

RAZVOJ UČITELJEVE POKLICNE POTI

2 učno gradivo

POKLICANOST

PETRA JAVRH



Učbeniški komplet

RAZVOJ UČITELJEVE POKLICNE POTI

Učno gradivo 2

POKLICANOST

Izdal: **Andragoški center Slovenije**

Avtorica: **dr. Petra Javrh**

Recenzent: **dr. Angelca Ivančič**

Strokovna sodelavka: **Metka Svetina**

Jezikovno pregledala: **Vlasta Kunej**

Oblikovanje: **Inštitut za likovno umetnost, Borko Tepina**

Tisk: **Bograf d.o.o.**

Leto izdaje: 2011

Naklada: 250 izvodov

Publikacija je brezplačna.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37.091.12:005.963

JAVRH, Petra

Razvoj učiteljeve poklicne poti. Učno gradivo 2, Poklicanost /
Petra Javrh. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2011

ISBN 978-961-6851-00-8

254288384

VSEBINA

Učnemu gradivu na pot	5
Uvod	7
1. Posebnosti v razvoju kariere učiteljev	11
2. Švicarska študija	17
3. Fazni S-model razvoja kariere	23
4. Kariera, kot jo pojmujejo, doživljajo in ocenjujejo slovenski učitelji /izobraževalci	31
5. Pomembni dejavniki zadovoljstva v karieri	35
6. Ovire v karieri	41
7. Prepoznavanje, umeščanje in ovrednotenje individualnih kariernih izkušenj z S-modelom	45
8. Viri in priporočena literatura	49

UČNEMU GRADIVU NA POT

Učno gradivo 2 je drugi del štiridelnega kompleta učnih gradiv, ki dopolnjujejo izobraževalni program Razvoj učiteljeve kariere.

Učna gradiva kompleta Razvoj učiteljeve poklicne poti sestavljajo:

- Splošne in andragoške zakonitosti razvoja kariere (učno gradivo 1).
- Poklicanost (učno gradivo 2).
- Vzdržno načrtovanje kariere (učno gradivo 3).
- Moč poklicne poti, vodilo za uporabo videogradiv. Svojim ciljem naproti (učno gradivo 4).

Komplet gradiva je nastal v sklopu projekta ESS – Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011, podprojekta »Usposabljanje za andragoško delo« na Andragoškem centru Slovenije.

Vsi štirje deli gradiva so sestavljeni tako, da dajejo celostno informacijo in znanje, potrebno za načrtovanje razvoja kariere izobraževalcev odraslih. Poudariti želimo, da bomo v nadaljevanju uporabljali izraz učitelj v najširšem pomenu besede, to pomeni, da imamo v mislih vse učitelje, med njimi tudi tiste, ki poučujejo odrasle.

Tudi v drugem učnem gradivu govorimo o učiteljih nasploh, ne posebej o učiteljih, ki delajo v izobraževanju odraslih. Najširša ciljna skupina, ki gradivo lahko s pridom uporablja, so strokovni delavci v izobraževanju odraslih. Glede na delovni položaj so to lahko učitelji v formalnem sistemu izobraževanja, učitelji v neformalnem izobraževanju, svetovalni in vodstveni delavci, organizatorji izobraževanja in drugi strokovni delavci v celotnem sistemu izobraževanja. Udeleženci izobraževanja naj bi imeli vsaj tri leta delovnih izkušenj, saj potrebujejo za razumevanje koncepta profesionalnega razvoja učitelja določene prejšnje osebne in delovne izkušnje.

To gradivo je posebno primerno za tiste udeležence, ki imajo osebno željo po vodilni spremembi ali zaznavajo nezaželen razvoj svoje kariere. V gradivu pa bodo primerne

informacije našli tudi ravnatelji in direktorji izobraževalnih zavodov, ki želijo svojim zaposlenim omogočiti ustrezne izzive za nadaljnji karierni razvoj in so strokovno odgovorni za vpeljevanje sprememb in razvoj človeških virov. Gradivo prinaša tudi ustrezne informacije odločevalcem in načrtovalcem politik, saj jih podrobno seznanja z manj znano dinamiko in problematiko razvoja kariere strokovnih delavcev v izobraževanju.

Drugo učno gradivo je namenjeno seznanitvi udeležencev z ovirami v karieri, poglobljenemu razmisleku o povezavi med osebno poklicanostjo in dosedanjo karierno potjo posameznika ter razmisleku o mogočih odločilnih spremembah in alternativnih možnostih, kadar poteka razvoj kariere v neželeni smeri in se pojavljajo v kariernem razvoju težave.

Posebno pozornost smo namenili preprostosti in možnosti uporabe pri praktičnem delu. Tako se prvine učnega gradiva skušajo čim bolj približati učiteljevim konkretnim potrebam po lastnem načrtovanju kariere.

Poglavitni vsebinski poudarki učnega gradiva 2

- Prepoznavanje aktualnosti trenutnih procesov v posameznikovem življenju z vidika kariernih možnosti.
- Ovire v razvoju kariere.
- Ovrednotenje individualnih neugodnih izbir v kariernih križiščih.
- Mogoči ukrepi za spremembo nezaželenega poteka kariere.

Prvine učnega gradiva 2

- Shematsko prikazane najpomembnejše vsebine, povzete na kratko kot opomniki.
- Ilustracije v grafični obliki (sheme, prikazi).
- Izkustvene naloge in namigi, ko naj se teorija poveže z osebno izkušnjo.

Avtorica,
oktober 2010

UVOD

V gradivu uporabljeni ključni izrazi:

- Izobraževalec/učitelj: izraz uporabljamo v generičnem smislu in zajema najširšo skupino strokovnih delavcev, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih kot tudi mladine.
- S-model – izvorni slovenski model faznega razvoja kariere učiteljev.

Vodilna sprememba: odločilna sprememba v kariernem razvoju, ki pripomore k spremembi smeri razvoja kariere (navadno iz nezaželeno v zaželeno smer).

Profesionalni razvoj izobraževalca/učitelja: so dejavnosti, ki razvijajo posameznikove spretnosti, znanje, strokovnost in druge značilnosti izobraževalca/učitelja; to so v najširšem pomenu: začetno izobraževanje, uvajalni programi, stalno strokovno izpopolnjevanje, nadaljnje usposabljanje v delovnem okolju.

Poklicna profesionalizacija je vseživljenjski proces, ki se začne s poklicnim usposabljanjem in se krožno nadaljuje z izkustvenim učenjem pri posameznikovi poklicni karieri. Ta proces ni izoliran, zaznamujejo ga sodelovanje in kooperativno učenje, pomoč sodelavcev pa tudi spoštovanje lastnega dela in njegova ustrezna predstavitev. Poklicni razvoj je torej celosten proces rasti, ki povezuje osebno, socialno in poklicno raven.

Novejše razumevanje kariere prerašča zagledanost v eno ali drugo stroko in postavlja v ospredje posameznika. Posameznik sam je tisti, ki kljub neugodnim okoliščinam in slabim izhodiščnim pogojem ter mnogim primanjkljajem vedno lahko izbere spremembo, to je zasuk, ki lahko njegovo življenjsko zgodbo bistveno spremeni. Ta, novejša videnja so bližja andragoškim pogledom na možnost razvoja odraslega, še posebno skozi izobraževanje. V takem kontekstu ima izobraževanje odraslih namreč pomembno vlogo pospeševalca, gibala zadostne motivacije, ozaveščanja in opolnomočenja odraslega, da bi res lahko naredil začetne, a odločilne korake na poti k vodilni spremembi. Zavezanost izobraževalcev humanističnim etičnim načelom ustvarja okoliščine in možnosti za ta korak. Izobraževalec bi namreč poleg vrstnikov o svoji vlogi pri tem moral ozaveščati tudi ravnatelje, politike in lokalno okolje.

Izobraževalec/učitelj je zaradi narave dela izpostavljen precejšnjim obremenitvam. Različni ukrepi in reforme na ravni odločevalcev, pa tudi dodatne, presežne in dalj časa trajajoče obremenitve še dodatno vplivajo na učiteljevo kariero.

Eno od pomembnih področij so »vsebine« profesionalnega razvoja izobraževalcev. Pomembna je tudi zavest o pripadnosti širši profesionalni skupnosti izobraževalcev/učiteljev, ki je temeljni sestavni del profesionalne identitete, čeprav je pogosto razumljena kot druga izobraževalčeva/učiteljeva vloga (kot prva pa poučevanje). Ta »druga« vloga zajema zmožnost raziskovanja, sprejemanja povratnih informacij kolegov, inovativnost pa tudi sodelovanje z vodstvom, skratka karakteristike kritično odgovornega učitelja.

V gradivu je podrobneje predstavljen S-model, ki je nastal na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih med slovenskimi učitelji. (Javrh 2006). Poglavitna izhodišča tega modela so:

- Fazni model izobraževalčeve kariere.
- V eč modalnih faz.
- Univerzalni elementi.
- Glavna obdobja.
- Nekatere faze in nekatere sekvence so specifične za razvoj kariere izobraževalcev/učiteljev.
- »Harmonične« in »problematične« poti razvoja kariere izobraževalca.
- Sistem napredovanja v nazive in plačilne razrede – značilen za učitelje (vendar ne za izobraževalce odraslih) v Sloveniji.

V modelu lahko po glavnih obdobjih in fazah spremljamo, kakšne so mogoče poti od vstopa v poklic izobraževalca/učitelja do upokojitve. S-model pokaže, da učitelji v srednjem obdobju kariere zelo močno cenijo vlogo zaposlenega delavca – imajo številne kariernne načrte, vizijo, delajo iz prepričanja, se izobražujejo in nemalokrat zasebno, družinsko življenje podrejajo tem ciljem. Pokaže, da v naslednjem, zrelem obdobju učitelji v tem prav nič ne zaostajajo, le njihove konkretne ambicije se »zmehčajo«. Zrel, sproščen učitelj v modelu S ostaja enako motiviran in željan delati. Model pa prikaže tudi, kje so nevarne točke. V modelu S se pokaže, kdaj se pri izobraževalcih začnejo pojavljati resne posledice izgorevanja, ki izvirajo prav iz stalnega stresa. Že v začetku srednjega obdobja izobraževalci/učitelji prvič poročajo o pravem izgorevanju in posledicah. To je tudi sicer obdobje kar največje vključenosti v delo in razdajanja. Značilno pa je, da se izobraževalci/učitelji glede na model razvrščajo v dve skupini: v skupino, ki se do konca iztroši in kmalu občuti negativne posledice, in skupino, ko izobraževalcem/učiteljem kljub izgorevanju vedno znova uspe pridobiti in doseči zdravo ravnotežje. Zanje je zelo verjetno, da bodo napredovali po zaželeni strani modela. Med kariero sicer izgorevajo oboji, ločijo pa se glede na končni izid. Gre za vrsto strategij, s katerimi je mogoče blažiti učinke utrujenosti in staranja. Bistveni dejavnik, ki varuje pred zdrsom v negativno

smer razvoja kariere, je prav zadovoljstvo, ki ga izobraževalci/učitelji nujno močnejše občutijo v zrelem obdobju kariere.

Gradivo bralca usmerja k paleti mogočih ukrepov za spremembo poteka kariere v zaželeni smeri, kadar se v razvoju pojavljajo težave.

1 POSEBNOSTI V RAZVOJU KARIERE UČITELJEV

1.1 Cilji teme

- Spoznati nekatere posebne značilnosti v razvoju kariere.
- Pozornost umeriti na specifikke v razvoju kariere učiteljev in izobraževalcev odraslih.

1.2 Ključne vsebine

Domači strokovnjak, ki se ukvarja s kariernim razvojem, E. Konrad, je zapisal, da je »poklicna dejavnost ena od pomembnih determinant posameznikove identitete« (Konrad 1996, str. 27). Mnoge raziskave, ki so se lotevale analize različnih vidikov šolskih sistemov, so dale podobno sliko: odločilen pri vpeljevanju sprememb je učitelj. To je raziskovalce vodilo k drugačnemu prijemu in obravnavanju učitelja v novejših študijah. Vse bolj prihaja v ospredje potreba, da bi ga razumeli v njegovem kontekstu ali da bi slišali avtentičen »učiteljski glas«. Ta potreba je raziskovalcem življenja in dela učiteljev prinesla še večjo odgovornost, saj je preteklost pokazala, da so bile številne ugotovitve v želji po vidnih uspehih šolskih reform uporabljene za nove reforme in nerazumne, nadaljnje pritiske na učitelje.

Geneza raziskav v Evropi in drugod v zahodnem svetu, ki so skušale natančneje identificirati zakonitosti profesionalnega razvoja učiteljev, je logično vodila k vprašanju posebnosti v razvoju kariere in kariernih faz. Raziskovalci, ki so se posvečali proučevanju kariere učiteljev, so se sprva osredotočili predvsem na raziskovanje začetnih faz kariere, srednje in pozno obdobje kariere pa sta še vedno manj raziskana. Med posameznimi kariernimi modeli so precejšnje razlike glede na izhodišče raziskovanja. Oglejmo si jih nekaj.

Med izčrpnimi modeli, ki prikazujejo razvoj učiteljske kariere, štejemo model kariernega cikla učiteljev, ki loči naslednje komponente: pripravništvo, indukcija, razvoj kompetenc, entuziazem in rast, karierna frustracija, stabilnost in stagnacija, opuščanje ter konec kariere. Nekateri učitelji v posamezni fazi ostanejo daljši, nekateri krajši čas.

