



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management
kadrovskih in izobraževalnih procesov

RAZVOJ PEDAGOŠKEGA KADRA V GIMNAZIJI IN SREDNJI ŠOLI RUDOLFA MAISTRA

Mentorica: doc. dr. Mojca Bernik

Kandidatka: Jana Bombek

Kranj, september 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Mojci Bernik za pomoč in mentorstvo pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nataši Purkat.

Posebna zahvala pa velja družini, ki mi je ves čas stala ob strani in me spodbujala pri pisanju diplomske naloge.

POVZETEK

V diplomski nalogi smo predstavili razvoj kadrov v Gimnaziji in srednji šoli Rudolfa Maistra (GSŠRM). Diplomaska naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu smo teoretično opredelili pomen razvoja kadrov. Proučili smo dejavnike raziskovalnih vprašanj: doživljanje strokovnega razvoja, razvoj kariere in motiviranost zaposlenih za lasten razvoj. V drugem delu smo vsa predhodno teoretično ugotovljena spoznanja podkrepili z raziskavo v realnem okolju. V GSŠRM smo raziskali, kako poteka razvoj kadrov. Rezultati raziskave so pokazali, da je v GSŠRM sistem razvoja dobro razvit, vendar je analiza pokazala, da so na nekaterih področjih možne še izboljšave. V sklepu smo pripravili smernice za izboljšave v delovanju razvoja kadrov. To bi v prihodnosti pripomoglo k še boljšim delovnim rezultatom, večji uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

- Razvoj kadrov
- Izobraževanje
- Usposabljanje

ABSTRACT

This diploma thesis presents the development of human resources in the grammar and secondary school Gimnazija in srednja šola Rudolfa Maistra (abbreviated as GSŠRM). The thesis is organized in two parts. The first part provides a theoretical framework outlining the importance of human resource development. It also examines the factors underlying the research questions, i.e. the perception of professional development, career development and employees' motivation to pursue their own development. The second part of the thesis involves a research carried out in a real environment, which supports the findings that had been established previously in theory. In this context, it was examined how human resource development is managed in GSŠRM. The research results have shown that GSŠRM has a well-defined HR development system in place, but according to the analysis there is room for improvement in some areas. The conclusion of the thesis provides guidelines on how to improve human resource development. Going forward, this could improve the school's results, performance and boost employee satisfaction.

KEYWORDS

- Human resource development
- Education
- Training

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.3. METODE DELA	2
2. RAZVOJ KADROV	3
2.1. OPREDELITEV RAZVOJA KADROV	3
2.2. NAMEN RAZVOJA KADROV	4
2.3. PRISTOPI K RAZVOJU KADROV	5
2.4. IZOBRAŽEVANJE.....	5
2.5. USPOSABLJANJE	6
2.5.1. Vrste usposabljanja	7
2.5.2. Metode usposabljanja	7
2.5.3. Izvajanje usposabljanja	8
2.5.4. Vpliv usposabljanja na osebni razvoj posameznika.....	8
3. RAZVOJ KARIERE	10
3.1. RAZVOJ KARIERE posameznika v šolstvu	12
3.1.1. Kariera učiteljev.....	13
3.1.2. Napredovanje učiteljev v srednji šoli	14
3.1.3. Ravnateljeva vloga pri razvoju učiteljeve kariere.....	15
3.1.4. Motivacija in razvoj učiteljev	15
4. GIMNAZIJA IN SREDNJA ŠOLA RUDOLFA MAISTRA	17
4.1. SPLOŠNO	17
4.2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV V GSŠRM.....	17
4.2.1. Notranje izobraževanje	17
4.2.2. Podiplomski študij, specializacije in nadstandardno izobraževanje	18
4.2.3. Izobraževanje na šoli, uvajanje novega učitelja in hospitacije	18
4.2.4. Izobraževanje drugih delavcev šole	18
5. ANALIZA RAZISKAVE	19
5.1. NAMEN RAZISKAVE	19
5.2. METODOLOGIJA	19
5.3. REZULTATI.....	20
5.4. SKLEPNE UGOTOVITVE	28
6. SKLEP.....	29
LITERATURA IN VIRI	31
PRILOGE	33

1. UVOD

Razvoja šole kot institucije si ne moremo predstavljati brez razvoja sodelovalne kulture med zaposlenimi, učenja drug z drugim in drug od drugega. Temeljno izhodišče za tako šolsko kulturo in klimo je sprejemanje rasti, razvojnosti in prizadevanja za nenehni napredek, ki potrebuje čas in razvojno pot (Muršak, Javrh, Kalin, 2011, str. 13).

Gimnazija in srednja šola Rudolfa Maistra (v nadaljevanju GSŠRM) je vzgojno izobraževalna organizacija, ki sprejema odgovornost za lastni razvoj. Se ne odziva le na zahteve ustanovitelja in drugih, ki vplivajo na njeno delo, temveč svoj razvoj sama natančno načrtuje v okviru letnih delovnih načrtov. Pri tem si pomaga s samoevalvacijami učiteljev, sodeluje z lokalnim okoljem ter se odziva na aktualne potrebe gospodarstva in družbe. Sodeluje z različnimi zunanjimi institucijami, da pri tem ohrani svojo aktualnost v okviru ponudbe srednjih šol. Na njihovi osnovi oblikuje pristope, ki omogočajo njen dolgoročni razvoj.

Šola ima lastno vizijo, da želi postati najboljša izobraževalna organizacija, ki nenehno prepoznava potrebe in zahteve družbe po znanju in spretnostih ter se nanje odziva s kakovostnim izobraževanjem. V stimulativnem in prijaznem okolju si GSŠRM želi postati zelo nadpovprečna šola po učnih dosežkih ter rezultatih šolskih in obšolskih dejavnosti. To pa zahteva visoko raven strokovnosti in veliko motiviranost pri zaposlenih ter zadostno podporo vodstva. Vodstvo šole se je v izjavi za kakovost zavezalo, da spremlja delo učiteljev in da spodbuja različne aktivnosti, ki krepijo motivacijo za delo. Vodilo šole so standardi, opredeljeni v Izjavi o kakovosti (Izjava o kakovosti GSŠRM, 2016). Šola je leta 2006 opredelila izjavo o kakovosti, s katero seznanjajo udeležence izobraževanja, financerje, partnerje ter druge uporabnike lastnih storitev o sprejetih standardih kakovosti izobraževanja. Svojo vizijo šola tudi povezuje z vključevanjem v različne razvojne projekte, zagotavljanjem strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih, pozitivnim odnosom vseh udeležencev izobraževalnega procesa ter fizično širitvijo šole kot objekta (dobre razmere za izobraževanje).

Poglavitni namen učiteljevega dela je skrb za napredek in razvoj izobraževanja oziroma vseh udeležencev vzgojno-izobraževalnega procesa. Seveda je delo učitelja mogoče le, če so za to zagotovljeni temeljni pogoji, med katerimi je najpomembnejši zagotavljanje možnosti za učiteljev nemoteni poklicni razvoj. Zato je treba nameniti pozornost vsem stopnjam izobraževanja in usposabljanja učiteljev v funkciji njihovega poklicnega razvoja, od študijske odločitve za pedagoški program oziroma poklicne odločitve za delo na področju vzgoje in izobraževanja do vloge obojega v poznem obdobju učiteljeve kariere. V GSŠRM je načrt izobraževanja za vsakega posameznika opredeljen v letnem delovnem načrtu (Letni delovni načrt GSŠRM, 2015).

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

V GSŠRM izvajajo standarde kakovosti izobraževanja, ki vključujejo tudi razvoj zaposlenih. Kljub temu opazimo, da sedanji sistem razvoja kadrov v GSŠRM ni najboljši, saj zaposleni ne kažejo zadostnega interesa po dodatnem izobraževanju.

Cilj diplomske naloge bo zato pregledati literaturo s področja razvoja kadrov, s poudarkom na izobraževanju. Analizirali bomo sedanje stanje in skušali pridobiti odgovore na ta raziskovalna vprašanja:

RV1: Kako je razvit sistem razvoja zaposlenih v GSŠRM?

RV2: Kako doživljajo zaposleni na GSŠRM svoj strokovni razvoj?

RV3: Kako zaposleni vidijo razvoj lastne kariere?

RV4: Kako GSŠRM izvaja razvoj posameznikov in organizacije (šole)?

RV5: Kako šola motivira zaposlene?

RV6: Kako je vodenje povezano s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih?

RV7: Kako vodstvo izvaja skrb za zaposlene in njihove delovne naloge?

1.2. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da se zaradi nujnosti hitrega prilagajanja spremembam v času, v katerem živimo, vlaga veliko v razvoj kadrov v smislu izobraževanja in usposabljanja.

Omejitve pri analizi diplomskega dela vidimo zlasti v omejenosti podatkov zaradi majhnega vzorca, zato rezultatov raziskave ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

1.3. METODE DELA

Pri diplomski nalogi bomo uporabili deskriptivno metodo, s katero bomo pregledali tujo in domačo literaturo s področja šolstva in managementa. Zbrani material bomo povzeli, interpretirali in analizirali ter ga smiselno vključili v diplomsko nalogo.

Drugi del diplomske naloge temelji na metodi anketiranja, s katero bomo pridobili informacije, potrebne za diplomsko nalogo (kot instrument pri anketi bo uporabljen vprašalnik med zaposlenimi v GSŠRM). Pridobljeni rezultati bodo analizirani in predstavljeni v obliki grafov in preglednic.

2. RAZVOJ KADROV

2.1. OPREDELITEV RAZVOJA KADROV

Razvoj kadrov je opredeljen kot načrtovan in sistematičen proces nadzorovanja kadrovske-izobraževalnih postopkov, izvajanja, priprave in ukrepov, ki so namenjeni osebnemu, delovnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih. Razvoj kadrov v najvišji meri zagotavlja tako klasifikacijsko kot poklicno izobrazbeno strukturo vseh zaposlenih, glede na to kakšni so strateški cilji organizacije in glede na njeno razvitost (Florjančič, Ferjan in Bernik, 1999, str. 125).

Svetlik in Zupan, (2009, str. 505) navaja: »Z razvojem managementa človeških virov se je sočasno razvijal tudi koncept razvoja kadrov. Prvotne usmeritve so bile namenjene predvsem profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika ter usklajevanju interesov posameznika in podjetja, pri čemer je bil največji poudarek na izobraževanju in načrtovanju kariere. S spremljanjem vloge človeških virov pa nastaja potreba, da postane razvoj kadrov del strategije organizacije in da pomaga oblikovati kulturo organizacije skladno z želenimi vrednotami.« Na osnovi tega lahko sklepamo, da so želje organizacije o konkretnem povezovanju z lastnimi kadri vse večje in pomembnejše pri doseganju različnih ravni v organizaciji.

Lahko rečemo, da ima trajnostna naložba organizacije v razvoj kadrov velik pomen za nadaljnje poslovanje organizacije in njihove zaposlene. Kaže se v kakovosti, rasti produktivnosti, zavzetosti zaposlenih za delo ter lojalnosti. Merkač (1998, str. 65) navaja: »Tak sistem posamezniku poveča možnost za poklicno samopotrjevanje, njegovo fleksibilnost in mobilnost, odpre možnosti za vsestranski delovni, strokovni in osebni razvoj posameznika ter zagotavlja možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja.« Razvoj kadrov ima torej več razsežnosti. Poleg naložbe organizacije vpliva tudi na posameznikovo osebnost, ki se v tem procesu nadgrajuje.

Osnovna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja maksimalno poklicno, izobrazbeno in klasifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na to kakšna je trenutna razvitost in kakšni so prihodnji cilji organizacije. Spremljanje, razmeščanje, napredovanje in izobraževanje so instrumenti razvoja kadrov, ki so medsebojno prepleteni in povezani (Možina, 2002, str. 56). Prizadevanje za posameznikov razvoj in izpolnitev njegovih kariernih ambicij je nujno potrebno za uspešno delovanje strategije podjetja.

V vsaki organizaciji so kadri pomembni nosilci za uresničevanje načrtovanih ciljev razvoja in programov dela. Kadrovske-izobraževalna politika organizacije mora aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov ter kadrov, vključenih v izobraževalni sistem (Jereb, 1998, str. 101). Kot navajajo mnogi avtorji, je eden od zelo pomembnih temeljev razvoja kadrov maksimalna povezanost posameznika in organizacije.

