

Izobraževalni model v skladu z Lizbonsko strategijo v javni upravi

Lisbon Strategy Education Model for Public Administration

Danica Vuković¹, Eva Jereb²

¹ Zavod RS za zaposlovanje, Rožna dolina, Cesta IX/ 6, 1000 Ljubljana, Slovenija
danica.vukovic@ess.gov.si

² Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru,
Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija
eva.jereb@fov.uni-mb.si

Povzetek

Povzetek obravnava področje vseživljenjskega izobraževanja odraslih, ki je s tako imenovano Lizbonsko strategijo v letu 2000 končno pridobilo ustrezno mesto v izobraževalnem sistemu. Z raziskavo o vključenosti v vseživljenjsko izobraževanje smo želeli pridobiti informacije o motivaciji, o ovirah in potrebah, ki spremljajo odrasle zaposlene pri vključevanju v izobraževanje. Ugotovili smo, da se zaposleni manj vključujejo v formalno izobraževanje zaradi finančnih razlogov, prevelike zaposlenosti in obremenjenosti s službenimi in družinskimi obveznostmi. Se pa pogosteje vključujejo v krajše oblike neformalnega izobraževanja in usposabljanja, ki ga v večini financira delodajalec in poteka v okviru delovnega časa. Zaposleni največkrat čutijo potrebo po izobraževanju na strokovnem področju, tujih jezikih in informacijski tehnologiji. Z oblikovanjem modela želimo omogočiti zaposlenim pridobitev osnovnih veščin, ki jih je Lizbonska strategija označila kot ključne v gospodarstvu, ki temelji na znanju.

Ključne besede: vseživljenjsko učenje, lizbonska strategija, zaposleni, izobraževalni model

Abstract

The abstract highlights adult lifelong learning, which now finally attained the appropriate place in the educational system, thanks to Lisbon 2000 strategy. In the research on adult education we wanted to acquire information on employee needs, obstacles and motivation that accompany them while enrolling in training. It has been ascertained that employees do not comprehend formal education due to financial reasons, their workload and family matters. On the other hand they do attend shorter educational programs of informal education and further training. These methods of learning are often financed and supported by employers and are carried out during their working hours. In majority of cases employees usually have needs for professional training according to their field of expertise, foreign languages and current IT. By forming such an educational model, we strive to enable employees to gain basic skills. These have been recognised as key points in developing economy by Lisbon strategy and model's fundamental grounds stand on knowledge.

Keywords: lifelong learning, Lisbon strategy, employed, educational model

1. Uvod

Znanje, pridobljeno v formalnem izobraževanju, nam ne zadošča več, da bi lahko enakopravno in učinkovito opravljali svoje delo, se prilagajali spremenjenemu delovnemu in tudi širšemu ekonomskemu okolju. Spremembe v organizaciji dela in vodenju so povzročile, da so se v delovnih organizacijah začeli zavedati pomena dobro izobraženih kadrov in so več časa in denarja začeli vlagati v izobraževanje in usposabljanje delavcev. Temelj nenehnega razvoja posameznika in organizacije je ciljno usmerjeno, sistematično in stalno usposabljanje vseh zaposlenih (Vukovič in Miglič, 2006).

Delavec bo uspešen in učinkovit, če bo ustrezno usposobljen in izobražen. Znanje zaposlenih, ki ni strukturirano in primerljivo z znanjem ter sposobnostmi ostalih zaposlenih, ne moremo izmeriti, ustrezno nagraditi ter ga nadgrajevati. Uporaba informacijske tehnologije, nenehno prilagajanje znanj, spretnosti, in sposobnosti je v vsakem delovnem procesu nujnost, vse bolj pa prodira tudi v domače okolje. Prilagajanje, sprejemanje novih izzivov in odprtost za nove informacije so edine možnosti za preživetje na sedanjem trgu delovne sile. Če citiramo Alvina Tofflerja: »analfabet prihodnosti ne bo tisti, ki ne bo znal brati, temveč tisti, ki se ne bo znal učiti« (Jelenc, 1996).