Nekateri učitelji so zmožni vzdrževati visoko raven entuziazma in bodo glede na prevladujočo značilnost ostali na tej ravni, čeprav bodo v karierni zrelosti napredovali in postali mojstri svojega poklica.

Začetne, »vstopne« faze kariere učitelja začetnika so večinoma podrobno raziskane. G. J. Knowles kariero zelo zanimivo stopenjsko razčleni in povzame po različnih virih, zajame pa v bistvu le prve štiri faze gornjega modela:

1. Medeni tedni (evforija in visoka samozavest).
2. Učitelj išče gradivo in strategije poučevanja, da bi premagal probleme z obvladovanjem razreda in disciplino.
3. Krizno obdobje – nima pod nadzorom učnega okolja, ne obvlada učencev (počuti se neuspešnega, krivdo pripisuje učencem ali šolskemu sistemu).
4. Problem obvlada z eno ali več strategijami:
 - a) kolektivizacijo – problem deli s kolegi,
 - b) privatizacijo – zavrača govorjenje o problemu,
 - c) pripisovanje krivde »navzgor« (sistem, šola) ali »navzdol« (učenci). (Knowles 1992)

Ob teh in drugih modelih je treba posebno poudariti tole: Učitelj dejavno sooblikuje in usmerja svoj poklicni razvoj, ki je z vidika razvoja kariere celosten proces. Ta zajema osebnostno, socialno in poklicno raven. Je kompleksen proces sodelovalnega učenja, ki poteka na ravni posameznika in na ravni razvoja institucije. Obsega sprejemanje in ponotranjanje novih spoznanj o poučevanju in pridobivanje novih spretnosti v pedagoškem ravnanju. Je vseživljenjski proces učenja, s poudarkom na izkustvenem učenju. Zaželen poklicni razvoj pa bo opaziti, kadar bo učitelj kritičen in avtonomen profesionallec. V srednjem obdobju razvoja poklicne poti – nekje med desetim in tridesetim letom delovnih izkušenj, to je v srednjem in prvi polovici zrelega obdobja kariere – pa naletimo na faze, posebno značilne za kariere učiteljev. Podrobneje si jih bomo ogledali pozneje.

Splošnejša opredelitev kariere (glej gradivo 1) je pokazala nekatere univerzalne zakonitosti v razvoju, hkrati pa je podlaga za razumevanje učiteljeve kariere. Učiteljevo kariero lahko definiramo z zornega kota posameznika, lahko pa jo opredeljuje tudi vidik organizacije (šole). Zajema celoten karierni cikel, vendar ni nujno, da ga je posameznik v celoti preživel kot učitelj, saj je lahko nekaj časa opravljal tudi druge poklice.

Bistveno je, da vidimo kariero kot proces razvoja, ki vsebuje spremembe in ključne prehode. Učiteljevo kariero bomo v nadaljevanju prikazovali v okviru naslednjih izhodišč, ki so teoretično in empirično dobro podprta (Javrh 2006):

- mogoče je govoriti o modalnih fazah učiteljeve kariere, ki pa niso nujno sukcesivne;
- obstaja osem modalnih faz (preživetje/odkrivanje, stabilizacija, poklicna aktivnost/eksperimentiranje, negotovost/revizija, kritična odgovornost, sproščenost, nemoč, izpreganje);

- učiteljeva kariera vsebuje vse poglavitne univerzalne elemente;
- ima nekaj glavnih obdobij (zgodnje obdobje kariere – učitelj vstopi v poklic, srednje-obdobje kariere – se stabilizira, prepotuje nekaj značilnih faz, zrelo obdobje kariere – začne »izpregati«, dokler se ne upokoji);
- nekatere faze in nekatere sekvence so specifične za kariere učiteljev;
- obstajajo »harmonične« in »problematične« poti razvoja učiteljeve kariere;
- poseben, organizacijski ali normativni vidik kariere je sistem napredovanja v nazive in plačilne razrede – značilen za Slovenijo.

Najpogosteje bi lahko za institucionalne karierni poti, ki se razvijajo v šolah, rekli, da so »stabilne«. Mogočih je več poti, najbolj značilni izoblikujeta zagrenjenega učitelja in na drugi strani izpolnjenega učitelja. V svoji karieri kljub istemu poklicu eden ali drugi prehodita precej različno karierno pot.

Učitelji morajo v karieri doživljati uspeh. Toda kar enega učitelja zadovolji, bo morda drugega puščalo neprizadetega. Od tod iskanja v različnih smereh, kaj učitelja pri njegovem delu v različnih obdobjih, fazah ali sekvencah res zadovoljuje. Splošna ugotovitev je, da učitelj v profesionalnem razvoju prepotuje več stopenj – od novinca do izvedenca – in da je njegovo zadovoljstvo pogojeno tudi s tem prehajanjem od ene stopnje k drugi ter pridobivanjem izkušenj. Učitelj postopno zori, njegovo delo pa postaja vse bolj podobno kompleksnemu –sistemu uporabe različnih spretnosti in kompetenc. Od zunanjih, operativnih skrbi se – če je razvoj njegove kariere kakovosten – postopno vse bolj utrjuje v kompleksni etični in moralno odgovorni drži angažiranega in uravnoteženega učitelja. Poklicna rast poteka tako »na ravni pojmovanj« kot »na ravni ravnanj«, saj učitelj postane »avtonomen kritični profesionalec«. Porodi se vprašanje: Zakaj nekateri učitelji tega nikoli ne dosežejo?

Med najpomembnejšimi kompetencami za uspešnost razvoja v svojem poklicu, ki naj bi jih imel sodobni učitelj, naj bi bila tudi »zmožnost razvoja lastne profesionalne poti«. Presežek te kompetence pa je zmožnost svetovanja za razvoj kariere drugim zaposlenim v izobraževanju.

Bistvene sestavine »zmožnosti za aktivno in angažirano načrtovanje lastne kariere v katerem koli obdobju poklicne poti« lahko opišemo kot:

- a) opuščanje stereotipov o razvoju učiteljeve kariere,
- b) utrjevanje in prevzem odgovornosti za razvoj lastne kariere,
- c) ovrednotenje lastne poklicne poti in prenos znanja drugim,
- č) usposobljenost za uporabo orodij za načrtovanje kariere,
- d) kakovosten razvoj kariere v poznem obdobju z razumevanjem in obvladovanjem vloge seniorja/mentorja,
- e) prepoznavanje nove perspektive kariernega razvoja na individualni in organizacijski ravni,

f) razvoj lastnosti kritično odgovornega učitelja/izobraževalca.

Bistvene sestavine zmožnosti »informiranje in svetovanje za razvoj kariere zaposlenih v izobraževanju« pa bi lahko opisali kot:

- a) usposobljenost za prenos pridobljenega znanja o razvojnih zakonitostih kariere drugim,
- b) spretnosti kolegialnega svetovanja in spremljanja,
- c) spretnosti uporabe posebnih pripomočkov (priročnik za načrtovanje razvoja kariere) in učnih gradiv (DVD) v svetovalne ali izobraževalne namene.

Našteto pomeni tudi, da mora učitelj obvladati ustrezne spretnosti spremljanja in načrtovanja ter zagotavljanja vzdržnosti razvoja lastne kariere. Če hoče doseči presežni del, pa mora spoznati tudi načine in orodja za prenos tega znanja na strokovne kolege in druge zaposlene v izobraževalnih ustanovah.

Potrebe učiteljev, ki so v vlogi izobraževalcev odraslih, in drugih strokovnih delavcev, ki delajo na tem področju, so že zaradi narave dela za nekaj odtenkov drugačne od potreb osnovnošolskih in srednješolskih učiteljev. Avtorice poročila Prikaz dosežkov in razvojnih izzivov ... (2008) med drugim ugotavljajo, da bi veljalo sistematično raziskati področje razvoja kariere in odgovoriti na vprašanja, kot so: kdo so osebe, ki delajo v izobraževanju odraslih; kako se zaposlujejo na tem področju; katere kompetence/spretnosti/kvalifikacije, ki so pričakovane ali zahtevane za opravljanje dela, imajo ali pa jim jih primanjkuje; katere so njihove specifične vloge in naloge, ki jih opravljajo; kakšen je njihov zaposlitveni status; kako je organiziran njihov profesionalni razvoj in kako privlačen je njihov poklic. Vse to so vprašanja, ki se tesno povezujejo z najpomembnejšimi vprašanji, ki si jih zastavljamo, ko govorimo o razvoju kariere.

Na število izobraževalcev odraslih precej vpliva udeležba odraslih v izobraževanju, saj poteka velik del izobraževanja odraslih po neformalnih poteh. Izobraževalci odraslih imajo lahko zelo različne vloge in naloge, to (tudi ob upoštevanju njihovega zaposlitvenega statusa) vpliva na njihove možnosti za delo, usposobljenost in motivacijo za izobraževanje in seveda na kariero.

Za izobraževalce odraslih je na splošno značilno tudi, da je razmerje med redno zaposlenimi in honorarnimi sodelavci na tem področju precej na strani honorarnih sodelavcev, med temi pa je največ učiteljev. Večina učiteljev v osnovnih šolah za odrasle poučuje tudi v osnovnih šolah za mladino, v programih srednješolskega izobraževanja pa je njihovo skupno število precej upadlo. Učitelji, ki tako delajo na obeh področjih – v izobraževanju otrok in mladine pa tudi v izobraževanju odraslih – potrebujejo usposabljanje, kjer bi se naučili načrtovati osebno poklicno pot pa tudi spoznavati specifične zakonitosti razvoja take kariere.

1.3 Povzetek

- Raziskovalci, ki so se posvečali proučevanju kariere učiteljev, so se sprva osredotočili predvsem na raziskovanje začetnih faz kariere, srednje in pozno obdobje kariere pa sta še vedno manj raziskana. Med posameznimi kariernimi modeli so precejšnje razlike glede na izhodišče raziskovanja.
- Učitelj dejavno sooblikuje in usmerja svoj poklicni razvoj, ki je z vidika razvoja kariere celosten proces.
- Mogočih je več poti, najznačilnejši izoblikujeta zagrenjenega učitelja in na drugi strani izpolnjenega učitelja. V svoji karieri kljub istemu poklicu eden ali drugi prehodita precej različno karierno pot.
- Za uravnotežen učiteljev razvoj je pogoj čim bolj razvita »zmožnost za aktivno in angažirano načrtovanje lastne kariere v katerem koli obdobju poklicne poti«.
- Za razvoj bolj kakovostnih dimenzij razvoja jeve kariere je treba razvijati tudi zmožnost »informiranja in svetovanja za razvoj kariere drugih zaposlenih v izobraževanju«.
- Potrebe učiteljev, ki nastopajo v vlogi izobraževalcev odraslih, in drugih strokovnih delavcev na tem področju so že zaradi narave dela drugačne od potreb osnovnošolskih in srednješolskih učiteljev.

1.4 Teme za skupinsko delo

- ▶ Izmenjajte si svoje izkušnje, poglede, stališča o kariernem razvoju izobraževalca odraslih.
- ▶ Opredelite svoje osebne poglede o prednostih in pomanjkljivostih »dvojne« kariere.
- ▶ Poskusite oblikovati svojo definicijo posebnosti v razvoju kariere izobraževalca odraslih.

2 ŠVICARSKA ŠTUDIJA

2.1 Cilji teme

Spoznati pomembne ugotovitve ene najboljšežnejših in prvih študij o kariernem razvoju učiteljev v Evropi (Švica).

Spoznati Hubermanov S-modelekvenc in faz kariere učiteljev.

Nekatere najpomembnejše ugotovitve Hubermanove raziskave.

2.2 Ključne vsebine

M. Huberman, švicarski raziskovalec, ki je veliko sodeloval tudi z Združenimi državami Amerike, je s sodelavci izpeljal raziskavo, ki je bila tako obsežna, da je svoje kvalitativne izsledke upravičeno lahko testiral tudi s statističnimi tehnikami in dobil posplošljive podatke. Kljub kvalitativni raziskavi (ki se navadno omejuje na manjše število informatorjev) je zajel obsežen reprezentativen vzorec učiteljev.

Huberman je fazni model oblikoval na podlagi izsledkov t. i. »švicarske študije«¹. Njegov fazni model, kjer je prikazal najpogostejše prehode in stopnje, skozi katere na poti poklicnega razvoja prehaja učitelj, je nastal s kombinacijo najpomembnejših teoretičnih spoznanj Hubermanovih sodobnikov in s kakovostno obdelanimi in izčrpanimi empiričnimi podatki.

Poglavitna kakovost Hubermanovega dela je v strogih kriterijih, s katerimi je obdelal gradivo, ki predstavlja neposredni »učiteljski glas« – to je opis razvoja kariere, kot ga vidijo, doživljajo, razlagajo in ocenjujejo učitelji sami. Pokazalo se je, da se model razvo-

¹ Številni raziskovalci, ki se ukvarjajo s proučevanjem življenja in dela učiteljev (Woodwart, Goodson idr.), menijo, da je »švicarska študija« Michaela Hubermana pomembno delo, ki je zaradi svojega prijema in obsega zanesljivo in natančno prikazala dovolj avtentično podobo učiteljeve realnosti v kariernem razvoju. A. Heargraves je v uvodu v knjigo zapisal: »Michael Huberman je eden od najboljših pionirjev in strokovnjakov, ki so prispevali k področju, in knjiga The lives of teachers je nedvomno najbolj sistematična in najboljšežnejša študija, kar jih je bilo doslej objavljenih o tej temi« (v Huberman 1993, str. viii). Nekateri njegov fazni model kritizirajo, večinoma pa mu priznavajo izreden prispevek k razumevanju tega, kako učitelji vidijo razvoj svoje kariere.

ja kariere v obdobju učiteljeve srednje kariere izpeljuje nekoliko drugače od splošnih, univerzalnih modelov in da so te specifike pogojene z nekaterimi posebnimi dejavniki.