Poudarek pri današnjem razvoju kadrov zlasti na uresničevanju poslovnih ciljev organizacije in udejanjanju njene vizije, ki pa se lahko najboljše izpolni, ko so cilji organizacije in cilji posameznika optimalno usklajeni (Možina, 2002, str. 71).

Torej lahko govorimo o uspešnem delovanju organizacije, ko bosta obe strani prisluhnili interesom nasprotne strani (posameznik, organizacija), prilagodili lastne zahteve in želje.

Možina (2002, str. 102) meni, da je pomen razvoja kadrov za organizacijo v:

- večji storilnosti (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave),
- boljši kakovosti izdelkov in storitev (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
- večji prilagojenosti delavcev delu (manj odsotnosti in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Na osnovi tega sklepamo, da je pomen razvoja pomemben za širši del organizacije in da se kaže v različnih dejavnikih.

2.2. NAMEN RAZVOJA KADROV

Osnovni namen dejavnosti razvoja zaposlenih so primerno usposobljeni ljudje, ki so sposobni doseči cilje in s tem prispevati k boljšem poslovanju (Treven, 1998, str. 197). Želja vsake organizacije je, da ima ustrezne kadre, saj lahko le tako uresničuje zastavljene cilje.

Novak (2008, str. 145) navaja: »Da je treba tvoriti celoto iz strokovnega, delovnega in osebnega razvoja posameznika. Pri že zaposlenih je treba spodbujati razvoj potrebnih zmožnosti, poudarjajo se ustvarjalnost, prilagodljivost in znanje.« Torej je treba nameniti pozornost različnim področjem posameznikovega razvoja in delovanja.

Namen razvoja kadrov je mogoče izpolniti tako, da se, kolikor je mogoče, zagotovi (Treven, 1998, str. 197):

- vsak zaposleni v podjetju mora imeti znanje, spretnosti za učinkovito opravljanje svojega dela;
- kakovost dela posameznikov in timov se stalno izboljšuje;
- zaposleni se razvijajo v smeri, ki omogoča njihov največji možni napredek in rast.

Če torej želimo, da bo namen razvoja kadrov dosežen, mora organizacija dati precejšen poudarek znanju, izboljšati kakovost in zaposlene usmeriti v napredek.

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje upravljanja človeških virov, ki vključuje te dejavnosti (Treven, 1998, str. 197):

- učenje: opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno sprememb v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj ali prakse;
- izobraževanje: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh, ne le na posameznem področju življenja;
- razvoj: nanaša se na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki jih ta pridobi z izobraževanjem;
- usposabljanje: to lahko opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in

upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

Navedene dejavnosti se torej prepletajo ter so pomemben del uspešnega razvoja posameznika in s tem organizacije.

2.3. PRISTOPI K RAZVOJU KADROV

Noe v (Novak, 2008, str. 149) meni, da so za razvoj zaposlenih uporabljeni ti pristopi:

- izobraževanje; večina podjetij meni, da je bistvo izobraževalnih programov pridobivanje potrebnih veščin za uspešno opravljanje dolgoročnega dela;
- ocenjevanje; dejavnost ocenjevanja vključuje zbiranje informacij in omogočanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, načinu komuniciranja, sposobnostih in veščinah;
- delovne izkušnje; zaposleni se v podjetju razvijajo na podlagi delovnih izkušenj;
- medsebojni odnosi; zaposleni lahko razvijajo svoje sposobnosti in pridobivajo novo znanje tudi s povezovanjem z bolj izkušenimi sodelavci.

Podjetja uporabljajo ocenjevanje za določitev prednosti ali slabosti zaposlenih. Z delovnimi izkušnjami so povezane različne naloge in značilnosti delovnega mesta, ki ga zasedajo. Na podlagi medsebojnih odnosov zaposleni navezujejo stike s sodelavci in pridobivajo znanje od njih.

Poznamo osebni, delovni in strokovni razvoj posameznika. Delovne izkušnje posameznika zelo pripomorejo k osebnemu razvoju (Treven, 1998, str. 205). V organizacijah lahko delovne izkušnje, ki jih posameznik že ima, še nadgradi, ko je organizacija v fazi razširitve dela ali ko se odloči, da bo posameznik krožil po različnih procesih dela, ali ko gre zgolj za premestitev ali napredovanje.

2.4. IZOBRAŽEVANJE

Glavni nameni izobraževanja so: povečanje učinkovitosti organizacije, izboljšanje možnosti upravljanja kadrovskih virov, prilagajanje znanja zaposlenih novim tehnologijam in delovnim procesom, omogočanje prerazporejanja zaposlenih, omogočanje napredovanja zaposlenih in s tem povečanje motivacije za delo (Miglič, 2004, str. 157). Torej je organizacija nekako prisiljena slediti naglim spremembam tudi v okviru lastne organizacije, če želi ohraniti, nadgraditi načrtovane cilje.

Izobraževanje mora biti organiziran proces. Mora biti planiran, z določenimi cilji, ki so pomembni za organizacijo in prav tako za posameznika. Cilj mora biti določen dosledno, pomembno je, da je dosegljiv in objektivni (Florjančič in drugi, 1999, str. 128). Ciljno in smiselno usmerjeno izobraževanje je torej nujno za vse, ne le za posameznika.

Na intelektualni razvoj posameznika vpliva izobraževanje, ki pomaga odkrivati nove zmožnosti in še neodkrite talente, ter izboljšuje razmišljanje in njegovo delovanje (Vukovič, 2006, str. 21). Lahko rečemo, da posameznik potrebuje možnosti za nadaljnje izobraževanje, saj spodbuja njegovo osebno rast.

Mihalič (2006, str. 188) navaja: »Za razvoj sodobnega izobraževanja v organizacijah značilno, da je le-to postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno kot nekdanj, poleg tega je pridobivanje znanja čedalje bolj praktično usmerjeno.«

Glede na vsebino lahko razvrstimo cilje izobraževanja v te skupine (Florjančič in drugi, 1999, str. 129–130):

- spoznavni cilji – zajemajo znanje, razumevanje aplikacijo pridobljenega znanja za trenutne in nove rešitve ter kritični odnos do pridobljenega znanja;
- cilji vzgojnega področja – ker je stopnje doseganja ciljev na vzgojnem področju težko meriti, jih opredelimo le na splošno; cilji so odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje, razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritični odnos do strokovnih vrednot in moralnih norm okolja;
- cilji psihomotornega področja – ker so za opravljanje posameznih poklicev poleg informativnih vrst znanja potrebne tudi spretnosti, morajo udeleženci izobraževanja pridobiti tudi psihomotorične spretnosti: naučiti se morajo specifičnih telesnih gibov, potrebnih za uspešno opravljanje posameznih poklicev, spoznati morajo značilnosti »nebesednega sporočanja«, značilnega za posamezne poklice, pridobiti govorne spretnosti ipd.

Izobraževanje torej zajema različne cilje glede na različna področja.

2.5. USPOSABLJANJE

Strokovno usposabljanje oziroma usposabljanje je proces razvijanja posameznikovih sposobnosti, ki jih potrebuje za opravljanje svojega dela (Možina in drugi, 1998, str. 178). Lahko rečemo, da je usposabljanje dolgoročna naložba za posameznika.

Usposabljanje je proces pridobivanja, izboljšanja ter razvijanja tistih veščin, sposobnosti, navad in drugih zmožnosti, ki zaposlenemu večajo učinkovitost na delovnem mestu in s tem omogočajo doseganje ciljev organizacije (Mihalič, 2006, str. 190). Zaradi omejenosti finančnih virov je treba skrbno proučiti, katere vrste izobraževanja ter za koga so potrebne v danem trenutku in katera v bližnji prihodnosti.

Dejavnost usposabljanja je povezana z nizom prednosti za organizacijo. Če je učinkovito organizirana, so namreč njeni učinki (Treven, 1998, str. 208–209):

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela posameznikov, timov in vsega podjetja z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih sposobnosti zaposlenih;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, potrebnih za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Na osnovi navedenih učinkov usposabljanja lahko sklepamo, da bi morda organizacija morala večkrat razmisliti o usposabljanju zaposlenih.

Merkač Skok (2005, str. 168) meni, da usposabljanje in razvoj opredelimo kot načrtovan trud, da bi zaposleni dosegel in pridobil vedenje, povezano z delom, ter tako izboljšal svoje delovne rezultate.

Treven (1998, str. 209) navaja: »Dejavnost usposabljanja v podjetju se učinkovito izvaja le, če se pri njenem oblikovanju uporabi sistemski pristop. Ta zahteva od zaposlenih, odgovornih za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje.« Lahko rečemo, da je treba pri izvajanju dejavnosti usposabljanja upoštevati vse morebitne vplive na učenje.

Vukovič (2006, str. 29) navaja: »Da je usposabljanje eden glavnih elementov razvoja kadrov, saj neposredno in nenehno učinkuje ne le na znanje in sposobnosti posameznika ter s tem na organizacijo, ampak tudi na njegov značaj, kulturo, prizadevanja in delovno uspešnost.«

2.5.1. VRSTE USPOSABLJANJA

Glede na izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji poznamo različne vrste usposabljanja. Najpogostejši sta dve vrsti:

- Pripravnštvo je način pridobivanja praktične usposobljenosti, potrebne za dejanski začetek poklicne kariere. Pripravnštvo je torej prehod iz šole v konkretno podjetje oziroma drugo ustanovo. Pripravnik je vsak, ki prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in stopnji strokovne izobrazbe, zato da bi se uvedel in usposobil za samostojno delo (Ferjan, 1999, str. 82).
- Uvajanje v delo se kaže kot aktivnost kadrovskega strokovnjaka in vodij, katerih namen je, da se na novo sprejeta oseba seznanji s podjetjem in njegovimi cilji, opravi naloge in delovno skupino in vodji (Florjančič in Karavan, 1992, str. 77).

Na osnovi zapsanega sta pripravništvo in uvajanje prepletena pojma. Vendar je še vedno pripravništvo tisto, ki se uporablja večinoma za delavce, ki prvič začnejo delati, uvajanje pa se uporablja za že izkušene delavce.

2.5.2. METODE USPOSABLJANJA

Za pridobitev novega znanja ali spretnosti pri usposabljanju organizacije uporabljajo različne metode. Glede na namen uporabe razlikujemo te skupine metod (Treven, 1998, str. 209):

- Metode usposabljanja zaposlenih na njihovem delovnem mestu: predstavitve, mentorstvo, kroženje zaposlenih, učenje pri delu.
- Metode formalnega usposabljanja: predavanja, pogovori, razprave, proučevanje primerov, igra vlog, simulacije, delavnice, oblikovanje timov, učenje na daljavo, izvedba skupinskih vlog.
- Metode usposabljanja pri delu ali formalnega usposabljanja: učenje na temelju reševanja dejanskih problemov, izvedba posebnih nalog, delo pri projektih, usmerjeno branje strokovnih knjig in člankov, računalniško podprto usposabljanje, uporaba interaktivnega videa, multimedijsko usposabljanje.

Za katero metodo se bo organizacija odločila, je odvisno od več dejavnikov. Predvsem je to odvisno od količine finančne konstrukcije organizacije. Odločitev narekujejo tudi trenutne in prihodnje potrebe. Sicer pa večinoma organizacije uporabljajo vse metode, nekatere bolj, druge manj.

2.5.3. IZVAJANJE USPOSABLJANJA

Treven, (1998, str. 209) navaja: »Usposabljanje lahko vodijo razni strokovnjaki iz podjetja ali njegovega okolja. Pri usposabljanju na delovnem mestu navadno sodelujejo managerji, vodje timov, mentorji, sodelavci, odgovorni za usmerjanje, svetovanje in nadzor zaposlenih. Za formalno usposabljanje zaposlenih je mogoče uporabiti programe na izobraževalnih ustanovah, kot so do- in podiplomski programi na različnih fakultetah, vabljeni predavatelje in sodelavce z oddelka za izobraževanje ali usposabljanje v podjetju.«

Torej je za usposabljanje tudi pomembno, kdo ga izvaja: zunanji ali notranji strokovnjaki, in to, kje se izvaja: ali se izvaja na sedežu organizacije ali zunaj nje. Za formalno usposabljanje se uporabljajo le za to namenjene izobraževalne ustanove.