Učeca se družba ima vpliv na posameznika, delovanje organizacije ter nenazadnje na celotno družbo. V družbi, ki temelji na znanju, imajo tisti z najmanj sposobnostmi in najslabšimi možnostmi za učenje najmanj možnosti za pridobitev plačane zaposlitve ter ohranjanja le te. Zato je ideja Yeaxlee-a iz leta 1929 (Smith, 1996, 2001), da naj bi se učenje skozi celotno življenje spodbujalo, osnovnega in temeljnega pomena. Učenje posameznikom omogoča rast in razvoj (Jarvis, 1993).

V članku predstavljamo izobraževanje delavcev v Zavodu RS za zaposlovanje. Zavod je že pred leti pripravil koncept »Razvoj kadrov v ZRSZ (2000)«. V ključnem dokumentu so zapisali, da je vse odvisno od ljudi, od zaposlenih, od njihovih virov – znanja, motiviranosti, izkustev, ustvarjalnosti in še bi lahko naštevali. Edina neizkoriščena notranja rezerva so neizkoriščena znanja, strokovna usposobljenost in izkušnje zaposlenih – torej v človeških virih. Zaradi pomanjkanja finančnih virov projekt ni nikoli zaživel v celoti. Zato smo pripravili nov model, ki bo temeljil na sodobnih temeljih lizbonske strategije in Memoranduma o vseživljenjskem učenju in bo uporaben za različne poklicne skupine v okviru javne uprave.

2. Lizbonska strategija vseživljenjskega učenja

Tako imenovana Lizbonska strategija je nastala na zasedanju Evropskega sveta v Lizboni med 23 in 24 marcem leta 2000. Z upoštevanjem razmer in zmožnosti so postavili nove strateške cilje za Evropsko unijo z namenom izboljšati zaposlovanje, izvesti ekonomske reforme in izboljšati socialno kohezijo na znanju temelječe ekonomije (<http://www.ec.europa.eu/>).

Evropska Unija si je zadala nov strateški cilj za naslednji deset let: **»Postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju zasnovano, gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo«** (<http://www.ec.europa.eu/>).

Ljudje so glavni vir razvoja in morajo postati osnovni vodilo politike Unije. Vlaganje v ljudi in razvoj aktivnega in dinamičnega stanja blagostanja bo odločilnega pomena za področje Evrope v ekonomiji, ki temelji na znanju, zato je potrebno razviti mehanizme, ki bodo premagali obstoječe socialne probleme, brezposelnost, socialno izključenost in revščino. Izpostavili so nekaj ključnih predpostavk, iz katerih so se kasneje razvili drugi dokumenti, naj omenimo samo Memorandum o vseživljenjskem učenju, Izobraževanje in usposabljanje 2010, nacionalne strategije vseživljenjskega učenja in še bi lahko naštevali.

Evropski izobraževalni sistem in sistem usposabljanja mora usvojiti nove zahteve na znanju temelječe družbe. Prav tako je potrebno izboljšati raven in kvaliteto zaposlovanja. Potrebno je ponuditi možnosti za izobraževanje in usposabljanje, ki bo prilagojeno posameznim ciljnim skupinam v različnih življenjskih obdobjih. Evropski okvir vseživljenjskega učenja zajema: znanje informacijske

tehnologije, osnova znanja tujih jezikov, tehnološka kultura, socialne veščine ter spodbujanje podjetništva in povzemanje iniciative.

Vseživljenjsko izobraževanje je bistveno za razvoj aktivne državljske vloge, socialne vključenosti in zaposlovanja. Države članice naj bi oblikovale strategije in praktične rešitve z upoštevanjem vseživljenjskega izobraževanja za vse, promoviranjem vključenosti vseh socialnih partnerjev, vseh potencialnih virov financiranja ter omogočanjem zvišanja izobrazbene ravni čim večjemu številu prebivalstva v okviru strategije vseživljenjskega izobraževanja.

