



Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij



Sola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik,
Miha Lovšin, Lea Avguštin, Polona Peček

VODENJE KARIERE

PRIROČNIK ZA RAVNATELJE

Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik, Miha Lovšin,
Lea Avguštin in Polona Peček

Izdala in založila: Šola za ravnatelje,
Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana

Oblikovanje in tehnična ureditev: Face, d. o. o.
Jezikovni pregled: Tea Kačar
Ljubljana, 2019

Elektronska izdaja

<http://solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6989-20-6.pdf>

<http://solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6989-21-3/flipbook.html>

Publikacijo delno sofinancirata Republika Slovenija
in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada
v okviru projekta Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij – VIO.

Publikacija je brezplačna.



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=298926336

ISBN 978-961-6989-20-6 (pdf)

ISBN 978-961-6989-21-3 (html)



Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

Tatjana Ažman, Mihaela Zavašnik,
Miha Lovšin, Lea Avguštin, Polona Peček

VODENJE KARIERE

PRIROČNIK ZA RAVNATELJE

VSEBINA

ZAHVALA	3
I. UVOD	4
Svet dela danes	8
Osebnostni, profesionalni in karierni razvoj – terminološka zmeda?	10
II. KOMPETENCA VODENJE KARIERE	14
Primeri aktivnosti za presojo kompetence vodenje kariere	17
PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VPRAŠALNIKOM	18
PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VINJETO	24
Poznavanje sebe	26
Primeri aktivnosti za krepitev področja poznavanje sebe	28
USTVARJALEN PREGLED LASTNIH MOČNIH PODROČIJ	29
OZAVEŠČANJE LASTNIH MOČNIH PODROČIJ	32
KOLO ŽIVLJENJSKEGA RAVNOVESJA	35
OZAVEŠČANJE IN RAZVRSTITEV VREDNOT	38
OSVETLITEV VREDNOT V LUČI VSAKDANJIKA	41
POGLED V PRETEKLOST	43
OZAVEŠČANJE POSAMEZNIKOVIH ODLIK IN EDINSTVENIH SPOSOBNOSTI	46
MOJE POSLANSTVO	49
Poznavanje okolja	52
Primeri aktivnosti za krepitev področja poznavanje okolja	54
SPOZNAVANJE SVETA DELA S SENČENJEM	58
SPOZNAVANJE SODOBNIH DELOVNIH OKOLIJ	62
MEDNARODNO RAZVOJNO SODELOVANJE KOT MOŽNOST IN PRILOŽNOST SODELOVANJA Z OKOLJEM	64
Odločanje	68
Primeri aktivnosti za krepitev področja odločanja	70
ZANKE IN UGANKE KARIERNEGA ODLOČANJA	71
KARIERNI LISTOVNIK IN KARIERNI DIALOG	74
Prehajanje	78
Primeri aktivnosti za krepitev področja prehajanja	80
COACHING MODEL GROW	81
MOČ ODPRTIH VPRAŠANJ V PODPORO PREHAJANJU	85
Proaktivnost	88
Primeri aktivnosti za krepitev področja proaktivnost	90
OPREDELITEV VLOGE RAVNATELJA V PRIHODNOSTI	94
INDIVIDUALNI KARIERNI COACHING	99
III. SMERNICE ZA RAZVIJANJE KOMPETENCE VODENJE KARIERE PRI UČENCIH, DIJAKIH IN ŠTUDENTIH	102
IV. LITERATURA	108

ZAHVALA

Avtorji se za pomoč pri nastanku tega priročnika zahvaljujemo vsem ravnateljem in direktorjem vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki so sodelovali pri projektu. Po abecednem vrstnem redu so to: Andreja Ahčin (Biotehniški center Naklo), Sabina Juhart (OŠ Bogojina), Marijana Kolenko (OŠ Lava), Vanja Košpenda (OŠ Istrskega odreda Gračišče), Ema Kozar (Ekonomška šola Ljubljana), Lučka Lazarev Šerbec (OŠ borcev za severno mejo Maribor), Erna Meglič (OŠ Križe), Blanka Nerad (OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad), Tatjana Novak (Šolski center PET Ljubljana), Barbara Novinec (Vrtec Galjevica), Nives Počkar (Šolski center Ljubljana), Lilijana Plaskan (Vrtec Litija), Meta Potočnik (Vrtec Pedenped Novo mesto), Jovi Vidmar (Vrtec Mojca) in Štefan Žun (OŠ Bistrica). Prispevki iz prakse, ki praviloma zaključujejo predstavitev posamezne aktivnosti za krepitev kompetence vodenje kariere, so njihovi.¹

¹ Zaradi varovanja zasebnosti informacij posameznega zavoda in ravnateljice, ravnatelja oziroma direktorice, direktorja smo posamezne primere podpisali le z nazivom vodje in ravnjo zavoda, v katerem dela. Iz istega razloga so vsi avtorji oziroma avtorice navedeni v ženski obliki.

I. UVOD

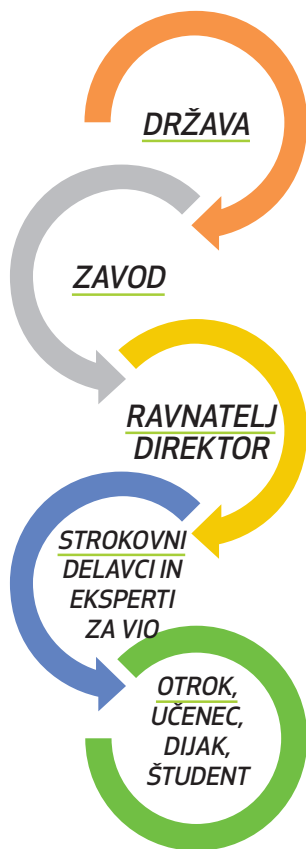
Izhodišč, na katerih je nastal priročnik *Vodenje kariere ravnateljev*, je več. Prvo so družbene spremembe na področju izobraževanja in dela posameznikov ter njihovega zaposlovanja, drugo so spremembe razumevanja področja vseživljenjske karierne orientacije (VKO), kariere in karierne kompetence, tretje pa so novejši (supra)nacionalni dokumenti, ki so opredelili politike in smernice razvoja strategij in storitev vseživljenjske karierne orientacije. Hkrati pa je v ozadju namena priročnika predvsem želja, da bi ravnatelji, usposobljeni za karierno kompetenco, to načrtno krepili pri strokovnih delavcih, ki pa bi znali in zmogli okrepiti storitve vseživljenjske karierne orientacije pri otrocih, učencih in dijakih.

V zadnjih desetletjih se je miselnost, da družba koordinira izobrazbene in zaposlitvene možnosti posameznikov, spremenila in zdaj prevladuje mišljenje, da je vsak sam odgovoren za vodenje svoje kariere. Posameznik pa za pridobitev znanja, razvoj kariernih spretnosti in zavzetje ustreznih stališč oziroma obvladanje in krepitev kompetence vodenje svoje kariere v vseh življenjskih obdobjih potrebuje storitve vseživljenjske karierne orientacije, ki naj bi jih država zagotavljala na vseh ravneh in za vse ciljne skupine. V Sloveniji je sprejeto soglasje, da je vseživljenjska karierna orientacija *medresorska naloga treh ministrstev, šestih javnih zavodov in velikega števila različnih izvajalcev, ki so imenovani v dokumentu Medresorske smernice kakovosti vseživljenjske karierne orientacije (VKO)*, sprejetem leta 2015. Med izvajalci je omenjena tudi Šola za ravnatelje. Leta 2015 so pripravili tudi dokument Politike na področju vodenja kariere s priporočili, v katerem so bila na podlagi analize stanja politik vseživljenjske karierne orientacije v Evropski uniji in Sloveniji oblikovana priporočila za posamezne ciljne skupine od predšolskih otrok do odraslih, med katerimi je omenjena tudi ciljna skupina učitelji, svetovalni in vodstveni delavci.

Vodenje zaposlenih je ena od ravnateljevih najpomembnejših nalog. Dejstvo je, da vloga strokovnih delavcev postaja čedalje pomembnejša, saj se Evropa spoprijema z velikimi izobraževalnimi, socialnimi in ekonomskimi izzivi. Večja pričakovanja glede dosežkov učencev in večji pritiski, ki jih prinaša raznovrstna populacija učencev, v kombinaciji s hitrimi tehnološkimi spremembami močno vplivajo na poklic učitelja (Evropska komisija 2018). Vzrok za to je tudi opazna terminološka zmeda med pogosto izmenjaje uporabljanima terminoma profesionalni oziroma karierni razvoj. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ) je z nacionalno konferenco *Učeča se profesionalna skupnost* (oktober 2018) naredilo pomemben korak k razumevanju sodobne kariere strokovnega delavca in k razpravi o tej tematiki povabilo različne deležnike, od študentov do profesorjev, od učiteljev do zveze aktivov svetov staršev Slovenije, od zaposlenih na MIZŠ do strokovnjakov iz javnih zavodov. Glavni namen konference je bil opredeliti vprašanja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, na katerih bomo lahko gradili sistem kariernega razvoja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Ustrezne storitve vseživljenjske karierne orientacije je še posebej pomembno zagotoviti otrokom, učencem oziroma vsem mladim, saj sprejemajo izjemno pomembne odločitve o izobraževanju in izbiri poklica. Podatki o trgu dela kažejo, da so pred mladimi veliki izzivi tudi pri prehodu iz izobraževanja v zaposlitev. Več raziskav je pokazalo, da so storitve vseživljenjske karierne orientacije v programih slovenske osnovne in srednje šole prešibke in jih je treba okrepiti (Sentočnik 2012 a in b).

V Šoli za ravnatelje smo kot člani nacionalne skupine za vseživljenjsko karierno orientacijo omenjene trende spremljali in sooblikovali nacionalne smernice. Z različnimi aktivnostmi in projekti smo iskali odgovore na vprašanja, kako opredeliti kompetenco vodenje kariere ravnatelja in kakšna so razmerja med njihovim osebnostnim, profesionalnim in kariernim razvojem. Izhajali smo iz domneve, da lahko le ravnatelj, ki ima kompetenco vodenje kariere, spodbudi njen razvoj pri strokovnih delavcih, ki pa jo lahko na podlagi svoje izkušnje in znanja krepijo pri otrocih, učencih in dijakih. Slika 1 ponazarja povezanost vseh ravni in deležnikov na področju vzgoje in izobraževanja, odgovornih za vseživljenjsko karierno orientacijo.



Slika 1:

Ravni karierne orientacije na področju vzgoje in izobraževanja

Program za krepitev kompetence vodenje kariere je v Šoli za ravnatelje nastal na podlagi izkušenj in predhodnih programov, ki jih v zavodu izvajamo vse od leta 1995. Različni programi so krepili različne vidike profesionalnega in kariernega razvoja ravnateljev na področju vodenja. Novembra 2015 smo znotraj projekta *Vseživljenjsko učenje (VŽU 4)* izvedli enodnevno delavnico z naslovom *Kariera se ne zgodi, ampak jo gradimo. Tudi ravnatelji in strokovni delavci imajo kariero*. Od udeležencev smo po srečanju z anketnim vprašalnikom izvedeli, kaj mislijo o svoji karieri in katero znanje potrebujejo. Od leta 2016 do 2018 smo v sodelovanju s kolegi iz Avstrije in Hrvaške izvedli projekt *Lead-Career* v sklopu Erasmus+, v katerem je nastal petdnevni kurikulum s primeri gradiv za izvedbo delavnic za krepitev kompetence vodenje kariere za strokovne delavce (na voljo je v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 2/2017). Priročnik za ravnatelje *Vodenje kariere* je rezultat dveletnega intenzivnega učenja in dela petih strokovnjakov s področja karierne orientacije in 15 ravnateljev. Nastal je kot del projekta *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO)*, v katerem je bilo eno od treh področij, namenjenih razvoju podpore ravnateljem, vodenje kariere ravnateljev (VKR).

Znotraj področja VKR smo z ravnatelji izpeljali osem delovnih srečanj, oni pa so v svojih zavodih s strokovnimi delavci izvedli 45 aktivnosti v podporo njihovem kariernemu razvoju. Evropska komisija (2018, 76) poudarja različne storitve karierne orientacije, npr. informiranje, coaching, svetovanje, sprejemanje novih vlog in večjih odgovornosti za načrtovanje, napredovanje in vodenje lastnega kariernega razvoja za že zaposlene strokovne delavce. Za krepitev kompetence vodenje kariere smo uporabili izkustveni pristop, preizkusili in izkusili različne metode in tehnike učenja, se učili v sodobnih delovnih okoljih in razpravljali o izzivih različnih kariernih poti v prihodnosti z gosti iz gospodarstva, raziskovalci in strokovnjaki. Kot izbirno dejavnost smo izpeljali tudi individualni coaching.

Vloga ravnatelja v našem projektu je bila dvojna:

1. okrepiti kompetenco vodenje kariere in načrtno voditi svoj karierni razvoj,
2. usvojiti znanje in spretnosti za vodenje kariere strokovnih delavcev in drugih zaposlenih.

V priročniku na začetku osvetlimo značilnosti sveta dela, sledijo opredelitev temeljnih pojmov in pripomočki za samooceno kompetence. Osrednji del priročnika je pet poglavij z opisi primerov aktivnosti, s katerimi lahko krepimo vsakega od petih delov kompetence. Zadnje poglavje je namenjeno razmisleku o pomenu vseživljenjske karijerne orientacije za otroke, učence in dijake.

Bralec, ravnatelj, lahko uporabi priročnik zase ali za delo s strokovnimi delavci:

- V uvodnih poglavjih in z opisom vsakega od petih področij kompetence se seznanijo s temeljnimi pojmi in pomenom usposobljenosti za vodenje kariere v današnjem (in prihodnjem) času.
- S pomočjo reflektivnih vprašanj, ki so dodana posameznim poglavjem, razmisli o tematici in ozavešča svoje karijerne prednosti, slabosti in izzive.
- Svojo usposobljenost za kompetenco vodenje kariere lahko presodi z uporabo vprašalnika in vinjete ter v skladu z ugotovitvami načrtuje in vodi svojo kariero.
- Gradivo, ki je na voljo v priročniku, lahko samostojno uporabi za krepitev posameznih področij kompetence vodenja kariere, za samoizobraževanje. Prepričani smo, da mu bodo izkušnje ravnateljev in direktorjev vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki so gradivo že preizkusili, pri tem v navdih in spodbudo.
- Ravnatelj lahko z vprašalnikom in/ali vinjeto ugotovi stanje usposobljenosti strokovnih delavcev za kompetenco vodenje kariere in sam ali v sodelovanju s strokovnjakom za vsebine karijerne orientacije načrtuje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev. Če se odloči, da bo pri strokovnih delavcih krepil zavedanje pomena kariernega načrtovanja, je pomembno, da izobraževanje izpelje pristojen strokovnjak. Ravnatelj, usposobljen za veščine vodenja kariere, lahko samostojno izpelje posamezne aktivnosti s strokovnimi delavci za razvoj njihove kompetence vodenja kariere.

Za izvedbo aktivnosti je treba vzpostaviti zaupanje in zagotoviti spoštovanje treh temeljnih načel:

- Načelo zaupnosti: vsa gradiva, zapisi itd. so last osebe, ki se aktivnosti udeleži. Vsak sam odloča, s kom bo delil svoje misli, spoznanja, izkušnje in kako jih bo izkoristil.
- Načelo odgovornosti: vsak je sam odgovoren za svojo kariero.
- Načelo razvoja: vse aktivnosti so namenjene rasti posameznika in njegovi koristi danes in jutri.

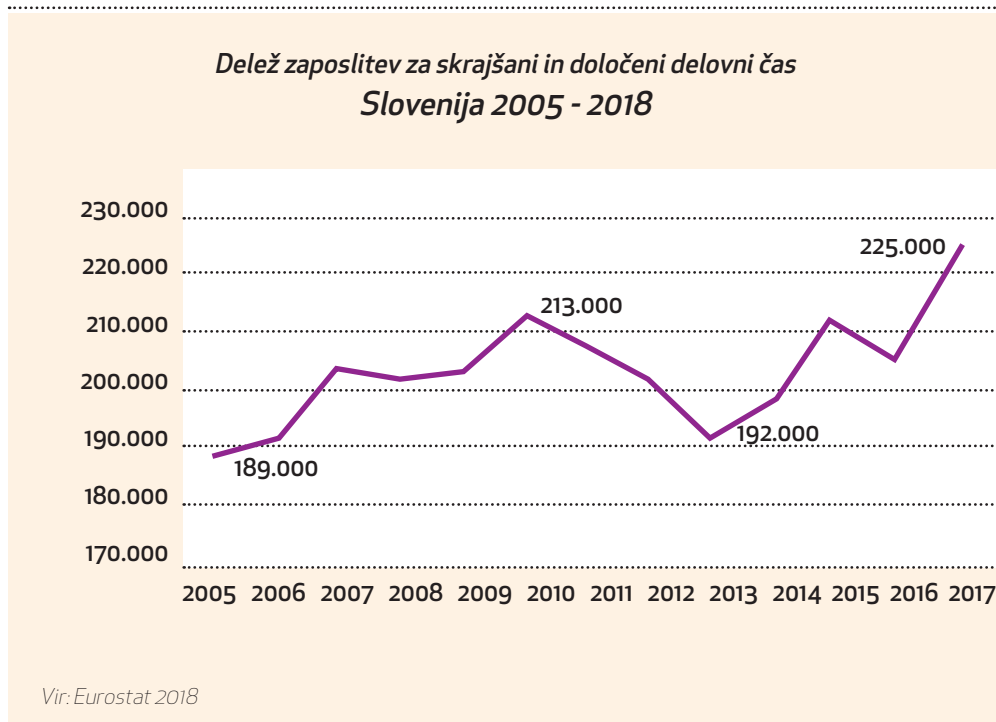
Uspešno učenje in delovanje!

Avtorji priročnika

Svet dela danes

Podnebne, socialno-ekonomske, geopolitične in demografske spremembe pred človeštvo postavljajo nove izzive, organizacija in vsebina dela pa določata, kako uspešni smo že zdaj pri njihovem reševanju. Četrta industrijska revolucija je v organizacijo in vsebino dela že vnesla velike spremembe, ki pa še zdaleč niso dokončne. Povezala je umetno inteligenco, strojno učenje, robotiko, nanotehnologijo, 3D-tiskanje ter genetiko in biotehnologijo. Digitalne tehnologije in svetovna komunikacijska infrastruktura korenito spreminjajo tradicionalne koncepte dela in plačila ter omogočajo pojav novih tipov delovnih mest, ki so izjemno prilagodljiva, vendar tudi nestalna (tako imenovana ekonomija na zahtevo). Medtem ko ta nova delovna mesta ljudem omogočajo bolj prilagodljive delovnike in utegnejo sprožiti nov val inovacij na trgu delovne sile, pa prinašajo tudi pomembne pomisleke v zvezi z zmanjšano stopnjo zaščite v kontekstu ekonomije na zahtevo, pri čemer vsak delavec postane izvajalec, ki ni več prepričan o gotovosti in dolgotrajnosti zaposlitve (Schwab 2017). To že potrjujejo podatki Eurostata, ki kažejo na rast zaposlitev za skrajšani in določeni delovni čas (slika 2). V primerjavi z letom 2008 se je v letu 2017 v EU (27 držav) število začasnih zaposlitev in zaposlitev za določen čas povečalo za nekaj več kot deset milijonov, od tega v Sloveniji za približno 30.000 (Eurostat 2018). Prikaz gibanja tovrstnih zaposlitev za Slovenijo nakazuje tudi ranljivost teh delavcev, saj jih je zadnja gospodarska kriza večino odnesla na Zavod za zaposlovanje (slika 2).

Slika 2: Delež zaposlitev za skrajšani in določeni delovni čas



Čeprav današnja družba temelji na znanju, stopnja izobrazbe ni več glavni dejavnik za uspešnost karijerne poti. Drucker je tako že pred več kot dvajsetimi leti napovedal, da bo uporabno znanje, in ne katero koli, bistveno za preživetje posameznika in celo za obstoj države:

»Uporabna znanja [...] bodo vedno pomembnejši tekmovalni dejavnik pri karieri in možnostih za zaslužek. Uporaba znanja bo morda celo odločala o preživetju neke organizacije, industrije ali celo države. [...] Ne bomo več govorili o revnih državah, ampak o državah neznanja. Isto velja tudi za posamezna podjetja, organizacije ali kakršne koli ustanove in za posameznega človeka. Največji poudarek bo na sposobnostih, da človek znanje uporablja« (Drucker 1995, 235–238).

Podobno poročilo svetovnega gospodarskega foruma navaja reševanje zapletenih problemov kot tisto sposobnost, ki je in bo tudi v prihodnje najbolj zaželeno (World Economic Forum 2016). Med sposobnostmi in spretnostmi, po katerih je in bo povpraševanje na trgu dela, naj bi bile še: kognitivne in systemske, sposobnost reševanja zapletenih problemov, vsebinske spretnosti, sposobnost procesiranja, socialne spretnosti, sposobnost upravljanja virov, tehnične in fizične spretnosti (prav tam).

Svetovne napovedi kažejo, da bodo v prihodnjih letih pospešene strukturne spremembe tudi v številu delovnih mest. Raziskava svetovnega gospodarskega foruma, ki je vključeval 15 evropskih in drugih držav ter 770 milijonov delovnih mest, kaže, da naj bi bil največji upad pisarniških in administrativnih delovnih mest, in sicer za okoli pet milijonov, sledijo delovna mesta v proizvodnji, gradbeništvu in izkoriščanju naravnih virov, in sicer za okoli dva milijona. Raziskava napoveduje upad 300.000 delovnih mest na področju umetnosti, oblikovanja, zabavne industrije, športa, medijev in prava, povečanje njihovega števila pa v poslovni in finančni dejavnosti ter menedžmentu, za približno milijon, na področju matematike in računalništva za približno 500.000, v arhitekturi in inženirstvu pa za okoli 300.000 delovnih mest in enako tudi v prodajni dejavnosti. 70.000 delovnih mest pa naj bi nastalo tudi na področju izobraževanja in usposabljanja (World Economic Forum 2016).

Raziskava tudi napoveduje, da se bo spremenila vsebina dela. Tako naj bi kar 65 % trenutno šolajočih se mladih delalo v poklicih, ki še ne obstajajo (World Economic Forum 2016). Že zdaj pa so na trgu dela poklici, za katere še pred kratkim nismo mogli vedeti, da se bodo pojavili, npr. dispečer brezpilotnikov (dronov), podatkovni rudar, koordinator poučevanja otrok na domu, digitalni arheolog, specialist strojnega vida ipd. Novi poklici nastajajo tudi na področju družboslovja in humanizma. Spremenjen način življenja pod vplivom tehnologije se namreč močno oddaljuje od popolnoma človeških pojavov, kot so navezovanje medosebnih stikov, spopadanje s smrtjo ipd. V tem smislu se pojavljajo poklici, kot so poklicni prijatelj, specialist za zasebnost, psihoterapevt in odvetnik za virtualno lastnino.

Vodenje izobraževalnih institucij je zato pred velikim izzivom. Problemsko učenje, timsko in projektno delo, medpredmetno povezovanje, vključevanje različnih medijev in tehnologij v učne procese, sodelovanje z družbenim okoljem so samo nekatere značilnosti izobraževalnih procesov, ki lahko več prispevajo k pripravi za delo v spremenjenih razmerah. Poleg evolucije učenja pa je potreben tudi razmislek o institucionalnem okvirju pridobivanja znanja, spretnosti in sposobnosti. Glede na zmanjševanje vpliva formalne izobrazbene stopnje pri iskanju zaposlitve se namreč postavlja vprašanje obsega in organizacije izobraževalnih institucij.

Sistem javne uprave, kamor spadajo tudi javni vrtci in šole, še vedno pogosto vzbujajo vtis, da se ga četrta industrijska revolucija ni dotaknila. Hkrati pa pojav, povezan z značilnostmi četrte industrijske revolucije, kot je nestalnost zaposlitve, zaposleni v izobraževanju že močno občutimo. Razmisliti je treba o tem, kako z danimi viri reorganizirati izobraževalni prostor, razvijati metode dela in učne vsebine ter zagotavljati njihovo implementacijo v vzgojno-izobraževalnem procesu, ki bodo sedanjo in prihodnje generacije pripravljali za svet dela, ki se izjemno hitro spreminja.

Osebnostni, profesionalni in karierni razvoj – terminološka zmeda?

Ta priročnik uvaja in uporablja pojme, ki v slovenski strokovni javnosti še niso zasidrani oz. so pogosto razumljeni celo napačno ali negativno. Njegova naloga je med drugim tudi, da uporabljene izraze osvetli in bralcu pomaga širiti razumevanje obravnavanega področja. V priročniku uporabljamo izraz **kariera** predvsem v treh besednih zvezah, in sicer **karierni razvoj**, **vodenje kariere** in **karierna kompetenca**. Besedni koren *-kari-* je v nacionalni zakonodaji zelo redek, ne pa neobstoječ. Tako se pojavlja npr. v *Pravilniku o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*, kjer so v 3. členu omenjeni »programi kariernega razvoja, ki omogočajo kontinuiran profesionalni razvoj«, in pa v *Zakonu o javnih uslužbencih*, kjer je v 29. členu navedeno, da »je uradniku omogočena kariera z napredovanjem in odvisna od strokovne usposobljenosti in drugih delovnih in strokovnih kvalitet ter od rezultatov dela« (glej tudi Zavašnik Arčnik in Lovšin 2017). Strokovna in znanstvena literatura sicer poudarjata tudi karierni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, vendar je s pojmom zelo pogosto mišljeno (le) napredovanje strokovnih delavcev v nazive, podobno kot v zakonodaji. Bela knjiga (Krek in Metljak 2011) govori o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev, prav tako karierni razvoj ni omenjen v *Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS*. Prav nasprotno je na področju politik vodenja kariere s priporočili (Ažman, Rupar idr. 2015), ki »urejajo« t. i. vseživljenjsko karierno orientacijo (VKO), kjer so sicer najpogosteje izpostavljeni učenci, dijaki in študenti, vendar pa ciljne skupine vključujejo tudi izobraževanje odraslih, zaposlene odrasle (torej tudi strokovne delavce in ravnatelje v vzgoji in izobraževanju), brezposelne in iskalce zaposlitve. Na kaj v resnici v sodobnem času mislimo, ko govorimo o kariernem razvoju in vodenju kariere ter kako pojma razumeti? Je to profesionalni razvoj, osebnostni razvoj, kombinacija obeh, gre za nadpomenko ali sopomenko, modno muho? V nadaljevanju poskušamo utemeljiti uporabo izraza *karierni razvoj* za ta priročnik, zato moramo odstreti razlike med vsaj tremi pojmi, in sicer: profesionalni razvoj, karierni razvoj in osebnostni razvoj.