Po drugi strani je Huberman pokazal, da so tudi v učiteljevi karieri splošnejše značilnosti – predvsem v zgodnjem, vstopnem obdobju ter v zreli/pozni karieri, ko je na vrsti poklicno slovo. Pomen Hubermanovega modela je v tem, da je opozoril na kritične točke, kjer lahko učitelj lahko zdrkne v karieri v smer, ki si je ne želijo ne on sam ne delodajalec in širše družbeno okolje. Problematična pot razvoja učiteljeve kariere oškoduje oba: učitelja, ker postaja zagrenjen, kritizerski in najde vedno manj smisla v svojem delu in poklicu, čeprav iz njega ne more kar izstopiti. Pa tudi delodajalca ali organizacijo, saj s tem izgubi dejavnega, ustvarjalnega, zadovoljnega in uravnoveženega delavca, ki bi bil zmožen uresničevati skupno vizijo. Hkrati pa izgubljajo tudi rodovi učencev, ki so opeharjeni za profesionalni učiteljev odnos in predvsem pozitiven človeški zgled.

Huberman kariero v najširšem pomenu razume kot univerzalni pojem. Izraz kariera pogosto uporablja v pomenu karierni cikel (po Scheinu): »Začetne faze predstavljajo aktivno raziskovanje poklica/zaposlitve, sledijo obdobja 'mojstrstva', 'moči' ali 'napredovanja', odvisno od obrisov poklica. Nato pride trenutek 'inventure', ko se začenja postopna pot v proces 'umika'.« (Huberman 1993 b, str. 108)

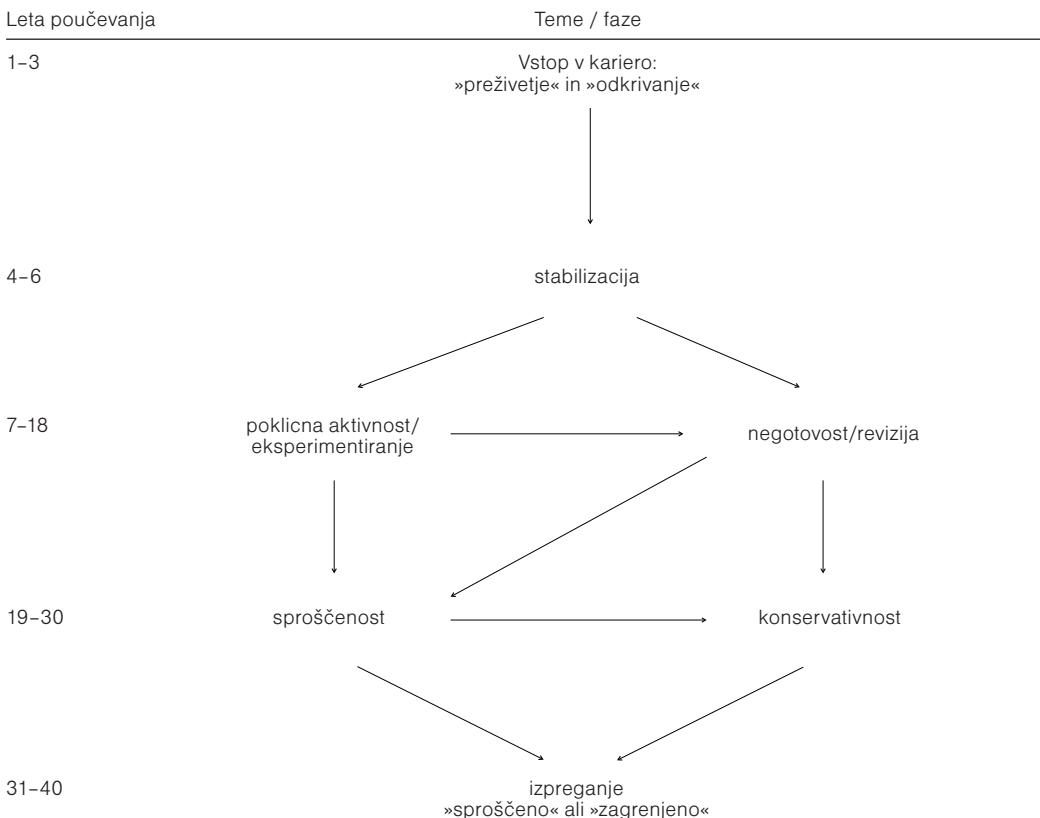
Karierne sekvence, nize posameznih kariernih faz, vidi Huberman kot »skupek spiral, ki se vračajo v izhodišče in dvigujejo na višje ravni mnoga psihološka področja, ki smo jih prepotovali že v preteklosti«, ne pa kot časovne segmente, ki bi si sledili v univerzalnem zaporedju. Poudarja, da ni nujno, da bi vsi pripadniki učiteljskega poklica sledili modalnim sekvencam, kot jih je identificirala njegova študija. Huberman je glede sukcesivnosti faz zelo previden. V svojem modelu nakazuje, da so mogoči različni pomiki od ene faze k drugi in nazaj.

Ko Hubermanov model ovrednotimo po izvorni kategorizaciji modela S (prim. Javrh 2006), se pokaže, da bi vsaka faza njegovega modela lahko obsegala celoten učni krog: vstop v fazo, značilno doživljanje, razvoj spretnosti in znanja, utrjevanje položaja in vloge v organizaciji ter nove cilje in izzive. Hubermanov model z vidika splošnih, univerzalnih kariernih zakonitosti lahko ocenimo kot model, v katerem vsebuje kariera vse univerzalne elemente (sekvence, faze, stopnje) in ima tri poglobljena obdobja. Specifika modela se pokaže v srednjem obdobju – nekje med 10. in 30. letom delovnih izkušenj, to je v srednjem in prvi polovici zrelega obdobja kariere, kjer naletimo na faze, posebno značilne za kariere učiteljev.

Posebno pomembna zakonitost, ki jo izriše Hubermanov model, je: »harmonična« in »problematična« pot razvoja učiteljeve kariere, ki potekata vsaka po svoji strani modela. V karieri je glede na fazo, ki jo učitelj trenutno prehaja, torej mogoče razvoj oceniti in tudi predvidevati končni izid: zadovoljstvo in smisel poklicnega življenja ali zagrenjenost in občutek opeharjenosti ter nezadovoljstva ob upokojitvi.

Kot drugi je tudi Huberman skušal bolje razumeti dejavnike, ki so odločilni pri tem, kdaj je učitelj v karieri uspešen in kdaj ni. Uspešnost kariere je definiral kot učiteljevo zadovoljstvo in tudi večkrat poudarjal, da se ta pogled ujema z razvojnimi vidiki kariere. Prepričan je bil, da je »individualni razvoj v veliki meri teleološki; to pomeni, da posameznik sam opazuje, proučuje in načrtuje sekvence, skozi katere prehaja, ter tako močno vpliva ali celo določa naravo ali sukcesivnost faz v svoji karieri« (1993 b, str. 94).

PRIKAZ 1: Hubernamov model razvoja kariere učiteljev²



VIR: Huberman, M. (1993 c): Teacher development and instructional mastery. V: Heargraves, A., Fullan, M.G.(ur.), Understanding teacher development. London: Cassel, New York: Teachers College Press.

V tem se je že Huberman v svojem razumevanju oddaljil od klasičnega razumevanja kariere, ki je karierni razvoj skušalo videti kot neko (največkrat vertikalno in sukcesivno) pot razvoja od ene do druge faze, kot jo je pač posamezni model opredelil. Pri Hubermanu je učitelj nosilec odgovornosti za svojo kariero, izobraževanje odraslih oziroma

Huberman sam opozarja, da je model shematičen – da ne prikaže vseh možnih prehodov, prikazuje le najpogostejše.

stalno strokovno izpopolnjevanje pa v funkciji pomoči njegovim osebnim prizadevanjem, hkrati pa je spodbujevalec pozitivnih procesov v ustanovi, kjer dela.

Huberman je ugotovil, da za učitelje navadno velja enotna pot od vstopa v kariero do stabilizacije. Nekje od šestega ali sedmega leta poučevanja pa so mogoče precej raznolike sekvence razvoja kariere. Končna faza je spet enotna – izpreganje in umik vse do upokojitve, ki je lahko izključujoče se narave. Zanj so značilni zagrenjenost, kritizirvanje ali sproščenost, vedrina, pomirjenost.

Najbolj »harmonična« pot razvoja učiteljeve kariere je po levi strani modela, v sekvenci: poklicna aktivnost in eksperimentiranje – sproščenost – umirjeno izpreganje. Najbolj »problematična« pot razvoja je po desni strani modela: negotovost in revizija – konservativizem – zagrenjen umik.

V modelu niso prikazane nekatere poti, ko se učitelji pomikajo proti ali stran od teh dveh polov – »harmoničnega« in »problematičnega«. Določeno fazo lahko tudi preskočijo ali se celo vrnejo k fazi, ki so jo doživljali v zgodnejših obdobjih kariere (npr. najpogosteje k fazi poklicne aktivnosti in eksperimentiranja ali negotovosti in revizije). Pri tem je treba poudariti dvoje: Hubermanove ugotovitve so stare več kot desetletje. Huberman res govori dobresedno o »obrnliškem« modelu in učitelju kot obrtniku – vendar moramo ta njegov opis razumeti širše. Prevedeno v sodobnejše izrazje bi rekli, da kot rešitev ponuja model akcijskega raziskovanja ob ustrezni strokovni pomoči znotraj in zunaj šole. Filozofija »novega profesionalizma« njegovo videnje na videz presega – saj učitelja ne vidi kot obrtnika, pač pa kot visoko usposobljenega profesionalca, močno vpetega v strokovno skupnost, kjer vseskozi poteka dialog in usklajevanje med različnimi strokovnimi spoznanji. Vendar je treba kljub nekoliko zastarelem Hubermanovem poimenovanju upoštevati, da se tudi tu razhajata teorija in praksa. Novi profesionalizem postavlja cilje, vizije, zahteve po idealnem. Hubermanovi izsledki prav zaradi svoje kvalitativne narave niso potrdili teoretičnih predpostavk, ampak prav nasprotno: zaradi empiričnih podatkov »s terena« s prisposodobno »obrnliško« govori o nujno potrebnem nekakšnem novem modelu akcijskega raziskovanja in še več: o profesionalnem razvoju, ki potrebuje uravnoteženo strokovno podporo v vseh obdobjih kariere. Slovenske raziskave o karieri učiteljev v več točkah potrjujejo, da je bilo stanje v slovenskih zbornicah pred dvajsetimi leti (ponekod pa glede na izjave informatorjev še pred tremi leti) zelo podobno Hubermanovemu opisu.

Naslednja pomembnejša Hubermanova ugotovitev se konkretnije veže na razmišljanje o vpliv izobraževanja v učiteljevi karieri. Strokovno usposabljanje bi moralo biti z novim modelom »usklajeno tako, da bodo učitelji spontano nova spoznanja preizkušali z 'drobnim izboljševanjem in preizkušanjem' pri svojem delu«. Te poskuse naj po Hubermanovem mnenju izvajajo sami ali v majhnem krogu sodelavcev, izvirno, neformalno. Sodobni razvoj kaže, da bi konkretno tako iskanje lahko potekalo na več ravneh kot: preizkušanje s poskusi in napakami v razredu, kot osebno študijsko raziskovanje na

področju svojega predmeta, sodelovanje s skupino kolegov (v šoli in zunaj nje), lahko pa je to proces, ki poteka v prenovljenem strokovnem usposabljanju in načrtnem delu s sabo, ali naslonitev na strokovno pomoč specialistov ali v kakšni drugi povsem inovativni obliki.

Huberman je govoril o potrebnosti »radikalnega obrata v načinih, na katere bo zagotovljeno stalno strokovno izpopolnjevanje«, kajti opozarjal je na precejšnji delež učiteljev, ki ne kažejo nikakršnega zanimanja za »brkljanje« ali drobno preizkušanje. To so bili učitelji, ki so se znašli v fazah konservatizma ali zagrenjenega izpreganja. Zanje model spontanega preizkušanja ne bi bil primeren.

Huberman je videl izhod na eni strani v dejavnostih vodstva šole kot izobraževalcev in šolskih uprav. Menil je, da bi bilo treba ukrepati v različnih smereh:

- 1) Učitelji morajo imeti dostop do večjega števila ljudi, ki jim lahko pomagajo pri razvoju strokovnih kompetenc (tudi do »učiteljev mojstrov«). Danes se za take izmenjave uveljavlja izraz »dobra praksa«.
- 2) Treba je decentralizirati vire, kjer so ti strokovnjaki dostopni. Ta proces danes poznamo kot »mreženje« med šolami, kjer gre za neposreden stik med učitelji različnih šol in sodelovanje strokovnjakov v sklopu nekaterih projektov.
- 3) S strokovnim usposabljanjem je treba zajeti in obvladati obe skrajnosti, pasivno skupino učiteljev in tisto, ki spontano eksperimentira. Tu se iz opravljene raziskave pri nas, kot bomo videli, kaže največji primanjkljaj. Huberman vidi ključ rešitve v načinu, kako delovne skupine opravljajo svoje naloge, in še posebno v potrebi, da vsak član v resnici eksperimentira v razredu z gradivom, pripomočki ali strategijami, ki so jih skupinsko izpostavili, o njih razpravljali ali jih opazovali. Skratka, da učitelj sam, v praksi preizkusi nove načine, ki jih je spoznal med sodelovanjem s kolegi.
- 4) Učiteljeve delovne razmere bi morale spodbujati sodelovanje med učitelji in neformalno eksperimentiranje. Vodstvo šole in izvajalci strokovnega usposabljanja bi si morali prizadevati, da bi učitelje iztrgali iz izolacije, za to pa so potrebna precejšnja, sistematična strokovna prizadevanja.