V naslednjih letih so se prednostne naloge dopolnjevale glede na zastavljene in dosežene cilje. Izboljšanje osnovnih spretnosti, še posebej spretnosti upravljanja z informacijsko tehnologijo in digitalno pismenostjo, je najpomembnejša prednostna naloga, ki naj bi omogočala Uniji, da postane konkurenčna in dinamična na znanju temelječa družba.

Na znanju temelječa ekonomija potrebuje dobro osnovno izobraževanje, če naj podpre mobilnost delovnega trga in vseživljenjskega učenja. Posebno pozornost je potrebno posvetiti mladim, ženskam in jih usmerjati v tehnične in znanstvene študije. Primerljivost znanja in čas študija, diplome, certifikatni sistem, evropski CV – vse to so naloge, ki jih države članice vpeljujejo v izobraževalni sistem z uvajanjem tako imenovanega Bolonjskega načina visokošolskega študija.

3. Metodologija

Vprašalnik smo povzeli po ACS – ovi raziskavi o spremljanju doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih do leta 2006: preučevanje vzorcev izobraževanja odraslih (Mohorič Špolar in avtorji, 2005). V raziskavo smo vključili 10% vseh zaposlenih. Glede na to, da je na ZRSZ največ zaposlenih z VI. oz. VII. stopnjo izobrazbe, smo pri izbiri vzorca tej skupini namenili največ »mest«.

Prvi del vprašalnika je bil namenjen pridobivanju osnovnih informacij o posamezniku. V tem delu vprašalnika smo želeli pridobiti informacije o spolu, starosti, delovni dobi, statusu delovne pogodbe, delovnem mestu, delovnem področju in nivoju managementa. Osrednji del vprašalnika je namenjen formalnemu in neformalnemu izobraževanju / usposabljanju. Vprašanja so bila postavljena tako, da je anketiranec odgovarjal o izobraževanju v preteklem letu oz. šolskem letu. Prav tako so nas zanimale ovire, ki so anketirancem onemogočale vključitev v eno ali drugo obliko.

Zadnji del vprašalnika pa je bil namenjen pridobivanju informacij o potrebah po izobraževanju na posameznem izobraževalnem področju. Ta del vprašalnika je bil pomemben za pripravo modela za izobraževanje zaposlenih v javni upravi.

Vprašanja so bila postavljena tako, da je anketiranec odgovarjal po 5 – stopenjski Likertovi lestvici pomembnosti posameznega dejavnika (1 pomeni nepomemben do 5, ki pomeni zelo pomemben).

Anketiranci so odgovarjali na vprašanja razlogih za vključitev bodisi v formalno bodisi v neformalno izobraževanje (tabela 1) oz. ovirah (tabela 2).

VEČJA UVELJAVITEV
USPEŠNOST PRI DELU
VEČJA STROKOVNOST
NAPREDOVANJE
OBDRŽATI ZAPOSLOITEV, DELOVNO MESTO
MENJAVA DELOVNEGA MESTA, DELOVNEGA PODROČJA
ZAHTEVA DELODAJALCA
ŽELJA, VESELJE DO UČENJA
DRUŽABNI STIKI

Tabela 1: Razlogi za vključitev v formalno ali neformalno izobraževanje

PREVELIKA ZAPOSLENOST
NEUSTREZNA PONUDBA
PREZAHTEVEN PROGRAM
IZOBRAŽEVANJE JE BILO PREDRAGO
DRUŽINSKE OBVEZNOSTI
ZDRAVSTVENI RAZLOGI

Tabela 2: Ovire pri vključevanju v formalno ali neformalno izobraževanje

4. Rezultati raziskave

Na Zavodu je bilo v mesecu aprilu 2007 (ko smo izvajali anketo) zaposlenih 865 oseb. Anketni vprašalnik smo skupaj s kadrovsko službo posredovali 240 osebam. Ankete so bile vrnjene po elektronski pošti oz. z »navadno« pošto. Vrnjenih smo dobili 114 vprašalnikov, ki predstavljajo 13,2% vseh zaposlenih.