Med trenutno najpogostejšimi in ustaljenimi slovenskimi pojmi na področju vseživljenjskega učenja strokovnih delavcev in ravnateljev je v strokovni in znanstveni literaturi **profesionalni razvoj**. Kakovosten profesionalni razvoj strokovnih delavcev razumemo kot »pomoč učiteljem pri razvoju v smeri večje učinkovitosti in tako večjega vpliva na učenje učencev« (Bubb 2013). Kakovosten profesionalni razvoj naj bi torej vključeval takšne aktivnosti, »zaradi katerih učitelji svoje znanje in spretnosti, prepričanja, stališča in vrednote spremenijo tako, da spremenijo prakso svojega delovanja v razredu ter s tem izboljšajo učenje učencev in njihove dosežke« (Zavašnik Arčnik idr. 2015). Kot pomembne pozitivne strukturne značilnosti aktiv-

nosti profesionalnega razvoja štejejo predvsem trajanje oz. dolžina aktivnosti, lokacija, priložnosti aktivnega in sodelovalnega učenja, zagotavljanje povratne informacije, kombinacija teorije in prakse ter koherentnost aktivnosti (primerjaj npr. Zavašnik Arčnik idr. 2015, Caena 2011, Archibald idr. 2011). Kot je razvidno iz raziskav in katalogov, se aktivnosti profesionalnega razvoja najpogosteje nanašajo na krepitev znanja in spretnosti za poučevanje, občutno manj pa na spreminjanje stališč in prepričanj. Strokovni delavci in ravnatelji se po podatkih raziskav (npr. TALIS 2008) tudi najpogosteje odločajo za aktivnosti profesionalnega razvoja zunaj zavoda, npr. seminarji, delavnice, predavanja, konference, manj pa za druge, ki v resnici dajejo večje pozitivne učinke in potekajo v zavodu, na primer kolegialne hospitacije. Profesionalni razvoj ljudje pogosto razumejo in omejujejo le na pridobivanje znanja in spretnosti za poučevanje svojega predmeta (npr. angleščine). V praksi je še vedno pogosto napačno pojmovanje profesionalnega razvoja kot izključno obiskovanje seminarjev in predavanj zunaj zavoda, ki jim je tudi pogosto napačno pripisana večja vrednost od npr. kolegialnega učenja, zato nekateri avtorji uvajajo nove pojme, npr. profesionalno učenje (Cole 2004 v Fullan 2007). Ne glede na to literatura in praksa poudarjata, da se profesionalni razvoj (še vedno) pretežno nanaša predvsem na **izboljšanje znanja in spretnosti na področju posameznikovega poklica oz. profesije in v povezavi s kratko- in dolgoročnimi cilji zavoda**. Strokovno ustaljeni pojmi pa ne najdejo nujno vedno svojega mesta v (področni) zakonodaji. Tako je treba opozoriti, da je ob pregledu zakonodaje, ki ureja profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljev (glej Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2015), mogoče trditi, da je v zakonih in podzakonskih predpisih veliko jezikovnih nedoslednosti, saj se v pravnih besedilih izmenično in nedosledno uporablja obilo različnih pojmov (npr. strokovno usposabljanje, izpopolnjevanje, profesionalno usposabljanje, nadaljnje izobraževanje, strokovni razvoj, stalno izobraževanje). Terminološki labirint v zakonodaji tudi dokazuje, da so pojmi vsaj delno okoreli in zastareli, kar lahko pripišemo zgodovinskim paradigmatiskim pristopom, ki se spreminjajo, jim pa pravna besedila oz. zakonodaja težko sledijo. Če poskušamo strniti, lahko rečemo, da je pri profesionalnem razvoju težišče predvsem na pridobivanju znanja in spretnosti za kakovostno opravljanje poklica, je praviloma ciljno naravnano in v skladu s potrebami zavoda, v katerem je strokovni delavec ali ravnatelj zaposlen.

Hkrati so družbene, kulturne, ekonomske in tehnološke spremembe v Evropi in svetu povzročile, da so se začeli spreminjati tudi konkretno pedagoško delo ter vloge in naloge strokovnih delavcev in ravnateljev. Vzgoja in izobraževanje sta začela prevzemati vse pomembnejši vlogi, saj naj bi bila nepogrešljiv dejavnik za gospodarski razcvet, socialno kohezijo, učečo se družbo ipd. Vloge in naloge strokovnih delavcev in ravnateljev so se zaradi kompleksnosti situacij, nepredvidljivosti prihodnosti, vstopanja legitimnih deležnikov v šolski prostor ipd. začele prilagajati spremembam v družbi in se tako na novo opredelile. Ob tem je začel v ospredje stopati razvoj učiteljeve identitete (ne pa znanje in spretnosti), kar lahko povežemo s posameznikovimi lastnostmi in temperamentom, torej njegovim **osebnostnim razvojem**. Pri njem gre za razjasnjevanje misli in občutkov ter razumevanja sebe. Avtoriteta učitelju ni več dana vnaprej, njegov status in ugled v družbi sta se spremenila, učenci so »drugačni«, starši imajo glas, delovna obremenitev je večja ipd. Vse to pa od strokovnega delavca in ravnatelja zahteva t. i. novi ali razširjeni profesionalizem (glej npr. Hoyle, ki je o tem pisal že daljnega leta 1975), kar pa v praksi pomeni, da morajo strokovni delavci in ravnatelji učinkoviteje upravljati sami sebe in poglobljeno reflektirati svoja stališča in prepričanja. Za učinkovito

upravljanje sebe pa je potrebna osebnostna zrelost, ki se kaže skozi pet sestavin: telesno, socialno, čustveno, moralno in spoznavno (Musek in Pečjak 2001). Socialna zrelost pomeni jasno sprejemanje družbene odgovornosti, spoštovanje in upoštevanje različnih mnenj, sodelovalnost, timsko delo, prilagajanje in strpnost do drugačnosti. Čustvena zrelost pomeni nadzorovano izražanje čustev, sprejemanje in zaupanje. Moralna zrelost se navezuje na spoštovanje družbenih dogovorov, vrednot in norm, zmožnost moralnega presojanja, nesebičnost in upravljanje etičnih prepričanj. Spoznavna se nanaša na razvitost umskega presojanja, postavljanja ciljev, zagovarjanje stališč in prepričanj. Telesna pa pomeni zmožnost preprečevanja stresa in izgorelosti ter skrb za lastno zdravje. Osebnostni razvoj se tako nanaša na **krepitev sestavin osebnostne zrelosti**, pomembnih za opravljanje poklica in dela, in manj na izboljšanje potrebnih znanj in spretnosti. Osebnostna zrelost pomeni tudi krepitev osebnega zadovoljstva in zavzetosti, ki vodita k uspešnejšemu opravljanju poklica in/ali dela. Verjetno ni naključje, da učenci najpogosteje ob vprašanju, kakšen je dober učitelj oz. kaj naj bi dober učitelj vedel, odgovorijo v povezavi z njegovo osebnostjo oz. lastnostmi, kot npr. pravičen, zabaven, spoštljiv, upošteva različna mnenja (glej npr. posnetek s konference UPS 2018). Glede na zapisano lahko trdimo, da je za opravljanje poklica strokovnega delavca v vzgoji in izobraževanju poleg znanja in spretnosti pomembna tudi osebnostna zrelost in s tem tudi osebnostni razvoj. Težišče osebnostnega razvoja je tako na **osebnosti in krepitvi tistih sestavin osebnostne zrelosti, ki so pomembne za poklic strokovnega delavca in ravnatelja**.

In kje je zdaj ob vsem tem še **karierni razvoj** strokovnega delavca in ravnatelja? Nekoč je kariera pomenila predvsem napredovanje v poklicni vlogi posameznika (Gomboc 2012). Eno ključnih novejših spoznanj pa je, da pri tem napredovanju ne gre le za vertikalne premike (napredovanje z nižjih na višje položaje, kar ima v naši družbi še vedno slabšalni pomen), temveč za neenakomerne poti, ki lahko potekajo tudi navzdol ali vstran. Hkrati so družbene, tehnološke in ekonomske spremembe povzročile temeljite premike tudi na področju zaposlovanja, tako na trgu dela kot pri delovnih procesih v zavodih in organizacijah. Zaposlitev za nedoločen čas in/ali polni delovni čas izgublja pomen, poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne, poklic ni več identičen delu, ki ga opravlja posameznik. V tem smislu se kariera danes pojmuje bolj kot celoten nabor izkušenj, ki usmerjajo posameznika na njegovi življenjski poti, odvisno od sprememb v okolju (Gomboc 2012). Izraz kariera se uporablja samostojno ali kot pridevnik v besednih zvezah karierna orientacija, karierna odločitev, karierno odločanje, karierna izbira, karierni razvoj. Besedna zveza karierni razvoj je v *Enciklopediji kariernega razvoja* opredeljena kot

»vseživljenjski proces upravljanja z učenjem, delom in prehodi, in sicer z namenom doseganja osebnostno trdne prihodnosti in prihodnosti, ki se bo razvijala v želeni smeri« (Greenhaus in Callanan 2006, 92).

V slovenskem Terminološkem slovarčku zasledimo naslednjo definicijo:

*»Karierni razvoj je proces, v katerem posameznik načrtuje svojo **delovno, osebno in izobraževalno pot**«* (Kohont idr. 2011, 22).

Gre torej za razvoj, ki zajema tri bistvene elemente, potrebne za uspešno preživetje v današnjem svetu, pri čemer v ospredje vse bolj stopa vprašanje, »*kako brez izgube stika s samim seboj in s svojo socialno identiteto menjavati delo vse življenje*« (Greenhaus in Callanan 2006, 85).

Novejši dokumenti Evropske komisije (2015, 2017) ne uporabljajo več izraza profesionalni razvoj, ampak ga vse pogosteje nadomeščajo s kariernim razvojem in z drugimi besednimi zvezami, ki vsebujejo koren *-karier-*. V kontekstu kariernega razvoja pogosto poudarjajo, da se je treba začeti izogibati omejeni miselnosti o tradicionalni karieri strokovnega delavca z vidika napredovanja (po nazivu ali plači) ter da je treba omogočiti različne karierne poti strokovnih delavcev. Za uspešnost kariernih poti pa je treba strokovne delavce in ravnatelje usposobiti za vodenje kariere, da bodo sposobni temeljitega poznavanja sebe in okolja, odločanja in prehajanja ter proaktivnosti (tj. karierna kompetenca), kajti njihove karierne sheme ne smejo biti osredotočene le na izobraževalni sektor, saj niso več enodimenzionalne. Strokovni delavci in ravnatelji lahko uspešno kombinirajo delovna mesta, prehajajo iz enega sektorja v drugega, njihov poklic ni vezan le na delovno mesto učitelja ali ravnatelja, njihova delovna mesta pa v prihodnosti ne bodo nujno več takšna kot zdaj. Ko torej govorimo o kariernem razvoju, je **težišče na delu in/ali delovnem mestu, in ne na poklicu**. V tem pogledu pojem kariernega razvoja presega pojem profesionalnega razvoja, težišče strokovnega delavca ali ravnatelja je bolj **na trendih šolstva in prihodnosti, lojalnost zavodu pa je omejena na določen čas**.

Zakaj smo se torej v priročniku odločili za izraz karierni razvoj?

- Ker verjamemo, da je na delo strokovnega delavca in ravnatelja v vzgoji in izobraževanju treba pogledati širše.
- Ker so se učiteljeve vloge in naloge na novo opredelile in je treba za njegovo uspešno delovanje nenehno izboljševati profesionalno znanje in spretnosti, krepiti osebne sestavine z vidika lastnosti, stališč in prepričanj ter upoštevati, da je in bo njegova delovno aktivna življenjska pot večdimenzionalna.
- Ker poučujemo otroke, učence, dijake in študente, za katere že veljajo in bodo tudi v prihodnosti veljale druge zakonitosti trga dela, kot jih poznamo sami, v katerih smo odraščali, se izobraževali in živeli.
- Ker moramo zato, da bomo uspešno poučevali in živeli v spremenjenih družbenih, ekonomskih, kulturnih in tehnoloških okoliščinah, najprej strokovni delavci in ravnatelji sami razumeti in se naučiti za življenje in delo v jutrišnjem svetu, ki ga še ne poznamo.

II. KOMPETENCA VODENJE KARIERE

»Kar se zgodi v enem letu ali v enem od dogodkov, je le majhen košček mozaika na bogati karierni poti.«

Marija Mikačič Turnšek

Obstaja mnogo različnih pogledov na to, kaj naj bi vsak posameznik vedel o karieri in katere spretnosti naj bi razvil, da bi svoje karierno popotovanje vse življenje uspešno načrtoval in vodil. Nekateri strokovnjaki v povezavi z vodenjem kariere prepoznavajo več kompetenc. Organizacija CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training, 2009) jih na primer navaja 19, od tega šest temeljnih. Drugi strokovnjaki menijo, da gre za več vidikov ene kompetence. Izhajajoč iz potreb ravnatelja smo med različnimi opredelitvami kariernih kompetenc izbrali model DOTS² (Law in Watts 2003, Law 2010), ki smo ga kombinirali s petim področjem kompetenc, kot sta ga opredelila Kuijpers in Scheerens (2006 v Van Deuersen in Van de Wijdeven 2012). V tem priročniku predstavljamo kompetenco vodenje kariere, sestavljeno iz petih vidikov, nalog oziroma področij:

1. **poznavanje sebe**
2. **poznavanje okolja**
3. **odločanje**
4. **prehajanje**
5. **proaktivnost**

Preden se ravnatelj odloči, da bo pri sebi ali sodelavcih načrtno krepil kompetenco vodenje kariere, je priporočljivo, da »izmeri« svojo usposobljenost zanjo pri sebi. Temu je namenjeno poglavje *Primeri aktivnosti za presojo kompetence vodenje kariere*.

Pet področij kompetence vodenje kariere je predstavljenih v petih nadaljnjih poglavjih, katerih zgradba je naslednja:

- Vsako poglavje se začne s kratkim opisom področja.
- Po uvodni osvetlitvi področja je predstavljenih nekaj reflektivnih vprašanj, namenjenih ravnatelju, ki bi želel to področje krepiti pri sebi oziroma sodelavcih.
- Sledijo primeri aktivnosti z gradivom, s katerimi je mogoče posamezno področje vodenja kariere ozaveščati, razvijati in krepiti.
- Aktivnostim praviloma sledita dva opisa izkušenj ravnateljev. Prvi prinaša spoznanja tistih, ki so jih preizkusili »na svoji koži«, drugi pa ugotovitve o posameznih aktivnostih ravnateljev s strokovnimi delavci znotraj zavodov. Tam, kjer aktivnosti še niso bile preizkušene, primeri niso dodani.

² Angl. *decision learning, opportunity awareness, transition learning, decision learning*.

Celovit pogled na vodenje kariere je zajet v predzadnjem poglavju *Karierni listovnik ali karierni dialog*.

Zadnje poglavje priročnika pojasni pomen vseživljenjske karierne orientacije za otroke, učence in dijake.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK:

- *Kako vi razumete kariero?*
- *Kakšen pomen ima po vašem mnenju poznavanje in razumevanje sodobnega pojmovanja kariere v današnjem času?*
- *Pomislite na svojo kariero. Kaj bi poudarili?*

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA PRESOJO KOMPETENCE VODENJE KARIERE

- PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VPRAŠALNIKOM
- PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VINJETO

PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VPRAŠALNIKOM

Ravnatelj lahko za presojo kompetence vodenje kariere uporabi vprašalnik, ki je nastal v okviru projekta VIO, področje VKR.³ Vprašalnik je merski instrument, s katerim posameznik oceni, koliko je usposobljen za vsako od petih področij kompetence vodenje kariere in za kompetenco kot celoto. S pomočjo rezultatov prepozna svoja močna in šibka področja, kar mu omogoča nadaljnje korake pri načrtovanju in izvajanju aktivnosti za krepitev izbranih področij. Z vprašalnikom je smiselno izmeriti kompetenco vodenje kariere na začetku dejavnosti, namenjenih njeni krepitevi, in na koncu, da preverimo posameznikov napredek.

CILJ

1. Ravnatelj presodi svojo usposobljenost za kompetenco vodenje kariere. O rezultatih premisli in po potrebi načrtuje aktivnosti za krepitev šibkih področij.
2. Ravnatelj povabi strokovne delavce, da rešijo vprašalnik, zato da preveri njihovo usposobljenost za vodenje kariere. V tem primeru mora izbrati tak način, da ostanejo podatki zaupni. Na podlagi ugotovljenega stanja načrtuje izobraževanje strokovnih delavcev za krepitev kompetence.

POTEK

Izhodišče za presojo usposobljenosti za kompetenco vodenje kariere z vprašalnikom je, da ravnatelj oziroma strokovni delavec pozna sodobno pojmovanje te kompetence in razume njen pomen v današnjem času. Pomembno je, da je za izpolnjevanje vprašalnika motiviran in prepozna koristi. Rezultati so namenjeni izključno osebi, ki je odgovarjala na vprašanja. Če želi ravnatelj pridobiti oceno stanja usposobljenosti za to kompetenco za vse strokovne delavce, mora poskrbeti, da bodo rezultati zbrani tako, da bo posameznik ostal anonimen. Vprašalnik lahko rešujejo v tiskani ali e-obliki. V tiskani se rezultate odgovorov izračuna s priloženom šifrantom, v e-obliki pa jih program sešteje samodejno.

³ Instrument temelji na vprašalniku, ki je bil zasnovan na Andragoškem centru Slovenije (2012) (http://arhiv.acs.si/prirocniki/Ugotavljanje_vrednotenje_in_razvijanje_kompetence_nacrtovanje_kariere.pdf) in je izhajal iz modela DOTS. Namenjen je bil svetovalcem odraslih za uporabo v svetovanju brezposelnim odraslim z nižjo izobrazbo, ki si predvsem želijo zaposlitve. Lestvica ocen je bila tristopenjska, trditve pa zapisane preprosto in usmerjene na iskanje zaposlitve. Vprašalnik je bil dopolnjen v doktorski nalogi (Miha Lovšin) za mlajše odrasle, s ciljem proučevanja dejavnikov, ki vplivajo na njihovo izbiro poklica. Ta vprašalnik ima petstopenjsko ocenjevalno lestvico.

Vprašalnik smo za naš namen prilagodili v skladu s teoretskimi dopolnitvami modela DOTS, ki je v zadnji fazi oblikovan kot večstopenjski model SeSiFU – angl. Sensing, Sifting, Focusing, Understanding (2010) (<http://www.hihohiho.com/newthinking/crlrnpupdate.pdf>) in je usmerjen na aktivnost posameznika pri vodenju kariere. Zato smo štirim področjem karierne kompetence (zavedanje sebe, poznavanje okolja, odločanje, prehajanje) dodali peto: proaktivnost. Vprašalnik smo prilagodili za ciljno skupino (odrasli, zaposleni, izobraženi, vodstveni delavci). Za prilagoditev nekaterih trditev smo uporabili vprašalnik iz knjižice Karierni kompas (2012) (http://spletisvojojokariero.si/prenosi/prirocnik/-1a_Karierni%20kompas-PRINT.pdf) in opis kompetence iz knjige *A practical guide to career learning and development* (2014). Obdržali smo petstopenjsko ocenjevalno lestvico.

GRADIVO

Vprašalnik za merjenje kompetence vodenje kariere

Vprašalnik sestavlja 40 trditev, predviden čas odgovarjanja je 15 minut. Vsako trditev pozorno preberite in nanjo odgovorite s pomočjo petstopenjske lestvice. Pri vsaki trditvi lahko izberete samo en odgovor. Označite ga z znakom X.

VPRAŠALNIK ZA SAMOOCENO KOMPETENCE VODENJE KARIERE

Q1	Zase lahko rečem, da poznam ...	Odgovor				
		ne drži	malo drži	delno drži	precej drži	v celoti drži
Q1a	... svoje življenjske vrednote					
Q1b	... svoje lastnosti, sposobnosti in spretnosti (vem, kaj znam in zmorem).					
Q1c	... poklice, ki jih lahko opravljam s svojo izobrazbo in delovnimi izkušnjami.					
Q1d	... možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje.					

Q2	Koliko za vas držijo naslednje trditve?	Odgovor				
		nič	malo	delno	precej	v celoti
Q2a	Delo je zame pomembna vrednota.					
Q2b	Rad se učim (se izobražujem oz. se dodatno usposabljam).					
Q2c	Verjamem, da lahko dosežem svoje cilje.					
Q2d	Spremembe sprejemam kot nekaj pozitivnega.					
Q2e	Spremljam novosti na področju vzgoje in izobraževanja, ki lahko vplivajo na mojo zaposljivost v naslednjih petih letih.					
Q2f	Spremljam dogajanje na trgu dela.					
Q2g	Razmišljam o vplivu sprememb v okolju na svojo karierno pot.					
Q2h	Sprašujem se o svojih prihodnjih kariernih odločitvah.					

Q3	Zase lahko rečem, da znam ...	Odgovor				
		ne drži	malo drži	delno drži	precej drži	v celoti drži
Q3a	... umestiti področje dela v svoje življenjske prioritete.					
Q3b	... napisati sodobno prijavo za zaposlitev.					
Q3c	... uporabiti različne vire (internet, razpisi itd.) za iskanje informacij.					
Q3d	... ločiti pomembne od nepomembnih informacij.					
Q3e	... dobro usklajevati svoje poklicno in zasebno življenje.					

Q4	Koliko za vas držijo naslednje trditve?	Odgovor				
		nič	malo	delno	precej	v celoti
Q4a	Pri kariernih odločitvah si zaupam (naravnano sem pozitivno, sprejemam tveganje).					
Q4b	Ni me strah odločanja na področju kariere.					
Q4c	O preteklih odločitvah razmišljam in se iz njih učim.					
Q4d	Z dosedanjimi kariernimi odločitvami sem zadovoljen.					
Q4e	Cilje, ki si jih zadam, dosežem.					
Q4f	Pred seboj imam jasen karierni cilj oziroma cilje.					
Q4g	Učinkovito premagujem težave na poti do cilja/ciljev.					
Q4h	Posodabljam svoj življenjepis.					

Q5	Zase lahko rečem, da vem,	Odgovor				
		ne drži	malo drži	delno drži	precej drži	v celoti drži
Q5a	... kaj me pri delu motivira.					
Q5b	... kje se lahko zaposlim s svojo izobrazbo in delovnimi izkušnjami.					
Q5c	... kako družbene spremembe vplivajo na spreminjanje razumevanja kariere.					
Q5d	... kje lahko pridobim finančno pomoč za izobraževanje, usposabljanje, samozaposlitev.					

Q6	Koliko za vas držijo naslednje trditve?	Odgovor				
		nič	malo	delno	precej	v celoti
Q6a	Prevezem odgovornost za svoj karierni razvoj.					
Q6b	Sprašujem se, katero znanje in spretnosti bi bili lahko pomembni za mojo nadaljnjo kariero.					
Q6c	Načrtno gradim svojo socialno mrežo.					
Q6d	Od drugih pridobivam povratne informacije o svojih močnih in šibkih področjih.					
Q6e	V nove dejavnosti se vključujem z namenom razvoja lastne kariere.					
Q6f	Novo znanje načrtno povezujem z razvojem svoje kariere.					
Q6g	Z drugimi se pogovarjam o tem, kakšno delo mi ustreza.					
Q6h	Sprašujem se, koliko sem trenutno zadovoljen s svojim delom (zaposlitvijo).					

Q7	Preden se odločim,	Odgovor				
		ne drži	malo drži	delno drži	precej drži	v celoti drži
Q7a	... raziščem možnosti.					
Q7b	... poiščem potrebne informacije.					
Q7c	... predvidim posledice.					

IZRAČUN REZULTATOV

Odgovore pri vsaki trditvi točkujete, in sicer: ne drži/nič – 1 točka, malo drži/malo – 2 točki, delno drži/delno – 3 točke, precej drži/precej – 4 točke, v celoti drži/v celoti – 5 točk. Vnesite jih v naslednji šifrant – v vrstico točke pod vsako šifro vnesite ustrezne točke. Točke po vrsticah seštejte, da boste dobili vsoto za posamezno področje kompetence.

Področje	ŠIFRE TRDITEV								VSOTA
Poznavanje sebe	Q1a	Q2a	Q1b	Q5a	Q3a	Q2b	Q2c	Q2d	
Točke									
Poznavanje okolja	Q1c	Q5b	Q5c	Q2e	Q2f	Q1d	Q5d	Q2g	
Točke									
Odločanje	Q4a	Q4b	Q7a	Q7b	Q7c	Q4c	Q4d	Q2h	
Točke									
Prehajanje	Q4e	Q4f	Q4g	Q4h	Q3b	Q3c	Q3d	Q6h	
Točke									
Proaktivnost	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q3e	Q6g	
Točke									
Vsota vse									

RAZLAGA REZULTATOV

Za vsako področje kompetence lahko zberete od 8 do 40 točk, za vsa področja skupaj pa od 40 do 200. Oglejte si posamezna področja in posamezne trditve. Ugotovite, katera so vaša močna in katera šibka področja.

O rezultatih razmislite s pomočjo naslednjih vprašanj:

- Katero je vaše glavno spoznanje?
- Kaj vas je presenetilo, razveselilo?
- Koliko ste zadovoljni s svojo kariero?
- Kaj je za vas na karierni poti v prihodnosti najbolj pomembno?
- Kaj bi želeli spremeniti?
- Kaj boste naredili?

Rezultati rešenega anketnega vprašalnika ravnateljev in direktorjev, vključenih v projekt VIO, področje VKR:

Vsi ravnatelji so rešili ta vprašalnik ob vstopu v projekt. Njihovi rezultati so bili v povprečju zelo visoki. Ocenili so, da so za kompetenco vodenje kariere na splošno usposobljeni na ravni ocene 4,2. Povprečne ocene po posameznih področjih so bile od 3,7 do 4,5. Najvišje so ocenili področje poznavanje sebe (4,5), sledijo odločanje (4,8), prehajanje (4), poznavanje okolja (3,9) in proaktivnost (3,7). Pri poznavanju sebe so najvišje ocenili trditev *Delo je zame pomembna vrednota* (4,9) in najnižje *Znam umestiti področje dela v svoje življenjske prioritete* (4,1). Na področju poznavanje okolja so najvišje ocenili trditev *Poznam poklice, ki jih lahko opravljam s svojo izobrazbo in delovnimi izkušnjami* (4,3) in najnižje trditev *Vem, kje lahko pridobim finančno pomoč za izobraževanje, usposabljanje, samozaposlitev*. Na področju prehajanja so najvišje ocenili trditev *Cilje, ki si jih zadam, dosežem* (4,5), najnižje pa *Sprašujem se, koliko sem trenutno zadovoljen s svojim delom (zaposlitvijo)* (4,1). Pri proaktivnosti so najvišje ocenili trditev *Prevzemam odgovornost za svoj karierni razvoj* (4,5), najnižje pa *Z drugimi se pogovarjam o tem, kakšno delo mi ustreza* (3,2). Na podlagi analize stanja kompetence pri ravnateljih smo pripravili vsebine delovnih srečanj.