2.3 Povzetek

- Švicarski fazni model, kjer je prikazal najpogostejše prehode in stopnje, skozi katere na poti poklicnega razvoja prehaja učitelj, je nastal s kombinacijo najpomembnejših teoretičnih spoznanj Hubermanovih sodobnikov in s kakovostno obdelanimi in izčrpanimi empiričnimi podatki.
- Poglavitna kakovost Hubermanovega dela je v strogih kriterijih, s katerimi je obdelal gradivo, ki predstavlja neposredni »učiteljski glas« – to je opis razvoja kariere, kot ga vidijo, doživljajo, in ocenjujejo učitelji sami.
- Huberman je glede sukcesivnosti faz zelo previden. V svojem modelu nakazuje, da so mogoči različni pomiki od ene faze k drugi in nazaj.
- Kot drugi je tudi Huberman skušal bolje razumeti dejavnike, ki so odločilni pri tem, kdaj je učitelj v karieri uspešen in kdaj ni. Uspešnost kariere je definiral kot učiteljevo zadovoljstvo ter tudi večkrat poudarjal, da se ta pogled ujema z razvojnimi vidiki kariere.
- Slovenske raziskave o karieri učiteljev/izobraževalcev v več točkah potrjujejo, da je bilo stanje v slovenskih zbornicah pred dvajsetimi leti (ponekod pa glede na izjave informatorjev še pred tremi leti) zelo podobno Hubermanovemu opisu.
- Učiteljeve/izobraževalčeve delovne razmere bi morale spodbujati sodelovanje med učitelji in neformalno eksperimentiranje.

2.4 Praktični vidik/Vprašanja za razpravo

- ▶ Opredelite bistvene poteze Hubermanovega razumevanja življenja in dela izobraževalcev odraslih, kot se kaže iz njegovega modela.
- ▶ Kako gledate na vlogo eksperimentiranja, spreminjanja in preizkušanja novosti v delovni praksi izobraževalca?

3 FAZNI S-MODEL RAZVOJA KARIERE

3.1 Cilji teme

Podrobneje spoznati modalne faze učiteljeve kariere v modelu S.

Podrobnejši pregled kategorij slovenske raziskave na reprezentativnem vzorcu učiteljev, ki je potrdila S-model.

3.2 Ključne vsebine

Slovenski učitelji so pomagali bolj razumeti, kako poteka poklicna pot učitelja/izobraževalca in katere posebnosti velja še posebno upoštevati. Na podlagi empiričnih podatkov³ lahko izrišemo fazni S-model, ki ga je mogoče prikazati podobno shematično, kot je poskušal narediti Huberman na temelju švicarske študije.

V modelu S zlahka opazimo tako imenovano »zaželeno« in »nezaželeno« stran modela, model pa za razliko od švicarskega pokaže tudi »nevtralno«, lahko bi rekli »običajno« poklicno pot.

Zaželena stran je na skrajnem levem loku modela.

Nezaželena linija razvoja kariere poteka od stabilizacije → negotovosti/revizije → do nemoči → zagrenjenega izpreganja.

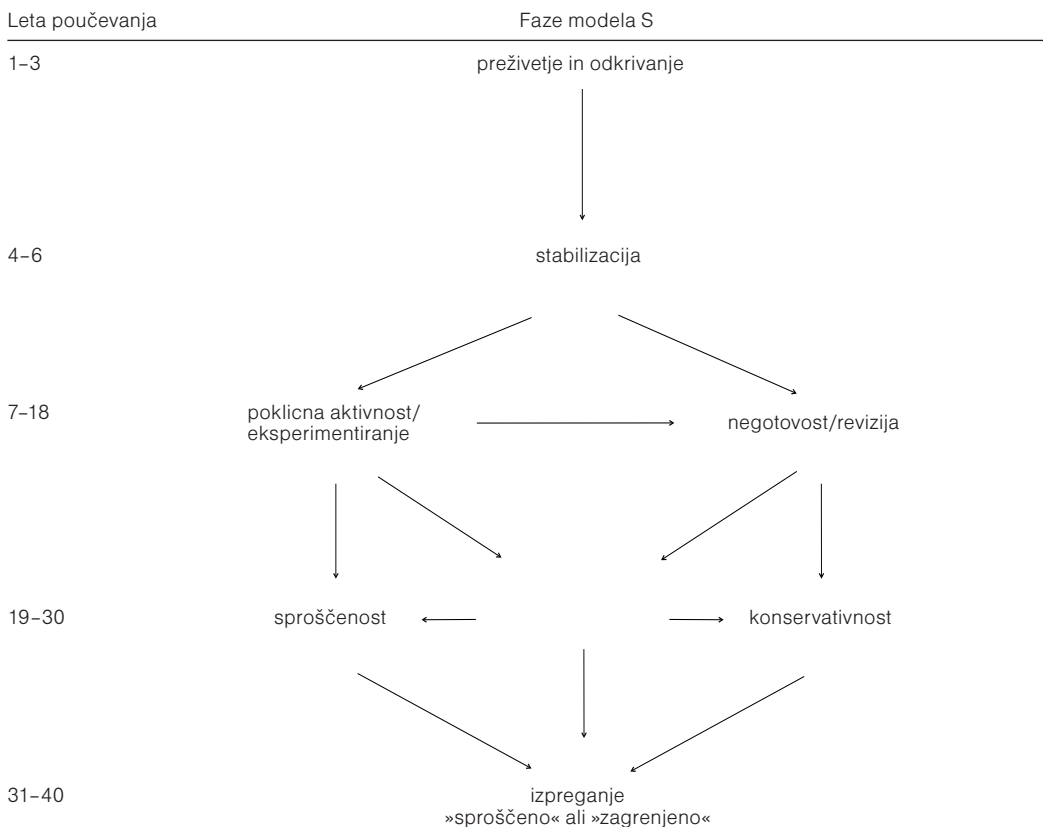
Nevtralna pot kariernega razvoja predstavlja ugodno uravnotežitev vseh izkušenj v zrelem obdobju.

S-model kot izid opisanih poti dobro povzema oblikovanje treh značilnih učiteljev, kot jih lahko opazujemo v zreli karieri:

- kritičnega entuziasta, ki ohranja mladostno aktivnost in deluje vse širše;

³ V letih 2002–2003 je potekal pilotni del raziskave o razvoju kariere slovenskih učiteljev, v letih 2004–2006 raziskava z informatorji na terenu. Posebnost je uporaba kvalitativne metodologije (natančni podatki o karakteristikah zajetega vzorca so dostopni v: Javrh 2006). Leta 2008 je bila opravljena kvantitativna raziskava na reprezentativnem vzorcu učiteljev, ki je potrdila model S (glej: Javrh 2008).

PRIKAZ 2: S-model, ki upošteva slovenske posebnosti razvoja učiteljeve kariere



- zrelega sproščенega učitelja, ki se osredotoča na delo v razredu in strokovno odličnost,
- nemočnega, vse bolj zagrenjenega učitelja, ki si želi čim prej izpreči in zapustiti poklic.

FAZA PREŽIVETJE IN ODKRIVANJE

Vstop v poklic tudi za slovenskega novince ni lahek⁴, zato so začetki prej boleči kot navdušujoči. Ukvarja se predvsem s seboj, še posebno, če je doživel manjši šok že takoj ob vstopu, ko se je soočil z realnostjo in vso raznolikostjo dela in življenja zapletenega organizma, kakršen šola je. Nekateri učitelji po lastnih besedah potrebujejo kar nekaj let, da se »stabilizirajo«. Imajo različne težave, pogosto se počutijo, kot da so na preizkušnji. Predvsem ženske si morajo precej prizadevati za ravnotežje med obveznostmi dom – delo.

Učitelj v tem, vstopnem obdobju v doživljanju niha in je pogosto takoj na začetku nekoliko razočaran, vendar ne obupa. Večkrat ima težave z disciplino v razredu, obhajajo

⁴ Podobne podatke navajajo številne tuje študije o kariernem razvoju v prvih letih kariere.

ga skrbi in strahovi glede tega, ali bo znal obvladati razred. Pogosto ima nekaj težav, preden doseže ravnotežje med obveznostmi v šoli in domačimi obveznostmi.

Za vsakega učitelja je izredno pomemben prvi stik z razredom, to je prvi dan, ko je mladi učitelj popolnoma sam pred razredom. Učitelji poročajo o tem doživetju različno, za ene je to neke vrste prva zaljubljenost, za druge adrenalinsko doživetje, prepleteno s strahom, radovednostjo, preizkušanjem svojih zmožnosti, presenečenjem ...

Učitelja začetnika zelo zaposlujejo odnosi. Osrednje mesto in izredno velik poudarek ima odnos z mentorjem, ki mu lahko hitro postane vzornik. Učitelji menijo, da je izredno pomembno dobro uvajanje, ki ga je bil novinec deležen v teh prvih srečevanjih z delom učitelja. Tudi odnosi z drugimi sodelavci, kolegi so zelo v ospredju. Do njih je mladi učitelj previden, celo zadržan, saj ima določeno spoštovanje pred izkušenejšimi kolegi, čeprav si želi čim več neformalnega druženja. Do starejših sodelavcev čuti veliko spoštovanje. Zelo hitro se vključi v kolektiv, kjer je veliko neformalnega druženja.

Učitelj želi ob vstopu v kolektiv občutiti ponos, vendar je njegova pot do tega odvisna od kakovosti odnosa s sodelavci, kolegi. Če doživlja, da je dobro sprejet, se odpre in dobro vključi v kolektiv, drobne neprijetnosti in zadržanost starejših učiteljev pa ga potiskajo v dvome, ali je na pravem mestu in v pravem poklicu.

Nikoli ni dvomil o svoji poklicanosti, niti ni razmišljal o učiteljskem poklicu kot o drugi ali rezervni možnosti. Da je postal učitelj, ni bilo naključje. Že od malega si je želel biti učitelj. V poklic vstopi z velikim žarom.

Dobri odnosi z vodstvom šole, predvsem pozitivna vloga ravnatelja pripomorejo k temu, da se novinec – ob tem, da ima morda tudi že večletne delovne izkušnje zunaj šolstva – počuti končno na pravem mestu. Od nekdanj si je želel biti učitelj, čeprav je svojo kariero začel drugod. Tudi pri njegovem doživljanju, da se je umestil v pravi poklic, imajo veliko vlogo sodelavci in strokovni kolegi. Zelo pomembno je, da se lahko brez zadržkov vključi v kolektiv in ima dober odnos z ravnateljem. Nekateri učitelji pa so se znašli v tem poklicu naključno, po sili razmer ali zaradi odločitve za mirno in lagodno karierno pot. Že v začetku je njihova pozornost vseskozi usmerjena navzven, iščejo načine, kako bi kariero lahko razvijali tudi zunaj šolstva. Ti mladi učitelji nadaljevanje študija vidijo kot rešitev, nezadovoljni oziroma precej kritični pa so tudi do odnosov s kolegi.

FAZA STABILIZACIJA

Začetnik napreduje v zelo pomembno fazo stabilizacije, ki bo veliko odločala o kakovosti njegovega kariernega razvoja v šolstvu. V tej fazi hitro napreduje v razvoju poklicnih kompetenc, veliko opazuje, eksperimentira, pogloblja stroko, sodeluje v strokovnih krogih zunaj šole, poteka pa tudi kakovosten prenos znanja z enega področja na drugega. Krepi se njegovo zaupanje vase.

Učitelj v fazi stabilizacije že izbere najprimernejšo starostno skupino učencev in predmet, ki ga najraje poučuje. Tudi neformalno druženje in dobri odnosi s sodelavci in strokovnimi kolegi mu pomagajo, da je pri tem izbiranju bolj sproščen.

Dokončno se ustali tako, da se formalno zaposli, kar je univerzalna značilnost faze stabilizacija. K tej ustalitvi v poklicu dodobra pripomorejo pristen »stik« z učenci, lepa doživetja ob vstopu in to, da je bila zanj odločitev za učiteljski poklic neproblematična že od otroštva.

Na kakovost razvoja kariere pomembno vpliva tudi razmerje med domom in delom. V tej fazi se zahteve kariere in družinske obveznosti pogosto prekrivajo, kar od učitelja zahteva nenehne izbire. Nekateri so prisiljeni v menjavo zaposlitve/šole prav zaradi potreb družine. Napetosti se lahko porajajo v odnosih s sodelavci, še posebno, če mladi učitelj še vedno ne najde ugodnega stika z njimi. To povzroča neugoden položaj, ko se »zaveza poklicu ni zgodila«, učitelj pa ima nenehno občutek, da ga sodelavci slabo sprejemajo. Tudi v fazi stabilizacije se pozitivna vloga ravnatelja kaže kot izredno pomembna. Učitelju potrjuje, da je strokovno ustrezen delavec.