Na anketo je odgovorilo 10,5% moških in 89,5% žensk. Vzorec odgovorov se ujema tudi s stanjem zaposlenih moških na ZRSZ, ki predstavljajo 11% vseh zaposlenih. Na anketo je odgovorilo največ oseb, starih med 31 in 40 let in sicer kar 44,7%, druga pomembna skupina je stara med 41 in 50 let – 34,2%, sledita pa še starostni skupini starejši od 50 let z 12,3% ter najmlajši stari od 20 do 30 let z 8,8%. Najmlajša anketirana oseba je stara 26 let, najstarejša pa 60, povprečna starost je 41,14 let. Stopnja izobrazbe ustreza delovnemu mestu, tako osebe s srednješolsko izobrazbo (32,5%) opravljajo dela strokovnega referenta (32,5%), osebe z višješolsko izobrazbo (21,1%) opravljajo večinoma dela svetovalca (24,6%), medtem ko osebe s sedmo ali osmo stopnjo opravljajo dela samostojnega

svetovalca, koordinatorja delovnega področja, svetovalca generalnega direktorja, so vodje programa, projekta oz. vodje služb.

Motivi za vključitev v formalno oz. neformalno izobraževanje

V formalno izobraževanje je bilo v šol. letu 2006/2007 vključenih 14,03% anketiranih. Kot pomembne oz. najpomembnejše razloge za vključitev v formalno izobraževanje ocenjujejo željo po večji strokovnosti in uspešnosti pri delu ter želji in veselju do učenja. Razpršenost med odgovori je majhna in pomeni, da se anketirani med seboj strinjajo o pomembnosti posameznih zgoraj naštetih razlogov.

Za vključitev v formalno izobraževanje kot manj pomemben razlog ocenjujejo zahtevo delodajalca, med anketiranci obstajajo razlike, vsaj eden anketiranec ocenjuje zahtevo delodajalca kot zelo pomembno in vsaj eden kot nepomemben razlog. Kot srednje pomembno sta ocenjena naslednja razloga za vključitev v formalno izobraževanje: večja uveljavitev v družbi in menjava delovnega mesta.

	Formalno izobraževanje			Neformalno izobraževanje		
	N	povprečje	standardni odklon	N	povprečje	standardni odklon
Večja uveljavitev v družbi	16	2,94	1,124	79	1,99	0,92
Uspešnost pri delu	16	4,13	1,147	79	4,32	0,97
Večja strokovnost	16	4,44	0,729	79	4,48	0,81
Napredovanje	16	4	1,155	79	2,54	1,29
Obdržati zaposlitev, delovno mesto	16	3,25	1,291	79	2,71	1,35
Menjava delovnega mesta	16	3,63	1,258	79	2,14	1,22
Zahteve delodajalca	16	2,5	1,211	79	3,47	1,4
Želja, veselje do učenja	16	4,19	0,981	79	4,29	1,08
Družabni stiki	16	3,25	1,39	79	2,92	1,36

Tabela 3: Razlogi za vključitev v formalno oz. neformalno izobraževanje

Pri neformalnem izobraževanju pa gre za krajše oblike izobraževanja in so bile določene osebe vključene v več programov. V samo en program je bilo vključenih 57 anketiranih oseb oz. 50%, v dva programa je bilo vključenih 16 oseb (14,03%) ter 6 oseb ali 5,26% anketiranih v tri ali več programov. Med razlogi za vključitev v neformalno izobraževanje ocenjujejo večjo strokovnost, uspešnost pri delu ter nenazadnje tudi željo in veselje do učenja za zelo pomembno. Razlike med odgovori na ta vprašanja so najmanjše in lahko rečemo, da se o pomembnosti le teh razlogov anketiranci strinjajo. Večje razlike pa so pri drugih odgovorih, kjer vsaj en anketiranec ocenjuje, da je določen razlog nepomemben ter vsaj en, ki meni, da je določen razlog zanj zelo pomemben. Kot pomemben razlog anketiranci ocenjujejo zahtevo delodajalca ter družabne stike, vsi ostali razlogi pa so za anketirance manj pomembni oziroma nepomembni (tabela 3).