Izkušnja ravnateljice osnovne šole

Pisna refleksija o rezultatih rešenega vprašalnika

Dobro poznam svoje življenjske vrednote, sposobnosti in spretnosti. Delo je zame pomembna vrednota, zelo rada se učim, sem ustvarjalna, rada spoznavam nove stvari, spremljam družbena dogajanja in družbene spremembe, ki večkrat pomembno vplivajo na procese ravnateljevega dela in poti doseganja ciljev. Z dosedanjimi kariernimi odločitvami sem zadovoljna. Sovpadajo z mojim vrednostnim sistemom in življenjem. Hvaležna sem za vse poklicne in druge življenjske izkušnje, saj so potrebne za stalno osebnostno in poklicno rast ter razvoj. Vsa leta se posvečam izobraževanju, nadgrajevanju znanja in kompetenc, nadgradnji izkušenj. Želim si, da bi znala svoje potenciale še bolje uporabiti in nadgraditi še v katerem drugem poklicnem izzivu.

Izkušnja ravnateljice vrtca

Refleksija o rezultatih rešenega vprašalnika:

Zavedanje sebe: Pomembno se mi zdi, da poznamo svoja močna in šibka področja. Poznati, kaj je za nas pomembno in katere vrednote so za nas prednostne, ter predvsem načrtovati karierne cilje, ki jih te vrednote podpirajo. Razvijati samorefleksijo, voditi je treba osebni listovnik. Prepoznati svoja prepričanja, pri tem pa rahljati omejujoča in krepiti spodbujajoča. Se ves čas usposablja, izobraževati in skrbeti za svoj profesionalni razvoj in razvoj kompetenc vodenja.

Zavedanje okolja: V okolju prepoznati priložnosti, spodbude in morebitne ovire za karierni razvoj. Se povezovati z drugimi, svoje cilje in pričakovanja povezati z okoljem in jih osmisliti. Iskati priložnosti v okolju, ki spodbujajo karierni razvoj (npr. supervizija, ravnatelj ekspert ipd.).

Odločanje: Razumeti, katere odločitve so odvisne izključno od mene. Pred odločitvami spoznati okoliščine, se spraševati o posledicah in njihovem pomenu za nadaljnji razvoj.

Prehajanje: Dovoliti si možnosti, da svoje delo opravljam tudi drugače, zunaj svojega zavoda. Moja izkušnja je povezana z delom predavateljice v zavodu, ki izobražuje odrasle (IC Geoss) za poklic vzgojitelja.

Proaktivnost: Načrtovati prioritete kariernega razvoja in delovati v skladu s tem. To pomeni iskati informacije, se izobraževati, izkoristiti ponujene priložnosti. Iskati rešitve, ne ovire. Postavljati si ciljne okvirje, ne problemske. Biti na strani vzroka, ne posledice (ne iščem izgovorov).

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Anketni vprašalnik za samooceno kompetence vodenje kariere je bil poslan v reševanje vsem strokovnim delavcem osnovne šole, anonimno, po spletu.

Rezultati vprašalnika so bili:

Zavedanje sebe:

Anketiranci se precej zavedajo svojih vrednot in cenijo svoje delo, poznajo svoje lastnosti in spretnosti ter večinoma verjamejo vase. Pokazal se je odklon pri sprejemanju sprememb, pri čemer so bile ocene nižje od povprečja. Pri tem, kaj storiti za večjo motivacijo pri delu, so navedli samo predloge za spremembo zunanjih okoliščin (manjše obremenitve, sprememba delovnega časa).

Zavedanje okolja:

Iz odgovorov je bilo zaznati slabše poznavanje, kako družbene spremembe vplivajo na posameznikovo kariero. Strokovni delavci dobro poznajo novosti na področju vzgoje in izobraževanja, slabše pa na drugih področjih. Dobro poznajo možnosti dodatnega izobraževanja, slabše pa, kako pridobiti finančno pomoč.

Odločanje:

Iz odgovorov lahko ugotovimo, da je pri strokovnih delavcih prisoten strah pred neuspehom in posledicami, ki jih ni mogoče predvideti. Zanimivo je, da so s svojimi dosedanjimi kariernimi odločitvami vsi zadovoljni.

Prehajanje:

V tem sklopu so strokovni delavci poudarili več vprašanj in pomislekov. S svojimi zaposlitvami so delno zadovoljni. Jasnih ciljev večinoma nimajo postavljenih. Življenjepisa praviloma nimajo napisanega, z izjemo mlajših sodelavcev. O zadovoljstvu z delom razmišljajo predvsem v smeri, kako bo vodstvo šole poskrbelo za njihovo zadovoljstvo.

Proaktivnost:

Le redki strokovni delavci načrtno gradijo svojo socialno mrežo. V veliki večini je iz odgovorov mogoče razbrati, da svoje poklicno in zasebno življenje dobro usklajujejo. Mnenja o povratni informaciji glede močnih in šibkih področij so deljena približno na polovico. Za svoj karierni razvoj bi morali prevzeti več odgovornosti in bolj načrtno izbirati nadaljnja izobraževanja in usposabljanja za pridobivanje novega znanja in kompetenc.

PRESOJA KOMPETENCE VODENJE KARIERE Z VINJETO

Vinjeta je pripomoček, s katerim lahko kvalitativno raziščemo neki družbeni pojav. Sestavljena je iz navodil in močnih vprašanj oziroma jasnih usmeritev. Namenjena je poglobljenemu pisnemu razmisleku posameznika o izbrani tematiki.

CILJI

1. Ravnatelj ali strokovni delavec kot posameznik razmisli o poznavanju in razumevanju kompetence vodenje kariere ter ozavesti dejavnosti, s katerimi jo krepi. S pomočjo navodil napiše refleksijo o kompetenci vodenja kariere.
2. Ravnatelj preveri stanje o poznavanju in razumevanju kompetence vodenje kariere pri vseh strokovnih delavcih ter na podlagi ugotovitev načrtuje izobraževalne aktivnosti.

POTEK

Pogoji za presojo kompetence z uporabo vinjete so: da je pisec seznanjen z namenom in obliko zapisa, da razume koristi pisne refleksije in da sam odloča o tem, s kom bo zapis delil. Ravnatelj ali strokovni delavec pisno odgovori na vprašanja. O zapisih se pogovori s sodelavcem, ki mu zaupa. Individualni refleksiji lahko sledijo razvojni dialog ravnatelja s strokovnim delavcem, voden pogovor med sodelavci za ozaveščanje kompetence, reševanje vprašalnika za presojo kompetence ipd.

GRADIVO

Delovni list z navodili:

1. Z do 300 besedami zapišite svoje mnenje o kompetenci vodenje kariere z vidika ravnatelja ali strokovnega delavca.
2. Z do 500 besedami natančno opišite dogodek, o katerem mislite, da najbolj ponazarja vaše mnenje.

Izkušnja ravnateljice vrtca

O karieri ravnatelja v slovenskem prostoru mislim, da je to področje močno podhranjeno, še posebej ko gre za karierne spretnosti in poklicno prehajanje. Vodenje kariere je namreč sistematični proces ugotavljanja lastnih prepričanj, vrednot in interesov, sposobnosti in omejitev, pri čemer ravnatelj vsaj dvakrat letno pri sebi preveri svoje sposobnosti in omejitve za pedagoško vodenje in poslovodenje, glede na trenutne potrebe in trende v zavodu, hkrati pa ozavesti svoje omejitve v določenem življenjskem in kariernem obdobju ter tako načrtuje učne in delovne aktivnosti za doseg željenih ciljev. Ravnateljstvo je poklic, ki zahteva nenehno izpopolnjevanje na strokovnem in upravnem področju, pomembna je pozitivna osebna naravnost do nenehnih sprememb v družbenem okolju, ki so pomembne pri sprejemanju odločitev, ter zavedanje priložnosti in možnosti izboljšav v vzgoji in izobraževanju v družbi. Ravnatelji prevečkrat pozabljamo, da smo sami najbolj odgovorni za položaj šolskega sistema v družbi ter za sprejemanje in razvijanje inovativnega učnega okolja v celotni izobraževalni vertikali.

Izkušnja ravnateljice srednje šole

O vodenju kariere ravnatelja sem začela razmišljati, ko sem se vključila v program Vodenje za učerije: spremljanje in vrednotenje vzgojno-izobraževalnega dela strokovnih delavcev v okviru Šole za ravnatelje. Ugotovila sem, da se veliko ukvarjam s profesionalnim razvojem sodelavcev in zelo malo s svojo kariero. Na mojo odločitev, da se vključim v projekt, je pomembno vplivala tudi delavnica Šole za ravnatelje z naslovom Kariera se ne zgodi, ampak gradi. V naši družbi znanja je koncept vseživljenjskega izobraževanja stalno prisoten in zavedam se, da je za odlično vodenje organizacije potreben stalen profesionalni razvoj tako ravnatelja kot tudi vseh drugih zaposlenih v organizaciji. Ker je ravnateljstvo vezano na mandat, se zavedam, da moram skrbeti za svoj profesionalni razvoj na dveh ravneh, kot ravnateljica in učiteljica.

Na eni izmed pedagoških konferenc smo se pogovarjali o izvajanju karierne orientacije za naše dijake in na koncu ugotovili, da se vsi premalo ukvarjamo z lastnim kariernim razvojem. Kolegica je postavila pomembno vprašanje: kdaj ste nazadnje osvežili svoj življenjepis (Europass) oziroma kdaj ste ga nazadnje napisali. Ugotovili smo, da učitelji zelo malo, če sploh, razmišljajo o svojem delu kot o karierni poti. Žal so k temu pripomogli tudi interventni ukrepi v času krize. Počasi, a zagotovo se stvari premikajo na bolje, odkar je spet mogoče napredovati v nazive, kar pa v vodenju kariere in profesionalnem razvoju ni dovolj.

Izkušnja direktorice šolskega centra

Najprej moramo razmišljati o karieri, spoznati zakonitosti, sprejeti dejstvo, da ni negativen pojem, da je prav, da je vodena, načrtovana in da ti je lastna. Moj veliki izziv je IKT-tehnologija, ki ji ne sledim, me stalno prehitava in na trenutke celo ovira pri doseganju ciljev. Tipičen primer je vaša spletna učilnica, ki je kot orodje komunikacije neznana, je ne obvladam in mi povzroča neugoden občutek in skrb. Velik izziv zame je časovna dimenzija. Vpeta sem v različna področja tudi zunaj delovnega okolja, zato mi 24 ur na dan ne zadostuje za vse želje pri profesionalnem razvoju.

V zadnjem obdobju ugotavljam, da mi veliko časa vzame delovanje v delovnih telesih in organizacijah, kamor me povabijo zaradi funkcije, niso pa na mojem prioritetenem seznamu. Težava je, da ne morem odkloniti sodelovanja.

Pri lastnem izobraževanju veliko pozornosti namenim izboru predavateljev. Odločila sem se, da bom sodelovala le na kakovostnih izobraževanjih, predvsem tam, kjer so predavatelji ljudje, ki ne delujejo le v šolski sferi in imajo večjo širino. Vendar je prava izbira pravi izziv.

Moja karierna pot je polna izzivov, ki jih je treba umestiti v moje delovanje, jo stalno nadgrajevati, zapreti kakšno poglavje in vedno znova odpirati nova. Delovati moram proaktivno in zelo odgovorno. Prevzemati posledice pa sem se že zdavnaj naučila. Za to ne bom nikoli prestara.

POZNAVANJE SEBE

*»Poklican si tja, kjer se potrebe sveta srečajo
s tvojimi talenti.«*

Aljoša Bagola

Poznavanje sebe pomeni, da mora vsak posameznik razvi(ja)ti zavedanje sebe kot posameznika, kot osebe, ki je drugim po posameznih značilnostih podobna in se po nekaterih značilnostih od drugih razlikuje. Gre za vprašanje, kdo sem, ko vstopam v zunanji svet. Poznavanje sebe pomeni raziskovanje dejanskih in možnih osebnih moči in šibkosti glede izobrazbe, zmožnosti, spretnosti, vrednot in stališč. Poleg tega vključuje raziskovanje potreb, motivov, interesov in želja.

Za vsakega ravnatelja in strokovnega delavca, ki načrtno vodi svojo kariero, je najpomembnejše, da na svoji življenjski poti spozna svoje bistvo, to pomeni, da v različnih okoliščinah spozna svoje najgloblje motive, vrednote, cilje, prepričanja, stališča, želje, potrebe in jih dejavno uresničuje v dobro sebe in drugih, tudi skozi delo in kariero.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK

- *Kdo sem, kadar sem najbolj jaz? Kaj v življenju najbolj cenim? Naj kaj sem najbolj ponosen? Kaj me najbolj osrečuje?*
- *Kateri so moji talenti? Kaj mi pomeni delo, poklic? Kako uresničujem sebe na svoji karierni poti?*
- *Kako spodbujam sodelavce, da spoznavajo sebe? Kako jim omogočam, da pri delu uresničujejo svoje talente?*

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA KREPITEV PODROČJA POZNAVANJE SEBE

1. USTVARJALEN PREGLED LASTNIH MOČNIH PODROČIJ
2. OZAVEŠČANJE LASTNIH MOČNIH PODROČIJ
3. KOLO ŽIVLJENJSKEGA RAVNOVESJA
4. OZAVEŠČANJE IN RAZVRSTITEV VREDNOT
5. OSVETLITEV VREDNOT V LUČI VSAKDANJIKA
6. POGLED V PRETEKLOST
7. OZAVEŠČANJE POSAMEZNIKOVIH ODLIK, EDINSTVENIH SPOSOBNOSTI
8. MOJE POSLANSTVO

USTVARJALEN PREGLED LASTNIH MOČNIH PODROČIJ

Namen aktivnosti je spoznati in predstaviti samega sebe ter svoje poklicno delovanje s pomočjo zavednih in nezavednih asociacij. Aktivnost omogoča drugačno, ustvarjalno in razbremenjeno razmišljanje o lastnih močnih področjih. Uporabiti jo je mogoče tudi kot uvodno motivacijo oz. ledolomilec.

CILJ

Predstaviti samega sebe in svoj zavod z zavednimi in nezavednimi asociacijami.

POTEK

1. Individualno izpolnite prazna polja v besedilu, tako da o njih ne razmišljate dolgo – napišite prvo stvar, ki vam pride na misel.
2. Drug drugemu predstavite in pojasnite svoje asociacije, tako da ob vsaki zapisani številki zamenjate sogovornika.

GRADIVO

Delovni list Jaz sem – malo drugače

DELOVNI LIST JAZ SEM – MALO DRUGAČE

1. **Moje ime** je _____. Če bi si lahko izbral **ново ime**, bi to verjetno bilo _____; če pa bi se rodil kot staroselski Američan leta 1577, bi mi bilo verjetno ime _____.
2. **Šola/vrtec**, kjer sem zaposlen, se imenuje _____, njen/njegov osnovni namen pa je _____. **Opisal bi jo/ga kot** _____. Če bi lahko njen/njegov osnovni namen spremenil v **igračo**, bi to bil/-a _____. Če bi jo lahko spremenil v **žival**, bi to bil/-a _____, katere/-ga **lastnosti** so _____, _____ in _____.
3. Če bi se **jaz** lahko spremenil v **žival**, bi bil rad _____ z **lastnostmi**, kot so _____, _____ in _____.
4. Pri mojem delu **mi je najbolj ljubo** _____; če bi to lahko opisal s **kulinarično metaforo ali vrsto hrane**, bi to poimenoval _____, in to zato, ker _____.
5. Moja **šibkost** v vlogi zaposlenega je v **barvi** _____, ker ta barva **simbolizira** _____.
6. **Čez pet let** bom delal v _____, in da bi to dosegel, bi kot **čarovnik** potreboval _____.
7. **Razmerje med mojim profesionalnim/poklicnim in zasebnim življenjem** je kot **razmerje med** _____ in _____, pri čemer je delo _____, zasebno življenje pa _____.

(Povzeto po dr. Avi Goren Bar. Jungian coaching/Expressive Arts in Psychology in Action, delavnica v okviru konference Izobraževalni management, Bled 2016)

Vprašanja za razmislek:

- Vas je kaj, kar ste zapisali, presenetilo?
- Ste imeli s katero izmed asociacij več težav? Če ste, čemu to pripisujete?
- Kako bi se na takšno aktivnost odzvali vaši kolegi?

Dve izkušnji z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Opazila sem, da je bila aktivnost reševanja delovnega lista Jaz sem – malo drugače za učitelje zanimiva in zabavna. Pomembno je, da se zavedamo, da odnose v zavodu gradimo vsi. Učitelji smo ljudje, enkrat smo dobre, drugič slabe volje. Enkrat smo ustvarjalni, drugič rutinski, enkrat inovativni, drugič tradicionalni. Če vsi delujemo pozitivno, sprejemamo različnost sodelavcev, znamo poslušati ter smo prijazni in spoštljivi, smo na dobri poti, da negujemo tudi občutek pripadnosti šoli, ki je eden izmed pogojev za dobro vzdušje na njej.

Na pedagoški konferenci smo eno izmed delavnic namenili delu na sebi, in sicer kaj lahko naredim jaz, kako razmišljam, kako se pogovarjam, kako se vedem, kako besedno in nebesedno komuniciram, kako lahko spremenim negativni govor v pozitivnega. Za uvodno motivacijo v delavnico smo uporabile delovni list Jaz sem – malo drugače. Učitelji so morali zapisati in predstaviti samega sebe ter pogled na svoj zavod z zavednimi in nezavednimi asociacijami. V sproščnem pogovoru so si predstavljali zapise ter iskali razlike v asociacijah. Delovni list so spravili v karierni listovnik.

OZAVEŠČANJE LASTNIH MOČNIH PODROČIJ

Aktivnost je namenjena ozaveščanju lastnih močnih področij s pomočjo vprašanj. Z iskanjem odgovorov jih namreč lažje izluščimo. Cilj jih je prepoznati in zavestno krepiti, predvsem pa uporabiti kot vir moči za vsakdanje življenje in delo.

CILJ

Prepoznati lastna močna področja.

POTEK

Preberite vprašanja na delovnem listu, nanizajte odgovore in prepoznajte svoja močna področja.

GRADIVO

Delovni list Moja močna področja⁴

⁴ Prirejeno po: <http://www.thecoachingtoolscompany.com/>

DELOVNI LIST MOJA MOČNA PODROČJA

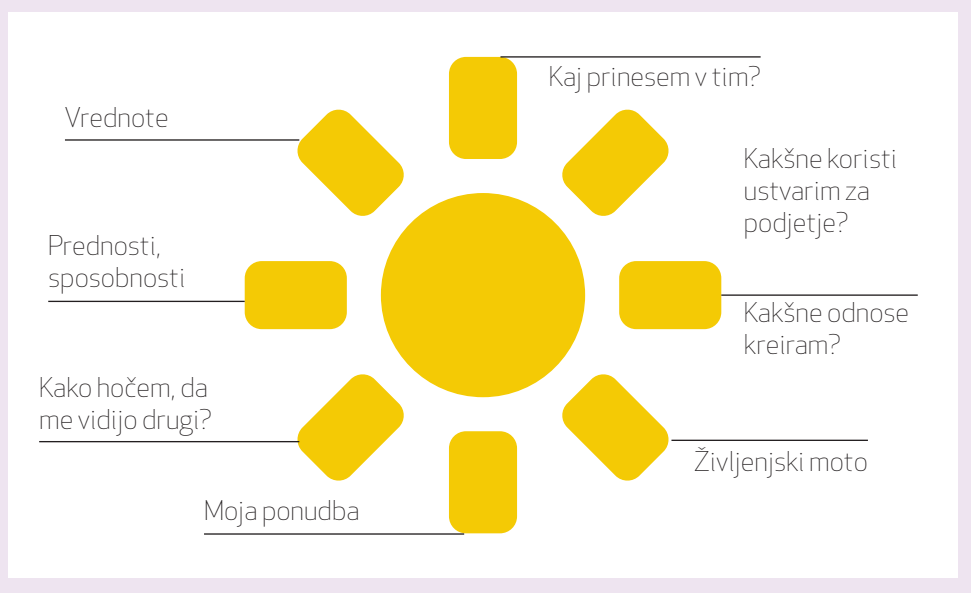
<p>Kaj je tisto, kar delate z lahkoto in ste v tem dobri?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>	<p>Katerih priložnosti, povezanih z delom, se lotevate z največ strastí?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>
<p>Katera znanja in spretnosti vas delajo edinstvene?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>	<p>V zvezi s čim ste največkrat pohvaljeni?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>
<p>Kaj ste pripravljeni vneto zagovarjati?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>	<p>Na kaj ste najbolj ponosni?</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>Močna področja:</p>

Vprašanja za razmislek:

- Kaj ste izvedeli o sebi?
- Kaj vas je presenetilo?
- Koliko se zaznana močna področja kažejo pri vašem delu?
- Kako boste uporabili svoja močna področja pri naslednjem kariernem koraku?

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v vrtcu

V okviru aktivnosti za krepitev kompetence vodenje kariere ravnateljica sem dobila potrebo po tem, da okrepi distribuirano vodenje. Želim, da sodelavci raziskujejo in krepijo svoje kompetence ter raziskujejo razvojna področja, tudi vodstvena. Kot ravnateljica se zavedam, da ta proces potrebuje čas, potrpežljivost in zaupanje. Moj prvi korak je bil z aktivni strokovnih delavcev spoznati njihovo razumevanje pojma vodenje. Med več aktivnostmi sem izvedla tudi ozaveščanje lastnih močnih področij. S sodelavcem (vodjo aktiva) sem se pogovorila o izpolnjenem delovnem listu. Nato sem prešla na voditeljski moto, ki sem ga povzela po gospe Sonji Klopčič: Vodenje: prenos dobrih praks.



Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni in srednji šoli

Tri ravnateljice smo vsaka v svojem zavodu izvedle aktivnost **ozaveščanje močnih področij** z nekaterimi strokovnimi delavci. Evalvacija aktivnosti je bila: Strokovni delavci so povedali, da aktivnost zanje ni bila enostavna (»bilo je težko, zahtevno«), saj so se »morali« poglobiti vase. Nekateri so imeli tremo in so občutili strah pred samoizpraševanjem. Pozitivno so ocenili, da so imeli priložnost za odkrit pogovor. Rekli so, da zdaj bolj zaupajo vase. Pohvalili so vprašanja, ki dajo misliti. Cenijo spoštljivo vodenje in pogovor z ravnateljem. Na pogovoru so začutili pozitivno energijo (»ravnateljici je mar zame«) in spoznavali sebe (kdo so, kaj zmorejo, kakšna so njihova prepričanja). Takšnih pogovorov v sproščenem okolju bi si želeli tudi v prihodnje. Nekateri bodo izkušnjo uporabili pri učencih.

KOLO ŽIVLJENJSKEGA RAVNOVESJA

Ravnovesje v življenju vsak doživlja po svoje. Kar nekomu vzbuja zadovoljstvo, je za drugega stresno. Ločitev med kariero in drugimi področji je običajno možna le teoretično, v praksi pa so v nenehnem dialogu. Razmislek ob kolesu življenjskega ravnovesja nam pomaga ozvesti ti najpomembnejša življenjska področja za določanje prioritet in načrtovanje ciljev.

CILJ

Ozvestiti ravnovesje različnih področij življenja, določanje prioritet, načrtovanje ciljev.

POTEK

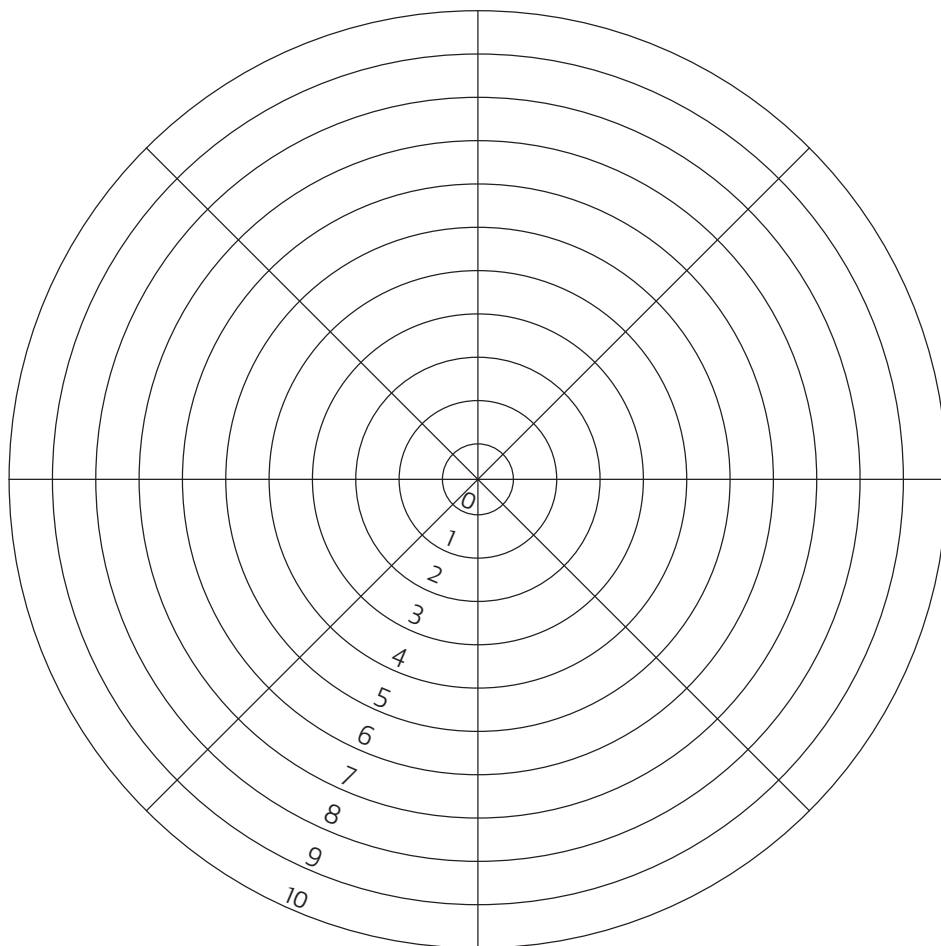
1. Osem področij kroga predstavlja osem različnih področij vašega življenja. Premislite, kaj je za vas najpomembnejše? Brez česa si ne predstavljate živeti? Brez česa si ne predstavljate biti srečni?
2. Na robove kolesa zapišite osem za vas najpomembnejših področij (npr. ZDRAVJE, DENAR, KARIERA, DRUŽINA in PRIJATELJI, PARTNERSTVO, OSEBNA RAST, ZABAVA IN REKREACIJA, OKOLJE).
3. Z ocenami od 1 do 10 presodite, koliko ste s posameznim področjem zadovoljni.
4. Ocene povežite s črto in dobljeno kolo pobarvajte.