FAZA POKLICNA AKTIVNOST/EKSPERIMENTIRANJE

Učitelj, ki je doživel magično generacijo, s katero je navezal izredno globok stik, je potrjen. To močno pospeši njegovo »poučevalsko rast«. Veliko preizkuša, eksperimentira, vpeljuje novosti; to s seboj prinaša tudi pomote in znake izgorevanja, toda brez negativnih posledic. Zanj je vse še mogoče, zato so v tej fazi značilni aktivizem, predanost delu, vpeljevanje inovacij ... To sproža intenzivnejše osebno in strokovno zorenje. Še posebno, če najde sebi primernega partnerja in dela v tandemu z generacijo »iz sanj«, saj so novosti, ki nastajajo na šoli, lahko prava »revolucija«.

Za učitelja je odnos s sodelavci in ravnateljem izredno v tej fazi razvoja kariere še vedno izredno pomemben. Pozitivni stiki krepijo njegovo suverenost in spretnost postavljati sprejemljive zahteve. Naklonjenost okolja, v katerem dela, mu omogoča, da razvija nujno potrebne socialne spretnosti.

Ta točka razvoja že omogoča učiteljevo vertikalno napredovanje, ker je postal v kolektivu prepoznaven glede svoje delovne zavzetosti, strokovnega znanja pa tudi obvladovanja socialnih spretnosti. Pomembna značilnost mladih, izredno dinamičnih učiteljev je, da v kariernem razvoju, ki ga omogoča učiteljski poklic, v zelo kratkem času dosežejo vse. Tako so v karieri dosegli plato, to pomeni, da morajo vertikalno napredovati ali pa svoja prizadevanja porazdeliti na paralelno kariero.

Pomemben dejavnik faze poklicna aktivnost/eksperimentiranje je študij ali stalno strokovno izpopolnjevanje za preseganje težav. Učitelji imajo pogosto precej izrazito željo po nadaljnem študiju, različne ovire pa jim uresničitev njihovih največkrat javno nikoli izraženih želja preprečujejo.

FAZA NEGOTOVOST/REVIZIJA

Najpomembnejša značilnost je retrospektiven pogled na doseženo, ki učitelja navdaja z resignacijo ali nostalgijo ali celo monotonostjo trenutnega položaja. Izredno negativna izkušnja, na primer odprt konflikt z razredno skupnostjo, je zanj neke vrste ognjeni krst, ki pa ga zaradi osebnega poraza ne more zlahka preboleti. To ga sili v samoevalvacijo, vendar določena skupina učiteljev tega ne opravi zares kakovostno, to pa povzroča poznejše zaplete v razvoju kariere.

Učitelji, ki vstopijo v to fazo, občutijo naraščajoče nezadovoljstvo, strah pred rutino in so nekako kot učitelji nesrečni. Imajo znake blažje izgorelosti, ki se kaže kot pogostejše telesno obolevanje, včasih pa kot kriza srednjih let. Razočaranje je posledica nezanimanja vodstva, soočenja z negativno podobo lika učitelja, nizkega ugleda poklica v družbi in nizkih denarnih nagrad. Nekateri učitelji doživijo »osebno ponižanje« zaradi splošnega odnosa ljudi do učiteljskega poklica. Na tihem ga skrbi in mučijo dvomi o smislu predmeta, ki ga poučuje.

Posebno značilno je, da z učenci/dijaki ne morejo najti pristnega stika. Razmišljajo o umiku iz poklica in o spremembi kariere.

Učitelj zahaja v manjše spore z okoljem, postopno pa postaja konflikten in, kot pravijo učitelji sami, »trmoglav«. Kot učitelj je vse bolj nepopustljiv. Delo že tako dobro obvlada, da je postalo rutina. Občuti »odmiranje« v stroki. Neprožnost in togost ga ovirata na vseh področjih in grozita, da ga bosta postopno vklenili v pravo nemoč, kar bo najbolj nezaželena karierna pot.

FAZA KRITIČNA ODGOVORNOST

Izredno poudarjena lastnost slovenskih učiteljev, ki je Hubermanov model ne prepozna, je kritična odgovornost. Zrel učitelj doživlja svoje poslanstvo, zato sprejema večje obremenitve, posega v globino, v vsebino pouka in se pri delu kar najbolj razdaja. Njegov »stik« z učenci je tesen in živ. Ima zelo dinamično vizijo razvoja svoje kariere: vsekakor ne bo miroval, mogoče so tudi večje prelomnice v prihodnosti, a možnosti pušča odprte, saj se bo prilagajal okoliščinam. Nadaljnje izobraževanje je velik katalizator njegovega strokovnega napredka.

Še bolj posebna značilnost modela S je angažiranost, še posebno družbena angažiranost. Kot moralno dolžnost čuti, da glasno izraža svoja stališča o dogajanju v šolstvu. Osebna rast in zadovoljstvo ga bosta vodila k osebni izpolnitvi na karierni poti.

FAZA SPROŠČENOST

Čeprav učitelj poučuje že dve desetletji, se eksperimentiranje nadaljuje, značilni so izzivi, iskanja in pozitivne potrditve. Stik z učenci/dijaki je pristen, odnose pa opredeljujeta izkušnost in prava mera. Sprošča se naravna potreba biti mentor. Zadovoljstvo

je splošno in prispeva k občutku, da je »v sedlu« in ima v sodelovanju z mlajšimi še kaj doseči.

V tem obdobju so za učitelja pomembne teme kariera in medosebni odnosi. Vstopa v notranje kroge odločanja, na drugi strani pa se suvereno odpira navzven, v strokovne kroge zunaj šole.

Učitelj močno čustveno doživlja različne situacije v šoli, z leti se ta čustvena komponenta še krepi. Težave zahtevnejših učencev/dijakov so postale prevladujoča vsebina njegovih pogovorov z domačimi. Kariera pa je v tem obdobju lahko tudi neke vrste beg od doma, na drugi strani pa zaokrožanje vseh njegovih interesov, ko konjičke integrira v svoje delo. Že čuti učinke staranja, zato ukrepa tako, da razvija strategije za blažitev prvih znakov.

Posega v globino, vsebino, sistem. V karieri učitelja je dosegel vse, novo poglavje v razvoju kariere vidi v projektih zunaj poučevanja ali v študiju. Počuti se tako vitalnega, da še hoče kaj doseči, in ima tudi resne načrte, da bo šel iz poklica.

Positivne potrditve so učitelja prepričale, da je odličen učitelj, da ima potrebne kompetence in številne specialne spretnosti. Je suveren, samostojen strokovnjak, poznajo ga kot dovršenega učitelja. Ne čuti več potrebe, da bi pretirano gojil odnose, skrbno pa goji odnose z ožjim krogom sodelavcev, ki ga podpirajo. Je resnično izpolnjen.

Skrbi, da ohranja svežino, ima korektne odnose, čeprav jasno izraža svoja stališča in je strokovno avtonomen. Pri delu opaža prve znake staranja. Odnosi z ravnateljem so suvereni, urejeni. Učitelj sprejema večje obremenitve in vidi svoje poslanstvo. Njegovo doživljanje je pravo nasprotje kritizerstva ali nezadovoljstva nekaterih enako starih kolegov.

FAZA NEMOČ

Poglavitna učiteljeva skrb postane upokojitev. Počuti se zgaranega, izgorelega, močno že občuti vpliv starosti. Mučijo ga težave z zdravjem pa tudi nezadovoljstvo in kritizerstvo.

Ležerni učitelj dela z rutino in preudarnostjo, želi zadržati pridobljeno. Močno občuti generacijsko distanco. Nima več večjih ambicij, a tudi miroval ne bo povsem, toda karierni razvoj vidi zunaj poklica. Kot učitelj se trudi le zadržati pridobljeno. Učitelj goji zasebnost lastne učilnice, ima disciplinske težave in krhajoče se odnose z učenci/dijaki. Prevladujoče je občutenje negotovosti glede kariernega razvoja. Krepijo se nostalgija, nezadovoljstvo, kritizerstvo.

FAZA IZPREGANJE

Ta faza je v bistvu dvodelna – izpregajo učitelji, ki so napredovali na zaželeni strani modela, pa tudi tisti, ki so zdrknili v nemoč. Faza ima več značilnosti, ki se prekrivajo in

opredeljujejo vse učitelje, pa tudi značilnosti, ki so specifične glede na sproščeno ali zagrenjeno izpreganje.

» SPROŠČENO « IZPREGANJE

Sproščene učitelje opredeljujeta dva dejavnika⁵. Učitelj občuti vpliv let, a skrbi, da ohranja dobro intelektualno kondicijo in pred sodelavci ne poudarja pešanja svojih moči. Njegovo izpreganje lahko označimo kot vitalno. Je kakovosten mentor. Še ima karierne ambicije.

Učitelj se je krepko pomaknil proti upokojitvi, na katero se pripravlja vnaprej, saj je vpliv staranja sedaj že dovolj izrazit. Že ureja gradivo za strokovno zupuščino, ki bo koristila mlajšim kolegom. Ne prenese večjih obremenitev, vidi napake sistema in mogoče rešitve, jasno izraža kritiko sistema, vendar je pri tem uravnotežen. Zanimajo ga širše teme/narodna identiteta. Še vedno je prisotno vprašanje kariernega razvoja, a sedaj bolj kot razmišljanje, kako naprej po upokojitvi, saj načrtuje, da bo dejaven tudi v tretjem življenjskem obdobju.

» ZAGRENJENO « IZPREGANJE

Učitelj je zgaran, nostalgichen, ni več suveren in zadovoljen. Izdaja ga zdravje, s temi težavami se mora veliko ukvarjati. Težko pričakuje upokojitev (tudi predčasno), saj je izžet, in po upokojitvi gotovo ne bo več poučeval. Ker je karierno neizpolnjen, je zagrenjen in kritizerski. Sprijaznjen je s svojim položajem. O sebi kot učitelju nima pozitivne podobe pa tudi o šoli nasploh ima slabo mnenje. Ne načrtuje, da bi bil v tretjem življenjskem obdobju strokovno dejaven.

⁵ Faktor »dokončna izpolnjenost« je opredeljen na podlagi vsebine ostanka karakteristik, ki jih factorska analiza glede na izbrane kriterije ni pokazala, potrdil pa se je s kvalitativno analizo empiričnega gradiva (raziskava 2002–2006, vir: Javrh 2006).

3.3 Povzetek

- V modelu S ločimo faze: preživetje in odkrivanje, stabilizacija, poklicna aktivnost/eksperimentiranje, negotovost/revizija, kritična odgovornost, sproščenost, nemoč, sproščeno ali zagrenjeno izpreganje.
- Model pokaže »zaželeno« in »nezaželeno« stran razvoja kariere pa tudi »nevtralnno«, lahko bi rekli »običajno« poklicno pot.
- Nevtralna pot kariernega razvoja predstavlja ugodno uravnotežitev vseh izkušenj v zrelem obdobju.
- Zaželena stran je na skrajnem levem loku modela.
- Nezaželena linija razvoja kariere poteka od stabilizacije → negotovosti/revizije → do nemoči → zagrenjenega izpreganja.
- Različne karierne poti se kažejo v izoblikovanju treh značilnih učiteljev v zreli karieri: kritičnega entuziasta, zrelega sproščenega učitelja, nemočnega, vse bolj zagrenjenega učitelja.

3.4 Praktični vidik – namigi za globlji osebni razmislek

- ▶ Kaj od značilnosti v modelu S gotovo ne velja za vas?
- ▶ Opišite učitelja kritičnega entuziasta.
- ▶ Opišite zrelega sproščenega učitelja.
- ▶ Iz vaših osebnih izkušenj in izkušenj drugih učiteljev, ki jih osebno poznate, sestavite podobo najbolj negativne mogoče karierne poti nekega učitelja.

4 KARIERA, KOT JO POJMUJEJO, DOŽIVLJAJO IN OCENJUJEJO SLOVENSKI UČITELJI/IZOBRAŽEVALCI

4.1 Cilji teme

- Seznaniti se s pojmovanji in odnosom do kariernih vprašanj slovenskih učiteljev, ki so jih pokazali empirični podatki.
- Spoznati poglavitne faktorje posamezne faze modela S.