2.5.4. VPLIV USPOSABLJANJA NA OSEBNI RAZVOJ POSAMEZNIKA

Osebni razvoj posameznika je nenehen proces. Nanj vplivajo osebni, organizacijski in družbeni dejavniki (Možina, Florjančič in Gabrijelčič, 1984, str. 88).

Načrtovanje osebnega razvoja je sestavni del planiranja v organizaciji. Pri načrtovanju osebnega razvoja zaposlenih ne moremo mimo treh osnovnih komponent: strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja (Možina in drugi, 1984, str. 89; Florjančič in Jereb, 1998, str. 205):

- Strokovni razvoj: tu mislimo na človekovo oblikovanje z izobraževanjem, izbiro poklica, usposabljanje in strokovnim izpopolnjevanjem, ki zagotavlja njegovo napredovanje pri delu.
- Osebnostni razvoj: definiramo ga kot razvoj osebnostnih lastnosti posameznika v širšem smislu. Pri tem mislimo na splet osebnostnih lastnosti, vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov, ki skupaj z njegovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost.
- Delovni razvoj: pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na določenem področju delovanja. Včasih ta razvoj imenujemo tudi delovna kariera. Ta komponenta razvoja kadrov je povezana z neposrednim delom in delovnim okoljem. Obvladovanje razvoja kadrov s hkratnim analiziranjem trenutnih in prihodnjih potreb omogoča konkurenčnost v sedanjem obdobju in dolgoročno. Zaposlenim tako zagotavljamo možnost za doseganje delovne uspešnosti, intenziven, načrtovan in stalni osebni razvoj, možnosti napredovanja in graditve kariere, s tem pa kadrovskega potencial, ki bo v nekem trenutku v prihodnosti pravi čas usposobljen za spopadanje z novimi izzivi.

Na osnovi tega lahko rečemo, da je osebni razvoj tudi dosežek delovnih rezultatov ali funkcije, povezanih z delovnim okoljem. Lahko sklepamo, da imajo ob analiziranju potreb po razvoju kadrov zaposleni večje možnosti za osebni razvoj, kariero in so pripravljeni na spremembe v organizaciji.

Možina in drugi, (1984, str. 90) navaja: »Koncept osebnega razvoja delavca ima širši pomen, ker se ne nanaša le na strokovno delovanje, napredovanje pri delu in doseganje delovnih rezultatov, ampak tudi na delo družbenih aktivnostih in osebno življenje.«

Seveda je v povezavi vseh napisanih dejavnikov od posameznika odvisno, kakšne so njegove sposobnosti, kako prepletati delo z osebnim in družbenim življenjem in si pri tem hkrati ustvariti delovno kariero.

V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali pojem kariera kot posledico načrtovanja usposabljanja posameznika.

3. RAZVOJ KARIERE

Brekić (v Florjančič in drugi, 1999, str. 189), navaja: »Kariera je uspešno napredovanje in promocija človeka poklicu, pri čemer se pojavijo ovire, vzponi in padci.« Kariera je posameznika je načrtovana in ni posledica naključij. Odvisna je predvsem od politike razvoja kadrov v organizaciji, prav tako je odvisna tudi od posameznika. Iz napisanega lahko povzamemo, da sta samo volja in želja po karieri premalo in da vse skupaj zahteva trud posameznika in organizacije.

Organizacijska in načrtna presoja je delovni načrt kariere zaposlenih glede na njihove sposobnosti in dosežke. V vodstveno ali strokovno kariero je mogoče preusmeriti razvijanje perspektivnih kadrov (Merkač, 1998, str. 69).

Konrad (v Merkač Skok, 2005, str. 149) našteva in opisuje štiri vrste delovnih karier:

1. Stalna kariera – za to vrsto kariere se odločamo že v mladosti, ko izbiramo poklic. Predvidoma traja stalna kariera vse življenje. V vsebini dela ni velikih sprememb, spreminja se le učinkovitost posameznika.
2. Prehodna kariera – za to vrsto poklicne poti je značilno napredovanje v vodoravni smeri; to pomeni, da posameznik na delovnem področju prevzema nove in nove naloge ter s tem napreduje v svojem znanju.
3. Linearna kariera – posameznik napreduje navzgor po hierarhični lestvici ter s tem pridobiva vse več znanja in izkušenj na različnih področjih.
4. Ciklična kariera – za to vrsto kariere so značilni cikli 5 do 7 let, v katerih človek menja področje ali vsebino dela. Posameznik po določenem obdobju prevzema nove naloge, delovna mesta, ker se želi preizkusiti v različnih okoliščinah in sposobnostih.

Florjančič in drugi, (1999, str. 189) navajajo : »Kakšna je lahko kariera, je odvisno od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja, ali posamezne vrste dela. Razvoj kariere posameznika naj bi bil skrbno načrtovano pridobivanje znanja, izkušenj, nagnjenj, sposobnosti in veščin s ciljem postati uspešnejši pri delu.«

Ker obstajajo različni modeli kariere, lahko organizacija model kariere upošteva. Vendar, kot meni že Merkač Skok (2005, str. 149), imajo organizacije, ki veljajo za uspešne in obrnjene k razvoju svojih kadrovskega potencialov, večinoma že uvedene bolj ali manj kompleksne sisteme načrtovanja delovne kariere.

Prednosti sistema razvoja kariere kadrov v organizaciji so prikazane v tabeli 1.

ZA VODJE	ZA OSEBJE	ZA ORGANIZACIJO
Pridobivanje znanja	Pomoč pri odločitvah v zvezi s kariero	Uporaba znanja in usposobljenost osebja
Lažje spremljanje osebja	Obogatitev dela in zadovoljstvo pri delu	Boljši pretok informacij in idej v organizaciji
Boljše komuniciranje med vodjem in osebjem	Boljše komuniciranje z vodji	Boljše komuniciranje v organizaciji
Realnejše načrtovanje kadrov	Realnejši cilji in pričakovanja	Lažje spremljanje osebja
Boljše razumevanje organizacije	Informiranost o načrtih za prihodnost	Uspešnejše izvajanje kadrovske funkcije

Tabela 1: Prednosti udejanjanja sistema razvoja karier (Bernardin v Florjančič in drugi, 1999, str. 190)

Iz tabele 1 so razvidne prednosti sistema razvoja, ko se prepletajo dejavniki vodje in zaposlenega ter doseganje ciljev v organizaciji.

Ferjan (1999, str. 171) navaja: »Kariera je uspešno napredovanje in promocija ljudi v poklicu. Povezana je z ambicijami, orientacijo in progresivnostjo posameznika, pri čemer se pojavljajo ovire, vzponi in padci.«

Udejanjanje sistema razvoja kariere kadrov v organizacijah je pomembno zaradi dveh skupin razlogov (Florjančič in drugi, 1999, str. 190):

- Zaradi naglo razvijajočih se potreb in zahtev okolja morajo podjetja, če hočejo obstati, hitro prilagajati svoje produkte potrebam in zahtevam. Uvajati morajo nove tehnologije, hkrati pa čim bolj omejevati stroške. To zahteva od kadrov, da se tudi ti stalno prilagajajo zahtevam oziroma potrebam delodajalcev. Kadri se morajo prilagajati novim načinom organiziranja ter tudi stalno pridobivati novo znanje in veščine na področju stroke, kjer delajo.
- V strukturi delovne sile je v zadnjih letih prišlo do številnih sprememb. Pri nas in v svetu je očitno, da zaradi padanja rodnosti narašča delež starejših oseb v populaciji, ki so z vidika sposobnosti prilagajanja novim zahtevam manj prilagodljive. Precejšen je tudi delež zaposlenih žensk, ki imajo zaradi otrok posebne potrebe. Tu pa so še mladi, ki se skušajo brezkompromisno uveljaviti.

Torej lahko rečemo, da je sistem razvoja karier potreben, da se lahko organizacija prilagaja hitrim spremembam v okolju.

Kariera posameznika navadno ni pojav, marveč dolgotrajen proces, ki pogosto poteka zelo počasi. Temeljne značilnosti posameznih faz kariere (Florjančič in drugi, 1999, str. 191–193):

- zgodnja kariera; zanjo je značilno prilagajanje delu; prehod iz šole v službo zahteva od človeka prilagoditev novemu življenjskemu ritmu, novemu okolju, novim zahtevam;
- srednja kariera; razume se kot pol poti; posameznik razmišlja o tem, kako na osnovi svojega znanja in veščin še napredovati;

- pozna kariera; doseže jo malo ljudi; gre za majhno število ljudi, ki dosežejo najvišjo hierarhično raven v organizacijah in na njej obstanejo oziroma še celo napredujejo.

Posameznik je navadno zelo zavzet za razvoj kariere do prve in druge faze, malo manj oziroma le redki pa dosegajo pozno kariero.

3.1. RAZVOJ KARIERE POSAMEZNIKA V ŠOLSTVU

Javornik Krečič (2008, str. 25) navaja: »Vsak učitelj prehodi v svojem razvoju določena obdobja in vsako od njih ima svoje značilnosti, vlogo in posledice. Obstajajo številni poskusi osvetljevanja teh obdobj iz različnih konceptualnih izhodišč.« Zuzovsky (1990, v Javornik Krečič, 2008), opozarja: »Dve vrsti pogledov na profesionalni razvoj: prvi pogled profesionalni razvoj učitelja imenuje kot korake v hierarhični strukturi, ki zagotavljajo večjo avtoriteto, drugi pogled pa poudarja notranji razvoj, ki vodi k avtonomnosti mišljenja in delovanja.« Na osnovi tega lahko rečemo, da je profesionalni razvoj učitelja le del osebnega razvoja.

Muršak in drugi (2011, str. 31) navajajo: »Glede na pomen, ki ga ima za odraslega delo, sleherni odrasli, zlasti pa učitelj, opremljen s specifičnim znanjem o tem, kateri mehanizmi vplivajo na individualno karierno pot, pa tudi, kakšno vlogo imajo odločitve o izobraževanju in usposabljanju, ki vodita k določenemu razvoju želene kariere in osebnega poklicnega razvoja.« Na osnovi tega lahko torej sklepamo, da je pomembno, da ima posameznik dovolj informacij o izobraževanju, usposabljanju in drugih dejavnikih, ki lahko vplivajo na razvoj poklicne poti.

Ferjan (1999, str. 170) navaja: »Narava dela izvajalcev izobraževanja (učiteljev) od ustanove do ustanove drugačna. Narava učiteljevega dela v srednji šoli je drugačna kot v osnovni šoli, kjer razlike med učenci še niso zelo izrazite, ali na fakulteti. Drugače je v drugih izobraževalnih ustanovah (npr. avtošole, šole tujih jezikov), zato je pri izbiri osebja za posamezne izobraževalne ustanove treba paziti predvsem na to, da je učitelj sposoben motivirati za dosego skupnega cilja. Za to pa le učiteljeva formalna izobrazba ne zadošča.« To pomeni, da se od učitelja pričakujejo kompetence, zaželeno za kvalitetno izvajanje dela, znanje, ki ga formalna izobrazba niti ne ponuja.

Muršak in drugi, (2011, str. 31) navajajo: »Sodobni učitelj mora imeti vrsto kompetenc, ki jih v preteklosti ta poklic ni poznal. Večje novosti so predvsem globalna razsežnost v vlogi posameznika, državljana Evropske unije, pozitiven odnos do kulturne in narodnostne raznolikosti evropskega okolja, mobilnost, trdna etična drža v družbi informacij in znanja, obvladovanje izobraževalno-komunikacijske tehnologije in prepoznavanje ter zmožnost uporabe novih omrežij informacij.« Sklepamo lahko, da se je vsebina potrebnega znanja in spretnosti zelo spremenila od starejšega tipa učiteljevega znanja. Posamezniki imajo na to različne poglede: za mlajše je lahko to izziv, za starejše pa veliko breme.

Devjak in Polak (2007, str. 25) navajata: »Med temeljne kompetence/spretnosti, ki so sedaj veliko bolj potrebne, kot so bile v preteklosti, da človek aktivno sodeluje v družbi znanja in ekonomiji in ki jih je treba vključiti v študijske programe izobraževanja učiteljev, spadajo tudi nekatere nove, npr. digitalna pismenost in druge, kot so znanje tujih jezikov, socialne spretnosti itn.« Torej lahko rečemo, da

se od posameznikov pričakuje znanje različnih veščin, da bo imel vrste znanja, ki niso nujne s strokovnega področja, vendar so potrebne za opravljanje določenega dela.