GRADIVO

Delovni list Kolo življenjskega ravnovesja⁵

⁵ Prirejeno po Mills, C. 2011. Career Coach. Your Personal Workbook for a Better Career. Great Britain: Trotman Publishing.

DELOVNI LIST KOLO ŽIVLJENJSKEGA RAVNOVESJA



Vprašanja za razmislek:

- V paru ali sami odgovorite na naslednja vprašanja:
- Kako se vrti vaše kolo? Je vožnja gladka ali poskakujoča?
- Vas je kaj presenetilo?
- Kako doživljate svoje življenje skozi sliko kolesa?
- Čemu trenutno namenjate čas? Čemu bi ga želeli nameniti?
- Kaj bi vas vodilo do ocene 10 na posameznem področju? Kako bi bilo to videti?
- Kateri vidik bi najraje izboljšali?
- Kako lahko naredite prostor spremembam v svojem življenju?
- Kateri ključni korak bi vas približal k ravnovesju?
- Kaj bi vam to prineslo?

Dve izkušnji z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Ves čas svojega izobraževanja, že od otroštva, sem po duši raziskovalka. Raziskujem sebe – svoj »input« in »output« v zasebnem in poklicnem življenju. V vlogi ravnateljice sem se znašla v položaju, ko je treba usmeriti pozornost tudi na svoje sodelavce. Pred menoj je velik izziv, kako raziskovanje samega sebe (s kolesom ravnovesja) izvesti s kolektivom. Občutki in odzivi so bili mešani, prisoten je bil strah, postavljalo se je vprašanje »kaj in zakaj?«. Moja odločenost, mirnost in pozitivna energija so prevladale. Aktivnost sem izvedla. Zanimivo je bilo opazovati reakcije sodelavcev. Nekateri so bili presenečeni, drugi zadovoljni, nekateri pa niso želeli sodelovati oziroma naloge niso realno izpolnili. Pred menoj in strokovnimi sodelavci je zdaj nov izziv – osredotočiti se na področje, ki bi ga želeli spremeniti. Kadar si posameznik prisluhne, pogleda vase, želi nekaj narediti na sebi, je pred njim veliko izzivov in možnih sprememb. To je moj izziv v prihodnjih letih pedagoškega vodenja.

Delovni list Kolo življenjskega ravnovesja sem uporabila kot izhodišče za individualno razmišljanje strokovnih delavcev med redno pedagoško konferenco. Eno izmed pedagoških konferenc sem namreč namenila predstavitvi kariernega razvoja, pomenu tega, kako lahko razmišljanja in metode prenesemo v pouk in učence navajamo na razmišljanje o kariernem razvoju, o katerem imajo tudi učitelji pogosto številne predsodke. Ozaveščanje ravnovesja različnih vidikov življenja, določanje prioritet, načrtovanje ciljev in na podlagi spoznanj tudi možnih sprememb, se mi je zdela dovolj trdna osnova, da instrument ponudim sodelavcem. Večina jih je nalogo sprejela pozitivno. Prostor za razmišljanje so si lahko izbrali sami. Časa so imeli dovolj, da so lahko v miru razmišljali in določili stopnjo zadovoljstva. Po opravljenem razmisleku je večina zelo pozitivno ocenila kolo življenjskega ravnovesja in prepoznala možnosti za njegovo večkratno ponovno preverjanje, saj se okoliščine in pogoji pri posameznikih spreminjajo. Mislim, da so sodelavci veliko pridobili, predvsem pa se je marsikdo začel zavedati pomena takšnih razmišljanj.

OZAVEŠČANJE IN RAZVRSTITEV VREDNOT

O vrednotah je veliko zapisanega in še več izrečenega. Pravzaprav prav pri njih najdemo eno največjih bogastev medčloveških razlik – tako kot se razlikujemo po barvi oči in las, pričeski, višini in teži, se tudi po vrednotah. Nekatere splošno visoko cenimo, druge odražajo duha časa, kulturnega okolja in trenutno družbeno klimo. Lahko se nanašajo na predstavo o zaželenem stanju (npr. zdravje, ljubezen, mir ...) ali o želenih načinih in sredstvih za doseganje ciljev (moralne vrednote, vrednote, usmerjene v posameznika in njegove dosežke). Razmislek o bolj in manj pomembnih vrednotah za nas je prvi korak na poti ozaveščanja človekovih najglobljih plasti.

CILJ

Raziskovanje in razmišljanje o lastnih vrednotah.

POTEK

Ocenite vsako izmed navedenih vrednot s številkami od 1 do 3 (lestvica: 1 – manj pomembno, 2 – srednje pomembno, 3 – zelo pomembno)

GRADIVO

Delovni list *Moje vrednote*

DELOVNI LIST MOJE VREDNOTE

Št.	Vrednote	Ocena
1	Varnost – imeti zagotovljeno delovno mesto in zmerno dober dohodek	
2	Raznovrstnost – pogoste spremembe v različnih vidikih dela	
3	Neodvisnost – delati brez ali z zelo malo nadzora	
4	Tekmovalnost – primerjati svoje sposobnosti z drugimi za doseg priznanja ali nagrad	
5	Svoboda – načrtovati svoj urnik	
6	Status – delati na položaju, kjer te drugi občudujejo ali spoštujejo	
7	Denar – zaslužiti ga veliko	
8	Kreativnost – izmisliti si nove ideje, načine dela	
9	Odločanjem – biti tisti, ki odloča, kako se bodo stvari delale	
10	Priznanje – dobiti vidno ali javno priznanje ali pohvalo za svoje delo	
11	Stik z ljudmi – imeti dnevni stik s sodelavci, strankami, javnostjo	
12	Pomagati družbi – delati nekaj koristnega za družbo	
13	Strokovnost – biti znan kot nekdo, ki ima posebno znanje ali veščine na nekem področju	
14	Pomagati drugim – dejanje, ki pomaga drugim osebam ali osebi	
15	Pripadnost – občutiti, da si del družbe ali skupine	
16	Samostojnost – delati stvari sam, brez velike vpletenosti drugih	
17	Moč – imeti možnost usmerjati in vplivati na aktivnosti drugih	
18	Natančnost – opravljati delo, ki zahteva visoko stopnjo natančnosti	
19	Vznemirjenje – opravljati delo, ki ponuja spodbudo in vznemirjenje	
20	Stabilnost – imeti zanesljivo, stabilno delo, ki se ne spreminja naglo	

21	Odnosi – graditi delovne in družabne odnose z ljudmi	
22	Družina – imeti pomembne, dobre odnose z družinskimi člani	
23	Zabava – najti užitek v stvareh, ki jih počneš	
24	Lepota – najti pomen in lepoto v umetnosti, naravi, oblikovanju	
25	Tehnologija – delati z novo opremo ali procesi, ki vsebujejo najnovejšo znanost	
26	Članstvo – biti član formalne skupine, organizacije, kluba	
27	Zdravje – vzdrževati zdravo telo in um	
28	Prenašanje moči – omogočanje drugim ali dajati jim dovoljenje za izvedbo aktivnosti	
29	Znanje – učiti se in razumeti stvari, pridobivati nove veščine	
30	Moralna izpolnitev – opravljati delo, v katero močno verjameš	
31	Mirnost – ne doživljati veliko pritiska in stresa	
32	Reševanje težav – zmanjšati razkorak med trenutnim in želenim stanjem	
33	Lokacija – delati in živeti, kjer hočeš	
34	Fizični izziv – delati na področju, ki zahteva moč, hitrost in drugo telesno spretnost	

Izkušnja ravnateljice srednje šole

Najprej sem preletela vse naštete vrednote, potem pa o vsaki razmislila in sploh ni bilo preprosto – se odločiti in dodeliti oceno pomembnosti. Vaja je zelo dobra, saj te spodbudi k razmisleku.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v srednji šoli

Najbolj me je razveselilo, ko sem videla, kako nas je ta vaja povezala. Učitelji so izražali svoje poglede, povedali so, da je pomembno ustvarjati taka odprta medsebojna komunikacijska okolja.

OSVETLITEV VREDNOT V LUČI VSAKDANJIKA

Prvi korak razmišljanja o lastnih vrednotah (s pomočjo delovnega lista na prejšnji strani) je ozavestiti za nas bolj ali manj pomembne vrednote. Drugi korak je presoja, kako glede na posamezno vrednoto ravnamo. Njihovega pomena se pogosto zavemo šele v konkretni situaciji. Vrednote se lahko spreminjajo na podlagi življenjskih izkušenj in okoliščin, v katerih se znajdemo. S pomočjo delovnega lista *Diamant* lahko raziskujemo svoje vrednote in to, koliko jih uresničujemo.

CILJ

Zavedanje sebe, raziskovanje in razmišljanje o lastnih vrednotah

POTEK

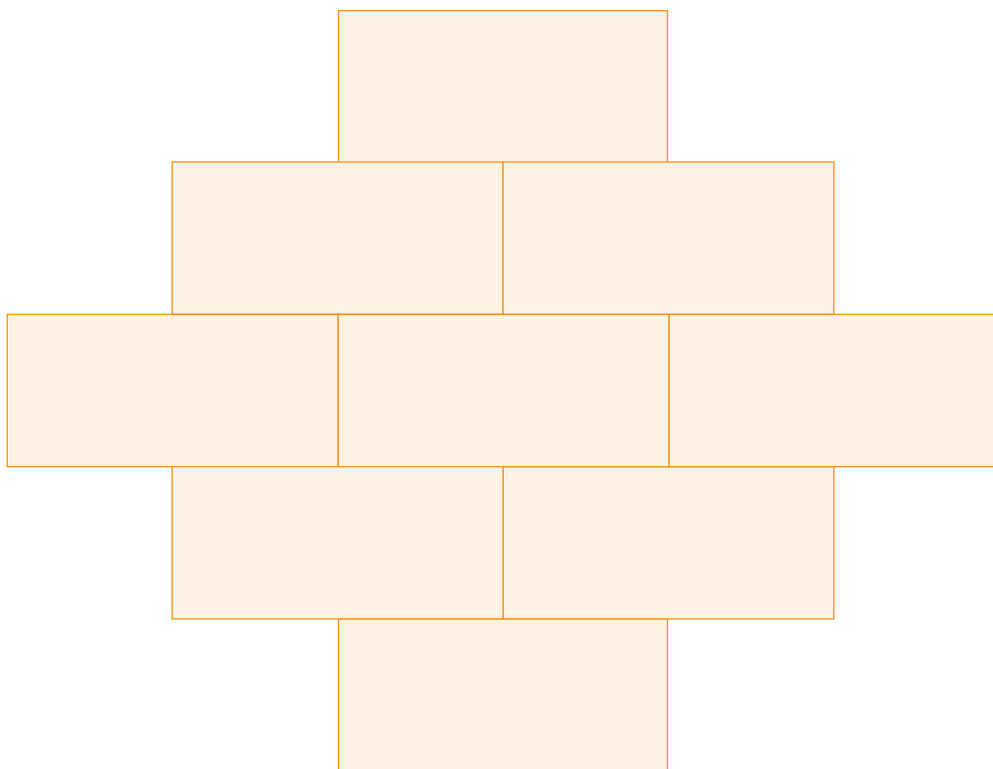
Gre za nadaljevanje prejšnje aktivnosti (delovni list *Moje vrednote*).

1. Izmed vrednot, ki ste jih na delovnem listu *Moje vrednote* ocenili z najvišjo oceno 3, izberite devet najpomembnejših in jih zapišite na kartončke ali listke (vsako na svoj kartonček).
2. Kartončke razvrstite v diamant, na vrh najpomembnejše, spodaj najmanj pomembne glede na to, koliko jih uresničujete pri delu.
3. Pomislite na neki problem/izziv, ki ga imate v karieri.
4. Ali so katere izmed vrednot, potrebnih za rešitev problema/izziva, že navedene na vrhnjem delu diamanta? Če niso, jih prerazporedite tako, da bodo.
5. Ali so katere vrednote, ki trenutno niso napisane v vašem diamantu, pa bi jih želeli okrepiti? Napišite jih in dodajte v diamant, tako da jih prerazporedite po prioritetah. (Naslove kartončkov lahko prepíšete v delovni list *Diamant* in ga shranite za prihodnjič, ko boste v novih okoliščinah znova razmislili o prioritetah svojih vrednot.)

GRADIVO

Delovni list *Diamant – diamantna razporeditev kartic*

DELOVNI LIST DIAMANT



Izkušnja ravnateljice srednje šole

Ko začneš vrednote razvrščati glede na konkreten izziv, spoznaš, da te usmerjajo pri odločitvah. Ko jih ponovno urejaš glede na oceno po pomembnosti, si nekaj korakov bližje sebi. Na svoji poti se je dobro ustavljati, se ozreti vase, na situacije.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v srednji šoli

Glavni namen aktivnosti razmisleka o vrednotah s sodelavci je bil spodbuditi jih, da bi ozavestili svoje odločanje in vodenje razreda v povezavi s svojimi vrednotami – ali in kako vrednote ob izzivih vplivajo na odločitve in ravnanje učitelja. Učitelji so se poglobili vase. Ocenili so, da je bila vaja zelo dobra. Zanje je bila kamenček v njihovem mozaiku delovanja in razvoja.

POGLED V PRETEKLOST

Razmišljanje o preteklih dogodkih je ključno pri načrtovanju nadaljnjih kariernih korakov. Pomaga nam razumeti trenutno situacijo, dejavnike, ki so vplivali na določene dogodke, in našo vlogo pri tistih, na katere smo vplivali mi. Namen te aktivnosti je ozaveščanje tistih ključnih dogodkov iz preteklosti, ki so vplivali na našo karierno pot kot celoto, torej na osebno življenje, področje izobraževanja in dela. Za naš karierni razvoj so pomembni zlasti takšni dogodki, pri katerih smo imeli aktivno vlogo. Učenje iz preteklih dejanj in odločitev, ki so do teh dejanj privedle, nam omogoča, da lahko zavestno vplivamo na svoj karierni razvoj.

CILJ

Zavedanje sebe, raziskovanje preteklih dogodkov, učenje na podlagi preteklih odločitev

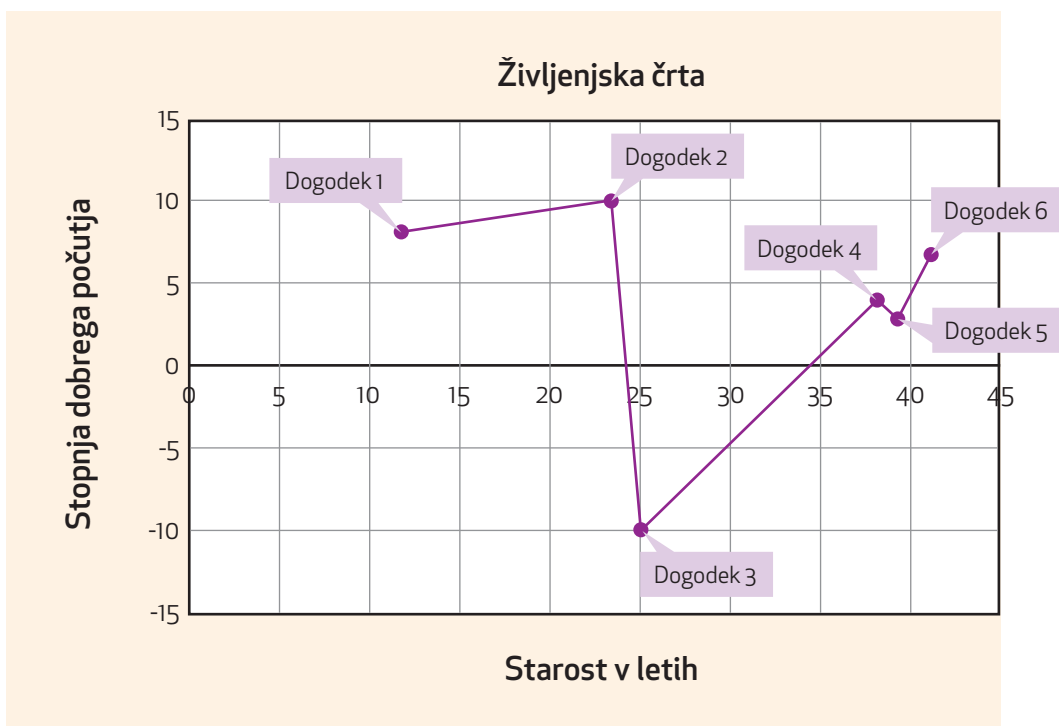
POTEK

Aktivnost poteka v treh delih. Najprej je treba prepoznati dogodke, ki so vplivali na našo karierno pot. Pomembno je, da se spomnimo na pozitivne in negativne in jih zapišemo na lističe. Ob dogodku zapišemo tudi našo starost, pri kateri se je zgodil. O vsakem posebej razmislimo in na drug list zapišemo, zakaj je bil za nas ključen, kaj je vplivalo na njegov pojav (pomembne osebe, nepredvidene situacije, naša lastna aktivnosti ipd.), kaj smo se iz njega naučili in kako je vplival na našo nadaljnjo karierno pot. Če smo sami vplivali nanj, zapišemo tudi, katere odločitve in dejanja so pripomogli k temu. S pomočjo priloženega delovnega lista razvrstimo posamezne dogodke po horizontali glede na našo starost v času dogodka in po vertikali glede na to, koliko je bil za nas pozitiven (največ +10) oz. negativen (najmanj -10). Posamezne točke povežemo in dobimo življenjsko črto, kot jo prikazuje naslednja slika.

GRADIVO

Delovni list *Življenjska črta* - narišite po vzoru spodnje slike

DELOVNI LIST ŽIVLJENJSKA ČRTA



Vprašanja za razmislek:

- Kako ste se počutili pri risanju slike?
- Kaj je bil vzrok za najbolj pozitivne izkušnje v vašem življenju?
- Kdo ali kaj vam je pomagal v težkih trenutkih?
- Kako zdaj gledate na svoje pretekle izbire oziroma odločitve?
- Napišite tri ključna sporočila kot povzetek razmisleka.

Izkušnja ravnateljice vrtca

Aktivnost me je spodbudila, da na svojo karierno pot oz. dogodke, ki so vplivali nanjo, pogledam z razdalje, ki daje tudi objektivnost in v tem trenutku bolj zrel pogled kot kdaj prej. Svojo kariero vidim kot počasno, a kontinuirano napredovanje (tako vertikalno kot horizontalno), brez večjih odmikov. Spreminjala ne bi nič. Prelomni dogodki so se zgodili bolj ali manj nenačrtovano, moje odločitve pa so bile v večini premišljene. V nekaj besedah lahko opišem karierno pot kot pridobitev samozavesti, zrelosti in strokovnosti.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Vajo sem izvedla s pomočnikoma. Aktivnost sta sodelavca ocenila kot dobrodošlo, saj ju je spodbudila k razmisleku o prehojeni poklicni poti. Poudarila sta zavedanje o opravljenem delu in izrazila hvaležnost za osebe, ki so vplivale na njun razvoj. Zame so bila nujna razmišljanja dobrodošla predvsem zato, ker sta ocenila tudi trenutno počutje na delovnem mestu. Sporočilo, ki ga bom upoštevala, je dati jima še več povratnih informacij o njunem delu in priznanje zanj.

OZAVEŠČANJE POSAMEZNIKOVIH ODLIK IN EDINSTVENIH SPOSOBNOSTI

Aktivnost je namenjena ozaveščanju posameznikovih odlik in edinstvenih sposobnosti s pomočjo drugih oseb. Z njo posameznik pridobi širši uvid v svoje sposobnosti.

CILJ

Spoznati svoje edinstvene sposobnosti.

POTEK

Prositate od štiri do pet oseb, ki jim zaupate in o katerih mislite, da vas dobro poznajo (prijatelj; družinski član; kolega, ki ni sodelavec iz iste organizacije; ravnatelj/direktor), naj vam napišejo, katere so vaše edinstvene sposobnosti, v čem se še posebej odlikujete. Povzetke posameznih zapisov strnite na delovnem listu *Ozaveščanje posameznih odlik in edinstvenih sposobnosti*.

GRADIVO

Delovni list *Ozaveščanje posameznih odlik in edinstvenih sposobnosti*⁶

⁶ Prirejeno po Šemrl, K., in B. Potočnik. 2016. Coach: Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: Glotta Nova.

DELOVNI LIST OZAVEŠČANJE POSAMEZNIH ODLIK IN EDINSTVENIH SPOSOBNOSTI

OSEBA 1 meni, da so moje edinstvene sposobnosti:

.....

OSEBA 2 meni, da so moje edinstvene sposobnosti:

.....

OSEBA 3 meni, da so moje edinstvene sposobnosti:

.....

OSEBA 4 meni, da so moje edinstvene sposobnosti:

.....

OSEBA 5 meni, da so moje edinstvene sposobnosti:

.....

Vprašanja za razmislek:

- Koga ste vprašali za mnenje? Kateri so bili kriteriji izbora?
- Kaj novega ste izvedeli o sebi?
- Kaj vas je presenetilo?
- Kaj so vam sporočila prinesla?
- Kako bi lahko na novo pridobljene informacije uporabili pri nadaljnjem kariernem razvoju?
- Kaj od tu naprej?

Izkušnja ravnateljice osnovne šole

Vprašanja sem dala osebam, ki jim zaupam in cenim njihovo mnenje. Zavedala sem se, da bodo odkrito odgovorili. V sebi sem čutila strah in hkrati radovednost. Spraševala sem se, kje bomo imeli skupno točko in kje se bomo močno razhajali. Želela sem si, da bi bile njihove ugotovitve čim bolj podobne mojemu razmišljanju o sebi. Po pregledu odgovorov sem bila presenečena, da me tako dobro poznajo. Zapisali so kar nekaj področij, ki so nam bila skupna. Bila sem vesela, da so moja močna področja našli tudi na osebni ravni in ne samo na poklicni. Osebna nota v kolektivu velikokrat naredi pozitivno razpoloženje, še posebej če je motivacijsko naravnano. Za odgovore sem hvaležna, ker mi pomagajo pri razmišljanju o sebi.

MOJE POSLANSTVO

Poslanstvo sta občutek in misel, ki nas vodita skozi življenje. Poslanstvo je neločljivo prepleteno s karierno potjo. Življenju in karierni poti daje smisel, motivira, pojasnjuje namen našega obstoja in delovanja. Živimo in udejanjamo ga vsak svoj trenutek, vprašanje pa je, koliko se ga zavedamo.

CILJ

Ozaveščanje osebnega poslanstva.

PRIPOMOČKI

Papir, pisala, glina

GRADIVO

Delovni list *Moje poslanstvo*

DELOVNI LIST MOJE POSLANSTVO

Sledite opisanim korakom. Za to aktivnost načrtujte dovolj časa.

1. **PRVI KORAK:** V tišini razmislite o vprašanjih:⁷

- Kdo sem? Kdo sem, ko odložim nalepke, vloge, opis dela in nalog?
- Čemu sem tukaj?
- Kaj mi pomeni živeti polno in bogato?
- Kaj želim doseči v tem življenju zase in za druge?
- Kakšna je moja vloga na tem planetu?
- Kaj želim zapustiti kot svojo dediščino in komu?
- Zapišite, kakšno je vaše poslanstvo.

2. **DRUGI KORAK:** Razmislek ob izdelavi simbola ali slike

Svoje poslanstvo ponazorite z uporabo gline. Najprej skicirajte podobo na papir, nato pa iz gline izdelajte simbol, skulpturo, model svojega poslanstva. Če imate možnost, kipec posušite, zapecite v peči za glino in pobarvajte z barvami za glino ter znova zapecite.

3. **TRETJI KORAK:** Refleksija ob ogledu izdelka:

- Kaj na tej skulpturi imate res radi?
 - Kaj je (drugim) očem nevidno?
 - Česa ne bi želeli izgubiti?
 - Kaj bi želeli okrepiti?
 - Kako je vaše poslanstvo povezano z vašo karierno potjo?
-

⁷ Prirejeno po Šemrl, K., in B. Potočnik. 2016. Coach: Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: Glotta Nova; Elsey, E. L. 012. 549 Powerful Coaching Questions eBook. <https://www.facebook.com/icfhq/posts/176871479121977>

Izkušnja ravnateljic osnovne šole in vrtca

Moje poslanstvo je vsekakor delo z ljudmi, otroki, težnja po razvoju, napredku, izboljšanju družbe. Poklic, ki ga opravljam, me zelo razveseljuje in sovpada z mojim vrednostnim sistemom in mojo osebnostjo. Vanj poskušam vnašati čim več igrivosti in izvajati naloge čim bolj ustvarjalno. Ustvarjanje z glino me razveseljuje tudi v prostem času. Predmet, ki je nastal na našem srečanju, zelo dobro izraža moje doživljanje poslanstva in željo po še večji ustvarjalnosti v poklicu, ki ga opravljam.

Delavnica z glino mi je pomenila poistovetenje z ravnateljstvom. S pomočjo gline sem ustvarila simbol, ki ponazarja ohranjanje stabilnosti in varnosti pa tudi moč ustvarjalnosti, nenehno oblikovanje nečesa novega v kombinaciji z veliko potrpežljivosti, empatije in tudi malo drznosti. Začinjen je z vsakodnevnimi stiki s sodelavci, uporabniki in drugim zunanjim svetom.



POZNAVANJE OKOLJA

»Sebe lahko spoznaš šele v odnosu z drugimi.«

Borut Veselko

Poznavanje okolja se nanaša na razumevanje in pridobivanje izkušenj o svetu dela na splošno (zakonitosti trga dela, trendi, oblike zaposlovanja), na vrsto priložnosti, ki jih svet dela prinaša (npr. učenje, rast, zaslužek), na značilnosti posameznih panog, poklicev, del (npr. naloge, pogoji, organizacija, plačilo), na zahteve do zaposlenih (npr. vodenje, kriteriji, delovni čas), na nagrade in zadovoljstvo, ki ga različna dela omogočajo (npr. ugodnosti, trinajsta plača, prožni delovnik).

Poznavanje možnosti v okolju pomeni tudi raziskovanje različnih izobraževalnih možnosti, poti in strategij, ki so posamezniku na voljo ali pa so zanj morda zaprte (šole, tečaji, kriteriji za vpis, zavodi in strokovnjaki za karierno svetovanje).

Posameznik možnosti v družbi spoznava s pridobivanjem, razumevanjem in kritičnim vrednotenjem informacij. Smisel obvladovanja tega področja kompetence je, da poveže svoje značilnosti, interese in želje z možnostmi v okolju ter jih uskladi. Ob tem ne sme pozabiti na iskanje ustreznega ravnovesja med kariero, prostim časom, družino, ožjim okoljem in drugimi vlogami.