Ovire

Ker je bilo med anketiranimi kar 86% tistih, ki se v preteklem letu formalnega izobraževanja niso udeležili, je zanimivo pogledati razloge za ne udeležitev. V tabeli 4 predstavljamo ovire pri vključevanju v formalno izobraževanje. Kot srednje pomemben razlog anketiranci ocenjujejo predrago izobraževanje, družinske obveznosti ter preveliko zaposlenost. Kot nepomemben oz. manj pomemben razlog pa ocenjujejo prezahtevnost programa in zdravstvene razloge. Odgovori se med anketiranci precej razlikujejo, kot je razvidno iz tabele – standardni odklon. V splošnem lahko rečemo, da so anketiranci zadovoljni z doseženo stopnjo izobrazbe in nimajo potrebe po višji stopnji izobrazbe.

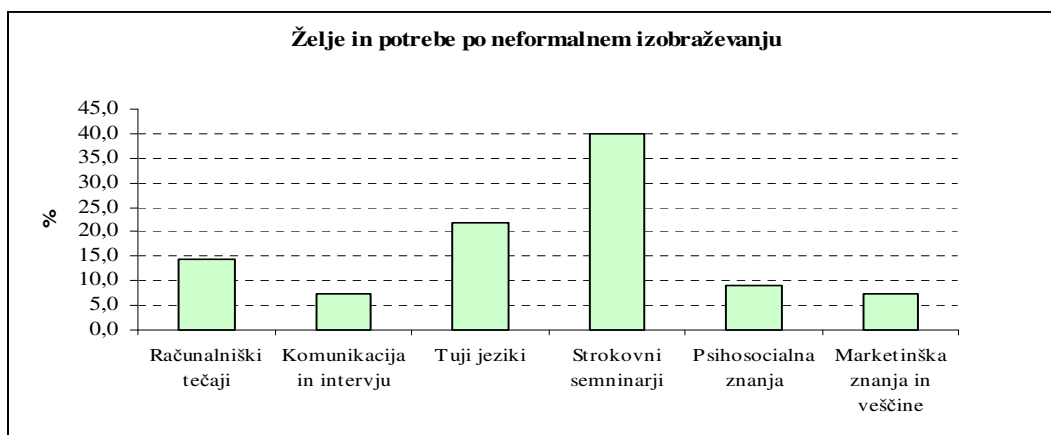
Med anketiranci, ki se niso udeležili nobene oblike usposabljanja ali neformalnega izobraževanja, so razloge za ne vključitev ocenjevali takole: kot pomemben razlog ocenjujejo preveliko zaposlenost in predrago izobraževanje, vse ostale razloge pa v povprečju ocenjujejo kot manj pomembne oz. nepomembne. Kot nepomemben razlog izstopa mnenje o zahtevnosti programa, zdravstveni razlogi, kot manj pomembne razloge pa ocenjujejo neustrezno ponudbo in družinske obveznosti.

