre manager and the counsellor.	2.1.5.1 The guidance centre manager and the counsellor successfully pass the test of basic personality characteristics necessary for guidance work (empathy, active listening, communication skills, etc.)



AREA 3: RESOURCES, EQUIPMENT, DATABASES, INSTRUMENTS

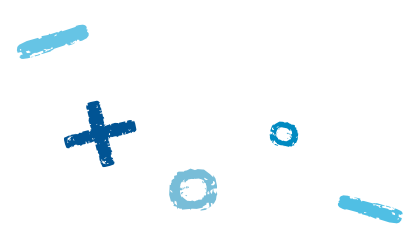
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
<p>3.1 Guidance centre provides adequate premises, equipment, specialised library, database and guidance instruments which allow a complex, quality and engaged guidance work.</p>	<p>3.1.1 Premises</p>	<p>3.1.1.1 At the seat of the guidance centre a special room (not smaller than 10 square metres) is set aside for guidance work. It must allow for individual guidance work.</p>
		<p>3.1.1.2 For the work of a dislocated unit, a room that allows individual guidance work is provided.</p>
	<p>3.1.2. Equipment</p>	<p>3.1.2.1 Minimum equipment at the seat of the guidance centre includes: a desk and a chair for the counsellor, a computer, a printer, telephone and internet access, a book-case/cabinet, a materials stand, a desk and several chairs for clients.</p>
	<p>3.1.3. Specialised library</p>	<p>3.1.3.1 The guidance centre has a library and a selection of magazines specialised in guidance and education.</p>
	<p>3.1.4. Databases</p>	<p>3.1.4.1 The guidance centre has a database that includes all the fundamental documents needed for guidance work (at least the basic legislation for the area of adult education, national calls for enrolment, an overview of certified adult education programmes, an overview of adult education providers).</p>
		<p>3.1.4.2 The guidance centre keeps its own regional database, which includes the information important for the education and learning of adults in their own environment (it must include at least education programmes providers, education programmes, possibilities for formal and informal education, various forms of help etc.)</p>
<p>3.1.5 Guidance instruments</p>	<p>3.1.5.1 The guidance centre uses different guidance instruments in its work.</p>	



AREA 4: GUIDANCE PROCESS		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
<p>4.1 The guidance centre guarantees to the clients of its services a complete guidance process that will help them decide on the choice and the course of education and training.</p>	<p>4.1.1 The types of guidance process</p>	<p>4.1.1.1 The guidance centre provides all three types of guidance process: guidance before enrolment into education or learning, guidance during the course of education and guidance when education process is complete.</p>
	<p>4.1.2 Guidance process activities</p>	<p>4.1.2.1 The guidance centre offers all the activities of the guidance process: informing, counselling/advising, guidance, evaluation, training, representing, feed-back.</p>
	<p>4.1.3 The methods of executing the guidance process</p>	<p>4.1.3.1 The guidance process is executed in at least the following ways:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● by telephone, ● in person, ● by electronic mail, ● in writing/by mail, ● via information brochures/materials.
		<p>4.1.3.2 The guidance process can also be executed in another way, for example, by setting up an information corner, via call-in radio programmes, via advice column in a newspaper.</p>
	<p>4.1.4 The ways of including guidance clients</p>	<p>4.1.4.1 The guidance process is open to individuals or groups.</p>
	<p>4.1.5 Duration of the guidance process</p>	<p>4.1.5.1 The length of the guidance process is adjusted to the problem and the needs of the service clients.</p>