Vprašanja za razmislek:

- *Katere so po vašem mnenju najpomembnejše značilnosti sodobnega trga dela?*
- *Katere podatke o izobraževanju in zaposlovanju redno spremljate? Kje in kako?*
- *Kakšno bo po vašem mnenju delovno okolje čez 10 let, 20 let?*
- *Kaj to pomeni za vašo karierno pot?*
- *Kakšne bodo spremembe na področju kariernega razvoja strokovnih delavcev?*
- *Kaj lahko vi storite za krepitev karierne kompetence na področju poznavanja okolja (zase in za strokovne delavce)?*

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA KREPITEV PODROČJA POZNAVANJE OKOLJA

1. PRIDOBIVANJE INFORMACIJ IN SPOZNAVANJE VIROV
2. SPOZNAVANJE OKOLJA S SENČENJEM
3. SPOZNAVANJE SODOBNIH DELOVNIH OKOLIJ
4. MEDNARODNO RAZVOJNO SODELOVANJE KOT MOŽNOST IN PRILOŽNOST
SODELOVANJA Z OKOLJEM

PRIDOBIVANJE INFORMACIJ IN SPOZNAVANJE VIROV

Zanesljive in natančne informacije so ključnega pomena, kadar želi posameznik zavestno vplivati na svojo karierno pot. Uporaba relevantnih informacij mu lahko bistveno olajša pot do uspeha. Vodje vzgojno-izobraževalnih zavodov, strokovni delavci in strokovnjaki za vseživljenjsko karierno orientacijo smo odgovorni za to, da otroci, njihovi starši, učenci, dijaki in študenti dobijo možnost dostopa do informacij o izobraževanju, zaposlovanju ali drugih storitvah vseživljenjske karierne orientacije. S tem lahko pomembno pripomoremo k pripravi mladih na življenje.

Hkrati pa je poznavanje virov informacij in spremljanje novosti s področja izobraževanja, zaposlovanja in vseživljenjske karierne orientacije v spremenjenem svetu dela pomembno za lasten karierni razvoj. Mnogi od nas te spremembe že občutimo.

CILJ

Spoznati vire informacij s področja karierne orientacije, izobraževanja in zaposlovanja.

POTEK

Ravnatelj z uporabo tehničnih sredstev sam poišče in razišče spletne vire informacij s področja izobraževanja, zaposlovanja in vseživljenjske karierne orientacije. S pomočjo najdenih virov in virov, podanih v gradivu, poišče konkretne informacije zase glede na svoje karierne cilje: npr. o možni zamenjavi zaposlitve, vključitvi v nov izobraževalni program, pridobitvi finančne podpore, izdelavi sodobnega življenjepisa itd. Z izbranim sogovornikom informacije pregleda in se o njih pogovori.

GRADIVO

Delovni list *Viri spletnih informacij za odrasle*

DELOVNI LIST VIRI SPLETNIH INFORMACIJ ZA ODRASLE

Na delovnem listu so predstavljene povezave do različnih informacij, povezanih z vodenjem kariere, zbranih v sklope: pripomočki, informacije o izobraževanju, iskanje prostih delovnih mest in informacije o trendih na trgu dela.

Pripomočki za načrtovanje in vodenje kariere so namenjeni uporabnikom, ki z različnimi orodji in nasveti iščejo odgovore na vprašanja o lastnih interesih, sposobnostih in tem, kaj vse je treba upoštevati pri načrtovanju kariere.

- E-svetovanje: <https://esvetovanje.ess.gov.si/>
- Informativno-svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih: <https://isio.acs.si/>
- Priročnik za iskalce zaposlitve – Spleti svojo kariero
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/pomoc_pri_iskanju_zaposlitve/samostojno_vodenje_kariere/eprirocnik_spleti_svojo_kariero
- Eures: <https://ec.europa.eu/eures/public/sl/jobseekers-dashboard>
- Mojedelo.com: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti>

Informacije o izobraževanju. S pomočjo informacij o srednjih šolah, višjih in visokih strokovnih šolah, fakultetah ali informacij o izobraževanju odraslih iskalec dobi jasnejšo predstavbo o ponudbi ter tudi o pogojih za vpis.

- Spletna stran Moja izbira: <http://www.mojaizbira.si/>
- Izobraževanje odraslih: <https://www.acs.si/>
- Visokošolska prijavno-informacijska služba
- Univerza v Ljubljani
https://www.uni-lj.si/studij/prijavno_sprejemni_postopki/kontakti/
- Univerza v Mariboru
<https://www.um.si/vpis/Strani/default.aspx>
- Univerza na Primorskem
<https://www.upr.si/sl/studij/vpis-up>
- Študentska pisarna Univerze v Novi Gorici
<http://www.ung.si/sl/studij/podporne-sluzbe/>
- Informacije o študiju na Univerzi v Novem mestu
<https://uni-nm.si/sl/domov/>

Iskanje prostih delovnih mest. Z iskalniki prostih delovnih mest iskalci zaposlitve poiščejo prosta delovna mesta v Sloveniji in v vsej EU (Eures).

- Zavod za zaposlovanje:
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/prosta_delovna_mesta

- Poiščidelo.si: <https://www.poiscidelo.si/>
- Mojdelo: <https://www.mojdelo.com/>
- Eures: <https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage>

Poleg svetovalcev na Zavodu RS za zaposlovanje ponujajo pomoč pri iskanju zaposlitve tudi številne kadrovske agencije, med drugimi:

- Adecco: <http://www.adecco.si/>
- Atama: <http://atama.si/>
- Competo: <http://www.competo.si/>
- Hill International: <http://www.hill-int.si>
- Kadis: <http://www.kadis.si/>
- Trenkwalder: <https://si.trenkwalder.com/>

Informacije o trendih na trgu dela so kompleksne, saj presegajo aktualno ponudbo. Poleg statističnih podatkov o višini osebnega dohodka so pomembni tudi zaposlitveni trendi za posamezne panoge ter razumevanje svetovnega trga dela, ki je vpet v današnji družbeni prostor in čas.

- Zaposlitveni trendi za posamezne poklice:
<https://esvetovanje.ess.gov.si/KajNajDelam/MoznostiZaposlovanja/>
- Evropski statistični portal:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>
- Višina plače v Sloveniji:
http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0701011S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/&lang=2
- Povprečne mesečne bruto plače po stopnji izobrazbe v Sloveniji:
http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/03_07113_strukt_statistika/03_07113_strukt_statistika.as
- Osem prihodnosti dela – scenariji in njihove posledice
<https://www.weforum.org/whitepapers/eight-futures-of-work-scenarios-and-their-implications>
- Prihodnost dela 2018
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

Ta aktivnost se nadaljuje v poglavju Proaktivnost, naslov aktivnosti je *Iskanje zaposlitve*.

SPOZNAVANJE SVETA DELA S SENČENJEM

Za razvoj kompetence vodenja kariere zaposlenih v organizacijah zasebnega sektorja po navadi skrbi kadrovski oddelek v sodelovanju z vodji, v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu pa ravnatelj. Slovenija namreč ne pozna posebnega sistemiziranega delovnega mesta, katerega naloge in pristojnosti bi vključevale razvoj kadrov oz. zaposlenih, kot je to na primer v Angliji. Kakšne so razlike in podobnosti vodenja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju? Česa se lahko eni naučimo od drugih? Senčenje je oblika izkustvenega učenja, pri katerem posameznik kot senca opazuje nekoga drugega (senčenec), kako opravlja delo na primerljivem ali drugem delovnem mestu, in tako širi sliko svojega delovanja. Glavne prednosti senčenja so, da senca pridobi vpogled, kaj se dogaja zunaj njegovega vsakdanjega delovanja, in oblikuje nove zamisli, kako bi izboljšal svoje trenutno delo in/ali delo v prihodnosti. Poleg tega tudi senčenec dobi priložnost širjenja lastne slike, možnost povratnega obiska, širjenja mreže ipd. V okviru projekta so ravnatelji senčili druge vodje v gospodarstvu (npr. vodja kadrovske službe).

CILJ

Izkustveno opazovati delo nekoga drugega na primerljivem ali drugem delovnem mestu z namenom širšega vpogleda.

POTEK

Navodilo ravnatelju: Poiščite osebo, ki bi jo želeli senčiti, in se dogovorite za senčenje. Oseba, ki senči, praviloma ne sodeluje pri opravljanju/izvajanju dejavnosti senčenca, med opazovanjem ne sprašuje, ampak le opazuje; izjema je le, kadar jo senčenec pozove k sodelovanju. Predlagamo, da se predhodno dogovorite za varovanje zaupnih podatkov v zvezi s poslovanjem zavoda, osebnimi in drugimi podatki. Ob koncu senčenja se senčenec in oseba, ki senči, pogovorita s pomočjo naslednjih vprašanj:

- Kaj sta se naučila, spoznala? Česa se bolj zavedata?
- Kaj bi se rada od tega, kar sta danes doživela, videla, še naučila, nadgradila?
- Kaj konkretno je za vaju danes imelo največjo vrednost?
- Kaj lahko ponudita drug drugemu?

Vprašanja za razmislek:

- *Ste kdaj že senčili? Če ste, kakšna je bila vaša izkušnja? Kakšna so bila vaša spoznanja v odnosu do vašega kariernega razvoja? Kaj bi lahko ali ste vnesli v svoje delo?*
- *Če še niste senčili, bi bili pripravljeni to storiti? Kaj bi vam senčenje prineslo?*
- *Razmislite, kako bi lahko senčili vaši strokovni delavci (npr. kolegialne hospitacije na drugi šoli, senčenje v zasebni šoli, v podjetju) in učenci.*

Izkušnji ravnateljic osnovne šole

V delovanju šole in podjetja lahko naredimo veliko povezav. Razlike vidim predvsem v zavzetosti zaposlenih. Zavedajo se, da je uspešnost podjetja odvisna od njih. Učinki njihovega dela so merljivi in tudi primerljivi. Hitra povratna informacija, ki jo dobivajo neposredno od uporabnikov, je eno od pomembnih vodil pri razvoju podjetja. Katero od spoznanj s senčenja bi lahko uporabila za karierni razvoj zaposlenih?

- Spodbuditi učitelje k uporabi izobraževalnega portfolia.
- Z neformalnimi druženji vzbuditi občutek pripadnosti šoli.
- Krajši mesečni/letni pogovori.

Imela sem srečo spoznati organizirano kadrovsko službo v mednarodnem podjetju. Ugotovila sem, da moraš biti veliko bolj aktiven na področju lastne kariere in iskati priložnosti za karierni razvoj. Vodilni kadri v tem podjetju vodilnih mest ne zasedajo več kot deset let, menjave se jim zdijo potrebne in koristne za podjetje in zaposlene.

Za karierni razvoj strokovnih delavcev se mi zdi pomembno spoznanje: Vodja postavi cilje, ki jih pričakuje in želi doseči v podjetju, nato podrejeni pove cilje, ki bodo vodili k doseganju tistih, ki jih je določil vodja. Ti morajo biti merljivi vsako četrletje. Vsak zaposleni postavi tri merljive cilje, o doseganju in novem načrtovanju se je treba usklajevati vsakega četrta leta. Če to poskušam prenesti v šolsko okolje, bi predlagala, da v letnem delovnem načrtu bolj pogumno začrtamo cilje kariernega razvoja posameznika in jih spremljamo letno, na rednem letnem pogovoru.

Izkušnja direktorice šolskega centra

Zame kot direktorico šolskega centra je bila izkušnja biti prisoten na delovnem mestu vodje kadrovske službe v gospodarskem podjetju, ki pokriva razvoj kadrov, zelo zanimiva, saj sem spoznala, kako drugače poteka organizacija dela v gospodarskih družbah. V šolskem sistemu je naloga strokovnih delavcev, da sami skrbijo za svoj karierni razvoj, kar morda ni najboljše, saj marsikdo nima notranjega vzgiba. Pri tem mu lahko podpora in usmeritve dajemo vodstveni delavci glede na možnosti, ki jih imajo strokovni delavci v šolah, več kot to pa ne, saj nikogar ne moremo prisiliti, da se bo izobraževal, če tega ne želi.

EVALVACIJA SENČENJA S SKUPINO RAVNATELJEV – POVZETEK STALIŠČ

Na enem od delovnih srečanj je celotna skupina 15 ravnateljev razpravljala o dveh vprašanjih, povezanih s spoznanji, ki jim jih je prineslo senčenje. Povzetek razprave je strnjen za vsako vprašanje posebej po alinejah.

Katera so vaša spoznanja s senčenja v odnosu do vašega kariernega razvoja?

- Pomembno je nenehno usposabljanje vodje na področju dela z ljudmi, vodenja.
- Biti moraš bolj aktiven na področju lastne kariere in iskati priložnosti za karierni razvoj (vodilni kadri ne zasedajo vodilnih mest več kot deset let, koristne menjave).
- Kaj vse se omogoča našim študentom in dijakom, koliko pomoči dobijo pri svojem kariernem načrtu, da pri tem niso sami in da imajo zato strokovno usposobljene svetovalce.
- Nova širina in bogata izkušnja. Pri svojem delu sem odprla nekaj novih področij razmišljanja.
- Ravnatelju je omogočena avtonomnost pri načrtovanju svojega izobraževanja in izobraževanja učiteljskega zbora.
- Motivacija zaposlenih, da vedo, zakaj je nekaj treba narediti.

Katero od spoznanj s senčenja bi lahko uporabili za karierni razvoj vaših strokovnih delavcev?

- Strukturiran prenos del in odgovornosti na srednji menedžment (pri nas vodje aktivov, programskih učiteljskih zborov, koordinatorji dejavnosti, mentorji, razredniki, učitelji).
- Izobraževanja zaposlenih izvajajo sami s svojimi strokovnjaki znotraj podjetja.
- Povabilo gosta na pedagoško konferenco, da predstavi svoje delo.
- Timsko dogovarjanje o delu in motivacija zaposlenih.
- Spodbuditi učitelje k uporabi izobraževalnega portfolia.
- Z neformalnimi druženji vzbuditi občutek pripadnosti šoli.
- Sistem obveznih mesečnih/polletnih/letnih pogovorov.
- Postopek kadrovanja (razpis, pogovori).
- Uvajanje novih sodelavcev, poudarek na mentoriranju.
- Tim za razvoj kadrov (trenutno vodstvo in svetovalna delavka).
- Določiti po dva sodelavca, ki drug pri drugem enkrat na mesec izvajata nadzor (hospitirata). Nato si postavita cilje, kaj bo kdo do prihodnjic izboljšal, čez en mesec sledi poročilo.
- Razvojne pogovore izvajati večkrat na leto in tako spremljati sprotne rezultate zaposlenih – samorefleksija.

POGOVOR Z GOSTI IZ GOSPODARSTVA

Nekaj delovnih srečanj v okviru projekta je bilo med drugim namenjenih predstavitvi primerov dobre prakse in pogovoru z gosti iz različnih podjetij in organizacij iz javnega in zasebnega sektorja. Ravnatelji so pred delovnimi srečanji opravili senčenje v izbranih podjetjih in tako pridobili izkušnjo poteka dela v zasebnem sektorju iz prve roke. Za razpravo z gosti smo na okroglo mizo povabili gospo Jelico Lazarevič Lajovic, direktorico kadrovske službe podjetja IskraTel, in gospo Natašo Jelovčan iz Mercatorja, ki sta predstavili delo vodij kadrovske službe. Z gospodom Maticem Vošnjakom iz kadrovske agencije Competo in dr. Slavkom Gabrom pa smo razpravljali o spremembah v družbi in na trgu delovne sile.

CILJ

Spoznavanje vloge in nalog na področju vodenja kariere oz. razvoja kadrov v gospodarstvu.

Razumevanje svetovnega trga dela in njegove prihodnosti.

POTEK

Vprašanja za goste na okrogli mizi:

1. Kako, s katerimi mehanizmi vaša organizacija krepi zavedanje močnih in šibkih točk vaših zaposlenih, njihovih sposobnosti in spretnosti?
2. Kako vaša organizacija spodbuja zaposlene k razmišljanju o njihovem vplivu na lastno kariero?
3. Kako vaša organizacija ugotavlja, kaj zaposlene pri delu motivira?
4. Kaj spoznanja o spremembah v družbi in na trgu delovne sile pomenijo za ravnatelje, strokovne delavce in učence?

Izkušnja direktorice šolskega centra

Nekaj najboljšega je, če lahko človek pogleda na druga področja delovanja, ki so v resnici tesno povezana z njegovim delom. Pogovori z gosti so me popeljali v svet gospodarstva, v svet znanosti, v svet drugačnega razmišljanja, ponudili so vpogled v prihodnost vzgoje in izobraževanja ter navdihujočo drugačnost.

Vse je bilo odlično, zanimivo, osvežujoče, končno nekaj drugega, kar me lahko obogati. V kratkem času sem dobila toliko novih vpogledov, toliko vidikov za nadaljnja razmišljanja, da si lahko samo želim, da bi imela tudi v prihodnosti veliko takih priložnosti. Da bi lahko še večkrat pogledali k »sosedom«. Sama sem nekaj idej gostov malo predruščila in jih vpe-ljala v svoje delo. V razpravah sem uživala, resnično sem dobila nekaj več, dodano vrednost, ki nas bogati in omogoča, da stopimo iz okvirjev.

SPOZNAVANJE SODOBNIH DELOVNIH OKOLIJ

Vedno je dobrodošlo stopiti iz ustaljenih okvirjev, zato smo pet delovnih srečanj z ravnateljki izpeljali zunaj zanje in za nas običajnega šolskega prostora. Šli smo v drugačna, novodobna delovna okolja, v katerih se bodo kmalu znašli tudi njihovi učenci in dijaki. Ljudje, ki delajo in delujejo v takih okoljih, so nam razkazali svoje prostore in delovna mesta ter pojasnili njihov namen in pomen v širšem družbenem kontekstu.

1. **Poligon kreativni center** je prostor za sodelo. V njem stalno ali občasno delajo v istem prostoru samozaposleni ali manjše (start up) ekipe. So zanimivi ustvarjalci z najrazličnejšimi veščinami, znanjem in projekti. Poligon združuje slovenske skupnosti, ki delujejo na področju kreativnih ekonomij, socialnega podjetništva in kulture. Te skupnosti so nastale kot odgovor na gospodarsko krizo in z njo naraščajočo prekarnostjo predvsem mladih profesionalcev.
2. **Pospeševalnik ABC (angl. acceleration business city) Hub** je prostor za mlada podjetja in startupe (zagonska podjetja), željne ustvarjanja zdravega in kreativnega ekosistema znotraj regije. Obsega več kot 2000 m² in ponuja vse, kar mlado podjetje potrebuje za uspešen začetek. Upoštevač dejstvo, da bodo na novo zagnani startupi potrebovali odskočno desko za nadaljnji razvoj, je ABC elegantno in tematsko opremil 11 velikih pisarn in tri premium pisarne za mlada podjetja. Slovenija ima edinstven poslovni trg in kot taka potrebuje edinstven inovacijski center, ki bo omogočal razmere za zagotavljanje vsega, kar potrebujejo za zagon.
3. **Slovenski etnografski muzej** je osrednji etnološki muzej s slovenskimi in zunaj evropskimi zbirkami s področja materialne, socialne in duhovne kulture. Skrbi za njihovo ohranjanje, proučevanje, spoznavanje in razumevanje. Je muzej »o ljudeh, za ljudi«, muzej kulturnih istovetnosti, prostor dialoga med preteklim in sedanjim, med svojo in drugimi kulturami, med naravo in civilizacijo.
4. **Cmepius** je javni zavod, ki je sogovornik v nacionalnem in mednarodnem okolju. Želi delati in delovati kakovostno, velikokrat so pobudniki, pogosto povezovalci, koordinatorji znanja, izkušenj in idej. Predlogov za razvoj, napredek in rast ne zmanjka. Mislijo širše: na generacije, ki prihajajo, na regije in države, s katerimi še ne sodelujemo. Ob tem se tudi sami učijo in spoznavajo svoje prednosti in potenciale za razvoj. Predvsem pa radi delijo znanje, poslušajo in izmenjujejo. Verjamejo v skupne cilje izobraževanja, na nacionalni in evropski ravni, in delajo v smeri njihovega uresničevanja.
5. **Center šolskih in obšolskih dejavnosti Kranjska Gora** ponuja mladim možnost, da sodelujejo v problemsko naravnanim pouku, ki spodbuja vse njihove zmožnosti, dejavnosti in ustvarjalnost ter daje izvrstne rezultate. Poleg tega pa daje tudi največ ustvarjalnega zadovoljstva in užitka pri delu. Programi v CŠOD so v svoji strukturi naravnani holistično in imajo zelo pomembno vlogo v procesu socializacije učencev. S programi šole v naravi želijo izboljšati vrednosti praktičnega značaja, ohraniti zdravje otrok in mlade motivirati za družabne stike.

Namig ravnateljcem: V teh prostorih lahko izpeljete konferenco, izobraževanje, celo manj formalna srečanja in sodelavce presenetite s predstavitvijo delovanja uporabnikov teh prostorov.

Izkušnja ravnateljice vrtca

Vsak trenutek, vsak dan, vsako leto prinaša v naše osebno in poslovno okolje novo znanje in spoznanja. Novo znanje so mi prinesli obiski in sodelovanje v sodobnih delovnih okoljih na delovnih srečanjih. Bili so izziv, ki je za današnji čas poslovanja potreben in nujen. Vsak nov prostor in novo okolje, v katerem smo se srečevali, nam je dajal nov zagon in nov pogum, saj je vsaka inovativna ideja dobrodošla. Vsakokrat se prilagoditi novemu okolju je zame pomenilo rast moje vedoželjnosti in motivacije.

MEDNARODNO RAZVOJNO SODELOVANJE KOT MOŽNOST IN PRILOŽNOST SODELOVANJA Z OKOLJEM

Mednarodno sodelovanje je pomembno za razvoj in vzpostavitev odnosov in povezav Slovenije, njenih vzgojno-izobraževalnih zavodov in posameznikov z EU in svetom. Glavni cilji mednarodnega sodelovanja so usmerjeni predvsem v izmenjavo izkušenj in primerov dobrih praks, omogočanje profesionalnega razvoja zunaj meja, ustvarjanje skupnih rezultatov, uveljavljanje medkulturnosti in evropske dimenzije izobraževanja, usposabljanja in zaposlovanja ter v promocijo slovenskega znanja in slovenskih izobraževalnih dosežkov. Učinki aktivnega mednarodnega sodelovanja se v vrtcih, šolah in drugih vzgojno-izobraževalnih ustanovah kažejo predvsem v (primerjaj Sentočnik 2013):

- profesionalnem razvoju zaposlenih,
- izmenjavi dobrih praks,
- krepitvi spoštovanja različnih kultur,
- izboljšani zmožnosti komuniciranja v tujem jeziku in večji motiviranosti za učenje tujih jezikov,
- večji motiviranosti učiteljev za uvajanje sprememb in novosti v poučevanje,
- boljšem poznavanju in razumevanju drugih šolskih sistemov,
- uvajanju novih in raznovrstnih metod poučevanja,
- krepitvi znanja in veščin, povezanih z organizacijo in vodenjem vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- krepitvi dialoga in sodelovanja.

Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja (CMEPIUS) vsako leto vzgojno-izobraževalnim zavodom podeli nagrado **jabolko kakovosti** za dobre prakse mednarodnega sodelovanja, Nacionalna svetovalna služba (NSS) eTwinning pa nagrado **zlati kabel** za kakovostno opravljeno delo na področju mednarodnih sodelovalnih projektov na daljavo.

Primeri možnosti mednarodnega razvojnega sodelovanja:

- **Svet v učilnici** je slovenski projekt za študente, ki prihajajo v Slovenijo prek programa Erasmus+, CEEPUS, bilateralnih sodelovanj in drugih programov in pobud ter želijo prinesiti mednarodno izkušnjo v slovenske šole, vrtce ali druge vzgojno-izobraževalne institucije.
- **e-Twinning** je akcija programa Erasmus+, ki jo usklajuje Evropsko šolsko omrežje v imenu Evropske komisije. Namenjen je podpori in spodbujanju uporabe sodobnih IKT v izobraževanju na ravni vrtcev, osnovnih in srednjih šol.
- **Erasmus+** je program EU za sodelovanje na področju izobraževanja, usposabljanja mladine in športa za obdobje 2013–2020. V program so vključene tudi akcije KA1 – projekti mobilnosti, KA2 – projekti strateških partnerstev in KA3 – projekti šolskih politik, kamor se vključujejo vrtci, šole in drugi vzgojno-izobraževalni zavodi.

- **Pobratenje mest** (v okviru Skupnost občin Slovenije) je projekt, namenjen občinam iz različnih držav, da se povežejo in si tako izmenjajo izkušnje, si medsebojno pomagajo ter delijo primere dobrih praks. Institut pobratenja ne pogojuje velikosti občin in je orodje, ki omogoča, da se občine povežejo iz več razlogov.
- **Norveški in EGP finančni mehanizem 2014–2021** sta instrumenta in temelj sodelovanja med Slovenijo in Norveško, Islandijo in Lihtenštajnom. Njun namen je zmanjšati gospodarske in socialne razlike v Evropi ter krepiiti odnose med državami. Vključuje tudi program Krepitve človeških virov za izboljšanje človeškega kapitala in baze znanja za razvoj kompetenc 21. stoletja, razvoj kreativne ekonomije, boljše povezanost izobraževanja in usposabljanja z realnim okoljem razvoj itd.
- **Stalno predstavništvo Evropske komisije v Sloveniji** in **informatijska pisarna Evropskega parlamenta v Sloveniji v Hiši Evropske unije** delujeta kot informatijsko središče in kontaktna točka EU za državljane, kjer si lahko brezplačno ogledate tudi interaktivni multimedijski center Doživi Evropo ter koristite druge storitve informacijskega centra (npr. gradiva EU za učence).
- **Evropa za državljane 2014–2020** je program, s katerim naj bi bila prebivalcem EU zagotovljena večja vloga v razvoju Unije. Program s financiranjem projektov in dejavnosti, v katerih lahko sodelujejo tudi vzgojno-izobraževalni zavodi, poudarja skupno zgodovino in vrednote ter spodbuja občutek, da razvoj EU pripada njenim državljanom.
- Mednarodna združenja ravnateljev (npr. **ESHA**) in učiteljev (npr. **ATEE**), ki omogočajo mreženje ravnateljev in učiteljev, organizirajo konference in druge dogodke, omogočajo vključevanje v projekte itd.

Vprašanja za razmislek:

- Koliko vaš zavod izvaja aktivnosti mednarodnega sodelovanja? Kakšni so učinki? Kako se kažejo v praksi delovanja vašega zavoda?
- Razmislite o načinih, kako približati mednarodne aktivnosti in krepiiti kompetence internacionalizacije v vašem zavodu pri tistih, ki ne odhajajo v tujino.
- Če na področju mednarodnih aktivnosti še niste aktivni, razmislite, kdo vse v Sloveniji vam lahko pomaga pri tem, in naredite načrt.