4.2 Ključne vsebine

Glede na opravljeno kvalitativno raziskavo med slovenskimi učitelji o razumevanju koncepta kariere in vlogi izobraževanja pri tem med slovenskimi učitelji (Javrh 2006) je mogoče navesti tole:

- 1) Slovenski učitelji najbolj cenijo kolege, ki kljub starosti ohranijo dinamičnost, veselje in entuziazem pri delu, ter tiste, ki se zelo angažirajo in tudi v strokovni javnosti veliko dosežejo. Problem karierizma je vprašanje etike in profesionalnega odnosa do učencev.
- 2) Učitelji praviloma niso nagnjeni h karierizmu, večinoma so zmerno ambiciozni in jim sedanji sistem napredovanja ustreza, dokler ne pridejo do platoja. Težava je v tem, da prav najbolj kakovostni in ambiciozni posamezniki najhitreje pridejo do tja. To lahko nevarno preusmeri tok njihove kariere v nezaželeno smer, če ne najdejo ustrezne alternative.
- 3) Vsaj četrtnina starejših učiteljev po lastni oceni pri svojem delu izgori.
- 4) Zadovoljstvo je močan spodbujevalec za odgovorno delo. Drugi močni spodbujevalci so še: odkriti medosebni odnosi, motivacijsko okolje (klima) ter vrednote, ki jim je učitelj zavezan.
- 5) Družinsko življenje močneje posega v kariere učiteljic kot učiteljev. Ženske se pogosto odločajo za delo v šoli – najpogosteje zaradi ugodnosti za družino (delovni čas). Praviloma postavijo na prvo mesto partnerjevo kariero, če je ta zaposlen zunaj izobraževanja.
- 6) Učitelji so precej občutljivi na svoj finančni položaj. Tisti, ki prihajajo »od zunaj« in

so bili tam nezadovoljni, so, potem ko so že okusili razmere v industriji, s plačami zadovoljni. Učitelji, ki se močno angažirajo in gojijo visoke zahteve do svojega dela, saj hočejo doseči visoko stopnjo profesionalnosti, s plačami niso zadovoljni. Primerjajo se z drugimi, podobno zahtevnimi poklici. Nekateri so zaradi nižjega denarnega položaja pa tudi splošnega ugleda poklica »nesrečni«. Nekateri ta problem rešujejo z dodatnim delom, še posebno, če sta oba partnerja zaposlena kot učitelja. Eden ali celo oba »delata dvojno službo«.

- 6) Izražena je razlika med moško in žensko kariero. Moški učitelji (če samo učijo) na svojo kariero niso ponosni. Ženske, ki v poklicu prevladujejo, se željam ali celo ponudbam, ki bi pomenile vertikalno napredovanje, odrečejo zaradi kombinacije vzrokov. Ovirajo jih prenizka stopnja izobrazbe, partnerjeva kariera, materinstvo in družinske obveznosti. S svojim položajem se sprijaznijo. Kariero bodo morda intenzivneje razvijale potem, ko otroci odrastejo.
- 7) Za učitelja je ravnatelj neke vrste referenčna točka, ki mu kaže, kje je in kam naj bi v prihodnje šel. Učitelji pričakujejo, da bo ravnatelj, ki je v vlogi delodajalca, skrbel in pomagal kariero razvijati vsakemu – tako začetniku kot zrelemu učitelju, seveda pa je za vsakogar potreben drugačen prijem. Bistvo je v količini in kakovosti pozornosti, ki jo ravnatelj nameni svojemu delavcu.
- 8) Poklic je v družbi podcenjen, kar se pozna tudi v odnosu izvajalcev stalnega strokovnega izpopolnjevanja. Nekateri izvajalci vidijo tovrstno delo predvsem kot vir zaslužka.
- 9) Kot kaže, slovenski učitelji res pogrešajo izobraževanje in usposabljanje za zrelejše učitelje. Nekateri od teh še vedno ohranjajo zelo pozitiven odnos do učenja. Po njihovih besedah bi bilo zanje dovolj enodnevni kakovostni seminarji, kjer se intenzivno izmenja dobra praksa, potem pa bi novo znanje sami preizkušali v razredu. Kritično odgovorni zreli učitelji ohranijo radovednost, zanimajo jih mednarodne izkušnje, zagrenjeni učitelji pa o tem ne razmišljajo in si tega ne želijo.
- 10) Učitelji kritično ocenjujejo raven kakovosti stalnega strokovne izpopolnjevanja. Hočejo in pričakujejo visoko profesionalnost. Pričakujejo, da jih bo usposabljal praktik, ki je hkrati strokovna osebnost, avtoriteta in ima visoke človeške kvalitete. Učitelji, ki svojo kariero razvijajo na harmonični strani modela S, nimajo težav z vključevanjem v izobraževanje. Tu črpajo pozitivne učinke, kar jih še bolj utrjuje v pozitivni smeri razvoja kariere. Posebno zanimivo je, kakšen odnos imajo do izobraževanja učitelji, ki so se uvrstili v novo fazo kritične odgovornosti. Kaže se, da je zanje izobraževanje lahko trden motivator za razvoj in napredovanje v kakovosti razvoja kariere.

Da bi dobili zanesljivejše podatke o tem, kako pomembne so pglavitne karakteristike posamezne faze modela S, je bila opravljena kvantitativna preveritev tega modela (Javrh 2008).

Leta 2008 je na Pedagoškem inštitutu potekala kvantitativna raziskava s pomočjo spletnega anketiranja na reprezentativnem vzorcu osnovnošolskih in srednješolskih učiteljev⁶. Na podlagi analiz empiričnih podatkov je bil S-model delno modificiran, v strukturi faz pa potrjen.

Vsako fazo modela S opredeljujejo specifični faktorji.

Nekatere faze se tesneje približujejo druga drugi v prekrivajočih se faktorjih. Pomemben izid te raziskave je potrditev novo odkrite faze »kritična odgovornost«, saj se poglaviti faktor zrelega obdobja kariere uvršča prav v to fazo.

PRIKAZ 3: Poglavitni faktorji v posamezni fazi modela S

Fazo »PREŽIVETJE« in »ODKRIVANJE najmočneje opredeljujejo faktorji:

- soočenje z realnostjo/streznitev
- strokovni kolega mu postane vzornik
- od rojstva učitelj
- iskanje ravnovesja v odnosih s sodelavci
- končno na pravem mestu
- prvič sam pred razredom
- imel je druge ambicije, v poklic ga zvabijo ugodnosti

Fazo STABILIZACIJA najmočneje opredeljujejo faktorji:

- zaupanje vase in oblikovanje lastnega sloga poučevanja
- opredeli sebi najbolj primerno starostno skupino učencev in predmet
- preda se učiteljevanju zaradi potrditev/poklicno željo nadgradi v odločitev za kariero učitelja
- iskanje ravnotežja v odnosih s sodelavci
- pozitiven odnos z ravnateljem

Fazo POKLICNA AKTIVNOST/EKSPERIMENTIRANJE najmočneje opredeljujejo faktorji:

- vsestranska strokovna potrditev/najlepša leta poučevanja
- pridobi naklonjenost kolegov in ravnatelja
- razvoj vertikalne kariere
- študij ali stalno strokovno izpopolnjevanje v funkciji preseganja težav

Fazo NEGOTOVOST/ REVIZIJA najmočneje opredeljujejo faktorji:

- pojemanje prvotnega entuziazma/moči
- soočenja z mejami lastnih zmožnosti
- neprožnost
- tihi dvom o lastnih kompetencah
- huda izkušnja – nezaščitenost in ponižanje

Fazo KRITIČNA ODGOVORNOST najmočneje opredeljujejo faktorji:

- stalno preseganje doseženega in novi izzivi/vsestranska ekspanzija v kompetencah poučevanja
- javna angažiranost

Fazo SPROŠČENOST najmočneje opredeljujejo faktorji:

- pristen stik z učenci in prava mera
- v notranjih krogih odločanja/s kolegi so osebni, družinski prijatelji
- integracija dela in osebnih interesov/pretirana čustvena vpletenost v odnose (z učenci, sodelavci)
- razpiranje vizije nadaljnega razvoja kariere/ vprašanja o viziji razvoja kariere v prihodnje izpolnjenost
- uravnoteženost in strokovna avtonomija
- vzajemno spoštljiv odnos z ravnateljem

Fazo NEMOČ najmočneje opredeljujejo faktorji:

- izgorelost in poklicna izpetost
- strategija minimalnega vložka v delo
- zapiranje in distanciranje v odnosih in stroki
- nostalgija in doživljanje opeharjenosti

⁶ Proučevano populacijo so sestavljali učitelji slovenskih osnovnih in srednjih šol. V vzorec je bilo po metodi slučajnega izbora izbranih 32 osnovnih in 20 srednjih šol, na katerih je bil v anketiranje zajet celoten učiteljski kolektiv, v analizo zajeti subjekti pa so predstavljali 2,25 odstotka celotne populacije.

Fazo IZPREGANJE najmočnejše opredeljuje faktorji:

- za »SPROŠČENO« izpreganje:
- vitalno izpreganje
- dokončna izpolnjenost
- za »ZAGRENJENO« IZPREGANJE:
- mrtvi tek
- neizpolnjenost in izžetost
- kritizerstvo

4.3 Povzetek

- Slovenski učitelji najbolj cenijo tiste kolege, ki kljub starosti ohranijo dinamičnost, veselje in entuziazem pri delu.
- Učitelji, ki svojo kariero razvijajo na harmonični strani model S, nimajo težav z vključevanjem v izobraževanje. Tu črpajo pozitivne učinke, kar jih še bolj utrjuje v pozitivnem razvoju kariere.
- Kakovostni in ambiciozni posamezniki prehitro pridejo do platoja. To lahko nevarno obrne tok njihove kariere v nezaželeno smer, če ne najdejo ustrezne alternative.
- Vsaj četrtnina starejših učiteljev po lastni oceni pri svojem delu izgori.
- Družinsko življenje močnejše posega v kariere učiteljic kot učiteljev. Moški učitelji na svojo kariero niso ponosni, ženske, ki v poklicu prevladujejo, se odrečejo ambicijam; kariero bodo morda intenzivneje razvijale potem, ko otroci odrastejo.
- Učitelji, ki se močno angažirajo in gojijo visoke zahteve do svojega dela, saj hočejo doseči visoko stopnjo profesionalnosti, s plačami niso zadovoljni.
- Učitelji pričakujejo, da bo ravnatelj, ki je v vlogi delodajalca, skrbel in pomagal kariero razvijati vsakemu – začetniku in zrelemu učitelju.
- Pogrešajo izobraževanje in usposabljanje, primerno za zrelejše učitelje.
- Poglavitni faktorji v posamezni fazi modela S se nekoliko razlikujejo od opisov faz izvirnega modela S.

4.4 Praktični vidik

- ▶ Kaj pričakujete od usposabljanja? Kakšen predavatelj vas navduši?
- ▶ V katero fazo bi se uvrstili glede na opisane faktorje?
- ▶ Ste kdaj čutili, da ste dosegli plato v karieri?

4.5 Priporočena literatura

Podrobno so faktorji opisani v knjigi P. Javrh Spremljanje in načrtovanje razvoja kariere učiteljev po S-modelu (2008). 1. izd. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

5 POMEMBNI DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA V KARIERI

5.1 Cilji teme

- Seznaniti se z ugotovitvami o napovedovalcih karijerne izpolnitve.
- Pregledati, kako zadovoljstvo vpliva na razvoj kariere.

5.2 Ključne vsebine

Že Huberman je želel identificirati determinante ali »napovedovalce« karijerne izpolnitve. Ugotovil je, da je zanesljivo napovedovanje mogoče po 12 do 15 letih učiteljevanja. Ugotovil je, da lahko v zelo visokem odstotku napove, ali bodo učitelji v svoji karieri zadovoljni ali ne. Glede na izraženost napovedovalcev karijerne izpolnitve v posameznikovi karieri je mogoče po njegovih izsledkih poučevanja po 15 letih 97-odstotno napovedati »zadovoljne« in 89-odstotno »nezadovoljne« učitelje ob koncu njihove kariere (Huberman 1993).

Glede na študije drugih avtorjev je to približno tedaj, ko posameznik preide v t. i. notranje kroge odločanja, kar pomeni bistveno kakovostno prelomnico v karieri.

Med zelo pomembnimi determinantami ali napovedovalci uspešne kariere Huberman omenja več dejavnikov. Zelo zanimivo je, da je med zelo pomembnimi »odnos z učenci«, »stik« z njimi. »Odnosi z učenci so v središču večine motivacij pa tudi skrbi, težav, kriz ali zadovoljstva, ki jih izkušajo intervjuvani učitelji. Ko naši učitelji govorijo o prehodu od ene faze k drugi in o pomenu tega prehoda, pogosto opišejo zasuk v odnosu z učenci kot vzrok njihove osebne evolucije. Podobno se tudi odgovori učiteljev, ki smo jih prosili, naj opišejo 'najboljša leta', skoraj vedno sučejo okoli značilnosti njihovih učencev in izjemnega odnosa, ki so ga izkusili z njimi.« (Huberman 1993, str. 251)

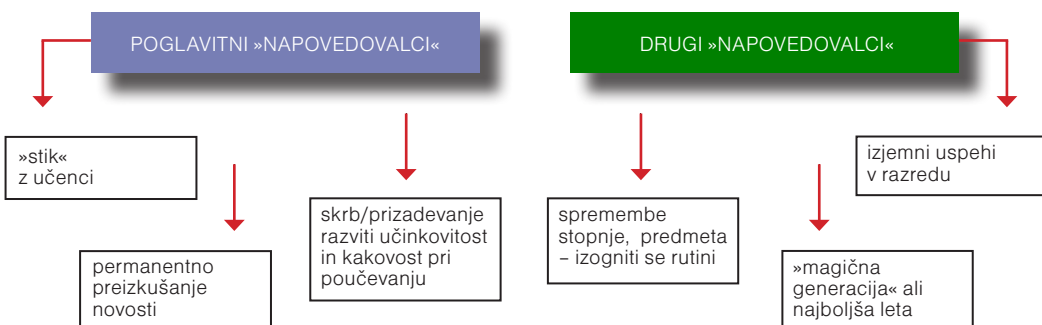
Huberman je kot najpomembnejši napovedovalec karijerne izpolnitve identificiral permanentno preizkušanje novosti in »drobno izboljševanje« na ravni razreda. Tako imenovano 'drobno izboljševanje'¹⁷ – hkrati z zgodaj v karieri razvito skrbjo, da bi razvili učinkovitost pri poučevanju (obvladati delo v razredu do rutine, razviti materiale za ve-

čino položajev) – je eden najmočnejših napovedovalcev končnega zadovoljstva«. To je večji preobrat v karieri glede osebnih ciljev. Učitelji se umaknejo raznim sistemskim inovacijam in raje bolj kakovostno delajo z učenci. Nenehno preizkušajo novosti pri delu, opravljajo »drobne preizkuse« z novim gradivom, oblikujejo nove skupine, iščejo drugačne prijeme.