Izobraževanje sodobnih učiteljev, meni Giroux (v Rutar, 2002, str. 23), bi moralo temeljiti na povsem drugačnih razmišljanjih. Učitelji kot intelektualci bi se morali usposabljanje zlasti za samostojno in kritično intelektualno delo, ki ni ozko usmerjeno in ni vezano le na obdelovanje lastnega vrtička.

3.1.1. KARIERA UČITELJEV

Kot navajajo (Muršak in drugi, 2011, str. 32–33): »Kariera se razvija učinkovito in harmonično, če je učinkovito združenih več najpomembnejših elementov: učenje in iskanje, vseživljenjsko izobraževanje, osebni načrt razvoja kariere, uravnoteženje osebnih ambicij s potrebami družine, trezno upoštevanje stanja osebnega psihosocialnega razvoja, sprotno zaznavanje delodajalčevih potreb, usklajevanje z njim in pravočasno prilagajanje trgu dela. To so kompleksni pogoji. Doseže jo lahko uravnotežen posameznik, zmožen objektivno reflektirati svoj resnični položaj.« Torej lahko rečemo, da je ob usklajevanju vseh elementov in motiviranega posameznika kariera lahko učinkovita.

S pojmom načrtovanje kariere v izobraževanju so mišljene (Ferjan, 1999, 171):

- dolgoročna opredelitev vsebin, ki jih bo nekdo poučeval;
- opredelitev potrebe po za to potrebnem strokovnem in pedagoško-andragoškem izobraževanju;
- opredelitev možnosti za vodenje timov, mentorstva pripravnikom, ipd.
- opredelitev možnosti za vertikalno in horizontalno napredovanje.

Na osnovi napisanega lahko povzamemo, da je načrtovanje kariere v izobraževanju na različnih ravneh: od opredelitve vodenja, opredelitev vsebin do potrebe po izobraževanju, napredovanja v organizaciji.

Ferjan (1996, str. 162) tudi navaja, da pri načrtovanju kariere ne gre za to, da je vse v zvezi z naštetim odločeno že vnaprej, ampak zato, da se ugotovijo:

- strokovni profil posameznika;
- pripravljenost za dodatno strokovno in pedagoško izobraževanje ter izobraževanje o managementu;
- pripravljenost prevzemati odgovornost za doseg dolgoročnih ciljev.

Torej načrtovanje kariere zajema skupino dejavnikov, potrebnih za doseganje karierne poti.

Javornik Krečič (2008, str. 30) navaja: »Učitelj od začetnika do eksperta postopoma napreduje v sposobnosti konkretnega in hkrati večdimenzionalnega prepoznavanja problema, celostnega razmišljanja v danem kontekstu in spretnosti reševanja problemskih situacij. Vse to poteka odvisno od ponotranjenih pojmovanj pouka, možnosti in zavzetosti za njihovo spreminjanje, osmišljanje ter odvisno od oblikovanih spretnosti ravnanja, ki posamezniku omogočajo izvedbo načrtovanega.« Preoblikovanje osebnosti ima torej posebno vlogo pri razvoju posameznika, da doseže določeno raven osebnega razvoja.

Pri presojanju programa izobraževanja in usposabljanja učiteljev so pomembna izhodišča v sodobnem pojmovanju kariere (Muršak in drugi, 2011, str. 33):

- kariera je dinamičen razvojni proces;
- poteka vse življenje;
- pojem kariera združuje dva vidika: notranja kariera (vidik posameznika) in zunanja kariera (vidik organizacije, okolja);
- zaželeno je, da je to načrtovan proces od mladosti do pozne starosti;
- vsebuje spremembe in odločilne prehode, ki pomembno določa in usmerja razvoj;
- uspešna kariera je nenehno usklajevanje posameznika in delovne organizacije;
- kariera ni nujno vertikalno napredovanje (pomiki so različni: lateralni, proti notranjim krogom, padci, zdrsi, prelomnice, zasuki);
- kakovostni razvoj sodobne kariere ne predpostavlja le individualnega razvoja, zajema tudi razvoj skupnosti, v kateri posameznik dela;
- na zaposlenega odraslega hkrati vplivajo trije najpomembnejši procesi: individualni razvoj, družinski cikel in cikel razvoja kariere, seveda pa je ob tem vpet tudi v širši prostor, delovno okolje, širše strokovno okolje in družbo.

Kot navajajo Muršak in drugi, (2011, str. 34): »Stalno strokovno izpopolnjevanje in druge oblike usposabljanja učiteljev so lahko presečišča, kjer pride do učinkovitega stika med zahtevami po posodobitvi šole in praktičnimi okoliščinami, v katerih učitelj v resnici dela in živi.«

3.1.2. NAPREDOVANJE UČITELJEV V SREDNJI ŠOLI

Zaposleni v srednjih šolah v nazive napredujejo v skladu z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Strokovni delavci napredujejo v nazive mentor, svetovalec in svetnik. Pridobljeni nazivi so trajni. Napredujejo lahko le strokovni delavci, ki izpolnjujejo vse z zakonom in podzakonskimi akti predpisane pogoje za strokovne delavce. Napredovanje v naziv lahko predlaga ravnatelj oz. direktor zavoda, v katerem je strokovni delavec zaposlen. Strokovni delavec, ki bi želel sam vložiti predlog za svoje napredovanje, lahko to stori v določenih mesecih – v februarju, juniju in novembru (Napredovanje v nazive, 2016).

Če predlog za napredovanje strokovnega delavca vlaga ravnatelj oz. direktor, mora predlogu za napredovanje v naziv mentor priložiti mnenje učiteljskega zbora, za napredovanje v naziv svetovalec mnenje učiteljskega zbora in dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu, za napredovanje v naziv svetnik pa mnenje učiteljskega zbora, dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu in dokazila o uspešno končanih programih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v vzgoji in izobraževanju oziroma dokazila o pridobljenih dodatnih funkcionalnih znanjih (Napredovanje v nazive, 2016).

Če strokovni delavec sam vlaga predlog za svoje napredovanje, mu mora priložiti oceno delovne uspešnosti, ki jo napiše ravnatelj oz. direktor zavoda, v katerem je zaposlen, mnenje učiteljskega zbora, dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu in dokazila o uspešno končanih programih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v vzgoji in izobraževanju oziroma dokazila o pridobljenih dodatnih funkcionalnih znanjih (Napredovanje v nazive, 2016).

Strokovni delavci ministrstva predlog in priloge pregledajo, minister pa o ugotovitvah glede izpolnjevanja predpisanih pogojev za napredovanje v določen naziv izda odločbo (Napredovanje v nazive, 2016).

Devjak in Polak (2007, str. 33) navajata: »Cilj nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju so zagotavljanje strokovne usposobljenosti za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja oziroma opravljanje določenega strokovnega dela, podpiranje profesionalnega in strokovnega razvoja vsakega strokovnega delavca, razvoja javnega vrtca in šole ter razvoja sistema vzgoje in izobraževanja in s tem povečanja njegove kvalitete in učinkovitosti«

3.1.3. RAVNATELJEVA VLOGA PRI RAZVOJU UČITELJEVE KARIERE

Muršak in drugi, (2011, str. 43) navajajo: »Ravnatelj je za učitelja neke vrste referenčna točka, ki mu kaže, kje je in kam naj bi v prihodnje šel. Stopnja ravnateljeve pomoči ne bi smela biti odvisna od učiteljeve priljubljenosti, njegove delovne dobe ali drugih podobnih lastnosti. Učitelji pričakujejo, da jim bo ravnatelj, ki je v vlogi delodajalca, pomagal razvijati kariero – začetniku in zrelemu učitelju. Ravnatelj naj torej s profesionalnega vidika opozarja učitelja na probleme, pomanjkljivosti in s svojo doslednostjo, kritičnim pristopom k posamezniku spodbuja njegov razvoj.«

Ob izvajanju funkcije mora biti upoštevan vidik motiviranja. Zato mora biti vodenje učiteljev ustrezno. Pri vodenju kaže z vidika motiviranja upoštevati (Ferjan, 1996, str. 113):

- vpliv vidika medčloveških odnosov pri vodenju (kot posredovanja delovne naloge) na pripravljenost nižjih hierarhičnih ravni za izvedbo;
- specifik behaviorizma posameznikov na delovnem mestu;
- potrebe po potrditvi in samouresničevanju posameznikov, še zlasti, če so visoko izobraženi ter pripravljeni sprejemati osebne in strokovne izzive (npr. z delegiranjem pri odločanju).

Ob navedenem lahko rečemo, da je treba predvsem upoštevati vodenje tudi z osebnega vidika posameznika.

Muršak in drugi (2011, str.41) navajajo: »V zgodnjem obdobju kariere bi moral biti prvi neformalni mentor novincu, ob katerem ta doživlja trdnost in profesionalno kolegialnost. To potrebuje predvsem tedaj, ko v svojem iskanju in eksperimentiranju naredi strokovno napako. V obdobju srednje kariere učitelj »hrepeni« po enakopravnem odnosu z ravnateljem: želi si biti opažen, želi si razprave, dogovarjanja, pogajanja, skratka, dinamičnega odnosa usklajevanj med interesi delodajalca in lastnimi ambicijami str. 41).« To pomeni, da je komunikacija vodje z učiteljem ključna, saj se ob dobri komunikaciji nizajo boljši rezultati, dosegajo cilji, predvsem pa se ustvari boljša klima med vodjem in učiteljem.

3.1.4. MOTIVACIJA IN RAZVOJ UČITELJEV

Naloga vodje je v najvišji meri motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali z večjo prizadevnostjo in čim boljše. Lahko rečemo, da je vodstvo pomemben člen

pri motiviranju zaposlenih, ki različno izvajajo svoje naloge in pripravljajo zaposlene k doseganju ciljev.

Lipičnik (1998, str. 184) navaja: »Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo.« Če ljudje niso ustrezno motivirani, bodo težje opravljali svojo dejavnost. Pri tem je zelo pomembna motivacija za delo, saj mu pomaga uresničiti lastne cilje in cilje, ki si jih je zastavila organizacija. Motivacijo kot orodje, uporabljajo managerji za usmerjanje posameznikovih aktivnosti v pravo smer. Temu procesu rečemo motiviranje. Sklepamo, da nemotivirani ljudje dosegajo slabše rezultate oziroma jih ne dosegajo, vendar so le zaposleni v organizaciji.

Motiviranje v izobraževalnih ustanovah ni ločena funkcija, ampak je element pri izvajanju vseh funkcij vodstva. Managersko motiviranje sestavljajo (Ferjan, 1999, str. 112):

- poskus zadovoljiti potrebe (kar žal ni vedno možno);
- ustvarjanja možnosti za dobro počutje posameznikov v kolektivu;
- ustvarjanja ugodne klime za osebni in strokovni razvoj posameznikov;
- ustvarjanje ustreznega sloga vodenja posameznikov in organizacije ipd.

Torej lahko sklepamo, da motiviranje zajame več dejavnikov, ki bi bili lahko (morali biti) uresničeni, da bi posameznik začutil zadostno motivacijo za delovanje v organizaciji.

4. GIMNAZIJA IN SREDNJA ŠOLA RUDOLFA MAISTRA

4.1. SPLOŠNO

Zgodovina Gimnazije in srednje šole Rudolfa Maistra (GSŠRM) se začne leta 1945, ko je bila ustanovljena nižja štiriletna gimnazija v Kamniku. Današnje ime po generalu in pesniku Rudolfu Maistru je šola dobila leta 1970. Leta 2012 se je po sklepu slovenske vlade odpravil tedanji šolski center in se preoblikoval v šolo z imenom, kot ga ima še danes, tj. Gimnazija in srednja šola Rudolfa Maistra.

Gimnazija in srednja šola izvaja redne izobraževalne programe za gimnazijo, ekonomsko gimnazijo, maturitetni tečaj, ekonomskega tehnika in predšolsko vzgojo. Poleg teh programov izvaja še izobraževanje odraslih: jezikovna izpopolnjevanja in računalniška usposabljanja (*Zgodovina GSŠRM, 2016*).

Redno zaposlenih je 110, od teh vzgojno-izobraževalno delo opravlja 74 strokovnih delavcev, preostalih 36 zaposlenih pa skrbi za administrativne, tehnične, strokovne in druge naloge. Za načrtovanje dela gimnazije in srednje šole v šolskem letu se uporablja letni delovni načrt. Sredstva za izvajanje programa dobiva od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, z lastnimi aktivnostmi, med katere spadata prodaja storitev na trgu in trženje šolskih prostorov, s prispevkom staršev, sofinanciranjem projektov, z donacijami idr. (*Zgodovina GSŠRM, 2016*).