AREA 4: GUIDANCE PROCESS (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
4.1 The guidance centre guarantees to the clients of its services a complete guidance process that will help them decide on the choice and the course of education and learning. (continued)	4.1.6 The structure of the guidance process	4.1.6.1 The in-depth forms of guidance include: <ul style="list-style-type: none"> ● preparations for the guidance process (for repeat guidance service), ● getting to know the client and her/his needs (also using guidance instruments), ● planning the best possible solutions (also using guidance instruments), ● an agreement to realise solutions, ● monitoring of realisation (in repeat guidance services), ● evaluation (in repeat guidance services).
4.2. The guidance centre regularly monitors those characteristics of its clients that are important for decision making and success and effectiveness of education.	4.2.1 Characteristics, important for the decisions regarding education.	4.2.1.1 The guidance centre has a defined method of determining those characteristics of the clients that are important at making decisions for education.
	4.2.2 Characteristics, important for success and effectiveness of education	4.2.2.1 The guidance centre has a defined method of determining those characteristics of the clients that are important for success and effectiveness of education.
AREA 5: PARTNERSHIP		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
5.1 The guidance centre develops partner networks to provide wholesome and quality guidance services and planning and evaluation of guidance services in local area.	5.1.1 Strategic partners	5.1.1.1 The guidance centre has an established network of strategic partners. This network includes the most important subjects that plan and make decisions about local development and development of human resources (at least representatives from the city council, employment service office, organisations involved in regional development, regional offices of the Chamber of Commerce and Chamber of Craft and Small Businesses).
		5.1.1.2 Strategic partners form a strategic council.



AREA 5: PARTNERSHIP (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
5.1 The guidance centre develops partner networks to provide wholesome and quality guidance services and planning and evaluation of guidance services in local area. (continued)	5.1.2 Cooperation of strategic partners in planning the development of the guidance centre	5.1.2.1 The guidance centre reviews its plans together with its strategic partners at least once a year.
	5.1.3 Cooperation of strategic partners in evaluation of the guidance centre's work/activities.	5.1.3.1 The guidance centre evaluates its work together with its strategic partners at least once a year.
	5.1.4 Expert partners	5.1.4.1 The guidance centre has an established network of expert partners which includes a network of organisations that locally work in the field of guidance or adult education (at least representatives of adult education institutions, other counselling organisations, employment offices).
		5.1.4.2 Expert partners form a part of the expert group.
		5.1.4.3 The expert group discusses and adopts professional guidelines/directives, connected to the work of the guidance centre.
	5.1.5 The participation of expert partners in the implementation of the guidance process.	5.1.5.1 The guidance centre includes expert partners into the implementation of the guidance process as needed.
		5.1.5.2 The guidance centre responds to the needs of the partners who need to perform a guidance process.
		5.1.5.3 The guidance centre initiates common activities within the network of experts.
	5.1.6 Partnership among guidance centres	5.1.6.1 The guidance centre participates in common activities of the guidance centres' network.



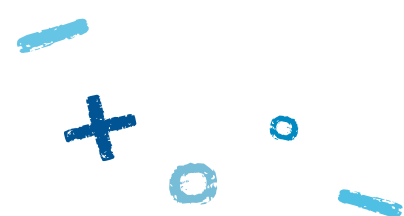
AREA 6: INFORMATION AND PROMOTION		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
6.1 To allow the greatest possible access to the guidance centre services for all adults, the guidance centre systematically informs potential target groups about its activities.	6.1.1 Operational plan	6.1.1.1 The guidance centre has at least a one-year plan for informing potential target groups and promoting its activities.
	6.1.2 Frequency	6.1.2.1 The guidance centre has at least one permanent form of informing potential target groups and promoting its activities.
	6.1.3 Diversity	6.1.3.1 The guidance centre performs the activities of informing and promotion via different types of media (radio, newspapers, television, world wide web, leaflets, posters, billboards).
	6.1.4 Adaptability to target groups	6.1.4.1 The guidance centre adjusts the method and the contents of information and promotion to the needs of different target groups.
	6.1.5 Regional coverage	6.1.5.1 The guidance centre carries out the informing of potential target groups and promoting its activities in the entire region.
AREA 7: QUALITY EVALUATION AND DEVELOPMENT		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
7.1 The guidance centre has implemented systematic quality evaluation and development.	7.1.1 Planning	7.1.1.1 The guidance centre has a defined system of quality evaluation and development (a published declaration of quality, accessible to the general public).
		7.1.1.2 The guidance centre has a defined self-evaluation plan for a determined time frame.
	7.1.2 Implementation	7.1.2.1 The guidance centre carries out self-evaluation according to the self-evaluation plan.
	7.1.3 Presentation of quality evaluation results	7.1.3.1 The guidance centre prepares the self-evaluation report and the debate in accordance to the self-evaluation plan.
7.1.4 Implementation of improvements	7.1.4.1 The guidance centre already has a defined plan of action for a set period of time and is implementing it.	