Namig ravnateljem

Predstavniki naštetih organizacij redno prirejajo informativne dneve o svojih dejavnostih, na katere lahko povabite svoje sodelavce. Nekateri se tudi z veseljem odzovejo povabilu šole ali vrtca in pridejo na zavod predstaviti možnosti z vključitev v njihove programe in projekte. Mednarodna dejavnost in mobilnost ravnateljev in strokovnih delavcev sta osnovna podpora za oblikovanje dejavnosti mednarodnih izmenjav, študijskih obiskov itd. otrok, učencev in dijakov. Njihov svet izobraževanja in zaposlovanja namreč sega daleč čez meje Slovenije.

Izkušnja ravnateljice osnovne šole

V okviru projekta VIO – področje VKR smo na Škotskem obiskali številne javne zavode s področja izobraževanja. Vse predstavitve so bile dobro pripravljene, sogovorniki so nam odgovorili na vsa vprašanja. Predstavili so nam delovanje šolskega sistema, karierni in profesionalni razvoj učiteljev in ravnateljev, izmenjali smo poglede in mnenja, primerjali šolska sistema in navezali številne stike. Program študijskega obiska je bil odličen. Na pedagoški konferenci sem nato učiteljem predstavila škotski izobraževalni sistem in potek študijskega obiska.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v vrtcu

Vsi strokovni delavci imajo vsako leto možnost jezikovnega izobraževanja iz angleškega jezika (60 ur oz. 10 ur), obseg je izbira posameznega strokovnega delavca; prav tako strokovnim delavcem, ki imajo predznanje tujega jezika na ravni B1–B2, omogočimo izobraževanje v tujini (prek programa KA/1). Hkrati imamo v zavodu zadostno število mednarodnih projektov, ki strokovnim delavcem omogočajo sodelovanje v okviru programov Erasmus+:

- program eTwinning: mednarodno povezovanje posameznih oddelkov na vertikali (npr. med vrtci), glede na vsebino,
- KA1: mobilnost strokovnih delavcev in programi t. i. job shadowinga (praksa učenja na delovnem mestu),
- KA2: šolska partnerstva, ki nastajajo na podlagi prednostnih področij akcijskih načrtov izboljšav (zadnji dve leti: razvoj gozdne pedagogike in izmenjava izkušenj in programov gozdnega vrtca).

Letno zagotovimo mednarodno izobraževanje v tujini od 25 do 30 strokovnim delavcem (zaposlenih je 60), hkrati pa se strokovno povezujemo z vrtci v bližnjem mednarodnem prostoru (Hrvaška, Češka, Italija, Češka) in organiziramo izmenjavo izkušenj dobrih praks med kolektivi. Namen izobraževanja v tujini je vsekakor nadgradnja znanja, krepitev inovativnosti, vrednot medkulturnosti in več jezikovnih spretnosti v okviru vseživljenjskega učenja; predvsem pa izmenjava izkušenj s kolegi, ki pokrivajo isto/podobno področje izobraževanja. Rezultati so odlični; pred sedmimi leti, torej leta 2011 v vrtcu nismo imeli mednarodnega sodelovanja, to se je začelo s prvim projektom v letu 2012. Zdaj imamo sedem tekočih mednarodnih projektov in pokrivamo vse želje po mednarodnem izobraževanju, hkrati pa imajo otroci v vrtcu brezplačne integrirane angleške urice s pedagogijo vzgojiteljico, ki sicer vodi večino mednarodnih projektov.

ODLOČANJE

»Imaš veliko možnosti za izbiranje. Če je jutranje vstajanje zate neprijetna dolžnost in se ne smeješ pogosto, izberi kaj drugega.«

Steven D. Woodhull

Odločanje pomeni obvladovati različne poti sprejemanja odločitev. Posameznik naj bi razumel svoje odločitve v vsakokratnih okoliščinah, ki jih spremljajo različni pritiski, pričakovanja in smernice, ter različne sloge odločanja, od bolj impulzivnih do bolj načrtnih, in se zavedal lastnega, kar vključuje tudi zaupanje sebi, strah pred odločanjem, razmislek o minulih odločitvah ipd. Gre za vedenje, da se ljudje razlikujemo po tem, kako se odločamo, in da so nekateri slogi odločanja v nekaterih položajih primernejši od drugih. Koristno je, da posameznik razvije spretnost pridobivanja informacij in njihovega razvrščanja po pomembnosti. Biti mora zmožen oceniti tveganje, ki ga prinaša odločitev, najti ravnotežje med željami in različnimi posledicami, ki jih odločitev lahko prinese, ter sprejeti tudi odgovornost zanje. Bistveno je, da poveže svoje značilnosti in priložnosti v okolju v izvedljivo izbiro.

Na delovne in karijerne odločitve vplivata tudi kultura organizacije in prevladujoče vzdušje. »Organizacije morajo razvijati kulturo, v kateri bodo napake dopustne, kjer si bodo ljudje upali izpostaviti se s svojimi odločitvami ter imeli podporo pri učenju iz napak.« (Jelica Lazarević Lajovic)

Nasveti za lažje in hitrejše odločanje:⁸

- Ne izogibajmo se odločanju. Zaupajmo vase in v svoje odločitve.
- Razmišljajmo o svojem načinu odločanja, njegovih prednostih in slabostih.
- Odločajmo se sami in prevzemimo odgovornost za odločitve in njihove posledice.
- Vadimo odločanje in se učimo iz preteklih odločitev.
- Ne bodimo perfekcionisti. Zadovoljni bodimo z dovolj dobro odločitvijo.
- Bodimo ponosni na svojo spretnost odločanja. Pohvalimo se z odločitvami, ki so nam v preteklosti prinesle dobre rezultate.
- Napačne odločitve lahko popravimo – življenje nam nenehno ponuja nove priložnosti za odločanje.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK

- Pomislite na eno od svojih odličnih odločitev. Katere značilnosti prepoznate?
- Pomislite na eno od svojih napačnih odločitev. Česa vas je naučila?
- Kako se odločate pri izbirah izobraževanja, poklica, dela?
- Kako pomagate sodelavcem pri kariernih odločitvah?

⁸ Povzeto po članku Dovoljenje za sprejemanje napačnih odločitev. Dnevnik, 24. 11. 2018, stran 6.

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA KREPITEV PODROČJA ODLOČANJA

1. ZANKE IN UGANKE KARIERNEGA ODLOČANJA
2. KARIERNI LISTOVNIK IN KARIERNI DIALOG

ZANKE IN UGANKE KARIERNEGA ODLOČANJA

Življenje je sestavljeno iz neskončnega niza odločitev. V preglednici predstavljamo značilnosti različnih odločitev po parih, ki ponazarjajo dva skrajna konca premice. V vsakem primeru gre za razpon med bolj racionalno oziroma bolj čustveno odločitev, za bolj preprosto ali bolj kompleksno itd. Premislite o značilnostih svojega odločanja. V preglednici v vsaki vrstici označite izbrani kvadrata, glede na to, katera stran posamezne značilnosti odločanja (bolj levo ali bolj desno) je za vas značilnejša. Moje odločitve so:

RACIONALNE								ČUSTVENE
PREPROSTE								KOMPLEKSNE
RUTINSKE								USTVARJALNE
MANJ POMEMBNE								BOLJ POMEMBNE
MANJ ZAHTEVNE								BOLJ ZAHTEVNE
KRATKOROČNE POSLEDICE								DOLGOROČNE POSLEDICE
PONAVLJAJOČE SE								ENKRATNE
NEUPORABNE								UPORABNE
NEKORISTNE								KORISTNE
PREDVIDLJIVE								NEPREDVIDLJIVE
MAJHNO TVEGANJE								VELIKO TVEGANJE
ZAHTEVAJO MALO ČASA								ČASOVNO ZAHTEVNE
DELNE								CELOSTNE
NAPAČNE								PRAVILNE

V procesu sprejemanja posamezne karierne odločitve lahko vsako, o kateri razmišljate, opredelite s pomočjo opisane preglednice. Racionalno sprejeta karierna odločitev je rezultat primerjave med zelenimi cilji, možnostmi in razpoložljivimi informacijami. Da lahko posameznik sprejme čim bolj pravilno karierno odločitev, mora imeti prave informacije o trenutni in vseh prihodnjih situacijah. Pravočasen razmislek nam lahko pomaga, da se izognemo neprijetnim posledicam ali težavam, ki jih prinaša neustrezna karierna odločitev. Težavam se lahko izognemo tudi z aktivnim iskanjem informacij; načrtno iščemo takšne, ki nasprotujejo našim globoko vgrajenim prepričanjem. Odločanje lahko ovirajo osebne značilnosti ali posebnosti okolja (okolščin). Posameznik lahko na primer odlaša z odločitvami oz. »analiza – paraliza« (tolikšno analiziranje neke situacije, da nikoli ni odločitve in posledično sledenja ciljem). Z zavedanjem lastnih značilnosti pri kariernem odločanju težave lažje premagujemo.

CILJ

Spoznati svoje značilnosti odločanja in jih upoštevati pri kariernih odločitvah.

POTEK

O svojih preteklih kariernih odločitvah razmislite ob zapisu. Na list napišite ime odločitve (npr. izbira študija) in odgovorite na naslednja vprašanja.

- Kaj je vplivalo na vašo odločitev?
- Koliko časa ste potrebovali zanjo?
- Kakšne so bile posledice te odločitve?
- Na katere ovire ste naleteli in kako ste jih premagali?
- Kaj vam je odločitev prinesla?
- Česa ste se tedaj o odločanju naučili?

Predlagamo, da se o svojih spoznanjih pogovorite s sodelavcem, coachem ali kariernim svetovalcem.

Za spoznavanje značilnosti lastnega odločanja lahko izpolnite dva vprašalnika (Pečjak, Podlessek, Pirc idr. 2018), ki bosta od konca leta 2018 dostopna na spletni strani Zavoda za zaposlovanje:⁹

1. Vprašalnik slogov odločanja
2. Vprašalnik težav pri kariernem odločanju

Dostopen je tudi vprašalnik pri težavah o odločanju na karierni poti v angleškem jeziku (CDDQ):

<http://kivunim.huji.ac.il/eng-quest/cddq.html>

⁹ Vir za razlago vprašalnikov:

https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/10/Pečjak-Sonja_VTKO-in-VSO.pdf

Izkušnja direktorice šolskega centra

Pri reševanju vprašalnika o kariernem odločanju sem pri sebi potrdila predvidevanje, da pri tem nimam posebnih težav, saj sem med svojim poklicnim udejstvovanjem v skoraj treh desetletjih trikrat zamenjala poklicno pot – od učiteljice do pomočnice ravnatelja, nato ravnateljice, potem direktorice, ves čas na izobraževalnem področju, vendar v različnih zavodih. Trenutno delam že v četrti organizaciji, tokrat kot učiteljica – v današnjem času poseben izziv. Sprašujem se, ali je to zame, bom zmogla, je pouk dovolj zanimiv za današnje dijake ipd.

Poklicno udejstvovanje sem vsakič, ko sem prišla v nove okoliščine, vzela kot poklicni izziv s predpostavko, da to zmorem. Če ne poskusim, potem ne bom vedela, ali mi to delo ustreza. Odločitev, da grem iz znanega in varnega okolja v popolnoma neznano, je imela zame poseben čar, saj sem tako spoznala različne situacije in pridobivala širino v znanju in razmišljanju na osebostnem in poklicnem področju. Ugotovila sem, da mi rutina ne ustreza in da sem oseba, ki vseskozi išče nove izzive in dodatne zadalžitve. Vedno znova iščem potrditve svojih zmožnosti, kar je bil tudi vzrok, da sem po končanem osnovnem univerzitetnem izobraževanju zelo kmalu nadaljevala študij najprej v znanstveni magisterij in nato v doktorat.

Učimo se vse življenje, pomembno pa je, da znamo iz vsake situacije zase izluščiti pravo bistvo in smisel. Edino tako lahko zadovoljimo svoje potrebe in želje, kar je osnova, da svoje delo opravljamo z veseljem in pozitivno energijo.

KARIERNI LISTOVNIK IN KARIERNI DIALOG

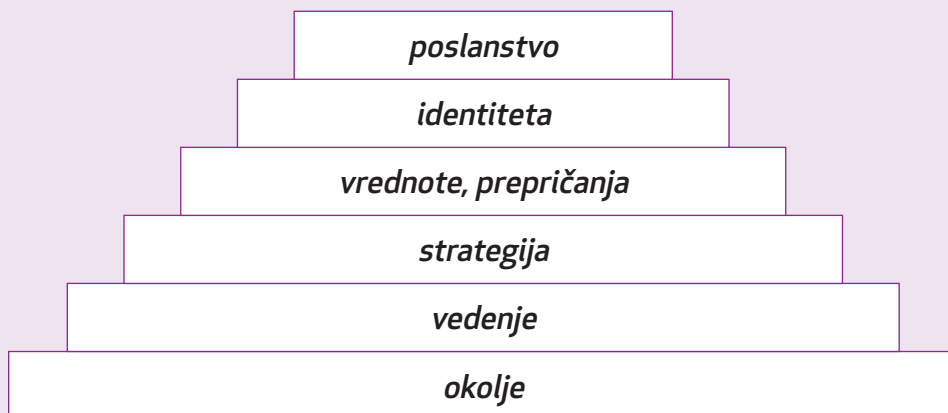
Karierni razvoj zaposlenih pomeni tudi to, da morajo ravnatelji omogočati uresničevanje struktur in procesov, s katerimi lahko usklajujejo vse potrebne aktivnosti, da lahko pomagajo zaposlenim pri njihovem razvoju. Med najpogostejšimi orodji, ki jih uporabljajo v svoji vsakdanji praksi z vidika vodenja kariere, sta tudi letni pogovor (glej tudi aktivnost *Coaching model GROW* tega priročnika) in listovnik. Na tem mestu ne želimo podrobneje govoriti o letnem pogovoru in listovniku, saj je veliko strokovne literature tudi za področje vzgoje in izobraževanja (glej npr. prispevke na to temo v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*). Radi bi prikazali primer vodenja letnega pogovora v kariernem smislu in z drugimi » modeli«. V zasebnem sektorju se namesto pojma letni pogovor vse pogoste uporablja in vedno bolj uveljavlja izraz *karierni dialog*. Ta ima na podlagi raziskav in prakse (glej npr. Van Deursen in Van De Wijdeven 2011) » večji vpliv na izoblikovanje kariernih kompetenc in poklicne identitete kot pa osebne lastnosti ter pripomore k praktični uporabi teh kompetenc v dejanskih situacijah sprejemanja odločitev in učenja«. Gre za pogovor med ravnateljem in zaposlenim, v katerem se osredotočata na pomen konkretnih povezav med izkušnjami zaposlenega in njegovim delom. Karierni dialog pomeni spodbujanje notranjega (osebni smisel) in tudi zunanjega dialoga (družbeni pomen dela). Za vzpostavljanje kariernega dialoga je smiselna tudi uporaba (kariernega) listovnika, ki ga razumemo kot organizirano, ciljno naravnano zbirko dokumentov, ki prikazuje, kaj se je posameznik naučil, kako je prišel do določenih spoznanj, kako vidi svojo karierno pot in kakšen je njegov odnos do lastnega kariernega razvoja. Tako je listovnik nenehno rastoča in razvijajoča se zbirka zapisov in dokumentov, ki so nastali kot rezultat posameznikovega izkustvenega in poglobljenega učenja in jih spremljajo utemeljene in obrazložene refleksije v odnosu do karierne kompetence in njenih področij.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK

- Kako vodite letne pogovore v vašem zavodu? Čemu so namenjeni, kaj je njihov glavni cilj?
- Ali pri vodenju letnih pogovorov uporabljate tudi listovnik strokovnega delavca? Če ga, kaj vsebuje? Če ga ne, zakaj?
- Koliko ste usposobljeni za vodenje letnih pogovorov?

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v vrtcu

Letne pogovore z zaposlenimi izvajam devet let. Pri tem sem uporabljala različne obrazce in vsako leto sem nadgrajevala svoje izkušnje. V tem času so sodelavci ugotovili, da pogovori potekajo v prijetnem vzdušju in da je vzpostavljeno zaupanje. V zadnjem letu sem pogovore vsebinsko precej spremenila. Opravila sem izobraževalni program za NLP-praktika, kjer sem spoznala Diltsovo piramido, kolo ravnovesja, veliko smo se pogovarjali tudi o vrednotah. To izobraževanje se je zelo povezovalo z vsebinami, s katerimi smo se srečali v projektu Vodenje inovativnih učnih okolij – Vodenje kariere ravnateljcev. Povezala sem nova znanja in se odločila, da s sodelavci opravim letne pogovore tako, da bodo bolj razmišljali o sebi, svojih sposobnostih, vrednotah in prepričanjih. Diltsova piramida se mi je zdela odlično orodje. Robert Dilts je razvil model nevroloških ravni osebnosti. Model ponuja okvir, znotraj katerega raziskujemo in se odločamo, na kateri ravni je smiselno delati, da dosežemo zastavljene cilje.



Model je v obliki piramide in nakazuje, da sprememba na nižjih ravneh ne bo nujno vplivala na spremembo na višjih. Sprememba na višji ravni pa vedno nekaj spremeni na nižji. V letnem pogovoru sem se s sodelavci pogovarjala tako, da sem jim postavljala vprašanja, ki so se navezovala na posamezno raven, od spodaj navzgor. Višje ko smo se pomikali po piramidi, bolj je postal pogovor poglobljen in bolj intenzivno so razmišljali o sebi. Obrazec za vodenje letnega pogovora, v katerem so vprašanja, prilagam (Priloga Vprašanja za letni pogovor). Pogovor, ki je potekal z vprašanji o okolju in vedenju, se je nanašal na materialno okolje, na odnose s sodelavci, starši in vodstvom. Podobna vprašanja sem postavljala tudi prejšnja leta. Zgornje ravni pa so ponujale vprašanja o nezavednem. Sodelavci so razmišljali o svojih sposobnostih, prepričanjih, vrednotah, o tem, kdo so v delovnem procesu in kakšno je njihovo poslanstvo. Skupaj s sodelavcem sva v pogovoru ugotovljala, kaj je smiselno spremeniti, da bo lažje dosegel cilj. Odzivi so bili zelo pozitivni. V pogovorih so sodelavci odkrivali sebe, včasih so bili nad spoznanji tudi presenečeni. Sama pa sem dobila širši vpogled v njihova razmišljanja, kar mi je v pomoč pri spodbujanju njihovega kariernega razvoja.

Priloga: Vprašanja za letni pogovor po Diltsovi piramidi

Ime in priimek:	Datum:
<p>OKOLJE – Opiši okolje, v katerem delaš? Kaj je dobro, kaj manj dobro (igralnica, enota)? Je kaj materialnega, kar ti ni všeč? Kako druge osebe v delovnem okolju vplivajo nate? Bi delal kje drugje? Kako bi opisal idealne razmere za delo? V katerih okoliščinah si uspešnejši? Je kdo v tvojem okolju, ki vpliva na to, da lažje dosegaš, kar si želiš?</p>	
<p>VEDENJE – Katera vedenja imaš v delovnem okolju? Kaj počneš? V odnosu do sodelavcev, staršev, otrok, vodstva? Kako tvoje vedenje odraža tebe? Kako kaže tebe kot osebo? Katera vedenja imaš, pa jih ne bi želel imeti? Katerih nimaš, pa bi jih želel imeti? Kako je tvoje vedenje usklajeno s tem, kar si? S katerim vedenjem dosegaš boljše rezultate? S katerimi odzivi na vedenja drugih si najučinkovitejši?</p>	
<p>STRATEGIJE – Katere so tvoje veščine, sposobnosti in spretnosti? V odnosu do otrok, sodelavcev, staršev, vodstva? Kako se lotevaš dela, ki ga nameravaš opraviti? Katerih veščin trenutno nimaš, pa bi jih želel imeti? Kaj bi ti pomagalo, da bi jih imel? So še katere veščine, ki bi jih rad imel na delovnem mestu? V odnosu do otrok, sodelavcev, staršev, vodstva? Kako se odzivaš, ko se pojavijo težave? Kaj narediš takoj, kaj odlagaš na kasneje? Kako lahko izboljšaš svojo učinkovitost? Kdo ti lahko pomaga? Kdo je tvoj vzornik? Ga lahko posnemaš (modeliraš)?</p>	
<p>PREPRIČANJA – Kaj verjameš o sebi? Kaj verjameš o veščinah, ki jih imaš? Kaj misliš o svojih sposobnostih? Bi lahko dosegel, kar želiš? Kaj točno se želiš naučiti? Je to veščina, ki bi jo lahko še bolj razvijal? Kaj verjameš o svojih sodelavcih? Kaj verjameš o starših, vodstvu, našem vrtcu? Kaj verjameš in te podpira pri delu? Kaj verjameš in te omejuje pri delu? Katero prepričanje trenutno najbolj vpliva nate? Je katero prepričanje, ki te ovira pri delu? S katerim prepričanjem bi lažje dosegel svoj cilj? Je kaj takega, kar bi si želel verjeti o sebi, pa ta trenutek še ne?</p>	

VREDNOTE – Kaj je zate pomembno pri tem, kar delaš? Katere vrednote podpirajo tvoje napredovanje? Katere stvari te veselijo, motivirajo? Zakaj bi ostal na tem delovnem mestu? Če bi se odločil zamenjati službo, zakaj bi jo? Kaj je zate pomembno v odnosu do otrok, staršev, sodelavcev, vodstva?

IDENTITETA – Kdo si? Kdo si še na delovnem mestu? Kdo si v tej službi, pa ne bi želel biti? Kdo nisi, pa bi želel biti? Katero svojo vlogo želiš še posebno dobro opraviti?

POSLANSTVO – Kako vidiš svoj namen? Del česa si? Kakšno je tvoje poslanstvo? Del česa si, ko si tudi tisto, kar nisi, pa bi želel biti? Kakšen vtis bi rad pustil?

PREHAJANJE

»Začetek vseh naših prizadevanj, za katera se je vredno izpostaviti, niso spremembe sistema niti spremembe v drugih okoli nas, temveč spremembe v nas samih.«

Fullan in Hargreaves

Prehajanje je ključni element kompetence vodenja kariere. Vključuje področja poznavanje sebe, poznavanje okolja in odločanje. Karierni prehod je navadno zelena, »mehka« sprememba, ki jo načrtujemo in obvladujemo. Karierni prelom pomeni, da se karierna pot nenadoma prekine, spremeni zaradi nepredvidenih okoliščin, kot je na primer bolezen ali izguba zaposlitve.

Področje prehajanja vključuje razvijanje zavedanja in spretnosti za obvladovanje prehodov v različnih življenjskih obdobjih. Posameznik bi moral razumeti razlike med svetom izobraževanja in dela ter se zavedati, da imata oba bolj in manj privlačne plati. Povezati bi moral znanje iz šole z uporabo tega znanja v prihodnosti. Pridobil naj bi informacije in spretnosti, da bi se tako znašel v novih okoliščinah, npr. informacije o sindikatih, načinih nadzora na delovnem mestu, komunikacijske in medosebne spretnosti, spretnosti vodenja domačega računovodstva ipd. Moral bi znati napisati prijavo za vpis v vse stopnje izobraževanja, ponudbo za zaposlitev in vlogo za finančno pomoč, napisati in posodobljati svoj življenjepis, se pripraviti na zaposlitveni pogovor, poznati razlike in težave med prehodi v različnih okoliščinah (med izobraževanjem in zaposlitvijo, menjava delovnega mesta znotraj organizacije, delo v tujini idr.).

Kariernih izbir, načrtov, odločitev, iskanja informacij itd. pa ob koncu rednega šolanja ni konec. Vsak od nas se ob prehodih z enega delovnega mesta na drugo, iz dela v izobraževanje in nazaj, iz statusa redno zaposlenega v status samostojnega podjetnika srečuje z različnimi okoliščinami glede starosti, usposobljenosti, vloge, potreb, zdravja ipd. Prehode nam olajšajo jasni karierni cilji, prepričanje, da jih znamo dosegati, in zaupanje, da zmoremo premagovati ovire na poti do ciljev.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK

- Kaj vam pomeni pojem karierni prehod?
- Koliko kariernih prehodov ste imeli na svoji karierni poti?
- Kako ste jih obvladovali?
- Kako sodelujete s strokovnimi delavci pri njihovih prehodih? Katere so vaše naloge?

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA KREPITEV PODROČJA PREHAJANJA

1. COACHING MODEL GROW
2. MOČ ODPRTIH VPRAŠANJ V PODORO PREHAJANJU
3. OBLIKOVANJE IN POSODABLJANJE PROFILA LINKEDIN

COACHING MODEL GROW

Model GROW (Whitmore 2009) je med najbolj uveljavljenimi v coachingu, saj je relativno preprost za uporabo. Temelji na nedirektivnem pristopu in služi strukturi pogovora. Ime modela je angleška kratica za štiri korake, skozi katere se premikamo, ko želimo z jasno strukturo pogovora spodbuditi proaktivnost. To so: CILJ (angl. goal), SEDANJOST oz. REALNOST (angl. reality), MOŽNOSTI oz. PRILOŽNOSTI (angl. opportunities) in POT NAPREJ oz. ŽELJA (angl. way forward/will). Takšen pristop temelji na odprti komunikaciji in visoki stopnji zaupanja. Tisti, ki vodi pogovor (npr. ravnatelj), ne postavlja ciljev, ne išče rešitev, temveč z vprašanji vodi posameznika k temu, da sam prepozna svoje pomembne cilje in poišče rešitve, ki se njemu zdijo možne. Prednosti modela pogovora so aktivacija lastnih virov zaposlenega, dvig motivacije zaradi soustvarjanja, prepoznavanje več kot ene rešitve, prenos odgovornosti za izvedbo na zaposlenega, razbremenitev in učenje vodje (ravnatelja). Pristop je uporaben predvsem, kadar želimo razviti zaposlenega kot osebo, ki bo samostojno opravljala delo in prepoznala tudi morebitne težave, iskala nove rešitve in jih samostojno uresničila. Ob tem ravnatelj kot vodja verjame, da ima zaposleni na voljo vire za doseganje cilja, in ga pri tem spodbuja. Orodje lahko ravnatelj uporabi sam zase, tako da pisno odgovori na vprašanja, v nadaljevanju pa je opisan potek izvedbe delavnice s strokovnimi delavci.

POTEK

Preden začnemo pogovor, skupaj z zaposlenim določimo temo, nato začnemo po štirih korakih (primeri vprašanj so nanizani v naslednjem gradivu).

KORAK 1: S prvim korakom želimo doseči, da posameznik opredeli oz. določi, kaj si želi doseči, kar ni vedno preprosto, zato je pomembno vodilo, da postavljamo vprašanja, ki bodo natančno opredelila cilj, saj bo ta usmerjal naš pogovor. V nadaljevanju razčlenimo cilj na to, kaj želi zaposleni doseči med pogovorom in kaj dolgoročno (na izbranem področju).

KORAK 2: V tem koraku preverjamo razumevanje trenutnega dogajanja. Vprašanja so usmerjena v poglobljen razmislek, dejstva in iskanje razlogov. Vodja spodbuja zaposlenega, da s svojimi besedami opiše, kaj se mu dogaja. Ta korak širi pogled, ozavešča položaj, prepričanja in občutke.