Močni »napovedovalci« karierni izpolnitve so tudi nekatere druge okoliščine in načini učiteljevega ravnanja:

- Spremembe dela – učitelji se angažirajo, da nastanejo spremembe dela, ki je postalo rutina ali ko se začne pojavljati občutek izčrpanosti. Približno vsako četrto ali peto leto nastanejo na njihovo pobudo spremembe v stopnji, predmetu, ki ga poučujejo, ali ciljni skupini, s katero delajo.
- Pojavitev »magične generacije«, s katero se učitelj izjemno »ujame«. To so po opisih učiteljev njihova najboljša leta (ali šolsko leto). Interakcije, dosežki in izkustva, ki se učitelju zgodijo z »magično generacijo«, mu prinesejo potrditev in dajo neverjeten zagon.
- Doseganje izjemnih uspehov pri poučevanju. To se ujema s spremembami, na primer z večjim zasukom glede izbire didaktičnega gradiva, spremembo žarišča pri predmetu, ki ga poučuje, učitelj pa doživlja tudi globoko zadovoljstvo zaradi gotovosti, da so učenci dosegli kakovostno znanje.

PRIKAZ 4: »Napovedovalci« končnega zadovoljstva v karieri po Hubermanu



⁷ Huberman eksplicitno uporabi izraz »tinkering«, ki smo ga prevedli kot drobno izboljševanje; pomenil pa naj bi »brkljanje« ali »manjše spremembe nečesa v upanju, da bomo to izboljšali ali utrdili« ali »dajati si opravka z drobnimi deli« (kar je najpogostejša slovarska razlaga besede). Izraz »tinkering« so uporabljali učitelji dobesedno in ga je Huberman le povzel.

Srednješolski učitelji po Hubermanovih opisih naravnost »cvetijo«, kadar pri neposrednem delu lahko produktivno drobno preizkušajo in izboljšujejo svojo prakso, ker želijo doseči take učinke poučevanja in medosebnih odnosov, kot so si jih postavili sami – to pa v izrazju klasične literature pomeni »zadovoljstvo«, »strokovno avtonomijo« in »kompleksnost delovnih nalog«.

Huberman se je prav zaradi želje, da bi identificiral napovedovalce uspešne kariere, lotil tudi analize učiteljevih strokovnih kompetenc, njegovih spretnosti poučevanja in izobraževanja.

Glede obvladovanja poklicnih zahtev je na temelju svojih ugotovitev izpeljal nekaj zelo zgovornih povezav. Ugotovil je, da »ima veliko število izkušenih učiteljev težave s tistimi vidiki svojega dela, ki jih sami ocenjujejo kot osrednje⁸«. Kar 67 odstotkov tistih, ki trdijo, da ta področja obvladajo, je za razvoj spretnosti potrebovalo 5 ali celo 10 let svojega poklicnega razvoja. To pa postavlja vprašanje o splošni vlogi strokovnega usposabljanja in načrtnega poklicnega razvoja.

V Hubermanovi raziskavi se jasno kaže, da učitelji svoje resnične karierne težave rešujejo sami. Devetdeset odstotkov vseh, ki so odgovorili, da obvladajo osrednje spretnosti, je reševalo pomanjkanje strokovnih kompetenc tako, da so »eksperimentirali v svojem kotu z novimi gradivi in načini poučevanja«, dokler niso dosegli pravega razmerja, ki so ga nato še utrjevali. Le 20 odstotkov učiteljev je poročalo, da so do rešitev prišli tudi pri delu v manjših skupinah, s kolegi, predvsem neformalno.

Hubermanova analiza je pokazala, da kar 74 odstotkov vseh dobljenih odgovorov na to temo kot rešitev sploh ne omenja izobraževanja in usposabljanja, ampak se giblje v majhnem, ozkem in neformalnem svetu posameznika. Samo 19 odstotkov učiteljev, ki menijo, da so dosegli mojstrstvo pri poučevanju in izobraževanju, omenja strokovno usposabljanje kot tisto, ki jim je pomembno pomagalo razvijati strokovne kompetence.

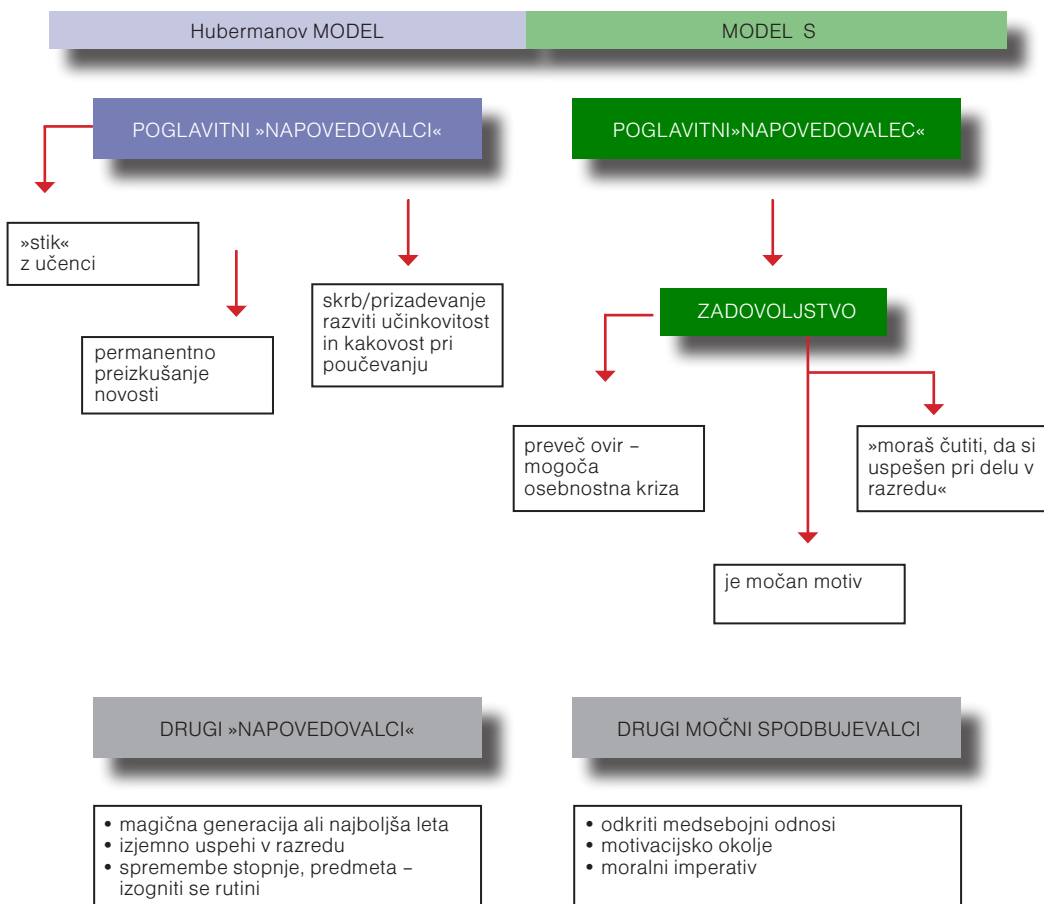
Ti izidi se nagibajo k dvema mogočima sklepoma: najboljši scenarij za izpolnjujočo kariero bi morali iskati v neke vrste nenehnem akcijskem raziskovanju in profesionalnem učenju, ki bi potekalo ob strokovni podpori in v prilagojeni strukturi stalnega strokovnega izpopolnjevanja. Hubermanove ugotovitve so dokaj presenetljive: izpolnjen učitelj dela predvsem sam, z različnim novim in z vseh strani pobranim gradivom. V okolju, ki si ga sam oblikuje, postopno razvija svoj »repertoar poučevalnih spretnosti« in strategij. Podobno kot uspešen obrtnik postopno razvija in širi svojo mentalno shemo, z leti hitreje dela, uporablja več pripomočkov itn., to pa dosega v hazardnem procesu poskusov

⁸ Povprečno približno četrtnina vzorca (n = 160) ocenjuje, da ne obvlada posameznih elementov: sprejemati kritiko drugih, ne da bi pretirano odreaagiralo (21 odstotkov); delo na različne načine (26 odstotkov); biti učinkovit v poučevanju obojih: hitrih in počasnih učencev (37 odstotkov); generirati, ohranjati zanimanje slabo motiviranih učencev (28 odstotkov); z učencem, ki je začel v primanjkljajih, dohiteti druge (33 odstotkov) (Huberman 1993, str. 135).

in napak. Nekje v tem procesu bo učitelj morda posegel po pomoči sodelavcev ali strokovnjakov, toda »pomoč bo značilno transformiral v osebnejšo, bolj privilegajočo se mu obliko«. Šele vse to skupaj se pokaže v osebni učinkovitosti, ki jo Huberman opiše kot pogoj za izpolnjujočo kariero.

V slovenskih raziskavah o kariernem razvoju učiteljev (Javrh 2006, 2008) so se Hubermanovi opisi potrdili. Empirični podatki pa kažejo še nekaj novih elementov: učitelj v karieri doživlja zadovoljstvo ne le ob izteku kariere, ampak v vsaki fazi. Prav »zadovoljstvo« je po mnenju učiteljev samih močan motiv za predano delo, hkrati ob tem pa potrjevanje pri delu.

PRIKAZ 5: Primerjava napovedovalcev izpolnitve v karieri v obeh modelih



5.3 Povzetek

- Huberman je kot najpomembnejši napovedovalec karierne izpolnitve identificiral permanentno preizkušanje novosti in »drobno izboljševanje« na ravni razreda.
- Po 15 letih je mogoče 97-odstotno napovedati »zadovoljne« in 89-odstotno »nezadovoljne« učitelje ob koncu njihove kariere.
- Zelo zanimivo je, da je med zelo pomembnimi napovedovalci ohranitev pristnega odnosa, stika z učenci.
- Najboljši scenarij za izpolnjujočo kariero bi morali iskati v nenehnem akcijskem raziskovanju in profesionalnem učenju, ki bi potekalo ob strokovni podpori in v prilagojeni strukturi stalnega strokovnega izpopolnjevanja.
- Učitelj v karieri doživlja zadovoljstvo ne le ob izteku kariere, ampak v vsaki fazi. Prav »zadovoljstvo« je po mnenju učiteljev samih močan motiv za predano delo, obenem pa pomeni potrjevanje pri delu.

5.4 Praktični vidik – namigi za globlji osebni premislek

- ▶ Kaj vas navdaja z največjim zadovoljstvom pri vašem delu?
- ▶ Kaj bi bilo za vas motivacijsko delovno okolje?
- ▶ Ste kdaj imeli izjemno generacijo učencev? Kako je to vplivalo na vas in vaše delo?

6 OVIRE V KARIERI

6.1 Cilji teme

- Spoznati izgorevanje kot eno največjih ovir za resnično spremembo karijerne poti, če ta vodi po nezaželenih poteh.
- Nevarnost napačnega razumevanja stalnega strokovnega izpopolnjevanja ali drugih oblik izobraževanja, kadar so se v karieri pojavile težave.

6.2 Ključne vsebine

Učitelj je zaradi narave dela izpostavljen precejšnjim obremenitvam. To so posebno dobro pokazale različne študije o tem, kako šolske reforme kot dodatne, presežne in dalj časa trajajoče obremenitve, vplivajo na učitelja. Mnoge učitelje ta dodatna obremenitev peha v negativni razvoj kariere, na kar je opozoril že Huberman, na podobne učinke pa opozarjajo tudi drugi raziskovalci. V domači raziskavi (Slivar 2003) o stresnosti dela slovenskih gimnazijskih učiteljev, se je pokazalo, da jih 66 odstotkov meni, da je njihovo delo stresno⁹, med poglavitnimi »stresorji« pa navajajo: »nedomišljene spremembe šolske zakonodaje«, »preveč dijakov v razredu«, »preobremenjenost z delom«, dejstvo, da »biti dober učitelj ne zadošča za napredovanje«, »različni psihični pritiski«, predvsem pritiski ravnateljev.

V izvirnem modelu S lahko natančneje spremljamo, kdaj se začnejo pojavljati posledice tako imenovanega izgorevanja na poklicni poti. V tretji fazi poklicne aktivnosti/eksperimentiranja učitelji prvič poročajo o izgorevanju in posledicah. To je obdobje kar največje vključenosti v delo in razdajanja predvsem v razredu. Že tu se učitelji delijo na dve skupini:

- tisto, ko se učitelji do konca iztrošijo in kmalu občutijo negativne posledice, nazadnje pa – če doživijo še travmatično negativno izkušnjo – zdrknejo v četrto fazo negotovo

⁹ Kar 44 odstotkov oseb iz njegovega vzorca meni, da so »pogosto« ali »vedno« pod stresom (n = 191).

- sti/revizije in naprej v šesto fazo nemoči, kar je najbolj nezaželena pot razvoja kariere;
- tisto, ko učiteljem kljub izgorevanju vedno znova uspe pridobiti in doseči zdravo ravnotežje in bodo verjetno napredovali po harmonični strani modela.