	Formalno izobraževanje			Neformalno izobraževanje		
	N	povprečje	standardni odklon	N	povprečje	standardni odklon
Prevelika zaposlenost	96	3,21	1,414	53	3,04	1,454
Neustrezna ponudba	94	2,37	1,244	54	2,13	1,332
Prezahteven program	94	1,74	0,829	53	1,53	0,799
Izobraževanje je predrago	94	3,16	1,582	53	2,74	1,654
Družinske obveznosti	94	3,06	1,494	53	2,30	1,381
Zdravstveni razlogi	94	1,72	1,121	54	1,65	1,184

Tabela 4: Ovire pri vključevanju v formalno oz. neformalno izobraževanje

Želje in potrebe

V prihodnje bi se v neformalno izobraževanje želelo vključiti 55 anketiranih. Zaradi raznovrstnosti odgovorov smo odgovore anketirancev razvrstili v šest kategorij in sicer: računalniški tečaji, komunikacija in intervju, tuji jeziki, strokovni seminarji, psihosocialna znanja ter marketinška znanja in veščine, ki jih predstavljamo v grafu 1. Kar 40,0% vprašanih se želi izpopolnjevati na različnih strokovnih seminarjih, petina izpopolniti svoje znanje tujih jezikov ter 14,5% različna računalniška znanja. Zanimanja za ostala področja izpopolnjevanja je manj kot 10,0%. Razumljivo je, da se anketiranci želijo vključiti v različna strokovna izobraževanja, saj želijo svojo strokovnost še izboljšati in spremljati novosti.



Graf 1: Želje in potrebe po neformalnem izobraževanju

5. Izobraževalni model

Namen modela je oblikovati program izobraževanj, ki vključuje različne vsebine, prilagojene posameznim nivojem managementa, obenem pa omogočiti spreminjanje glede na razvoj in potrebe trga dela. Namen modela je urediti izobraževanje v smiselno celoto in ga v skladu z Operativnim programom Razvoj človeških virov (2007) vključiti v Modernizacijo Zavoda.

Cilji izobraževalnega modela:

- vsebinsko in organizacijsko prilagajanje aktivnosti in managementa zahtevam vse bolj dinamičnega trga dela
- zagotoviti sistem izobraževanja in usposabljanja na načelih vseživljenjskega učenja, ki s poglobljanjem splošne izobrazbe in razvijanjem poklicnih ter strokovnih kompetenc omogoča stalno osebno in poklicno rast
- vključevanje ključnih kvalifikacij v izobraževalne programe, posebej na informacijsko-komunikacijskem področju, v podjetništvu, aktivnem zaposlovanju, vodenju, ipd.;
- oblikovanje predlogov sistemskih, organizacijskih in normativnih sprememb, potrebnih, da model zaživi v praksi

Model smo oblikovali glede na obliko izobraževanja – formalno oz. neformalno izobraževanje, izvajanje – notranja usposabljanja oz. zunanja usposabljanja ter nenazadnje vsebine, ki smo jih razdelili glede na temeljne veščine, ki naj bi jih vsakdo obvladoval – znanje informacijske tehnologije, osnovna znanja tujih jezikov, tehnološka kultura, socialne veščine ter spodbujanje podjetništva in povzemanje iniciative.

Vsem delavcem, ki si želijo zvišati svojo izobrazbeno raven je potrebno omogočiti nadaljnje izobraževanje. Glede na finančne omejitve ZRSZ za področje izobraževanja je potrebno zaposlenim omogočiti tudi drugačne spodbude za vključitev v formalno izobraževanje in sicer v obliki dodatnih študijskih dopustih, omogočiti možnosti za samoizobraževanje v okviru ZRSZ – središče za samoizobraževanje (študijski kotiček, dostop do elektronskih medijev, dobro založena knjižnica), mentorstva, inštrukcije, konzultacije, usposabljanje na delovnem mestu, ipd.

Notranje oblike izobraževanja pa bi morale temeljiti na treh sklopih: priprava na strokovni izpit, ki je obvezujoč za vse delavce Zavoda, drugi sklop se mora nanašati na pridobivanje tako imenovanih »mehkih« znanj, ki zaposlenim omogočajo, da postanejo dobri svetovalci in se na primeren način soočajo s težavami na delovnem mestu ter tretji sklop izobraževanj, ki se nanaša na pridobivanje znanj

s področja učinkovite uporabe informacijske tehnologije, revizorstva, kontrole in nadzora, učinkovite porabe sredstev iz Evropskega socialnega sklada in podobno.