AREA 8. RESULTS		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
8.1 The guidance centre provides guidance service to the adults in its area, and gives special attention to the groups of adults who have difficulties accessing education and learning or need more support and help for education and learning.	8.1.1 Number of services	8.1.1.1 The guidance centre with one full-time employee carries out 1000 guidance service acts per year.
	8.1.2 Number of service clients	8.1.2.1 The guidance centre with one full-time employee has 800 service clients per year.
	8.1.3 Demographic characteristics of service clients	8.1.3.1 The gender structure of service clients does not deviate by more than 20% from the gender structure of the population in the region.
		8.1.3.2 In regards of the educational structure, at least 50% of the guidance clients have completed less than four years of secondary education.
		8.1.3. The percentage of unemployed guidance centre service clients is at least equal to the percentage of unemployment, registered in the region.
	8.1.4 Vulnerable groups	8.1.4.1 At least 20% of the clients come from vulnerable groups (immigrants, refugees, homeless, the Roma community, adults with special needs, less educated seniors, young adults with no vocational training).
8.1.5 Priority target groups from the point of view of the local and regional environment	8.1.5.1 At least 50% of the clients come from the priority target groups in the local environment.	
8.2 The clients of the guidance centre are satisfied with the quality of the guidance services and estimate that the services contributed to the solution of their problem.	8.2.1 Client satisfaction	8.2.1.1 At least 75% of the polled clients are satisfied with the guidance centre services.
		8.2.1.2 At least 50% of the clients who have not yet solved their problem are satisfied with the guidance centre service.
	8.2.2 The contribution of the guidance centre to the solution of the client's problem	8.2.2.1 At least 75% of the polled clients who have solved their problem estimate that the help of the guidance centre contributed to the solution of their problem.



AREA 9: EFFECTS		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
9.1 The guidance centre contributes to the increased participation of adults in the lifelong learning, increase in study success and a decrease in dropout rates and social marginalisation.	9.1.1 Increased participation of adults in lifelong learning	9.1.1.1 Guidance helped the adult decide on further formal or non-formal learning.
	9.1.2 Increased study success and decrease of dropout rates	9.1.2.1 Guidance during education process helped the adult overcome learning problems.
		9.1.2.2 Guidance during education process helped the adult complete education successfully.
9.1.3 Decrease in social marginalisation	9.1.3.1 Guidance helped the adult in social inclusion.	
AREA 10: MANAGEMENT, ADMINISTRATION, ORGANISATION		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
10.1 The guidance centre is developmentally embedded into the environment in which it works; it works within its parent institution in a way that enables it the necessary professional autonomy and working conditions suitable for the mission it has as a regional information and guidance centre.	10.1.1 Orientation into development.	10.1.1.1 The guidance centre determines the development strategy within its model at least for the period that is coordinated with the timeframe of the adopted regional development programme.
		10.1.1.2 The annual plan of the guidance centre reflects the needs of the narrower and wider milieu and takes into account the needs as determined in the regional development programme.
	10.1.2 Professional autonomy	10.1.2.1 The institution and the guidance centre have determined the questions that are considered strictly professional and are decided upon independently by the guidance centre manager or the manager with her/his co-workers in the centre.
10.1.2.2 The institution and the centre have defined the questions that are co-decided or decided upon by the director of the institution.		
10.1.2.3 The guidance centre, in relationship to its parent institution, independently decides upon professional questions that touch the work of the guidance centre.		