Kot kaže S-model, izgorevajo v karieri oboji, ločijo pa se glede na končni izid. Posebno opazne so posledice izgorevanja v četrti fazi negotovosti/revizije in pozneje v šesti fazi nemoči, kar lahko vodi v pogosto telesno obolenje ali druge oblike umika. Učitelji opisujejo, da takega sodelavca »izdajajo živci«, da se sooča z bivanjsko praznino. Tu so slovenski informatorji pokazali veliko skrajnejšo podobo, kot jo je opisal Huberman, ki izrecno poudarja, da švicarski učitelji »krizo srednjih let« sicer doživljajo, vendar le v blažji obliki, bolj kot »revizijo«, in ne kot »krizo«.

V sedmi fazi izpreganja je pri slovenskih učiteljih posledice izgorevanja mogoče spremljati pri sproščenih, še očitneje pa pri zagrenjenih učiteljih. S-model pokaže, da imajo učitelji v tej fazi že veliko težav zaradi samega fiziološkega pešanja. Neredko doživljajo bolniški stalež kot »počitek« ali okrevanje od utrujenosti, ki se stopnjuje. Prav zagrenjeni učitelji, ki so močno izgoreli, porabijo veliko svojega prostega časa, da se usposobijo za delo, saj jim zmanjkuje moči za najpomembnejše naloge. Nekateri poročajo, da je »ob koncu tedna že hudo«, da so »zadnje ure pouka zelo naporne«. Ker so popolnoma izčrpani, zanemarjajo družinske obveznosti na račun tega, da še zmorejo delo v službi. Pogosto imajo težave s spanjem.

Posebnost modela S je, da prikaže, kako se na drugi strani vedri učitelji »varujejo« pred izgorelostjo. Taki učitelji opisujejo vrsto strategij, s katerimi blažijo učinke utrujenosti in staranja. Kot kaže, je bistveni dejavnik, ki jih varuje pred zdrsom v negativno smer razvoja kariere, prav zadovoljstvo, ki ga sproščeni učitelji močneje občutijo že v peti fazi sproščenosti.

Nekoliko presenetljivo pa je, da je tudi vrsta okoliščin, ki lahko prav s stalnim strokovnim izpopolnjevanjem učitelja v negativni smeri kariernega razvoja. To se je pokazalo v okoliščinah, ko je prisiljen v udeležbo na takem izpopolnjevanju. »Prisilna« udeležba po službeni dolžnosti le še stopnjuje njegovo nezadovoljstvo, izolacijo in občutek, da je »talec poklica«, da nima druge izbire.

Ker stalno strokovno izpopolnjevanje ni prilagojeno kariernim obdobjem in z njimi ni usklajeno, učitelja udeležba na takih izobraževanjih izčrpava, s seminarjev pa se vrača »bolan«. Izobraževanje in kakršne koli druge oblike stalnega strokovnega izpopolnjevanja, ki spregledujejo, da so med udeleženci tudi zagrenjeni učitelji, ne dosega svojega temeljnega poslanstva in prosvetliljske vloge – učitelju pomagati, da bi ovrednotil in razumel svoj resnični položaj, in mu ponuditi nove možnosti. Zmotno bi bilo pričakovati, da izobraževanje samo lahko preusmeri kariero. Pri razvoju kariere, če naj bi se razvijala v zaželeni smeri, mora delovati še več drugih pozitivnih dejavnikov: primerno ravnateljevo »motivacijsko« vodenje, spodbudno delovno okolje, izobraževanje, ki upo-

števa zakonitosti razvoja kariere učiteljev, ter učiteljeva osebna zavezanost poklicni drži in etiki .

6.3 Povzetek

- Huberman je kot najpomembnejši napovedovalec karierne izpolnitve identificiral permanentno preizkušanje novosti in »drobno izboljševanje« na ravni razreda.
- Po 15 letih je mogoče 97-odstotno napovedati »zadovoljne« in 89-odstotno »nezadovoljne« učitelje ob koncu njihove kariere.
- Zelo zanimivo je, da je med zelo pomembnimi napovedovalci ohranitev pristnega odnosa, stika z učenci.
- Najboljši scenarij za izpolnjujočo kariero bi morali iskati v nenehnem akcijskem raziskovanju in profesionalnem učenju, ki bi potekalo ob strokovni podpori in v prilagojeni strukturi stalnega strokovnega izpopolnjevanja.
- Učitelj v karieri doživlja zadovoljstvo ne le ob izteku kariere, ampak v vsaki fazi. Prav »zadovoljstvo« je po mnenju učiteljev samih močan motiv za predano delo, obenem pa pomeni potrjevanje pri delu.

6.4 Praktični vidik/Vprašanja za razpravo

- ▶ Opišite svoje izkušnje, ko ste izgorevali.
- ▶ Navedite, kako se varujete pred izgorevanjem.
- ▶ Kako bi k preventivi pred negativnimi posledicami izgorelosti lahko pripomoglo stalno strokovno izpopolnjevanje?

7 PREPOZNAVANJE, UMEŠČANJE IN OVREDNOTENJE INDIVIDUALNIH KARIERNIH IZKUŠENJ Z MODELOM S

7.1 Cilji teme

- Možnosti uporabe modela S in posebnega priročnika.

7.2 Ključne vsebine

V vsakodnevem poklicnem življenju je upoštevanje kariernega obdobja in njegovih specifičnih zahtev tako rekoč nujnost. Pri tem lahko kot učinkovito orodje ugotavljanja posameznikovih potreb uporabljamo S-model.

S-model je kot orodje prepoznavanja, umeščanja in vrednotenja kariernih izkušenj uporaben v več smereh: za učitelje/izobraževalce, ravnatelje in direktorje izobraževalnih ustanov, izvajalce stalnega strokovnega izpopolnjevanja ter šolsko politiko in upravo. Učitelji ob poznavanju pglavitnih zakonitosti kariernega razvoja – ki je glede na druge poklice še vedno med stabilnejšimi – lahko sami načrtujejo razvoj svoje kariere. Podrobneje spoznajo pasti, ki lahko v srednjem in predvsem poznem obdobju kariere ogrozijo njen harmonični razvoj. Lažje ovrednotijo svoje karierne načrte in presodijo, koliko imajo v konkretnem obdobju še možnosti za spremembo kariere ali odhod iz poklica.

Posebno pozornost bi morali nameniti tej temi, če se je učitelj prepoznal v fazi revizija/dvom in nemoč. To sta fazi, ki kažeta nezaželen razvoj kariere in opozarjata na najverjetnejši nezaželeni končni izhod iz kariere. V modelu S je mogoče najti odgovore, kako so delali in živeli učitelji, ki so v dolga leta učiteljevanja dosegli sproščenost in zadovoljstvo v svoji karieri. Ob tem je treba poudariti, da je S-model le shematični prikaz nekaterih najsplošnejših zakonitosti razvoja kariere učiteljev.

Vsaka individualna karierna pot je izjemna in se razlikuje od modela S, vendar pa primerjava lahko prikaže pglavitne tendence in posameznika opremi z informacijami o tem, v kateri smeri se bo predvidoma nadaljevala njegova kariera. Še pomembnejše

je, da S-model nakazuje tudi možnost ali celo nujnost sprememb takrat, ko se razvoj kariere pomika proti manj zaželeni smeri.

Pomemben vidik uporabe je tudi izraba pozitivnih vplivov izobraževanja, če je to osredotočeno na zakonitosti kariernega razvoja, še posebno, če ima posluš za zagrenjene učitelje in tiste, ki so na najboljše poti, da to postanejo.

Ob modelu S je bil izdelan tudi pripomoček v obliki priročnika. Njegov poglobitveni namen je v tem, da posameznika opremi s podatki, kam v modelu S se najverjetneje uvršča njegova karierna pot. V šestih korakih je mogoče umestiti trenutni karierni položaj.

I. Korak

V prvem koraku določimo trenutno obdobje kariere, v katerem smo.

Karierna obdobja so opredeljena glede na skupno število let poučevanja ali dela v izobraževanju:

- zgodnje obdobje – do dopolnjenih 6 let poučevanja/dela v izobraževanju,
- srednje obdobje – od 7 do dopolnjenih 18 let poučevanja/dela v izobraževanju,
- zrelo obdobje kariere – od 19 do dopolnjenih 30 let poučevanja/dela v izobraževanju,
- izpreganje – nad 30 let poučevanja/dela v izobraževanju.

II. Korak

V drugem koraku se opredeljujemo do niza trditev na izbranem ocenjevalnem listu in ocenimo stopnjo veljavnosti. Niz trditev obsega značilnosti poglobitvenih faktorjev posamezne faze.

III. Korak

Na posebnem zbirnem listu natančneje odčitamo, katere karakteristike in s tem tudi določene faktorje smo opredelili kot najveljavnejše za nas.

IV. KORAK

Z določitvijo faktorjev dobimo prevladujočo fazo v trenutnem kariernem obdobju, ki smo ga prej opredelili.

V. KORAK

Grafični prikaz v priročniku pokaže, kam nas ta izid uvršča. Grafični prikaz vseh kategorij nam pokaže, koliko se izid približuje povprečju slovenskih učiteljev. Izrazito izražene kategorije primerjamo s prikazom. Tako dobimo vpogled, kje v modelu S smo trenutno.

VI. Korak

Ker smo določili točko, kjer smo trenutno v modelu S, zdaj lahko tudi natančneje preverimo, koliko se opisi drugih izkušenj ujema z našimi dejanskimi izkušnjami. Glede na to, kam smo se umestili v modelu S, vidimo tudi, kaj je značilno za fazo, ki bo predvidoma sledila v nadaljnjem kariernem razvoju.

Lahko se zgodi, da bodo izidi v grafičnem prikazu praviloma zunaj območja normalnosti. To ne pomeni, da smo dobili slab izid! Najverjetneje je naš karierni razvoj specifičen in se ne uvršča v značilno shemo modela.

Če smo dobili izid, ki nas je presenetil ali celo močno presenetil, je čas za temeljit premislek o trenutnem stanju kariere. Nemalokrat zadošča temeljit pogovor s partnerjem ali življenjskim sopotnikom, ki najbolj pozna vaše okoliščine v razvoju kariere. Zelo dobrodošel je lahko tudi pogovor z zaupanja vrednim strokovnim kolegom ali sodelavcem. Težje dileme in strateška vprašanja razvoja kariere pa bi bilo dobro reševati skupaj z usposobljenimi strokovnjaki.

7.3 Povzetek

- Model S je kot orodje prepoznavanja, umeščanja in vrednotenja kariernih izkušenj uporaben v več smereh, čeprav je le shematičen prikaz nekaterih najsplošnejših zakonitosti razvoja kariere učiteljev.

7.5 Priporočena literatura

Javrh, P., Jamšek, D. (2008). Priročnik Spremljanje in načrtovanje razvoja kariere učiteljev po S-modelu. 1. izd. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

8 VIRI IN LITERATURA

Eraut, M. (1993).

Teacher accountability: Why is it central in the teacher professional development. V: Kremer-Hayon, L., Vonk, H. C., Fessler, R. (ur.), Teacher professional development: A multiple perspective approach. Amsterdam/Lisse: Swet & Zeitlinger, B. V.

Hall, D. T. in drugi (1996).

The career is dead – long live the career. A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hozjan, D. (2006).

Poklicna identiteta pod lupo strukturalnega funkcionalizma. Ljubljana: Državni izpitni center.

Huberman, M. (1993).

The lives of teachers, ser.: Teacher development. London: Teacher college press in Cassell Villiers House.

Javrh, P. (2006).

Razvoj kariere učiteljev in njihovo izobraževanje. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Javrh, P. (2007).

Šolski trajnostni razvoj v luči ekološke in zdravstvene vzgoje. Delovno gradivo za predavanje na mednarodnem posvetu Ekologija za boljši jutri, Rakičan, april 2007.

Javrh, P. (2008).

Spremljanje in načrtovanje razvoja kariere učiteljev po S-modelu . 1. izd. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Javrh, P., Jamšek, D. (2008).

Priročnik Spremljanje in načrtovanje razvoja kariere učiteljev po S-modelu. 1. izd. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Marentič Požarnik B., Kalin J., Šteh, B., Valenčič Zuljan, M. (2005).

Učitelji v prenovi – njihova strokovna avtonomija in odgovornost. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Marentič Požarnik, B. (2006).

Kriteriji kakovosti šol, ki vzgajajo in izobražujejo za trajnostni razvoj, delovno gradivo.

Muršak, J. (2002).

Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje. Prikaz dosežkov in razvojnih izzivov ... (2008). Izhodišča za oblikovanje nove zasnove andragoškega spopolnjevanja. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Skupna evropska načela za kompetence in kvalifikacije učiteljev (2006). <http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/eu-common->

-principles-slo.pdf, dostopano na dan: 27. 12. 2007

Valenčič Zuljan, M. (2001).

Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja. V: *Sodobna pedagogika*, let. 52, št. 2, str. 122–141. Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi (2001). Tematsko omrežje o izobraževanju učiteljev v Evropi – TNTEE. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

Zgaga, P. (1997).

Izobraževanje učiteljev kot del sistema visokega šolstva. V: *Izobraževanje učiteljev ob vstopu v tretje tisočletje*. Zbornik prispevkov ob 50 letnici Pedagoške fakultete. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

Žalec, N., Dordevič, N. (2009).

Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev . Prikaz izsledkov fokusnih skupin. Andragoški center Slovenije, interno gradivo.