Delo gimnazije in srednje šole upravljajo svet šole, ravnatelj šole in komisija za kakovost šole. Preostali strokovni in drugi organi pa so pomočnik ravnatelja, programski in oddelčni učiteljski zbor, razrednik, strokovni aktivni in svet staršev (*Zgodovina GSŠRM, 2016*).

4.2. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV V GSŠRM

V Gimnaziji in srednji šoli Rudolfa Maistra se izvajajo različne oblike izobraževanja in usposabljanja (katalog IJZ v GSŠRM).

4.2.1. NOTRANJE IZOBRAŽEVANJE

Zaposlenim so na voljo delovne konference, njihova vsebina in časovna izvedba pa sta povezani s potrebami in izraženimi pobudami zaposlenih v šoli. Pedagoškim delavcem so na voljo izobraževanja in izpopolnjevanja, objavljena v katalogu stalnega strokovnega izpopolnjevanja. Tako kot pedagoški delavci se morajo izobraževati in usposablјati tudi delavci skupnih služb, skladno s časovnimi in drugimi organizacijskimi zmožnostmi šole (katalog IJZ v GSŠRM).

Vsak delavec je v enem letu upravičen do vsaj pet delovnih dni izobraževanja, pri tem ne gre nujno za zaporedne dni. Za organizacijo in/ali izvedbo izobraževanja in usposabljanja poskrbi šola, na dano pobudo zadevnega delavca. Posameznega izobraževanja ali usposabljanja se navadno udeleži ena ali dve osebi, s čimer se omogoča nemoteno delo v drugih procesih. Pri izbiri programov izobraževanja in usposabljanja se posebna pozornost namenja izobraževanju za maturo in poklicno maturo, ključne so tudi prenove programov. Program izobraževanja in usposabljanja

ter ustrezna finančna sredstva za izvedbo tega v posameznem letu določi svet šole (katalog IJZ v GSŠRM).

4.2.2. PODIPLOMSKI ŠTUDIJ, SPECIALIZACIJE IN NADSTANDARDNO IZOBRAŽEVANJE

Šola zaposlenim omogoča tudi izobraževanje na podiplomskem študiju, skladno s potrebami in zmožnostmi. Glavni dejavniki, ki vplivajo na zmožnosti šole, da lahko zaposlenim omogoči tako izobraževanje, so finančna sredstva, število zainteresiranih in program podiplomskega študija. Končno odločitev o tem in dodelitvi finančnih sredstev za to izobraževanje sprejme svet šole (katalog IJZ v GSŠRM).

Na splošno je eden pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na odločanje o izbiri in odobritvi izobraževanja ter dodelitvi finančnih sredstev zanj, osebna in strokovna rast, odločanje pa poteka še ob presoji finančnih in drugih organizacijskih zmožnosti. Zaposleni imajo vsako leto na voljo še strokovno ekskurzijo v tujino, ki navadno traja od tri do največ pet dni (katalog IJZ v GSŠRM).

4.2.3. IZOBRAŽEVANJE NA ŠOLI, UVAJANJE NOVEGA UČITELJA IN HOSPITACIJE

Zaposlenim so na voljo različne vrste izobraževanja, ki se izvajajo na šoli, poleg tega se na šoli izvaja tudi mentorstvo novemu učitelju. Izobraževanja na šoli zajemajo predavanja o aktualnih spremembah zakonodaje in drugih predpisov, ki lahko vplivajo na pedagoško delo, predavanja z raznovrstnimi pedagoškimi vsebinami, usposabljanje s področja varstva pri delu. Učiteljem začetnikom brez ustreznih izkušenj, ki se na šoli zaposlijo kot pripravniki, na poti zahtevnega in odgovornega pedagoškega dela pomaga izkušen učitelj. Mentor spremlja pripravnikovo delo, ga usmerja, mu svetuje in na splošno pomaga na njegovi strokovni poti. Pri uvajanju učitelja začetnika v pedagoški proces po potrebi sodelujejo še svetovalni delavec, knjižničarka, skupna služba in ravnatelj (katalog IJZ v GSŠRM).

Tudi izkušeni učitelji imajo na voljo strokovno podporo, ki lahko zajema vodenje, usmerjanje, prenos izkušenj in primerov dobre prakse ter po potrebi reševanje sporov. Tako podporo ali hospitacijo lahko izvajajo ravnatelj in pomočnik ravnatelja šole ali drug izkušen učitelj (katalog IJZ v GSŠRM).

4.2.4. IZOBRAŽEVANJE DRUGIH DELAVCEV ŠOLE

Tako kot pedagoški delavci se morajo stalno strokovno izpopolnjevati tudi nepedagoški delavci. Po pet dni na leto imajo za strokovno izobraževanje po svoji izbiri na voljo zaposleni v računovodski službi, kuhinjsko osebje, zaposleni v tajništvu šole in ravnatelj (katalog IJZ v GSŠRM).

5. ANALIZA RAZISKAVE

5.1. NAMEN RAZISKAVE

Cilj raziskave je pridobiti mnenja zaposlenih v GSŠRM o sistemu razvoja kadrov, kako zaposleni vidijo svoj strokovni razvoj, lastno kariero. Namen raziskave je pridobiti mnenja o motivacijskih strategijah in vodstvu v GSŠRM.

S pridobljenimi rezultati želimo organizaciji (šoli) predstaviti raziskovalna področja, kot so zadovoljstvo zaposlenih pri delu, stanje motivacije, zavzetost zaposlenih, strokovna usposobljenost in učenje zaposlenih, razvoj kariere, katere motivacijske strategije naj uporablja GSŠRM za doseganje ciljev in razvoja ter kakšna je vloga vodstva pri tem. Izpostaviti želimo tiste, pri katerih je mogoče kaj izboljšati. Na podlagi raziskave bomo predstavili smernice za morebitne izboljšave, ki bi bili v pomoč pri izboljšanju dela v šoli.

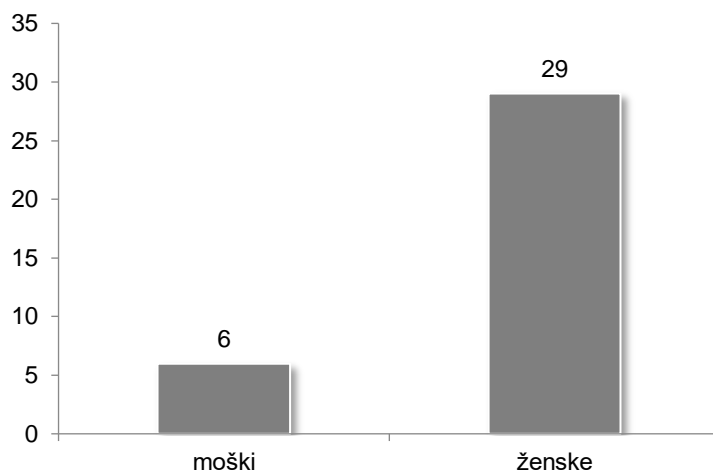
5.2. METODOLOGIJA

Za raziskovanje razvoja kadrov v GSŠRM je bila uporabljena anonimna anketa. Sestavljena je bila iz zaprtega tipa vprašanj. Vprašalnik je bil poslan na elektronske naslove 58 zaposlenim v GSŠRM. V raziskavi je sodelovalo le 37 zaposlenih, od teh sta 2 na anketo odgovorila le delno (na prvo vprašanje), zato smo ju iz analize izločili. Rezultati, predstavljeni v nadaljevanju, torej temeljijo na 35 zaposlenih, ki so anketo izpolnili v celoti. Vprašalnik je obsegal 15 vprašanj, razdeljen je bil na dva dela. Prvi je obsegal vprašanja o profilu zaposlenih (spol, delovno mesto, staž v organizaciji, starost stopnja izobrazbe), drugi del pa vprašanja ki so zajemala trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali na večstopenjski lestvici: vrednost 1 je pomenila popolno nestrinjanje s trditvijo, najvišja vrednost 5 popolno strinjanje z dano trditvijo. Pri analizi so bile uporabljene statistične metode: izračun frekvenc in odstotkov, izračun srednjih vrednosti, izračun opisnih statistik, testa Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk, Pearsonov korelacijski koeficient. Grafi so oblikovani s programom MS Excel 2010, podatki pa analizirani s programom SPSS 21.0.

5.3. REZULTATI

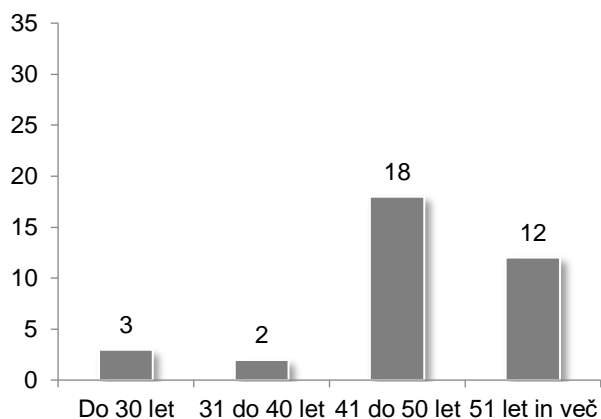
SPLOŠNI DEL

Iz grafa 1 je razvidno, da je na anketo odgovarjalo 35 oseb, od tega 29 žensk (59,8 %) in 6 moških (40,2 %).



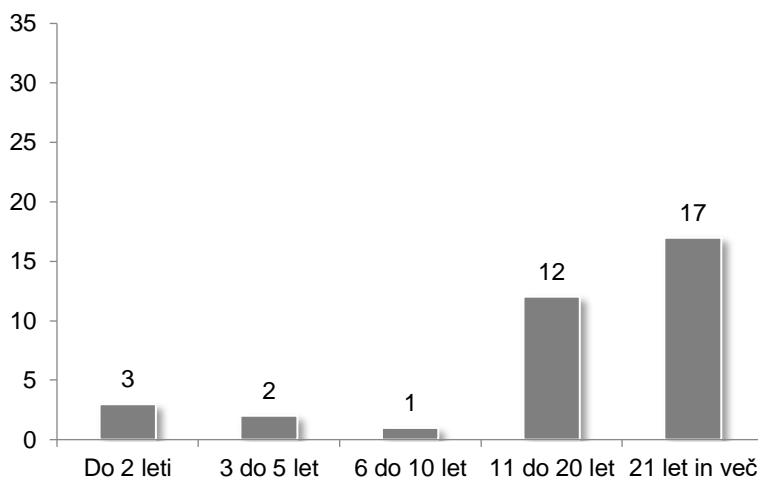
Graf 1: Spol

Iz grafa 2 je razvidno, da so bili anketiranci razdeljeni v štiri starostne skupine. V prvo skupino do 30 let spadajo 3 anketiranci (8,6 %), v drugo od 31 do 40 let spadata 2 anketiranca (5,7 %), v tretjo skupino od 41 do 50 let spada 18 anketiranih (51,4 %), v četrto od 51 let in več pa spada 12 anketiranih (34,3 %).



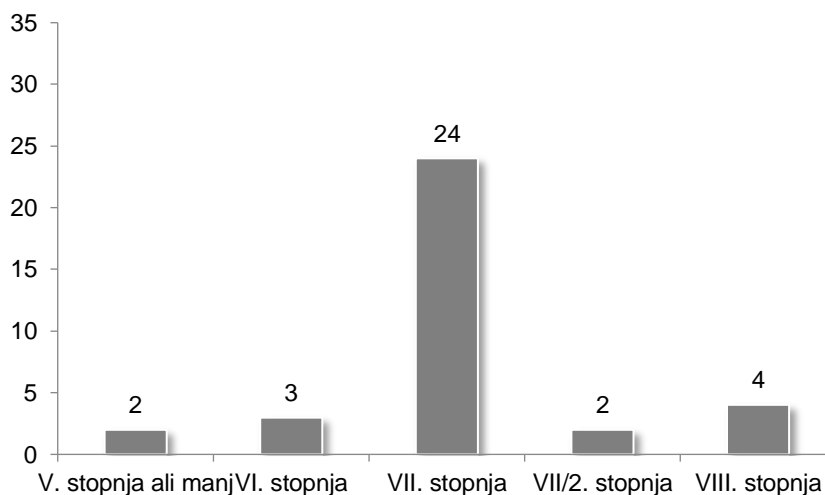
Graf 2: Starost

Iz grafa 3 je razvidno, da ima manj kot polovica, 17 anketirancev, najdaljši delovni staž v organizaciji, 21 let in več (48,6 %), sledi 12 anketirancev z 11- do 20-letnim stažem (34,3 %).