AREA 10: MANAGEMENT, ADMINISTRATION, ORGANISATION (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
10.1 The guidance centre is developmentally embedded into the environment in which it works; it works within its parent institution in a way that enables it the necessary professional autonomy and working conditions suitable for the mission it has as a regional information and guidance centre. (continued)	10.1.3 The normative organisation of the guidance centre position and its activity.	10.1.3.1 The position of the guidance centre is normatively organised within the institution.
		10.1.3.2 The institution has adjusted, or specifically created and passed normative acts that are required for the smooth operation of the guidance centre (for example, personal data protection in the centre, public information, job classification, work hours ...).
10.2 The organisation of work in the guidance centre is effective and as such supports the guidance process, the achievement of good results and effects of work.	10.2.1 The role and position of the guidance centre manager	10.2.1.1 The guidance centre manager has defined responsibilities and competencies that allow him/her to perform his/her tasks.
		10.2.1.2 The guidance centre manager organises her work and the work of her co-workers in an effective way that guarantees good results.
		10.2.1.3 The guidance centre manager supports team work, professionalism, responsibility and quality.
		10.2.1.4 The guidance centre manager plans and guides professional development of the staff in the guidance centre.
		10.2.1.5 The guidance centre manager develops positive communication with the environment, strategic and professional partners, within the institution in which he works, with co-workers and with clients.
10.2.2 The role and position of counsellor(s) in the guidance centre	10.2.2.1 Counsellor(s) in the guidance centres have responsibilities and competencies defined by the guidance centre model, and these allow them to perform their tasks.	



AREA 10: MANAGEMENT, ADMINISTRATION, ORGANISATION (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
10.2 The organisation of work in the guidance centre is effective and as such supports the guidance process, the achievement of good results and effects of work (continued)	10.2.2 The role and position of counsellor(s) in the guidance centre (continued)	10.2.2.3 The guidance centre counsellors do their work in an effective way that guarantees good results.
	10.2.3 The role and position of other staff in the guidance centre (institution director, information system support technician, administrative, accounts and technical support employees)	10.2.3.1 Other employees at the guidance centre have their responsibilities and competencies determined according to the guidance centre model that allows them to fulfil their role.
		10.2.3.2 Other employees in the guidance centre do their work in an effective way that guarantees good results.
	10.2.4 Connecting the work of the workers in the guidance centre and in the parent institution	10.2.4.1 It is precisely determined in which cases the managers or employees of the guidance centre can also perform tasks for other activities of the parent institution (of the guidance centre).
		10.2.4.2 The work that the guidance centre manager or employees do for the parent institution is recorded and evaluated from the funds that are not the funds of the guidance centre.
		10.2.4.3 It is precisely specified, which employees of the parent institution are included in the work of the guidance centre, with what purpose, to what extent and with what responsibilities.
		10.2.4.4 The work of the employees of the parent institution do for the guidance centre is recorded and evaluated from the funds of the guidance centre.



AREA 10: MANAGEMENT, ADMINISTRATION, ORGANISATION (continued)		
STANDARDS	INDICATORS	CRITERIA
10.3 Managing money and other guidance centre funds is transparent and effective.	10.3.1 Managing money and other guidance centre funds	10.3.1.1 The guidance centre manager prepares expert groundwork to plan for the necessary monetary and other funds for the undisturbed work of the guidance centre.
		10.3.1.2 Every year, the financial plan is prepared on time and it defines the necessary means for the operation and development of the guidance centre.
		10.3.1.3 The guidance centre manager and the director/principal of the parent institution co-decide on the planning and spending the monetary and other funds.
	10.3.2 The ability of acquiring monetary and other funds	10.3.2.1 The guidance centre manager monitors and reacts to the possibilities to acquire the necessary monetary and other funds for the operation of the guidance centre.
10.3.3 Effectiveness in spending monetary and other funds	10.3.3.1 The manager and the employees of the guidance centre analyse the effectiveness of the monetary and other funds spending.	
10.3.4 Transparency of the spending of monetary and other funds	10.3.4.1 Money income and expenses are transparently recorded and have a base in the results of work.	





Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education



ISBN 978-961-6130-82-0
COBISS.SI-ID 244323328