Le te oblike izobraževanja, ki se nanašajo na pridobivanje neformalnega znanja, bi morale postati dostopne za večji krog zaposlenih. ZRSZ zaposluje širok krog strokovnjakov iz različnih področij. Z oblikovanjem kroga predavateljev – strokovnjakov s posameznih področij, bi lahko omogočili širši prenos znanja. Potencialne predavatelje bi bilo potrebno usposobiti za pedagoško andragoško delo in jim omogočiti pridobitev znanja iz psihologije odraslih, metod in oblik izobraževanja odraslih, etike, animacije ter metod svetovalnega dela. V skladu z razvojem kulture vseživljenjskega učenja bi posameznikom omogočili pridobitev raznovrstnih znanj ter motivacijo za nadaljnje usposabljanje in izobraževanje.

Za področja, kot so znanje tujih jezikov, posebna področja informacijske tehnologije, vodenja in marketinga ter druga strokovna izobraževanja pa bi bilo potrebno izbrati ustrezne zunanje izobraževalne institucije, ki bi omogočile pridobitev znanj zaposlenim na posameznem strokovnem področju.

6. Zaključek

Kultura vseživljenjskega učenja je z Lizbonsko strategijo dobila ustrezno mesto. Znanje, pridobljeno v formalnem izobraževanju, nam ne zadošča več, da bi lahko enakopravno in učinkovito konkurirali na evropskem trgu dela. Spreminjajoče se delovno okolje, inovacije v tehnologiji, prilagajanje in zahteve po novih veščinah, spretnostih in znanju so postale stalnice v vsakodnevem življenju. Zahteve po vseživljenjskem učenju so postale potrebe in nuja za preživetje.

Raziskava je pokazala, da se zaposleni manj vključujejo v formalno izobraževanje predvsem zaradi finančnih obremenitev, prevelike zaposlenosti in družinskih obveznosti. Z izboljšanjem pogojev za študij, bi se v formalno izobraževanje mogoče vključilo več zaposlenih. Prav vključenost v neformalno izobraževanje kaže, da se zaposleni radi vključujejo v izobraževanje, saj jim nova znanja omogočajo večjo strokovnost in večjo uspešnost pri delu. Največ potreb po izobraževanju imajo na strokovnem področju, znanju tujih jezikov ter informacijske tehnologije.

Z razvojem izobraževalne dejavnosti in oblikovanjem modela bomo prispevali k boljši usposobljenosti zaposlenih, ustreznemu poklicnemu in osebnostnemu razvoju ter nenazadnje k razvoju kulture vseživljenjskega učenja.

7. Literatura

Extracts from Presidency conclusions on the Lisbon strategy by theme, European councils: Lisbon to Brussels (October 2003), dosegljivo na:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/thematic_lisbon_conclusions_1003_en.pdf (16.03.2007).

Jarvis, P. (1993). Premislek o izobraževanju odraslih in razvoju, *Zbornik*. Uredil: Jelenc, Z. in ostali, str. 131 – 132, ACS: Ljubljana.

Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*, ACS: Ljubljana.

Operativni razvoj človeških virov, dosegljivo na:

http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlsrcp.gov.si/pageuploads/KOHEZIJA/kohezija-200207/op-ess_vlada-150207_koncno.pdf (16.03.2007).

Smith, M.K. (2001). Lifelong learning, the encyclopedia of informal education, dosegljivo na: <http://www.infed.org/lifelonglearning/b-life.htm> (25.04.2007).

Spremljanje doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih do leta 2006 (2005): Preučevanje vzorcev izobraževanja odraslih, zaključno poročilo. Uredil: Mohorič Špolar, V. A., ACS: Ljubljana.

Vukovič, G., Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov, Moderna organizacija: Kranj*.

Zavod RS za zaposlovanje (2000). Razvoj kadrov v ZRSZ (interno gradivo), Ljubljana.