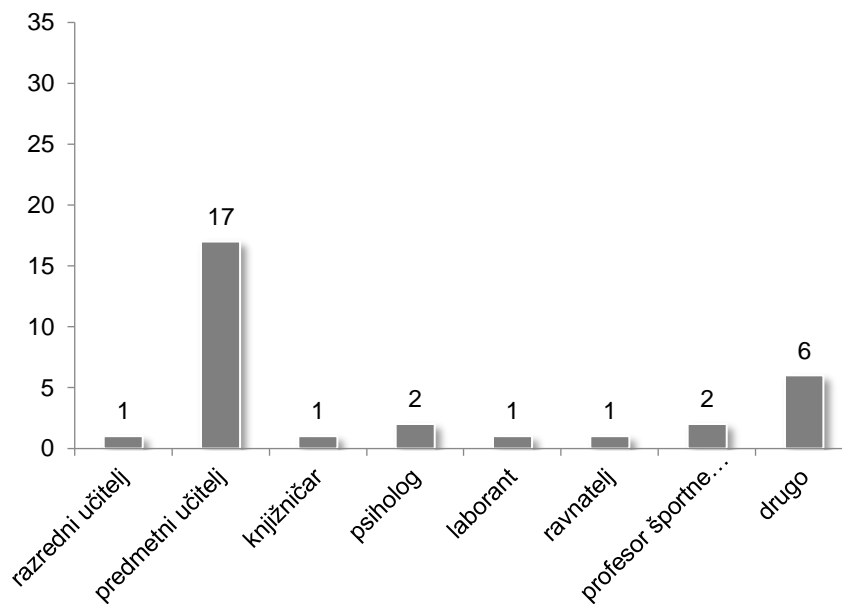
Graf 3: Staž v organizaciji

Iz grafa 4 je razvidna struktura zaposlenih po izobrazbi: 24 anketirancev (68,6 %) ima VII. stopnjo izobrazbe, VIII. stopnjo izobrazbe imajo 4 anketiranci (11,4 %), 3 anketiranci (8,6 %) imajo VI. stopnjo izobrazbe, 2 anketiranca (5,7 %) VII/2. stopnjo izobrazbe, 2 anketiranca (5,7 %) pa imata V. stopnjo ali manj izobrazbe.



Graf 4: Stopnja izobrazbe

Iz grafa 5 je razvidno, da je med anketiranci največ predmetnih učiteljev, 17 (48,6 %).



Graf 5: Delovno mesto

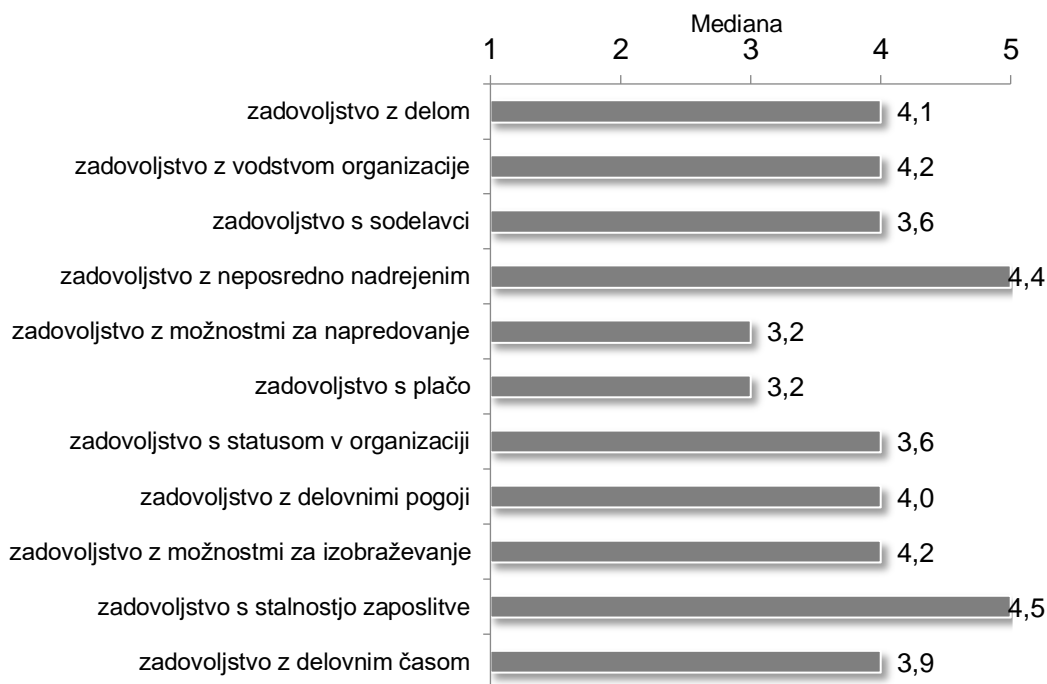
Pred preverjanjem raziskovalnih vprašanj smo preverili osnovno lastnost podatkov, tj. ali so normalno porazdeljeni ali ne. Njihovo porazdelitev smo preverjali s testoma Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk ter izračunom koeficienta asimetrije in sploščenosti. Na osnovi pregleda teh rezultatov ugotavljamo, da podatki niso približno normalno porazdeljeni, zato bomo kot ustrezno srednjo vrednost uporabljali mediano (ne aritmetično sredino).

MNENJSKI DEL

V1: Kako je razvit sistem razvoja zaposlenih v GSŠRM?

Razvitost sistema smo preverjali z ocenjevanjem stanja zadovoljstva in zavzetosti ter motiviranosti zaposlenih.

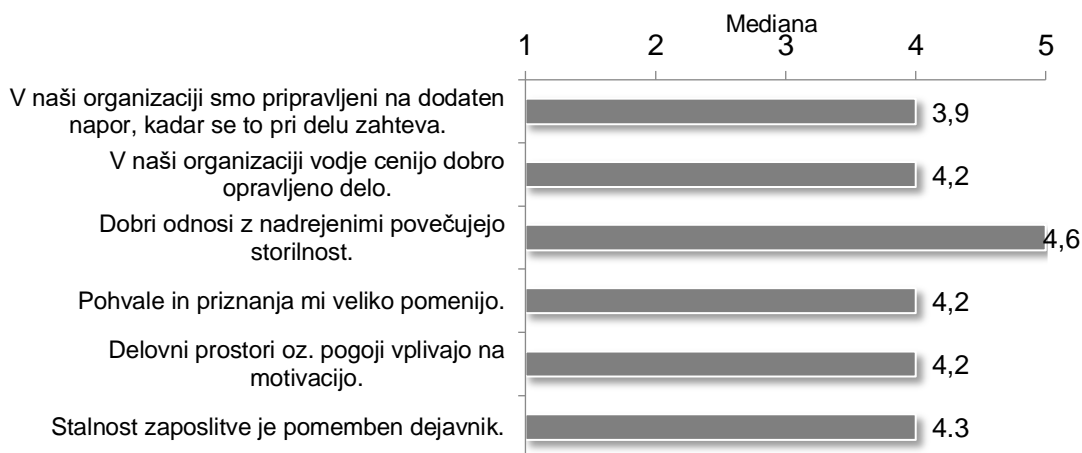
Z delom je zadovoljnih 22 anketirancev (62,9 %), z vodstvom je zelo zadovoljnih 15 anketirancev (42,9 %), s sodelavci je zadovoljnih 16 anketirancev (45,7 %), srednje zadovoljnih 11 anketirancev (31,4 %), z neposredno nadrejenim je zelo zadovoljnih kar 19 anketirancev (54,3 %), z možnostjo za napredovanje je srednje zadovoljnih 11 anketirancev (31,4 %), s plačo je zadovoljnih 11 anketirancev (31,4 %), kar 14 anketirancev (40 %) je srednje zadovoljnih s plačo, s statusom v organizaciji je zadovoljnih 21 anketirancev (60 %), z delovnimi razmerami je 12 anketirancev (34,3 %) zelo zadovoljnih in 12 anketirancev (34,3 %) zadovoljnih. Z možnostmi za izobraževanje je 14 anketirancev (40 %) zelo zadovoljnih, s stalnostjo zaposlitve je zelo zadovoljnih 22 anketirancev (62,9 %), z delovnim časom je zadovoljnih 18 anketirancev (51,4 %).



Lestvica odgovorov: 1 – zelo nezadovoljen ..., 5 – zelo zadovoljen

Graf 6: Doživljanje osebnega zadovoljstva zaposlenih pri delu

S trditvijo »V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, če se to pri delu zahteva.« se je večinoma strinjalo 23 anketirancev (65,7 %), s trditvijo »V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.« se je popolnoma strinjalo 14 anketirancev (40 %), s trditvijo »Dobri odnosi z nadrejenimi povečujejo storilnost.« se je popolnoma strinjalo 25 anketiranih (71,4 %), s trditvijo »Pohvale in priznanja mi veliko pomenijo.« se večinoma strinja 19 anketiranih (54 %), s trditvijo »Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.« se večinoma strinja 18 anketirancev (51,4 %), s trditvijo »Stalnost zaposlitve je pomemben dejavnik.« se večinoma strinja 17 anketirancev (48,6 %).



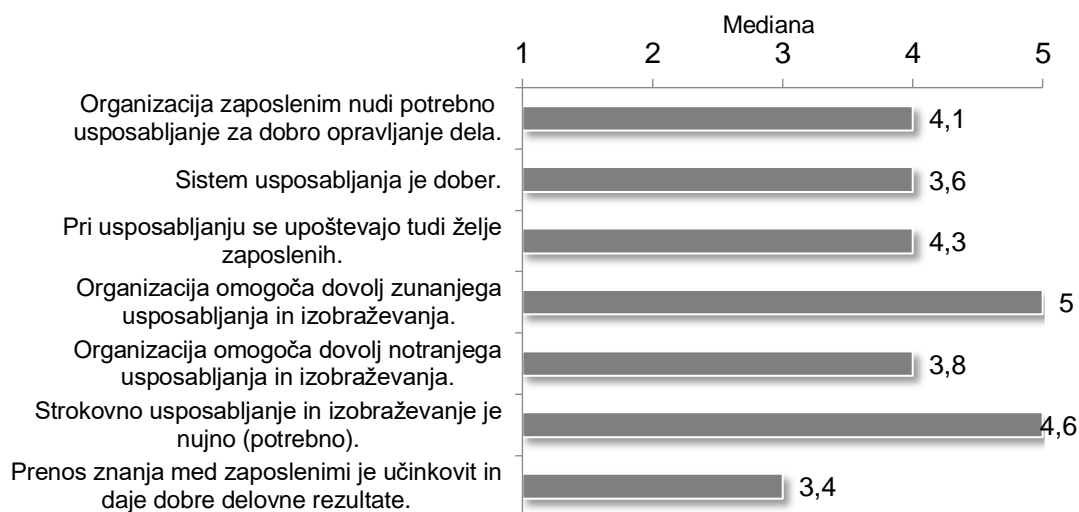
Lestvica odgovorov: 1 – sploh se ne strinjam ..., 5 – popolnoma se strinjam

Graf 7: Stanje motivacije in zavzetosti zaposlenih

V2: Kako doživljajo zaposleni na GSŠRM svoj strokovni razvoj?

Doživljanje strokovnega razvoja zaposlenih smo ugotavljali z ocenjevanjem trditev na področju strokovne usposobljenosti in učenja.

S trditvijo, da organizacija zaposlenim omogoča potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, se večinoma strinja 17 anketirancev (48,6 %), s trditvijo, da je sistem usposabljanja dober, je bilo neodločenih 11 anketirancev (31,4 %), da se pri usposabljanju upoštevajo tudi želje zaposlenih, se popolnoma strinja 14 anketirancev (40 %), s trditvijo, da organizacija omogoča dovolj zunanjšega usposabljanja, se popolnoma strinja 18 anketirancev (51,4 %), da organizacija omogoča dovolj notranjšega usposabljanja in izobraževanja, se večinoma strinja 19 anketirancev (54,3 %), s trditvijo, da je strokovno usposabljanje in izobraževanje nujno (potrebno), se popolnoma strinja 25 anketirancev (71,4 %), pri trditvi, da je prenos znanja med zaposlenimi učinkovit in daje dobre delovne rezultate, je bilo 15 anketirancev (42,9 %) neodločenih.