KORAK 3: Ta del pogovora omogoča raziskovanje (alternativnih) možnosti. Z vprašanji iščemo poleg običajnih in očitnih tudi nore, nenavadne, neobičajne ideje ter izzivamo omejujoča prepričanja, saj želimo, da zaposleni v razmišljanju presega lastne ovire. Pomembno je, da ravnatelj kot vodja spodbuja zaposlenega, da išče rešitve brez vnaprejšnjega sojenja in ocenjevanja.

KORAK 4: To je sklepni del pogovora, ki vodi k načrtovanju. V tem koraku mora zaposleni razmisliti, kaj je treba storiti, kdo mora kaj storiti in kdaj ter kakšna je pripravljenost za to. Če zaposleni v tem koraku ni pripravljen začeti nobene od možnosti, prehodni koraki verjetno niso bili dovolj poglobljeno izvedeni, zato se bo treba vrniti in znova omogočiti raziskovanje.

Opomba: Vrstni red korakov je lahko tudi drugačen, odvisno od potreb posameznika ali skupine. Primer: začnemo s korakom 2, sledijo 1, 3, 4 ipd.

VPRAŠANJA V RAZMISLEK

- Kako bi lahko aktivnost uporabili pri svojem delu?
- Kako bi lahko orodje uporabili pri vodenju letnih pogovorov s strokovnimi delavci?
- Razmislite, kako bi bilo mogoče aktivnost uporabiti pri delu z učenci.

GRADIVO

Delovni list *Model GROW*¹⁰

¹⁰ Več o modelu GROW lahko preberete v Rutar Ilc, Z. idr. 2014. Kolegijski coaching. Priročnik za strokovni in osebni razvoj. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

DELOVNI LIST MODEL GROW

<p>1. GOAL/CILJ</p> <ul style="list-style-type: none">• Kaj želiš doseči?• Kako je videti tvoj uspešno doseženi cilj?• Kako boš vedel, da si cilj dosegel?• Ali na poti doseganja obstajajo mejniki?• Koliko vpliva imaš na doseganje cilja?• Kdo je še odgovoren za izvedbo cilja?• Je cilj dosegljiv, je zate izziv?• Kako boš meril doseganje cilja?• Kako zelo si želiš doseči ta cilj (lestvica od 1 do 10)?	<p>2. REALITY/SEDANJOST</p> <ul style="list-style-type: none">• Kakšna je ta situacija danes?• Kako jo rešuješ? Katere prijeme uporabljaš? Kaj so razlogi za to?• Katere aktivnosti si že izvedel za doseglo cilja?• Kaj si se iz teh aktivnosti naučil?• Kaj te ovira pri iskanju novih aktivnosti?• Kdo je že to dosegel oz. ti lahko pomaga?• Katere vire imaš na voljo?• Kakšne bodo posledice trenutnega stanja?
<p>4. WAY FORWARD/POT NAPREJ</p> <ul style="list-style-type: none">• Katere možnosti ali možnost boš izbral?• Koliko te aktivnosti omogočajo doseganje cilja?• Katera so merila uspeha?• Kdaj boš začel in kdaj dokončal vsako od teh aktivnosti?• Kaj bi ti preprečilo izvajanje teh aktivnosti?• Kakšno podporo potrebuješ in od koga?• Kaj boš naredil, da dobiš to podporo?• Kaj lahko naredim jaz, da te podprem?• Koliko, na lestvici od 1 do 10, je tvoja odločnost/predanost za izvajanje teh aktivnosti?	<p>3. OPTIONS/MOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">• Kaj lahko narediš kot naslednji korak do cilja?• Kaj bi še lahko naredil?• In kaj še?• Katere so prednosti in pomanjkljivosti vsake od teh možnosti?• Kaj bi še naredil, če bi imel več npr. časa, moči?• Kaj meniš, da bi ti svetoval jaz, sodelavci, prijatelji, starši?

Izkušnja ravnateljice osnovne šole

Coaching orodje GROW je na prvi pogled precej zahtevna metoda za razmislek o postavljanju lastnih ciljev, še posebej če tega nisi vešč. A po podrobnem pregledu orodja, ki te postavi v aktivno vlogo, da razmišljaš o ciljih, ki si jih postavil, o tem, kako boš doseganje spremljal, kaj se dogaja na poti doseganja ciljev, ugotoviš, da je koristno za lastne »premike«. Osebnostno sem se najdlje ustavila pri možnostih in poti naprej, saj sem v fazi, ko želim narediti spremembe in pomembne korake v prihodnost. Tudi zdaj po daljšem časovnem odmiku se večkrat vračam k iskanju možnosti in razmislekom, kaj še želim delati na strokovnem področju v prihodnosti, kako lahko uporabim svoje bogato znanje in dragocene izkušnje in katere vire bom uporabila, da spremembo tudi naredim. Izkušnja je pozitivna in neprecenljiva.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Odločila sem se preveriti orodje GROW z vodji aktivov. Zadala sem si naslednje cilje: predstavitev metode GROW – individualni razmislek z evalvacijo o koristnosti; usposobiti vodje aktivov za vodenje pogovora sodelavcev znotraj aktivov; sprejemanje odgovornosti za vodenje in odločanje; opolnomočenje vodij tudi za zahtevnejše pogovore s sodelavci. Zame kot ravnateljico je zelo opogumljajoče spoznanje, da imam z vodji aktivov odprto in sproščeno komunikacijo, da lahko izrazijo svoje mnenje, svoje pomisleke, dileme, negotovost. To se je ponovno potrdilo tudi tokrat, saj je eden izmed vodij aktivov odkrito priznal, da se s tako zahtevnim orodjem še ni spopadel na več kot 30-letni poti učitelja, med pogovorom in z razmislekom pa tudi ugotovil, da je orodje zelo koristno in zanimivo. Tudi drugi vodje so se strinjali, da je orodje zelo zahtevno, a tudi zelo uporabno, še posebej za lasten razmislek, se pa v tem trenutku še ne bi sami »spopadli« z njim, saj niso dovolj opolnomočeni. Koristno so ocenili vprašanja, ki zahtevajo temeljne premisleke, veliko znanja, poguma, da se odkrito spopadeš z njimi. Dobila sem povratno informacijo, da tudi vodje aktivov, ki imajo večkrat priložnost krepiti kompetence vodenja, pogovorov, vodenja kritičnih razmislekov o posameznih temah, nimajo dovolj ustreznega znanja in ga potrebujejo še več. Odprlo se mi je spet novo področje, česa učiteljem primanjkuje, tako da sem zadovoljna z izbiro te aktivnosti, saj mi bo spoznanje koristilo za načrtovanje novih.

MOČ ODPRTIH VPRAŠANJ V PODPORO PREHAJANJU

Karierni prehodi niso nikoli preprosti. Četudi se jih veselimo, jih jemljemo kot izziv ali priložnost, in ne kot breme, zahtevajo od nas določen napor, dodatno energijo, več poglobljanja vase in intenzivno iskanje ustreznih, natančnih informacij o okolju. Pri prehodih se lahko zanašamo predvsem na svoje izkušnje in jih opravimo sami, brez pomoči, lahko pa v podporo poiščemo tudi sogovornika. Coaching vprašanja s pojasnili v obliki kart lahko uporabimo za samopomoč ali pa si poiščemo sogovornika (strokovnjaka, coacha, sodelavca), ki nam jih zna smiselno postaviti in nas poslušati.

CILJ

Ravnatelj razmisli o vprašanjih, ki se nanašajo na prehode.

POTEK

Ravnatelj drugo za drugim prebere vprašanja s kart iz gradiva. Na posamezno vprašanje odgovori ustno ali pisno.

GRADIVO

Coaching karte z vprašanji

MOŽNA VPRAŠANJA: Kaj bom naredil? Kdaj? Kako? Kaj za to potrebujem? Na kaj moram biti pozoren? Kaj me lahko ovira? Kdo mi lahko pomaga? Kaj bom naredil najprej?

Primer kart z vprašanji:

VIR: NLP Coaching cards. 2016. www.saladltd.co.uk na Amazon

**Če bi lahko zamahnili s
čarovno palico in _____,
kaj bi videli?**

Čarovna palica daje človeku dovoljenje, da pomisli, kaj hoče, namesto na težavo. *Če bi imeli čarovno palico in bi težavo rešili, kaj bi videli?* Človeka to povabi k vizualiziranju »stanja rešitve.« *Če bi imeli čarovno palico in bi si z njo pričarali zdravje in čilost, po kakršnih hrepenite, kaj bi videli?* Ko si ljudje nekaj predstavljajo, vključijo nezavedni um. Če želite seči globlje, jih lahko vprašate, kaj bi videli, občutili in slišali.

**Kaj bi storili, če bi
vedeli, da vam ne more
spodleteti?**

Marsikoga zadržuje strah pred porazom, nemalokrat tako zelo, da si zapre vrata pred sanjami. To vprašanje odpira tista vrata. *Kaj bi storili, če bi vedeli, da vam ne more spodleteti?* »Naučil bi se govoriti špansko.« *Kaj bi storili, če bi vedeli, da vam ne more spodleteti?* »Šel bi študirat.« Dobro nadomestno vprašanje je: *Kaj bi storili, če bi vedeli, da ni nič narobe, če vam spodleteti?*

OBLIKOVANJE IN POSODABLJANJE PROFILA LINKEDIN

LinkedIn je spletno družbeno omrežje, na katerem se posameznik lahko povezuje s strokovnjaki s svojega področja, širi socialno mrežo znotraj svoje stroke ali zunaj nje, naveže stik s kadri v določenem podjetju ali organizaciji in si ustvarja strokovni ugled na spletu. Med drugim je profil namenjen tudi iskanju zaposlitve, saj omogoča iskanje po objavljenih prostih delovnih mestih. Je nekakšen brezčasen zaposlitveni sejem, kjer potencialni delodajalec lahko preprosto dobi pregled nad posameznikovim delom, karierno zgodovino, izobrazbo, interesi, spretnostmi in drugim znanjem oz. veščinami. V praksi delodajalci pogosto iščejo nove kadre med uporabniki LinkedIna po načelu »headhuntinga« oz. tako imenovanega lova na glave. Gre za neposredno iskanje kadrov in pomeni poskus vzbuditi zanimanje za karierno priložnost pri strokovnjakih, ki o novi zaposlitvi morda sploh ne razmišljajo in niso njeni aktivni iskalci. Je oblika pridobivanja, skatero želi delodajalec privabiti točno določene izkušene ljudi s specifičnim znanjem in izkušnjami, ki jih je na trgu zelo malo.

CILJ

Odpreti ali/in posodobiti profil na družabnem omrežju LinkedIn

POTEK

Svoj profil odprete na spletni strani LinkedIn <https://www.linkedin.com/>

Ključni elementi, na katere je priporočljivo biti pozoren pri pripravi osebne profila:

- uporabite ključne besede,
- pišite kratko in jedrnato,
- odprete lahko osebni profil in/ali profil organizacije, zavoda,
- osebni profil pišite v prvi osebi – vaš LinkedIn profil ni vaš življenjepis, je zgodba o vas,
- podelite, kaj je vaša strast, kaj delate in kateri so vaši cilji,
- profil organizacije je zgodba o organizaciji, v kateri ste zaposleni,
- uporabite 2000 znakov in delite svojo zgodbo, v prijateljskem tonu, razložite malo več o sebi in vaši ustanovi,
- uporabljajte simbole za izpostavitve kritičnih točk,
- povabite v svojo mrežo čim več ljudi, znancev in strokovnjakov s svojega področja dela,
- ustanovite ali se povežite v strokovne skupine s svojega področja dela,
- bodite aktivni – komentirajte, objavljajte svoje misli, vprašanja, delite objave, članke, zanimivosti.

V drugem delu aktivnosti, ki ga lahko opravite samostojno doma, z uporabo razpoložljivega gradiva na omrežju Youtube, spoznate možnost lastne predstavitve na omrežju LinkedIn. Dobro je, da pri iskanju ustreznih videov uporabljate smiselne ključne besede v angleškem jeziku (npr. creating LinkedIn profile) in ste pozorni na število ogledov posameznega videa in datum objave.

Izkušnja ravnateljice srednje šole

V okviru projekta VIO, področje VKR, smo imeli odlično predstavitev LinkedIna, ki ga je predstavila strokovnjakinja s tega področja. Med drugim je povedala, kako uporabiti LinkedIn za iskanje zaposlitve doma in v tujini, samopromocijo (angl. self branding) ipd. Sama imam že kar nekaj let profil na LinkedInu. Občasno ga uporabljam za komunikacijo, pogosto berem objavljene članke in povzetke.

PROAKTIVNOST

»Ali se bo kaj zgodilo, je odvisno od mene.«

Robert H. Schuller

Proaktivnost pomeni, da posameznik v celoti sprejema odgovornost za svojo karierno pot, načrtno gradi svojo socialno mrežo, jo aktivno vzdržuje in širi ter redno reflektira svojo trenutno karierno situacijo (zadovoljstvo, zdravje, odnosi, položaj, plačilo, ravnovesje vlog, perspektive ...) in pridobiva povratne informacije o svojem delu iz delovnega in širšega okolja. Pridobljene informacije primerja, se iz njih uči in v skladu s spoznanji sprejema nove karierne izzive oziroma načrtuje karierne spremembe. Kadar spozna, da s svojo kariero ni zadovoljen ali da potrebuje nov izziv, se aktivno loti spremembe. Če pri sebi zazna ovire, pravočasno poišče pomoč. Po potrebi se obrne na strokovnjaka za vseživljenjsko karierno svetovanje, coacha ipd.

Proaktivnost označujejo odgovori na vprašanja, ki spodbujajo dejavnost, ukrepanje. Nanašajo se na čas, vire, pripomočke, ovire, korake, dejanja, dejavnosti, druge osebe itd.

VRAZMISLEK

- Koliko ste aktivni pri načrtovanju sprememb na svoji karierni poti?
- Kaj konkretno počnete?
- Koliko in s kom se o tem pogovarjate?
- Kako intenzivno gradite svojo socialno mrežo?
- Kako spodbujate strokovne delavce k aktivnemu načrtovanju njihove kariere?

PRIMERI AKTIVNOSTI ZA KREPITEV PODROČJA PROAKTIVNOST

1. ISKANJE ZAPOSLOTITVE
2. OPREDELITEV VLOGE RAVNATELJA V PRIHODNOSTI
3. SOOČANJE S STRESOM
4. INDIVIDUALNI KARIERNI COACHING

ISKANJE ZAPOSLOTITVE

Vsak aktiven državljan se vsaj nekajkrat v svoji karieri sreča z iskanjem zaposlitve. Na uspeh pa vplivajo številni dejavniki, vključno s takšnimi, na katere nimamo vpliva. Pomembna varovalka pred daljšim neuspehom pri iskanju zaposlitve je predhodno vlaganje v svoj karierni razvoj. Ne glede na to, ali gre za šolajoče se mlade ali za delavce s pogodbo za nedoločen čas, je povezano z zgodnjim zavedanjem o tem, da bomo nekega dne (lahko) iskali (novo) zaposlitev. Za šolajočo se mladino je naložba v karierni razvoj, da že med šolanjem opravljajo počitniško ali prostovoljno delo, se dodatno izobražujejo itd. S tem si poleg pridobivanja izkušenj in dodatnih kompetenc širijo socialno mrežo, ki je zelo pomembna pri iskanju zaposlitve.

Zaposleni, tudi za nedoločen čas, smo pred veliko težjo nalogo. V opravljanje nalog na določenem delovnem mestu je sicer širjenje socialne mreže in pridobivanje delovnih izkušenj praviloma že vključeno, to pa ne pogojuje tudi že posameznikovega kariernega razvoja. Zato je velik izziv sistematično vlaganje v krepitev določenih kompetenc, odločanje o sprejemanju novih ali dodatnih delovnih nalog in ponudb za zamenjavo delovnega mesta znotraj iste organizacije.

CILJ

Ozavestiti lastno vlogo iskalca zaposlitve, krepiti veščine iskanja zaposlitve in veščine lastne predstavitve za potencialne delodajalce.

POTEK

Pomembno je, da so udeleženci že izvedli aktivnost Pridobivanje informacij, spoznavanje virov. Najprej z iskanjem odgovorov na vprašanja iz gradiva ozaveščajo svojo vlogo kot vlogo iskalca zaposlitve. V nadaljevanju si ob uporabi tehničnih pripomočkov poiščejo eno delo v Sloveniji, eno v EU in eno koristno izobraževanje/usposabljanje, ki bi pomagalo pri razvoju kariere v prihodnosti.

GRADIVO

Delovni list *Vprašanja za spodbujanje proaktivnosti*

DELOVNI LIST VPRAŠANJA ZA SPODBUJANJE PROAKTIVNOSTI

1. Katere poklice/delo lahko opravljam s svojo izobrazbo in delovnimi izkušnjami (moje močne plati, senčenje)?
2. Koliko sem v preteklosti vlagal v svojo izobrazbo in delovne izkušnje, s katerimi lahko opravljam posamezne poklice/delo?
3. Kje se lahko zaposlim/delam s svojo izobrazbo in delovnimi izkušnjami?
4. Kaj vpliva na mojo zaposljivost v prihodnjih petih letih?
5. Kje lahko dobim dodatne informacije za dodatno izobraževanje in usposabljanje?
6. Katere vire uporabljam pri spremljanju novosti na področju vzgoje in izobraževanja, ki lahko vplivajo na mojo zaposljivost v naslednjih petih letih?
7. Katere vire uporabljam pri spremljanju spremembe v okolju in družbi na svetovni ravni?
8. Kje lahko dobim informacije o pridobivanju finančne pomoči za izobraževanje, usposabljanje in samozaposlitev?
9. Kako te spremembe vplivajo na spreminjanje kariere?

Izkušnja ravnateljice osnovne šole

Odločila sem se, da pri načrtovanju svoje nadaljnje poklicne poti preverim tudi, kakšne so moje možnosti zaposlitve, ki mi jih ponuja realen trg dela. Pod zadnjim pojmom razumem, da v iskanje možnosti zaposlitve ne bom vključevala svoje socialne mreže. Odločila sem se, na katerem področju in območju bom iskala zaposlitev, prav tako sem določila minimalno plačo, pri kateri sem pripravljena zamenjati službo. Priznati je treba, da so ti pogoji precej drugačni, ko imaš službo, kot če je nimaš. Vprašanji, kaj želiš in kaj si pripravljen za to storiti, v teh odločitvah zahtevajo nedvoumne odgovore.

Izkušnja ravnateljice vrtca

Iskanje delovnega mesta pri 50 letih in še malo je »umetnost«, sploh če govorimo o kariernem razvoju.

Sebe vidim na področju samozaposlitve (samostojnega podjetnika) v Sloveniji.

Poiskala sem nekaj delovnih mest, primernih za mojo strokovno izobrazbo, pri tem pa uporabila iskalnik Zavoda RS za zaposlovanje, iskalnik hrvaškega zavoda za zaposlovanje in napovednik izobraževanja komercialne revije Marketing magazin.

OPREDELITEV VLOGE RAVNATELJA V PRIHODNOSTI

V projektu VIO, področje Vodenje kariere ravnatelja smo ravnatelje in direktorje spodbudili k razmisleku, kakšna bo njihova vloga v prihodnosti. Njihove ideje smo zbrali, zapisali in jih bomo na koncu predstavili širši javnosti, tudi odločevalcem. Proaktivnost smo videli v tem, da ravnatelji opredelijo, katere kariernne izbire in odločitve so v njihovih rokah in na katere ne morejo vplivati. Pogled v prihodnost vloge in nalog ravnateljev in strokovnih delavcev je tesno povezan z razmislekom o njihovih kariernih poteh. V nadaljevanju opisano aktivnost lahko izpeljete s strokovnimi delavci pa tudi v sodelovanju z drugimi deležniki za ozaveščanje prostora za proaktivno delovanje.

CILJ

Soustvarjanje skupnih pogledov na kariero učiteljev, vzgojiteljev in drugih strokovnih delavcev v prihodnosti.

GRADIVO

Večje število lego kock

POTEK

Ravnatelj izpelje aktivnost s strokovnimi delavci, ki sedijo za omizji po šest oseb. Navodila podaja postopoma. Udeleženci za vsak korak potrebujejo od 5 do 15 minut.

Navodila:

1. Vsak zase uporabite sedem kock in naredite model vloge učitelja/vzgojitelja v prihodnosti (čez koliko let?).
2. Omizje: vsak član pove drugim, kaj mu posamezna kocka pomeni.
3. Vsak zase dodajte modelu, kolikor kock želite, in ga dopolnite v idealni pogled na vlogo učitelja/vzgojitelja v prihodnosti.
4. Vprašanje: kaj ste dodali, kaj odvzeli? Katera kocka je najpomembnejša?
5. Vsak zase v eni povedi strnite opis vloge učitelja/vzgojitelja v prihodnosti.
6. Omizje: opišite modele drug drugemu. Lahko jih fotografirate za spomin.
7. Omizje: razdrite svoje modele in zgradite skupen model ravnatelja prihodnosti. Vključite okolje.
8. Vprašanje: katere tri kocke v modelih so najpomembnejše?
9. Skupine med seboj opišite modele, razprava poteka frontalno. Lahko jih fotografirate za spomin.
10. Kako je vizija vloge učitelja/vzgojitelja v prihodnosti povezana s karierno kompetenco (poznavanje sebe, poznavanje okolja, odločanje, prehajanje in proaktivnost)?

Povzetki razprave z ravnatelji o vlogi ravnatelja v prihodnosti

Po končani aktivnosti smo z ravnatelji razpravljali o tem, kaj je pomembno za njihovo kariero v prihodnosti. Misli smo povzeli po skupinah.

Kaj je pomembno za kariero ravnatelja v prihodnosti?

Ravnatelji so za opis vloge ravnatelja v prihodnosti izbrali ključne besede: zaupanje, optimizem, vizija, spoštljiv sem do drugih, spoštovanje zaslužim, pogled vase, širina, odprt pogled, veselje, povezovanje, empatija, človek in zdravje.

V treh skupinah so oblikovali modele vloge ravnatelja v prihodnosti in jih takole opisali:

Skupina 1:

Model se imenuje AJE? V redu je. Je posebne vrste plovilo, ki se lahko obrača v vse strani. Pomemben je vidik varnosti. Tri ključne kocke so: rjava, ki predstavlja trden temelj (zemlja), zelena, ki predstavlja naravo in odnose (pomembni so odnosi in povezovanje), in kokoš – prostor za filozofijo (bistvo je, da učence naučimo loviti ribe, da ne skrenejo s poti).

Skupina 2:

Modra osnovna plošča modela predstavlja modrost, svetilnik predstavlja ravnatelja, pajacki pa so sicer obrnjeni vsak v svojo smer, pa vendarle enotni. Veliko različnih barv kock ponazarja raznovrstnost v kolektivu. Ravnatelj kot svetilnik ni v središču, ampak na robu modre kocke. V središču dogajanja so strokovni delavci.

Skupina 3:

Model ravnateljstva se imenuje SINAPSA. To ponazarja piramida, ki sega do sonca, v katerem je veselje. Kocke modre barve predstavljajo modrost, znanje in najodličnejše vrednote. Zelene kocke predstavljajo pomirjujoče ozračje. Tri ključne kocke so: ravnatelj, učenci in učitelji. Vključeni so vsi deležniki izobraževanja: učitelji, starši, učenci in zunanje institucije. Pomembno je spodbujanje načina razmišljanja za preskok na višje ravni. Za ravnatelja so pomembni zaupanje vase in sodelavce, optimizem in vizija, samospoštovanje in medsebojno spoštovanje, zmožnost avtorefleksije, širok in odprt pogled, veselje, zmožnost povezovanja in empatija. Ravnatelj je na rolki, kar ponazarja njegovo menedžersko funkcijo, hkrati pa je opremljen s čelado z naušniki, kar ponazarja sposobnost selekcioniranja informacij. Pomembno je še, da je ravnatelj človek z veliko začetnico. Zdrav človek.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v srednji šoli

Z zaposlenimi sem izvedla dve-urno delavnico z naslovom *Ozaveščanje pomena učitelj vodja*. Cilj aktivnosti je bil razumeti, da se odločamo glede na osebnostno naravnost, ter spodbuditi razmišljanje o učitelju v vlogi vodje. Najprej sem pripravila uvod o pomenu vodenja, nato pa izvedla načrtovane aktivnosti. Spodbujala sem samorefleksijo, izmenjavo mnenj, stališč in pogledov. Razmislek sem spodbudila z delovnim listom o vrednotah in vprašanji o sebi. Uporabila sem orodje štiri strani neba, s katerim se je vsak opredelil za enega od štirih različnih slogov vodenja:

1. **AKCIJA:** ste za ukrepanje, preizkušanje, »skočite v bazen«.
2. **RAZMIŠLJANJE:** pred ukrepanjem imate radi »veliko sliko«.
3. **SKRIB** (vsak glas je pomemben): upoštevate posameznika in njegovo počutje in šele nato ukrepate.
4. **PODROBNOSTI:** radi imate odgovore na vprašanja *KDO, KAJ, KDAJ*, preden ukrepate.

Nato so strokovni delavci v štirih skupinah razpravljali o naslednjih vprašanjih:

- Katera so vaša štiri močna področja?
- S katero skupino bi najtežje sodelovali in zakaj?
- Kaj morajo druge skupine vedeti o vas, da bi bilo sodelovanje z vami učinkovito?
- Kaj cenite pri preostalih treh skupinah?

Delavnica je spodbudila kar nekaj debat tudi zunaj zbornice. Na naslednji pedagoški konferenci smo si postavili naslednja vprašanja:

- Katere so moje vloge, kadar sem vodja?
- Katere so moje naloge, kadar sem vodja?
- Kje vidim možnost razvoja vloge vodje razreda?

SOOČANJE S STRESOM

Stres in izgorelost v državah Evropske unije naraščata. Z njima se prepogosto srečujemo tudi pri vsakdanjem vzgojno-izobraževalnem delu, ki postaja v današnji družbi vedno bolj zahtevno. Vsenavzočnost stresa zaradi številnih hitrih sprememb v kratkem časovnem obdobju od nas zahteva, da se poučimo, kako ga učinkovito upravljati. Z razumevanjem in poznavanjem njegovega vpliva se lahko naučimo premagati negativne posledice. Ravnovesje vlog in odpornost proti stresu sta zato pomembna dejavnika v življenju vsakega posameznika, saj vplivata na njegovo zasebno in poklicno življenje.