Lestvica odgovorov: 1 – sploh se ne strinjam ..., 5 – popolnoma se strinjam

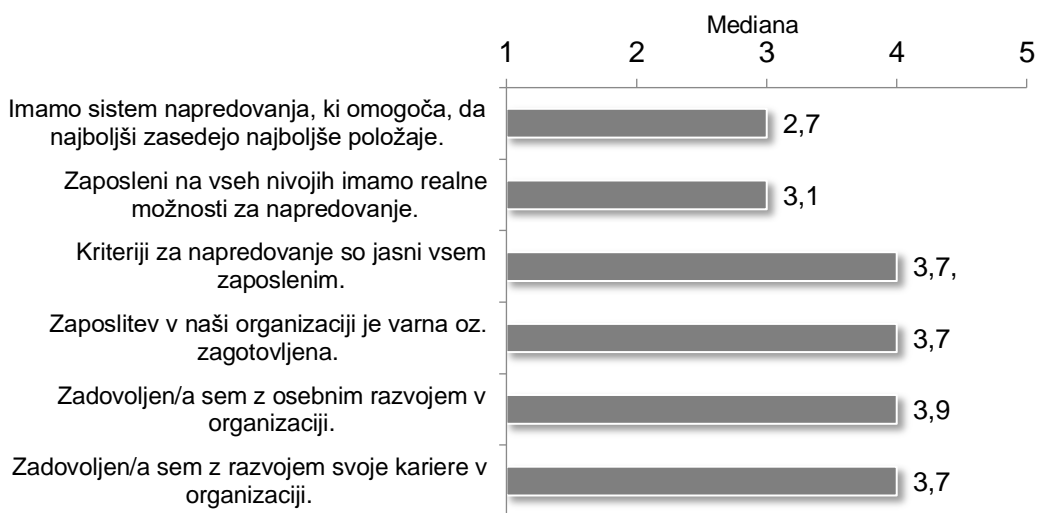
Graf 8: Stanje strokovne usposobljenosti in učenja

V3: Kako zaposleni vidijo razvoj lastne kariere?

Nadaljnje možnosti strokovnega razvoja zaposlenih smo ugotavljali z ocenjevanjem trditev na področju razvoja kariere.

Glede trditve »Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.« je bilo 17 anketirancev (48,6 %) neodločenih, s trditvijo »Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje-« se večinoma strinja 12 anketirancev (34,3 %), s trditvijo »Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.« se večinoma strinja 17 anketirancev (48,6 %), s trditvijo »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.« se večinoma strinja 16 anketirancev (45,7 %), s trditvijo »Zadovoljen/-a sem z osebnim razvojem v organizaciji.« se

večinoma strinja 24 anketiranih (68,6 %), s trditvijo »Zadovoljen/-a sem z razvojem svoje kariere v organizaciji.« pa se večinoma strinja 24 anketirancev (68,6 %).

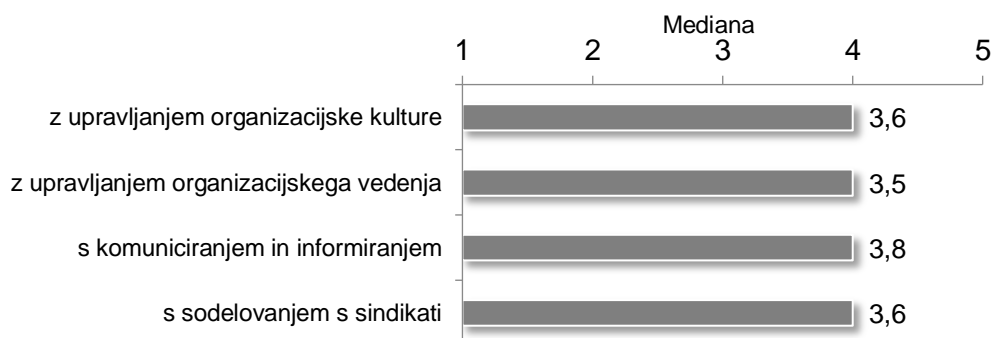


Lestvica odgovorov: 1 – sploh se ne strinjam ..., 5 – popolnoma se strinjam

Graf 9: Stanje razvoja kariere

V4: Kako GSŠRM izvaja razvoj posameznikov in organizacije (šole)?

Kako organizacija izvaja razvoj posameznikov, smo ugotavljali z ocenjevanjem 4 trditev. S trditvijo »z upravljanjem organizacijske kulture« se večinoma strinja 21 anketirancev (60 %), s trditvijo »z upravljanjem organizacijskega vedenja« se večinoma strinja 19 anketirancev (54,3 %), s trditvijo »s komuniciranjem in informiranjem« se večinoma strinja 20 anketirancev, s trditvijo »s sodelovanjem s sindikati« se večinoma strinja 15 anketirancev (42,9 %).



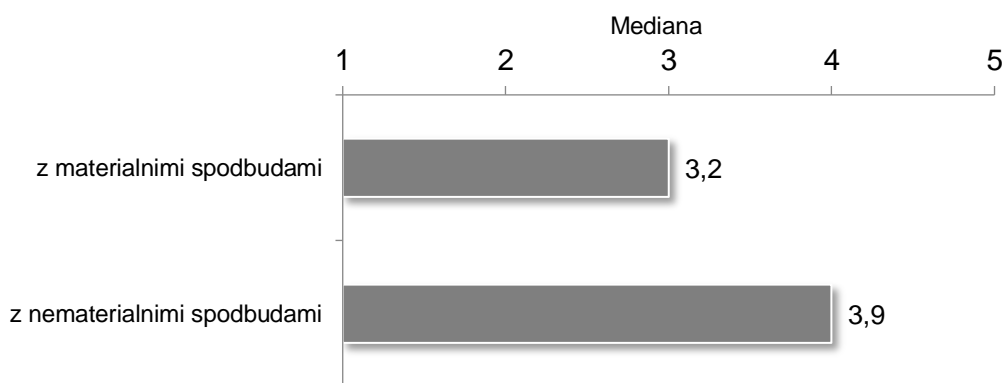
Lestvica odgovorov: 1 – sploh se ne strinjam ..., 5 – popolnoma se strinjam

Graf 10: Zagotavljanje razvoja posameznika in organizacije

V5: Kako organizacija motivira zaposlene?

Kako organizacija motivira zaposlene, smo ugotavljali z ocenjevanjem dveh trditev.

S trditvijo, da motivira »z materialnimi spodbudami«, se popolnoma strinjajo 3 anketiranci (8,6 %), 13 anketirancev (37,1 %) se večinoma strinja, neodločenih je bilo 11 anketirancev (31,4 %), delno se ne strinjajo 4 anketiranci (11,4 %) in 4 anketiranci (11,4 %) se sploh ne strinjajo. S trditvijo, da motivira »z nematerialnimi spodbudami« se popolnoma strinja 8 anketirancev (22,9 %), večinoma se strinja 17 anketirancev (48,6 %), neodločenih je bilo 7 anketirancev (20 %), sploh se s trditvijo ne strinjata 2 anketiranca (5,7 %), 1 anketiranec (2,9 %) pa ni odgovoril na vprašanje.



Lestvica odgovorov: 1 – sploh se ne strinjam ..., 5 – popolnoma se strinjam

Graf 11: Način motiviranja v GSŠRM

V6: Kako je vodenje povezano s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih?

S korelacijskim koeficientom smo preverili povezanost med petimi trditvami s področja vodenja ter 4 trditvami s področja spodbujanja in razvoja interesov zaposlenih.

Najmočnejša povezanost ($r = 0,810$) obstaja med trditvama »Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.« in »Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.«

<i>Pearsonov korelacijski koeficient</i>	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri delu.	Vodje imajo ustrezne vodstvene sposobnosti.	Vodje opozorijo na napake in pomanjkljivosti pri delu.	Vodje nam dajejo konstruktivne predloge za boljšo izvedbo dela.
Vodstvo razumljivo posreduje informacije zaposlenim.	,702**	,662**	,781**	,770**	,680**
Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	,666**	,810**	,704**	,722**	,767**
Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	,525**	,639**	,623**	,555**	,740**
Pretok informacij med zaposlenimi (med oddelki) je dober.	,606**	,511**	,629**	,674**	,605**

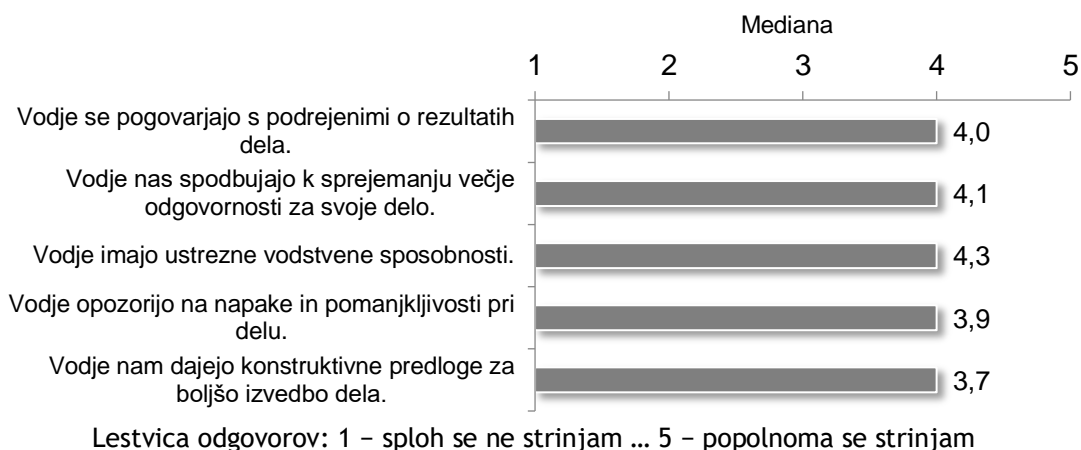
Tabela 2: Izsek korelacijske matrike – povezanost vodenja s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih

** Povezanost je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

V7: Kako vodstvo izvaja skrb za zaposlene in njihove delovne naloge?

Skrb za zaposlene in njihove delovne naloge pri vodstvu smo preverjali z ocenjevanjem petih trditev omenjene tematike.

S trditvijo »Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.« se večinoma strinja 16 anketiranih (45,7 %), s trditvijo »Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri delu.« se večinoma strinja 14 anketiranih (40 %), s trditvijo »Vodje imajo ustrezne vodstvene sposobnosti.« se večinoma strinja 17 anketiranih (48,6 %), s trditvijo »Vodje opozorijo na napake in pomanjkljivosti pri delu.« se večinoma strinja 19 anketiranih (54,3 %), s trditvijo »Vodje nam dajejo konstruktivne predloge za boljšo izvedbo dela.« se večinoma strinja 14 anketiranih (40 %).



Graf 12: Skrb za zaposlene in njihove delovne naloge pri vodstvu

5.4. SKLEPNE UGOTOVITVE

Z analizo anketnega vprašalnika, razdeljenega med zaposlene v Gimnaziji in srednji šoli Rudolfa Maistra v Kamniku, smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

RV 1: Pri prvem raziskovalnem vprašanju »Kako je razvit sistem razvoja zaposlenih v GSŠRM?« so rezultati raziskave pokazali, da so zaposleni z večino analiziranih področij zadovoljstva pri delu v povprečju zadovoljni (Me = 4,1), z neposredno nadrejenimi in stalnostjo zaposlitve celo zelo zadovoljni (Me = 4,8), pri dveh dejavnikih se kaže neodločenost: pri trditvi o možnostih za napredovanje (Me = 3,2) in trditvi o plačah.

Pri trditvah o motivaciji in zavzetosti se zaposleni popolnoma strinjajo, da dobri odnosi z nadrejenimi povečujejo storilnost (Me = 4,6), večinoma se strinjajo z vsemi navedenimi trditvami (Me = 4,2).

RV 2: Pri drugem raziskovalnem vprašanju »Kako doživljajo zaposleni na GSŠRM strokovni razvoj?« so rezultati raziskave pokazali, da s trditvama »Organizacija omogoča dovolj zunanjšega usposabljanja in izobraževanja.« in »Strokovno usposabljanje in izobraževanje je nujno (potrebno).« se zaposleni popolnoma strinjajo (Me = 4,6), z drugimi trditvami se večinoma strinjajo (Me = 4,1), le pri trditvi »Prenos znanja med zaposlenimi je učinkovit in daje dobre rezultate.« so neodločeni (Me = 3,4).

RV 3: Pri raziskovalnem vprašanju »Kako zaposleni vidijo razvoj lastne kariere?« je analiza pokazala, da se s trditvami »Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.«, »Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.« in trditvijo »Zadovoljen/a sem z razvojem svoje kariere v organizaciji.« zaposleni večinoma strinjajo (Me = 3,7), neodločeni so pri trditvi »Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.« (Me = 3,1) in trditvi »Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše rezultate.« (Me = 2,7).

RV 4: Rezultati raziskave so pokazali, da se pri raziskovalnem vprašanju »Kako GSŠRM izvaja razvoj posameznikov in organizacije (šole)?« pri trditvah »z

upravljanjem organizacijske kulture«, »z upravljanjem organizacijskega vedenja«, »s komuniciranjem in informiranjem«, »s sodelovanjem s sindikati« zaposleni večinoma strinjajo (Me = 3,6).

RV5: Rezultati raziskave pri raziskovalnem vprašanju »Kako šola motivira zaposlene?« so pokazali, da se zaposleni večinoma strinjajo (Me = 3,8), da šola motivira zaposlene z materialnimi spodbudami, neodločeni (Me = 3,2) so bili pri trditvi, da motivira z nematerialnimi spodbudami.

RV6: Pri raziskovalnem vprašanju »Kako je vodenje povezano s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih?« je analiza pokazala, da rezultat koeficienta kaže, da so vse trditve vodenja statistično značilno povezane z vsemi trditvami interesov zaposlenih ($p < 0,05$). Da so vse povezanosti pozitivne: bolj ko se strinjajo s trditvami vodenja, bolj se strinjajo tudi s trditvami interesov zaposlenih. Po moči je zelo povezanih 8 povezanosti ($0,70 < r < 0,90$), 11 povezanosti pa srednjih ($0,40 < r < 0,70$). Med trditvama »Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.« in »Nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje dela.« je največja povezanost ($r = 0,810$).

RV7: Pri analizi rezultatov raziskovalnega vprašanja »Kako vodstvo izvaja skrb za zaposlene in njihove delovne naloge?« se zaposleni večinoma strinjajo (Me = 3,9) pri vseh trditvah: »Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.«, »Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti pri delu«, »Vodje imajo ustrezne vodstvene sposobnosti.«, »Vodje opozorijo na napake in pomanjkljivosti pri delu.«, »Vodje nam dajejo konstruktivne predloge za boljšo izvedbo dela.«

6. SKLEP

V diplomskem delu je prikazana definicija razvoja kadrov in njegov namen. Predstavljen je problem, da sistem razvoja kadrov v GSŠRM ni ustrezen. Glede na opravljeno raziskavo med zaposlenimi problem ni potrjen. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako je razvit sistem razvoja zaposlenih v GSŠRM, kako doživljajo zaposleni svoj strokovni razvoj, kako vidijo razvoj lastne kariere, kako GSŠRM izvaja razvoj posameznikov in šole, kako šola motivira svoje zaposlene, kako je vodenje povezano s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih ter kako vodstvo izvaja skrb za zaposlene in njihove delovne naloge.

Rezultati raziskave so pokazali, da organizacija zaposlenim omogoča potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela, vendar so zaposleni neodločeni glede tega (31,4 %), ali je sistem usposabljanja dober. Rezultati analize so tudi pokazali neodločenost (42,9 %) zaposlenih pri trditvah, da je prenos znanja med zaposlenimi učinkovit in da daje dobre delovne rezultate.

Zato predlagamo, kot navaja Vukovič (2006, str. 166), postopek pri oblikovanju programa usposabljanja: opredelitev ciljne skupine, ki ji je program usposabljanja namenjen, določitev pogojev za vključitev posameznikov v program, opredelitev merljivih učnih ciljev in njihovo združevanje v skupine, določanje logičnega zaporedja njihovega doseganja od preprostejših k zahtevnejšim, določitev meril preverjanja uspešnosti doseganja učnih ciljev.

Glede na to, da je na šolskem področju že nekaj časa čutiti spremembe na različnih ravneh, kot so vodenje, organiziranost, konkurenčnost, večja izbira šol, manjše število učencev, lahko sklepamo, da mora šola v sedanjih časih ravnati zelo podjetniško. Zato potrebuje ustrezno vodstvo, sposobno voditi tako organizacijo. Potrebuje tudi ustrezne kadre, predvsem zelo motivirane za doseganje lastnih ciljev in ciljev organizacije.

Vsekakor GSŠRM stremi k temu, da bi to dosegla. Z izjavo o kakovosti in samoevalvacijo želi doseči zastavljeni cilj, postati prepoznavna in kakovostna šola. Seveda brez ustrezne klime med zaposlenimi ne gre. To pa pomeni usklajenost vodstva z zaposlenimi, da se cilji šole prepletajo s cilji posameznika. S skupno analizo trenutnega in prihodnjega stanja GSŠRM kritično pristopa k doseganju ciljev šole in posameznika. V šoli se zavedajo, da vsak zaposleni pripomore k uspešnosti, prepoznavnosti in kakovosti šole. Velik delež anketiranih se tudi strinja, da so pomembni dobri odnosi z nadrejenimi in da to pripomore tudi k storilnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Devjak, T., in Polak, A. (2007). *Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje delavcev v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta v Ljubljani, Univerza v Ljubljani in Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
3. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Florjančič, J., Ferjan, M., in Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj Moderna organizacija.
5. Florjančič, J., in Karavan, D. (1992). *Kadrovska funkcija - management*. Kranj Moderna organizacija.
6. Florjančič, J., in Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja, menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Javornik Krečič M. (2008). *Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk*, Ljubljana: i2.
8. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
11. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
12. Miglič, G. (2004). *Izhodišča za oblikovanje strategije izobraževanja javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
14. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., in Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Možina, S. (ur.) (2002). *Management kadrovskih virov*, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Možina, S., Florjančič, J., in Gabrijelčič, J. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Muršak, J., Javrh, P., in Kalin, J. (2011). *Poklicni razvoj učiteljev*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
18. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Kranj : Moderna organizacija.
19. Rutar, D. (2002). *Učitelj kot intelektualec*. Radovljica: Didakta.
20. Svetlik, I., in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Vukovič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*, Kranj: Moderna organizacija.

Spletni viri

- *Zgodovina GSŠRM* (2016). Pridobljeno 17. 7. 2016 na http://www.gssrm.si/wordpress/?page_id=398.

- *Napredovanje v nazive.* (2016). Pridobljeno 17. 7. 2016 na http://www.mizs.gov.si/si/storitve/izobrazevanje/napredovanje_v_nazive/.
- *Izjava o kakovosti GSŠRM .* (2006). Pridobljeno 17.7.2016 na http://www.gssrm.si/wordpress/?page_id=734
- *Katalog IJZ GSŠRM.* (2016). Pridobljeno 17. 7. 2016 na http://www.gssrm.si/wordpress/?page_id=2563
- <https://www.uradni-list.si/1/index?edition=200254#%21/Uradni-list-RS-st-54-2002-z-dne-21-6-2002>

PRILOGE

Priloga 1: Ponazoritveni kazali	34
Priloga 2: Anketni vprašalnik	35

Priloga 1: Ponazoritveni kazali**KAZALO GRAFOV**

Graf 1: Spol	20
Graf 2: Starost	20
Graf 3: Staž v organizaciji	21
Graf 4: Stopnja izobrazbe	21
Graf 5: Delovno mesto	22
Graf 6: Doživljanje osebnega zadovoljstva zaposlenih pri delu	23
Graf 7: Stanje motivacije in zavzetosti zaposlenih	23
Graf 8: Stanje strokovne usposobljenosti in učenja	24
Graf 9: Stanje razvoja kariere	25
Graf 10: Zagotavljanje razvoja posameznika in organizacije	25
Graf 11: Način motiviranja v GSŠRM	26
Graf 12: Skrb za zaposlene in njihove delovne naloge pri vodstvu	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti udejanjanja sistema razvoja karier (Bernardin v Florjančič in drugi, 1999, str. 190)	11
Tabela 2: Izsek korelacijske matrike – povezanost vodenja s spodbujanjem in razvojem interesov zaposlenih	27

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Jana Bombek, študentka Fakultete za organizacijske vede in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Razvoj kadrov v Gimnaziji in srednji šoli Rudolfa Maistra (GSŠRM). Z vprašalnikom želim pridobiti mnenja zaposlenih o razvoju kadrov v GSŠRM.

Priložena anketa je anonimna, njena vsebina se bo uporabljala zgolj kot pripomoček pri izdelavi te diplomske naloge.

Zahvaljujem se vam za sodelovanje in iskrenost v anketi!

Profil zaposlenih

Spol:

- a) moški
- b) ženski

Delovno mesto v organizaciji:

- a) razredni učitelj
- b) učitelj informatike
- c) učitelj glasbe
- d) učitelj slovenskega jezika
- e) knjižničar
- f) psiholog
- g) laborant
- h) ravnatelj
- i) drugo (navedite): _____

Stož v organizaciji:

- a) Do 2 leti
- b) 3 do 5 let
- c) 6 do 10 let
- d) 11 do 20 let
- e) 21 let in več

Starost:

- a) Do 30 let
- b) 31 do 40 let
- c) 41 do 50 let
- d) 51 let in več

Stopnja izobrazbe:

- a) V. stopnja ali manj
- b) VI. stopnja
- c) VII. stopnja
- d) VII/2. stopnja
- e) VIII. stopnja

Kako ste na splošno zadovoljni z vašim delom?

- a) zelo nezadovoljen
- b) nezadovoljen
- c) srednje zadovoljen
- d) zadovoljen
- e) zelo zadovoljen

Ocenite doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva z lestvico ocen od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

ZADOVOLJSTVO...	1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – srednje zadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
z delom	1	2	3	4	5
z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5

V nadaljevanju izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami iz različnih področij vašega dela in zaposlitve.
Uporabite lestvico ocen strinjanja od 1 (sploh se en strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da, niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi povečujejo storilnost.	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja mi veliko pomenijo.	1	2	3	4	5
Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve je pomemben dejavnik.	1	2	3	4	5

NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da, niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
Pretok informacij med zaposlenimi (med oddelki) je dober.	1	2	3	4	5

VODENJE	1	2	3	4	5
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodje imajo ustrezne vodstvene sposobnosti.	1	2	3	4	5
Vodje opozorijo na napake in pomanjkljivosti pri delu.	1	2	3	4	5
Vodje nam dajejo konstruktivne predloge za boljšo izvedbo dela.	1	2	3	4	5

RAZVOJ KARIERE	1	2	3	4	5
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z osebnim razvojem v organizaciji.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z razvojem svoje kariere v organizaciji.	1	2	3	4	5

STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	1	2	3	4	5
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
Sistem usposabljanja je dober.	1	2	3	4	5
Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Organizacija omogoča dovolj zunanjega usposabljanja in izobraževanja.	1	2	3	4	5
Organizacija omogoča dovolj notranjega usposabljanja in izobraževanja.	1	2	3	4	5
Strokovno usposabljanje in izobraževanje je nujno (potrebno).	1	2	3	4	5
Prenos znanja med zaposlenimi je učinkovit in daje dobre delovne rezultate.	1	2	3	4	5

Ocenite motivacijski sistem.

Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami z lestvico ocen od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Sistem motivacije	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da, niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Organizacija motivira zaposlene z nagrajevanjem dela	1	2	3	4	5
Organizacija ne motivira z materialnimi spodbudami	1	2	3	4	5
Organizacija ne motivira z nematerialnimi spodbudami	1	2	3	4	5

Ocenite, kako organizacija zagotavlja razvoj posameznikov in organizacije. Ocenite vaše strinjanje s spodnjimi trditvami z lestvico ocen od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Organizacija zagotavlja razvoj posameznikov in organizacije...	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da, niti ne	4 – večinoma se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
z upravljanjem organizacijske kulture	1	2	3	4	5
z upravljanjem organizacijskega vedenja	1	2	3	4	5
s komuniciranjem in informiranjem	1	2	3	4	5
s sodelovanjem s sindikati	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za sodelovanje!