CILJ

1. Razširitev znanja in opolnomočenje o posledicah stresa in izgorelosti.
2. Samopresoja stopnje izgorelosti.

GRADIVO

Izpolnite vprašalnik, ki se nanaša na vaše počutje v zadnjem letu. Na podlagi rezultatov boste ugotovili, ali je treba v vašem življenju kaj spremeniti, da do stresa in izgorelosti ne bi prišlo. Povezava do vprašalnika <http://www.psihoterapija-ordinacija.si/vprasanik/>

Nekaj napotkov za samopomoč in preventivo proti izgorelosti (Eva Boštjančič):

- Naloge, ki jih moramo opraviti, razvrstimo po pomembnosti in si vsak dan sproti pripravimo dnevni načrt dela.
- Postavimo si realne, dosegljive cilje, pri doseganju katerih se ne bomo popolnoma izčrpali.
- Privoščimo si redne odmore in si vzamemo čas za počitek.
- Naučimo se poiskati pomoč sodelavcev ter delati timsko in se ne izolirati od njih.
- Sproti rešujemo morebitne težave v odnosih s sodelavci in nadrejenimi. Če pri tem nismo uspešni, razmislimo o zamenjavi delovnega mesta ali prekinitvi nekaterih odnosov.
- Razmislimo o svojih vrednotah in osebnem poslanstvu ter tem, kam vlagamo svojo energijo in čas.
- Razmislimo, katere dejavnosti nas obremenjujejo in katere razbremenjujejo. Poskušajmo se pogosteje ukvarjati z zadnjimi.
- Postavimo si omejitve in se naučimo reči ne, kadar delo presega našo razpoložljivo energijo in naše zmožnosti.
- Naučimo se pohvaliti sami sebe in se nagraditi za dosežke ter ceniti svoje delo.
- Sproti preverjajmo stopnjo izgorelosti in posvečajmo pozornost temu, kako se čustveno, telesno in duševno odzivamo na obremenitve.
- Spremenimo življenjski slog.
- Predvsem pa je treba biti sam sebi najboljši prijatelj.

Izkušnja ravnateljice srednje šole

Skorajda ni situacije, ki ne bi povzročala stresa. V obdobju, ko stremimo k popolnosti in želimo biti uspešni, na službenem in zasebnem področju, je vsak dan lahko stresen, čeprav se številnih stresnih situacij niti ne zavedamo ali jih ne zaznavamo. Ta sporočila sem dobila ob reševanju vprašalnika o izgorelosti. Trditve, ki jih vsebuje vprašalnik, posredno usmerjajo misli in sporočajo, katera področja, karakterne lastnosti, način komunikacije in dela, kateri odzivi v različnih situacijah so tisti, ki sčasoma pripeljejo do stanja izgorelosti. Biti popoln je nemogoče in zavedati se tega je prava umetnost. Razmišljala sem, da stres dokaj dobro razumsko in psihično nadomestim, ne pa tudi telesno. Ali je normalno, da imam včasih glavobol, da ponoči ne spim, da čutim krče v želodcu in prebavilih, da me duši in stiska pri srcu? Verjetno ne. Vse preredko namenim čas sebi in grem na sprehod, prevetrim misli in zadiham s polnimi pljuči.

Izkušnja z izvedbo aktivnosti s strokovnimi delavci v osnovni šoli

Na temo stresa in izgorelosti smo za zaposlene na naši šoli organizirali predavanje strokovnjakinje s tega področja. Med strokovnimi delavci je bilo zelo dobro sprejeto.

INDIVIDUALNI KARIERNI COACHING

Odločanje o kariernih poteh in spremembah je zapleten, včasih nejasen, pogosto naporen proces. Karierni coaching je eden izmed svetovalnih pristopov, ki posameznika podpira pri razmišljanju in odločanju v zvezi s kariero (Rutar Ilc idr. 2014). Z njegovo pomočjo:

- prepozna lastne potenciale,
- ugotovi, katera karierna pot bo zanj smiselna in usklajena z njegovimi vrednotami,
- ustvarja harmonijo med delom in zasebnim življenjem,
- načrtuje, oblikuje in uresničuje kariero,
- pridobi zaupanje in samozavest,
- ustvarja in razvija strategije za doseganje poklicnih ciljev (Pegan Stemberger 2009).

Coach oziroma trener pomaga posamezniku na poti uresničevanja njegovih kariernih ciljev. Je profesionalec in strokovnjak, ki z uporabo različnih orodij pomaga posamezniku, da aktivira vse potrebne (notranje in zunanje) vire in potenciale, s ciljem ustvarjanja zelene karierne prihodnosti. Proces coachinga pri posamezniku sproži miselne procese, ki mu pomagajo odkrivati njegove vrednote, stališča, prepričanja, motivatorje, prednosti in šibkosti, s katerimi lahko razreši trenutne dileme, sprejme pomembno odločitev, najde rešitev, uresniči določen načrt, okrepi nekatere veščine, ozavesti dejanja, raziskuje, kaj se mu dogaja in kaj ga ovira, rahlja prepričanja, si zastavlja cilje in načrte. Coacha vodi prepričanje, da je posameznik ustvarjalen in ima vse vire in potenciale, da doseže zelene rezultate. Coach ni svetovalac, ne daje nasvetov in receptov. S postavljanjem vprašanj in uporabo drugih orodij stranki omogoča (udeležencu VKR), da vidi in spozna samo sebe, ter jo aktivira za odkrivanje učinkovitejših strategij razmišljanja, odločanja, ravnanja in doseganja ciljev. Mednarodna zveza coachev (ICF) opredeljuje coacha kot tistega, ki stranki pomaga, da se hitreje razvija in dosega bolj zadovoljive rezultate, se osredotoča na cilje stranke, se prilagaja njenim individualnim potrebam, ji pomaga odkriti lastne rešitve in strategije ter njene naravne zmožnosti. V individualni coaching sta vključena le coach in stranka (udeleženec programa VKR). Med njima se ustvari zaupen odnos, ki ga potrjuje tudi s »pogodbo o zaupnosti«. Stranka sooblikuje coaching odnos tako, da je pripravljena iskreno deliti vse, kar ve o svoji motivaciji, vrednotah in vsem, kar je zanj pomembno. Coachu daje dovoljenje, da jo izzove z izzivalnimi vprašanji in komentarji ter zahteva, da postane aktivna, kadar coach odkrije kaj, kar je zanj pomembno.

Praktično izvajanje coachinga na področju *Vodenje kariere ravnatelja* (VKR) (paket coachinga):

- 1-krat uvodno srečanje v živo (60–90 minut),
- od 3 do 5 srečanj coachinga v živo, po telefonu ali skypu (30 minut),
- 1-krat zaključno srečanje v živo (60–90 minut).

Z paket coachinga se udeleženec skupine *Vodenje kariere ravnatelja* (VKR) lahko odloči kadar koli med izvedbo projekta in skladno s svojimi kariernimi potrebami. Paket traja do 6 mesecev.

Izvajalki individualnih kariernih coachingov sta dr. Tatjana Ažman in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, usposobljeni coachinji. Udeleženec programa lahko coacha izbere.

Izkušnja ravnateljev

Izbirni individualni coaching so izbrale tri izmed 15 ravnateljev in ravnateljic oziroma direktorjev in direktoric, vključenih v projekt VIO, področje VKR. Predstavljamo njihove odgovore na tri vprašanja iz evalvacije.

1. **Katere koristi vam je prinesel coaching?**

Pomoč pri reševanju težav; naučila sem se postaviti pred problem z vprašanji in ga tako razvrstiti glede na zahtevnost. Pri meni je to povzročilo spremembe v razmišljanju. Sem bolj optimistična, do težav pristopim analitično, včasih znam celo ugotoviti, da na problem ne morem vplivati ali da to ni moj problem in naj ga ne nalagajo name.

Coaching mi je pomagal, da sem bolj poglobljeno spoznala sebe. Največkrat imamo vzorce vedenja in so naše varovalo oz. omogočajo, da v danih situacijah odreagiramo, kot pač odreagiramo. Ko ti coach postavlja vprašanja in »dreza« v globino, se moraš zelo dobro poglobiti vase, si iskreno priznati, kaj zmoreš in znaš, kje so tvoje šibke in močne značajske poteze, kako se odzivaš ob stresu itd. In ko greš v globino, začneš razmišljati o drugačnih odzivih, dobiš rešitve, na katere prej ne bi pomislil, bolj spoznaš sebe in dobiš odgovore na morda na videz nerešljiva vprašanja o sebi. Meni je zelo pomagalo tudi, da sem lahko izpostavila situacijo, s katero sem bila obremenjena, nato pa sem ob pomoči coacha prišla do rešitve in uvida z druge, nevpletene/nevtralne strani.

2. **Kaj vam je dal coaching v primerjavi z drugimi oblikami profesionalnega in kariernega razvoja?**

Predvsem me je naučil vpogleda vase, kar je spremenilo moj način razmišljanja. In to vse v pozitivnem smislu. V profesionalnem in kariernem razvoju največkrat sledimo izobraževanju, izpolnjevanju in zaključevanju posameznih nalog (da imamo priznano opravljeno izobraževanje). S tem sicer širimo obzorje in poskrbimo za drugačno razmišljanje ter posredno osebno rast v smislu širine znanja, ki ga imamo, vendar se redko znajdemo v situaciji, v kateri bi se načrtno in usmerjeno poglobljali v svojo notranjost, prednosti, slabosti, strahove. Prav coaching pa vse to omogoča.

3. **Česa bi želeli več?**

Zame je bila ta izkušnja zelo dragocena, saj coach profesionalno vodi pogovor in te pelje skozi proces lastnega zaznavanja/spoznavanja, poglobljenega razmišljanja in iskanja rešitev. Podobnih pogovorov bi si želela več, saj smo ravnatelji/direktorji bolj ali manj v svojem profesionalnem delu sami. Menim, da večina niti pomisli ne, da bi lahko imeli svetovanje ob pomoči coacha. Mogoče je zadrega tudi v nas samih – mnogi se bojijo poglobljanja vase, strah jih je, kaj se bo zgodilo, odkrilo, kaj bodo morali povedati, priznati, si naliti čistega vina ...

IV. SMERNICE ZA RAZVIJANJE KOMPETENCE VODENJE KARIERE PRI UČENCIH, DIJAKIH IN ŠTUDENTIH

Karierna orientacija so storitve in aktivnosti, namenjene pomoči posameznikom pri odločitvah, ki jih sprejemajo na področju izobraževanja, usposabljanja in izbire poklica ter pri vodenju kariere.

Ima štiri glavne elemente:

1. Karierno **izobraževanje**, znotraj katerega se učenci učijo o svetu dela in razvijajo veščine vodenja kariere med poukom v razredu in z drugimi aktivnostmi (OECD 2010 v OECD 2018).
2. Karierno **informiranje** o programih in poklicih, učnih in delovnih priložnostih, napredku in izbirah ter tudi o tem, kje lahko poiščejo pomoč in nasvet ter kako (OECD 2010 v OECD 2018).
3. Individualno karierno **svetovanje** z namenom podati nasvet o kariernih odločitvah, ki je lahko proaktivno (obvezni pogovori z vsemi) ali reaktivno (krizno). Svetovanje je lahko splošno ali ciljno. Vključuje aktivnosti, ki pomagajo mladim informacije pridobiti, jih razumeti in si jih razložiti ter uporabiti. Pomeni tudi svetovanje in podporo v pomoč mladim, da bi razumeli sebe in svoje potrebe, se znali spopasti z ovirami, reševati konflikte ter načrtovati prihodnje poti in razvoj (Watts 2009 v OECD 2018).
4. Neposredno **srečanje s svetom dela** omogoča mladim vpogled v trg dela in izkušnje o njem, s čimer povečuje in širi njihova pričakovanja (Hughes idr. 2016 v OECD 2018).
5. **Izjava se s širokim naborom aktivnosti.**

Karierne aktivnosti so lahko individualne ali skupinske, v živo ali na daljavo. Lahko so preventivne ali odziv na trenutne potrebe. Vključujejo informacije o karieri (tiskane, internetne in druge), orodja za samoocenjevanje in ocenjevanje, svetovalne pogovore, izobraževalne programe o karieri (za pomoč posameznikom razviti njihovo zavedanje sebe, zavedanje okolja in veščine vodenja kariere), senčenje na delovnem mestu in krajše izkušnje na delovnem mestu (za zoženje možnosti pred odločitvijo) (OECD 2004).

Šole in učitelji so bistveni za izvajanje karierne orientacije. Šola je še naprej ključna začetna točka karierne orientacije v večini držav (OECD 2018, 47). Njena moč izhaja iz dejstva, da lahko doseže veliko mladih na sistematičen način. Običajno potekajo aktivnosti v šolah po dveh poteh, kot:

- karierno izobraževanje, pri katerem učenci spoznavajo svet dela in razvijajo veščine vodenja kariere med poukom v razredu, z delovnimi izkušnjami itd.,
- individualno karierno svetovanje »ena na ena« ali v skupinah, ki omogoča podajanje specifičnih informacij in nasvetov o kariernih možnostih in odločitvah.

Raziskave kažejo, da kakovostno karierno orientacijo zagotavlja vključenost in sodelovanje obojih, strokovnjakov za karierno orientacijo in učiteljev ter drugih strokovnih delavcev, vključno z ravnatelji. Le učitelji lahko povežejo vsebino svojih predmetov s svetom dela.

Izzivi

V vseh državah OECD izražajo skrb, da so storitve karijerne orientacije v šolah šibke, da strokovni delavci niso ustrezno usposobljeni za spopadanje z izzivi trga dela in da so njihovi nasveti lahko premalo objektivni (OECD 2018, 48).

Priporočila

Glavni cilj karijerne orientacije je pomagati mladim, da bi razumeli vedno bolj kompleksen trg dela in bi se zmogli informirano odločiti o tem, kako zadovoljiti svoje ambicije glede izobraževanja, usposabljanja in poklicne izbire. Poleg tega je cilj pomagati mladim razviti veščine, ki jih bodo opolnomočile za učinkovito sprejemanje odločitev o delu skozi vse življenje.

ICCDPP (2017) priporoča državam naslednje ukrepe pri pripravi programov za karierno orientacijo:

- Ključne deležnike (starši, zaposlovalci, izobraževalci in državljani) vključite v oblikovanje programov in storitev karijerne orientacije.
- Zagotovite, da imajo posamezniki dostop do delovnih izkušenj in učenje na delovnih mestih.
- Zagotavljajte dobre informacije o trgu dela.
- Uporabljajte tehnologijo za širok dostop in boljšo učinkovitost storitev karijerne orientacije (e-svetovanje, e-testiranje, e-listovnik ...).
- Podprite zaposlovalce pri zagotavljanju storitev karijerne orientacije za zaposlene.
- Oblikujte ukrepe na podlagi podatkov.

Priporočeni ukrepi na ravni zavodov (OECD 2018) so:

- Omogočite mladim prostor za načrtno in redno refleksijo ter pogovor o njihovi prihodnosti.
- Omogočite učencem, da spoznavajo značilnosti trga dela in poklicev, ki so strateško ekonomsko pomembni, porajajoči se ali je veliko možnosti, da imajo o njih napačne predstave.
- Za izvajanje karijerne orientacije izberite vsešolski pristop; vključite strokovnjake za karierno orientacijo in tudi učitelje, vodje šol, starše in ljudi iz sveta dela.
- Zagotavljajte lahek dostop do zanesljivih informacij o trgu dela in svetovanje dobro usposobljenih, neodvisnih in objektivnih strokovnjakov, preden mladi sprejemajo odločitve.
- Zavedajte se, da na odločitve mladih o delu in karieri vplivajo mnenja staršev, njihovo socialno ozadje in samozavedanje, spol in etnični stereotipi, kar lahko vpliva na njihovo izbiro (pre)ozkega nabora poklicev.
- Posebno pozornost namenite mladim iz ranljivih družin, da bi z ukrepi naredili kar največ.
- Nadaljujte zbiranje podatkov, uporabljajte tudi vzdolžne raziskave, da bi bili ukrepi kar najboljši.

Novejši viri, ki so lahko strokovnim delavcem v pomoč pri izvajanju storitev karijerne orientacije, so na primer:

- Štremfel, U., in M. Lovšin (ur.) 2015. *Karierni ter osebnostni in socialni razvoj mladih: pogledi, pristopi, izzivi*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Ažman, T., in M. Lovšin (ur.) 2014. *Moja kariera: informacije za otroke, učence, dijake, študente, mlade in odrasle, starše in strokovne delavce*. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje.

Osrednje mesto, ki vsebuje ključne informacije za vse izvajalce storitev vseživljenjske karijerne orientacije v Sloveniji in za oblikovalce politik na tem področju je Točka VKO. Poleg novic, informacij o izobraževanjih na področju VKO in pregleda državnih projektov s področja VKO vsebuje VKO-orođja za izvajanje aktivnosti VKO in literaturo o teoriji, praksi in politikah VKO. Točka VKO je tudi domača stran nacionalne Strokovne skupine za VKO, ki v državi združuje strokovnjake in oblikovalce politik.

- *Točka VKO – Vseživljenjska karierna orientacija*: <https://www.vkotocka.si/>

Spletna stran, namenjena predvsem učencem in dijakom:

- <http://www.mojaizbira.si/pomoc-ucencem>

Veliko informacij in spletnih orodij, uporabnih tudi za karierno orientacijo mladih, ponuja Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije: <https://www.ess.gov.si/>.

Za leto 2018 je izdal poklicni barometer, ki je odličen informator o poklicih, po katerih je v Sloveniji trenutno preveč, ravno prav in premalo kadrov: https://www.ess.gov.si/_files/11732/Poklicni_barometer_rezultati_Slovenija_in_OS.pdf.

Z ravnatelji in direktorji iz skupine VKR smo se pogovorili o aktivnostih, s katerimi lahko podprejo strokovne delavce pri pridobivanju kompetence vodenje kariere.

Pristopi, ki omogočajo razvoj kariere strokovnih delavcev, kot so jih predlagali ravnatelji:

Zavedanje sebe: Voditi karierne pogovore in sodelavce spodbujati k razmisleku o sebi. V čem so dobri, katere so njihove sposobnosti in veščine. Kje so šibki, kje vidijo možnosti za izboljšave. Kaj je zanje pomembno. Spodbujati jih k postavljanju kariernih ciljev in jim pri tem pomagati. Spodbujati jih k vodenju osebnega listovnika, jih pri tem podpirati in pomagati.

Zavedanje okolja: Sodelavce spodbujati k nadaljnjemu izobraževanju. Razvijati oblike dela, pri katerih bodo imeli možnost sodelovati in se povezovati z drugimi strokovnimi delavci (npr. hospitacije v drugem zavodu), ter izkušnje in novo znanje uporabiti pri kariernem razvoju. Spodbujati k povezovanju in omogočiti razvoj kritičnega prijateljstva. Izmenjava dobre prakse, razvijati sodelovalno učenje.

Odločanje: Omogočiti priložnosti, da sodelavci vodijo in odločajo. Podpirati jih pri načrtovanju in oblikovanju ciljev. Sodelavcem ponuditi dovolj spodbud, omogočiti pridobivanje informacij o možnostih kariernega razvoja.

Prehajanje: Sodelavcem omogočiti opravljanje odgovornejših nalog (npr. vodenje aktiva) in usposabljanja za vodenje. Omogočiti sodelovanje z drugimi zavodi in jih podpirati pri njihovih odločitvah.

Proaktivnost: Spodbujati sodelavce k delovanju in uresničevanju ciljev; k raziskovalnemu delu in pisanju strokovnih prispevkov. Spodbujanje za predstavitve dobrih praks in iskanje priložnosti za karierni razvoj.

Kaj lahko ravnatelj že zdaj naredi za opolnomočenje strokovnih delavcev za vodenje kariere?

Predlogi:

- z njimi se lahko začne pogovarjati o razvoju kariere in njenem pojmovanju v današnjem času;
- na individualnih (letnih) pogovorih jih spodbuja, da razmišljajo o svoji karieri;
- omogoča jim, da pridobijo različne izkušnje – nove vloge in naloge, v sodelovanju z okoljem, v projektih ipd., zanimivi gostje v zavodu;
- jim je vzor pri razvoju kariere;
- jim omogoča profesionalni razvoj, tudi takšen, ki jih izziva in ni povezan z njihovo temeljno vsebino dela;
- razvoj kariere lahko s sodelavci sistematično načrtuje;
- jim omogoči usposabljanje za karierno kompetenco;
- lahko jih spodbuja, da se povezujejo v različne time in sodelujejo pri delu.

V. LITERATURA

Archibald, S., J. G. Coggshall, A. Croft in L. Goe. 2011. *High Quality Professional Development for All Teachers: Effectively Allocating Resources*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teaching Quality.

Ažman, T. in B. Rupar, ur. 2015. *Politike na področju vodenja kariere s priporočili*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.

Ažman, T., in M. Lovšin (ur.) 2014. *Moja kariera: informacije za otroke, učence, dijake, študente, mlade in odrasle, starše in strokovne delavce*. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje.

Bandelj, A. idr. 2015. *Medresorske smernice kakovosti vseživljenjske kariernе orientacije*. Različica 1. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.

Bubb, S. 2013. »Vodenje profesionalnega razvoja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 15–30.

Caena, F. 2011. »Literature Review: Quality in Teachers' Continuing Professional Development.« European Commission, Brussels.

CEDEFOP. 2009. *Professionalising career guidance. Practitioner competences and qualification routes in Europe*. Luxemburg: Office for Publications of the European Communities. http://www.cedefop.europa.eu/files/5193_en.pdf

Cole, P. 2004. *Professional development: A great way to avoid change*. Paper No. 140. Melbourne, Australia: Center for Strategic Education. Dostopno na: <http://www.malit.org.uk/wp-content/uploads/Peter-Cole-PD-A-great-way-to-avoid-change.pdf>

Drucker, P. F. 1995. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books.

Evropska komisija/EACEA/Eurydice. 2018. *Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://eurydice.indire.it/wp-content/uploads/2018/02/Teaching-Careers-in-Europe.pdf>

Evropska komisija. 2017. *Razvoj šol in odlično poučevanje za dober začetek v življenju*. Sporočilo komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij. Bruselj, 30. 5. 2017, COMM(2017) 248 final.

European Commission. 2015. *Shaping career-long perspectives on teaching: A Guide on Policies to Improve Initial Teacher Education*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat. 2018. *Persons employed part time – total*. Pridobljeno 21. marec 2015 iz Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tps00159>

Gomboc, S. 2012. *Kariera se ustvari, ne zgodi*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.

Greenhaus, J., in G. Callanan. (Ur.). 2006. *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Hoyle, E. 1975. Professionalism, professionalism and control in teaching. V: V. HOUGHTON idr. (eds) *Management in Education: the Management of Organisations and Individuals*. London: Ward Lock Educational in association with Open University Press.

Hughes, D., A. Mann, A. A. Barnes, B. Baldauf in R. McKeown. 2016. *Careers Education: International Literature Review*. Warwick: Warwick Institute for Employer Research and Education and Employers Research. https://educationendowmentfoundation.org.uk/public/files/Publications/Careers_review.pdf

Kohont, A., B. Tacer, D. Hrovatič, K. Urbanc, T. Vidmar., Ž Toličič Drobež, S. Jelenc Krašovec, S. Pečjak, M. Juriševič, S. Niklanovič in S. Bučar Markič. 2011. *Terminološki slovarček karierne orientacije*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.

Krek, J. in M. Metljak. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Dostopno na http://pefprints.pef.uni-lj.si/1195/1/bela_knjiga_2011.pdf

Law, B. in A. G. Watts. 2003. The DOTS Analysis. *Original version*. National Institute for Careers Education and Counselling. <http://www.hihohiho.com/memory/cafdots.pdf>

Law, B. 2010. *Career-learning thinking for contemporary working life*. <http://www.hihohiho.com/newthinking/crlrnupdate.pdf>

Mills, C. 2011. *Career Coach. Your Personal Workbook for a Better Career*. Great Britain: Trotman Publishing.

Musek, J. in V. Pečjak. 200. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

Musset, P. in L. M Kurekova 2018. *Working it out: Career Guidance and Employer Engagement*. OECD Education Working Papers, No. 175. Paris: OECD Publishing. https://cica.org.au/wp-content/uploads/OECD_Guidance-and-employers.pdf

OECD. 2004. *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. Paris: OECD Publishing. <http://www.oecd.org/education/innovation-education/34050171.pdf>

OECD. 2010. *Learning for Jobs*. OECD Reviews of Vocational Education and Training. Paris: OECD Publishing. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf>

Pravilnik o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Uradni list Republike Slovenije, št. 33/17.

Schwab, K. 2017. The Fourth Industrial Revolution. *Četrta industrijska revolucija*. (I. Pauletič, prev.) Šenčur pri Kranju: FrodX. Pridobljeno 9. november 2018 iz <http://assets.cdnma.com/8475/assets/Cetrta-industrijska-revolucija.pdf>

Sentočnik, S. 2012 a. Analiza učnih načrtov obveznih predmetov osnovne šole z vidika VKO s priporočili.

Sentočnik, S. 2012 b. Analiza učnih načrtov obveznih predmetov v gimnaziji z vidika VKO s priporočili.

Sentočnik, S. 2013. Študija učinkov programa Vseživljenjsko učenje na osnovnošolsko in srednješolsko izobraževanje z vidika nacionalnih prioritet. Ljubljana: CMEPIUS.

Šemrl, K., in B. Potočnik. 2016. Coach: *Interno seminarsko gradivo*. Ljubljana: Glotta Nova.

Štremfel, U., in M. Lovšin (ur.) 2015. Karierni ter osebnostni in socialni razvoj mladih: pogledi, pristopi, izzivi. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

The International Centre for Career Development and Public Policy (ICCDPP). 2017. *Career Development: At the Crossroads towards Relevance and Impact*. Communiqué 2017. http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/163169_Communique_2017_ICCDPP_final.pdf

Van Deursen, P. in F. Wijdeven (Ur.). N. Perinčič prevod. 2012. *Karierni kompas; Orodje za karierne svetovalce / pripomoček za samostojno vodenje kariere*. Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje. http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/-1a_Karierni%20kompas-PRINT.pdf

Vodenje v vzgoji in izobraževanju. 2017. 15 (2). Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Watts, A. G. 2009. *The Relationship of Career Guidance to VET*. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44246616.pdf>

Whitmore, sir J. 2009. *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. People skills for professionals (4. izdaja). Boston: Nicholas Brealey.

World Economic Forum. 2016. *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Pridobljeno 4. maj 2018 iz World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list Republike Slovenije, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ztfi-a, 69/08 – zzavar-e in 40/12 – zujf.

Zavašnik Arčnik, M. in M. Lovšin. 2017. *Terminološki pregled besednega korena »karierni« v EU in nacionalnih dokumentih preteklih 5 let*. Šola za ravnatelje: Interno gradivo v okviru projekta VIO.

Zavašnik Arčnik, M., J. Zupančič in T. Horvat. 2015 a. »Vodenje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v času omejenih finančnih sredstev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13 (3): 23–36.

Zavašnik Arčnik, M. in K. Mihovar Globokar. 2015 b. »Profesionalni razvoj ravnateljev v zakonodajnih okvirjih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13 (1): 79–100.





Vodenje in upravljanje
inovativnih učnih okolij



Šola za ravnateljce



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD