

Razvoj kadrov v višjem strokovnem izobraževanju

Prejeto 10.08.2022 / Sprejeto 15.11.2022

Znanstveni članek

UDK 377.36-051:374

KLJUČNE BESEDE: višje strokovno šolstvo, razvoj kadrov, profesionalni razvoj, izpopolnjevanje, potrebe, motivi, izzivi, priložnosti za izboljšave

POVZETEK: Za izpopolnjevanje kadrov v primarnem in sekundarnem izobraževanju je dobro poskrbljeno, v preteklosti pa v Sloveniji ni bilo celovite in prilagojene ponudbe izpopolnjevanj za kadre v terciarnem izobraževanju. Cilj prispevka je predstaviti potrebe, motive in preference strokovnih delavcev pri izpopolnjevanjih v višjem strokovnem šolstvu in možnosti za podporo razvoju kadrov s projektom "Izpopolnjevanja CiljajVišje!". V anketni raziskavi je sodelovalo 35 ravnateljev in 140 predavateljev in drugih strokovnih delavcev. Višješolski predavatelji so izrazili potrebo po razvoju kompetenc e-poučevanja in digitalnih ter znanstveno-raziskovalnih kompetenc. Predavatelji so za izpopolnjevanja notranje motivirani, najpogosteje so izbrali motive pridobivanje novih znanj, osebni razvoj in izboljšanje kompetenc. Najbolj se želijo vključiti v izpopolnjevanja s temami metodologija in didaktika izvedbe študija na daljavo, spodbujanje ustvarjalnosti in uporaba IKT. Predavatelji si želijo strokovnih srečanj in posvetov s kolegi z drugih višjih šol ter izmenjave dobrih praks. Pokazala se je razlika v zaznavi potreb med ravnatelji in predavatelji.

Received 10.08.2022 / Accepted 15.11.2022

Scientific article

UDC 377.36-051:374

KEYWORDS: higher vocational colleges, human resources development, professional development, needs, motivation, challenges, opportunities for improvement

ABSTRACT: Teacher training in primary and secondary education in Slovenia is well organised. In the past there were no comprehensive and systematic training possibilities for teachers in tertiary education. The aim of the article is to present the needs, motives and preferences of the short-cycle higher education teachers for lifelong learning, and the possibilities of supporting this development with the project "Aim Higher! Training". The needs were assessed by means of questionnaires completed by 35 head teachers, 140 lecturers and other professional staff. The lecturers expressed the need to develop e-learning, digital and scientific research competences. They are intrinsically motivated to improve their skills, with the most frequently chosen motives being to acquire new knowledge, personal development, and to improve competences. They are keen to engage in further training on the topics of methodology and didactics of distance education, fostering creativity, and use of ICT. The lecturers are keen to have professional meetings and consultations with colleagues from other higher vocational colleges and to exchange good practices. There was a difference in the perception of needs between head teachers and lecturers.

1 Uvod

Razvoj kadrov je eden izmed najpomembnejših procesov kadrovskega menedžmenta v vsaki organizaciji in prav tako tudi v vsaki višji strokovni šoli (v nadaljevanju VŠŠ). Razvoj kadrov vključuje predvsem izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja.

Iz Strategije VŠŠ izhaja, da je posebnost višjega strokovnega izobraževanja prilagodljivost potrebam trga dela. Nujen pogoj, da bi lahko zagotavljali prilagodljivost, pa je ustrezno usposobljen pedagoški kader, ki je sposoben slediti aktualnim razmeram v družbi in stroki. Da bi v VŠŠ imeli pedagoške kadre, ki so se sposobni hitro odzivati na

spremembe, jim je potrebno zagotoviti pogoje za *ustrezen razvoj ter stalno izpopolnjevanje znanja, kompetenc, sposobnosti, spretnosti ter jih hkrati spodbujati k zavzetosti za kakovostno delo*. Cilj razvoja kadrov je zagotavljanje ustreznih znanj za razvoj kompetenc pri študentih in s tem zagotavljanje kakovostnega višješolskega izobraževanja.

V Sloveniji je sistemsko dobro poskrbljeno za vseživljenjsko izobraževanje kadrov na področju osnovnega in srednjega izobraževanja. Za stalno strokovno izpopolnjevanje kadrov v terciarnem izobraževanju pa do nedavnega ni bilo sistemskih vzpodbud. V zadnjih dveh letih je projekt Inovativno učenje in poučevanje v visokem šolstvu (INO-VUP) omogočil obsežno in raznoliko izpopolnjevanje kadrov v visokem šolstvu.

V višjem šolstvu od jeseni 2020 poteka projekt “Izpopolnjevanja CiljajVišje!”, ki ga sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (MIZŠ), in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada, namenjen pa je izpopolnjevanju predavateljev in potencialnih predavateljev v VSS. To je prvi projekt, namenjen profesionalnemu razvoju višješolskih kadrov, v katerem so programi izpopolnjevanj prilagojeni predavateljem VSS. Vrzal med ponudbo in potrebami po izpopolnjevanjih v VSS se je še povečala v zadnjih dveh letih, ko je pandemija povzročila zahtevo po takojšnjem prehodu iz klasičnega poučevanja v predavalnicah na poučevanje na daljavo.

Projekt “Izpopolnjevanja CiljajVišje!” je ponudil priložnost za specifična in prilagojena izpopolnjevanja kadrov v VSS, ker pa se v jeseni 2022 zaključuje, je potrebno zagotoviti nadaljnje možnosti za vseživljenjsko učenje, saj je v današnjem hitro se spreminjajočem svetu nujno stalno in redno nadaljevanje tovrstnih izpopolnjevanj.

Osnova za načrtovanje procesa razvoja kadrov je ugotavljanje interesov in potreb. Obstaja pomanjkanje raziskav, ki bi se sistematično ukvarjale s problematiko razvoja kadrov v višjem šolstvu. Prav tako v VSS še ni bilo narejene kompleksne raziskave o kompetencah kadrov in potrebah po njihovem izpopolnjevanju.

Namen članka je prikazati rezultate analize potreb, motivov in preferenc strokovnih delavcev v VSS po izpopolnjevanjih pred začetkom izvedbe projekta “Izpopolnjevanja CiljajVišje!” in izzive, s katerimi se soočajo kadri in vodstveni delavci pri sodelovanju v izpopolnjevanjih.

Kadri v višjem strokovnem izobraževanju in možnosti napredovanja

Višje strokovno šolstvo je pomemben del terciarnega izobraževanja. Vanj je vključenih 13 odstotkov slovenskih študentov, pedagoški proces izvaja 15,5 odstotka pedagoških kadrov terciarnega izobraževanja (SURS, 2022). Kadri v VSS so strokovni delavci in sodelavci. Med strokovne delavce štejemo predavatelje, inštruktorje, laborante in knjižničarje (Zakon o VSI, 2004), do leta 2013 pa tudi učitelje športne vzgoje (Zakon o VSI, 2004 in Zakon o spremembah in dopolnitvah VSI, 2013). Leta 2018 je imelo opravljeno pedagoško-andragoško izobrazbo 62 odstotkov strokovnih delavcev VSS, 40 odstotkov pa znanstveni naziv (Skupnost VSS, 2020).

V lanskem študijskem letu (tabela 1) je v izvedbi programov VSS sodelovalo 1423 strokovnih delavcev, od tega 577 s pogodbo o zaposlitvi in 846 honorarnih (59,5%). Leto prej je bil delež honorarnih še višji (60,22%). Več kot polovica predavateljev na VSS je strokovnjakov, ki so zaposleni izven izobraževalnih organizacij in opravljajo

predavateljsko delo honorarno. Tako velik delež strokovnjakov iz prakse zagotavlja prenos aktualnih vsebin v pedagoški proces in spodbuja predavateljske zbornice za posodabljanje študijskih vsebin ter s tem povečuje kakovost izvedbe študijskih programov. Na drugi strani pa zaposlitev izven šole prinaša tudi manjšo povezanost “zunanjih kadrov” z delovanjem šole in pogosto njihovo manjšo vključenost v programe izpopolnjevanj, ki so organizirani v okviru posamezne VSS ali Skupnosti VSS. Med zaposlenimi predavatelji jih ima večina visokošolsko izobrazbo na ravni 2. bolonjske stopnje.

Tabela 1

Strokovni delavci v višjem strokovnem izobraževanju

<i>Vrsta zaposlitve</i>	<i>Zaposleni za polovični delovni ali krajši delovni čas</i>														<i>Honorarni</i>	Σ
<i>Delovno mesto</i>	<i>predavatelji</i>				<i>inštruktorji</i>				<i>laboranti</i>			<i>knjižničarji</i>				
<i>Izobrazba</i>	<i>SŠ</i>	<i>VŠ1</i>	<i>VŠ2</i>	<i>VŠ3</i>	<i>SŠ</i>	<i>VŠ1</i>	<i>VŠ2</i>	<i>VŠ3</i>	<i>SŠ</i>	<i>VŠ1</i>	Σ	<i>VŠ1</i>	<i>VŠ2</i>	Σ		
2019/20	16	47	298	132	32	26	29	1	3	9	12	1	3	919	1516	
2020/21	–	46	308	152	3	20	34	5	–	7	7	1	1	846	1423	

Vir: SURS, 2022.

Pogoji za imenovanje v naziv predavatelj vključujejo pedagoške in strokovne dosežke. Zahteve po pedagoški usposobljenosti in strokovnih dosežkih so sicer dokaj enakovredno zastopane v merilih in v primerjavi z visokim šolstvom je razkorak med poudarjanjem odličnosti znanstveno-raziskovalnega, razvojnega, strokovnega ali umetniškega dela in poudarjanjem odličnosti pedagoškega dela manjši. Pa vendar to velja le za 40 % predavateljev, ki so zaposleni na VSS. Za zunanje (honorarne) strokovne delavce, ki delajo v različnih delovnih organizacijah in dokazujejo strokovno usposobljenost na svojem poklicnem področju, pravilo, da si morajo pridobiti ustrezno pedagoško-andragoško izobrazbo, ne velja. Dovolj je, če imajo dokazila o vidnih dosežkih v pedagoški praksi. Pedagoško-andragoška izobrazba ni pogoj tudi v primeru, da ima posameznik naziv visokošolskega učitelja.

Predavatelji, inštruktorji in knjižničarji lahko napredujejo v naziv mentor, svetovalec in svetnik, vsi strokovni delavci in sodelavci VSS pa v plačne razrede.

Izpopolnjevanje kadrov v VSS

Zaposleni v vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji imajo številne možnosti za vključevanje v programe izpopolnjevanja, izobraževanja in usposabljanja. MIZŠ vsako leto objavi razpis za izbor programov profesionalnega razvoja in izbrane programe objavi v Katalogu programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (KATIS) ter razpiše in dodeli študijske pomoči (MIZŠ, 2022). KATIS vključuje številna izobraževanja, ki so namenjena predvsem zaposlenim od vrtca do zaključka srednje šole (753 programov v študijskem letu 2021/22). Ponudba

izobraževanj za višješolske kadre v katalogu je skromna, redki razpisani programi se pogosto ne izvajajo zaradi premajhnega števila prijav.

VŠŠ so zavezane k spodbujanju kadrov za vključevanje v izpopolnjevanja s številnimi predpisi, saj je profesionalni razvoj zakonska pravica in obveza pedagoškega osebja. Naloga ravnatelja je, da pripravi program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja za potrebe VŠŠ in v letni delovni načrt VŠŠ vključi načrt za profesionalni razvoj pedagoškega osebja, vodi evidenco udeležbe v programih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja ter o opravljenih izpopolnjenjih in izobraževanjih letno poroča. Udeležba na izpopolnjenjih se upošteva pri napredovanju v plačne razrede (dodatna funkcionalna znanja) in napredovanju v naziv (mentor, svetovalec, svetnik). Z uspešno zaključenim izpopolnjenjem (dokazilom o posebnih znanjih in veščinah, ki niso del študijskih programov, po katerih si je strokovni delavec pridobil zahtevano izobrazbo za delo predavatelja) lahko dosežejo tudi enega izmed pogojev za imenovanje v naziv predavatelj.

Skrb za razvoj kadrov je opredeljena tudi v Evropskih standardih in smernicah za zagotavljanje kakovosti v Evropskem visokošolskem prostoru (ESG, ENQA, 2015). V 5. standardu je opredeljena potreba po preverjanju usposobljenosti visokošolskih učiteljev oziroma postopkov za njihov strokovni razvoj (še posebej za uporabo novih tehnologij in inovativnih metod poučevanja).

Skrb za stalno izpopolnjevanje kadrov je predvidena tudi z Merili za zunanjo evalvacijo VŠŠ. K vlogi za zunanjo evalvacijo, ki se izvaja vsakih 5 let, mora VŠŠ priložiti načrt za izobraževanje ali usposabljanje predavateljev, drugih strokovnih delavcev in sodelavcev. Izpolnjevanje meril v zvezi s kadri se preverja pri 8. standardu: "Zagotovljeni so predavatelji in drugi strokovni delavci za kakovostno opravljanje pedagoškega, strokovnega, razvojnega oz. umetniškega dela." V okviru tega standarda se presoja zagotavljanje pedagoškega in strokovnega razvoja predavateljev in strokovnih delavcev od zadnje zunanje evalvacije (Nakvis, 2018).

Večina VŠŠ deluje skladno s Sistemom vodenja kakovosti za VŠŠ (Škafar, Žagar in Sraka, 2017), ki med procesi vodenja navaja proces razvoja kadrov. Med zahtevami je med drugim zapisano, da mora imeti vodstvo VŠŠ vpeljan sistematičen postopek za spremljanje in razvoj kadrov ter ugotavljanje njihovega zadovoljstva in za usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja. Kot metodo spremljanja razvoja zaposlenih predvideva redni letni razgovor, ki naj bi bil podlaga za načrtovanje osebnega in strokovnega razvoja.

Razmere v družbi se hitro spreminjajo, znanje nenehno zastareva, spreminjajo se metode poučevanja, saj se fokus iz "na predavatelja osredinjenega poučevanja in učenja" vedno bolj premešča v "na študenta osredinjeno poučevanje" in spodbujanje aktivne vloge študentov pri usvajanju znanja. Digitalizacija in zahteve po učinkoviti uporabi informacijsko-komunikacijske opreme (IKT) v pedagoškem procesu so vedno večje in zahtevajo nenehno usposabljanje in izpopolnjevanje višješolskih kadrov. Pedagoška usposobljenost predavateljev bistveno vpliva na kakovost poučevanja in posledično na kakovost znanja in kompetenc diplomantov ter njihovo zaposljivost, zato bi jo bilo potrebno nenehno izpopolnjevati.

Redno spremljanje potreb in interesov po izpopolnjenjih pri višješolskih kadrih je pomembno, saj spremembe v družbi narekujejo nujnost nenehnega izpopolnjevanja predavateljev. Višje strokovne šole in višješolski strokovni delavci si prizadevajo za ka-

kovost višješolskega izobraževanja, vendar pri tem potrebujejo podporo na nacionalni ravni. Projekt "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" je zagotavljal podporo z ugotavljanjem potreb in interesov višješolskih kadrov, pripravo in izvedbo izpopolnjevanj in ponudil aplikacijo za načrtovanje in evidenco izpopolnjevanj "napredujem-visje.si".

Številni raziskovalci ugotavljajo, da so za zagotavljanje kakovosti poučevanja in učenja ključni pedagoški delavci sami. Poleg motivacije za izboljševanje pedagoškega procesa pa potrebujejo še ustrezne kompetence. Pedagoški delavci imajo velik vpliv na izboljševanje pedagoške prakse in so pripravljeni raziskovati in izboljševati svoje pedagoško delo s prevzemanjem reflektivne vloge, za kar pa potrebujejo metodološke kompetence za raziskovanje pedagoške stvarnosti in lastne prakse, ki pa jih z dodiplomskim študijem pogosto ne pridobijo v zadostnem obsegu (Maksimović in Osmanović, 2018, str. 137–143).

Prenos znanja znotraj kolektivov je področje, ki bi ga bilo v prihodnje potrebno spodbujati v večji meri. Za uspešno uvajanje izboljšav v pedagoškem procesu je pomembna vloga učeče se organizacije (spodbude kolegov, diskusija), podpora ravnateljev ter zunanjih strokovnjakov, ki izobražujejo kadre (Škodnik, 2018, str. 152).

Najpogostejši načini spodbujanja strokovnega razvoja se nanašajo predvsem na sodelovanje s sodelavci in refleksijo (učenje v praksi s kolegijskimi hospitacijami na matični šoli in z aktivnim sodelovanjem v kolektivu, individualni študij in strokovne diskusije o izboljševanju lastnega poučevanja in analiza opravljenega pedagoškega dela), pri čemer ne želijo več pasivne vloge, saj jih za izpopolnjevanje najmanj motivirajo pripravljene programi izpopolnjevanja s strani ravnateljev (Strniša in Juričević, 2018, str. 124).

Labak, Sablič in Škugor (2022, str. 80) navajajo, da je kolegijsko opazovanje dobra podlaga za ustvarjanje profesionalnih učnih skupnosti in učitelja podpira pri samostojnem načrtovanju poučevanja in osebnega profesionalnega razvoja.

Projekt "Izpopolnjevanja CiljajVišje!"

Skupnost VŠŠ je skupaj s konzorcijskimi partnerji (Šolski center Nova Gorica, VŠŠ; Šolski center Celje, Medpodjetniški izobraževalni center; Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, VŠŠ in Šolski center Slovenj Gradec, VŠŠ) uspešno kandidirala na Javnem razpisu MIZŠ za izpopolnjevanje strokovnih delavcev in izobraževalcev v neformalnih izobraževalnih programih za odrasle od leta 2020 do leta 2022. V okviru projekta je bilo pripravljenih 28 različnih programov in izvedenih 50 izpopolnjevanj v trajanju od 25 do 40 ur. Vanje je bilo vključenih preko 670 predavateljev in potencialnih predavateljev. Projekt "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" je omogočil vseživljenjski razvoj kadrov VŠŠ in podpiral tako sistem vodenja kakovosti v VŠŠ kot izpolnjevanje Meril za zunanjo evalvacijo VŠŠ. Z vključevanjem v projekt "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" so udeleženci pridobili in ohranjali kompetence za uspešno izvajanje pedagoškega dela v spremenljivem okolju. Z uspešno zaključenim izpopolnjevanjem so lahko izpolnili tudi enega izmed pogojev za imenovanje v naziv predavatelj.

2 Metodologija

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodi raziskovanja.

Namen, cilj in raziskovalna vprašanja

Namen raziskave, ki smo jo izvedli na Skupnosti VSŠ v okviru projekta “Izpopolnjevanja CiljajVišje!”, je bil spoznati problematiko vključevanja višješolskih kadrov v izpopolnjevanja in ugotoviti, na katerih področjih obstajajo potrebe po izpopolnjevanju znanja in kompetenc.

Cilj raziskave je ugotoviti:

- ☐ kakšne so potrebe in kakšen je interes strokovnih delavcev višjih šol za izpopolnjevanja,
- ☐ kaj kadre VSŠ motivira za vključevanje v izpopolnjevanja in
- ☐ katere so ovire pri vključevanju v izpopolnjevanja.

Z raziskavo smo iskali odgovore na raziskovalni vprašanji:

- ☐ Katere potrebe, interese in izkušnje imajo višješolski kadri na področju izpopolnjevanj?
- ☐ Ali obstajajo razlika med ravnatelji in strokovnimi delavci v zadovoljstvu in zaznanih potrebah po izpopolnjevanjih?

Vzorec

V vzorec so bili vključeni ravnatelji VSŠ (vabilo je bilo poslano ravnateljem vseh 50 VSŠ, odzvalo se jih je 35, kar predstavlja 70-odstotni delež) in strokovni delavci (vabilo za sodelovanje je bilo poslano na vseh 50 VSŠ, odzvalo se je 140 strokovnih delavcev, kar predstavlja 9,8-odstotni delež).

V anketi za predavatelje smo zbrali nekaj demografskih podatkov. Povprečna starost udeležencev ankete za strokovne delavce v VSŠ je bila 53 let, standardni odklon pa 11,9 leta. V povprečju so imeli 14 let delovne dobe v VSŠ oziroma 26,6 leta skupne delovne dobe. Skoraj tri petine sodelujočih so predstavljale ženske (58,9%), 87,5 % sodelujočih je imelo opravljeno pedagoško-andragoško izobrazbo.

Potek raziskovanja in pripomočki

Načrtovanje raziskave in pilotno preverjanje vprašalnikov je potekalo v oktobru 2020, zbiranje dejanskih podatkov o potrebah kadrov v VSŠ pa od novembra 2020 do marca 2021.

Povabilo k sodelovanju v raziskavi je bilo novembra 2020 poslano po e-pošti vsem ravnateljem VSŠ in referentom. Ravnatelji so prejeli tudi prošnjo, da k sodelovanju povabijo svoje sodelavce. Ponovno povabilo k izpolnjevanju ankete je bilo poslano v januarju 2021.

Za namene raziskave sta bila pripravljena spletna anketna vprašalnika (v programu lka). Vprašanja izbirnega tipa z ocenjevalnimi lestvicami so vključevala 4-stopenjsko Likertovo lestvico.

Anketo za ravnatelje je sestavljalo 26 vprašanj; od tega 23 zaprtih oz. polzaprtih vprašanj in 3 odprta vprašanja. Anketa za predavatelje je vsebovala 39 vprašanj, od tega 2 odprti in 12 demografskih vprašanj.

Obdelava podatkov

Podatki so bili obdelani v programu SPSS (verzija 22), izračunana je bila opisna in bivariatna statistika. Za preverjanje razlik med skupinami sta bila uporabljena hi-kvadrat test in t-test.

3 Rezultati in interpretacija

Višješolski kadri so z možnostmi vključevanja v izpopolnjevanja dokaj zadovoljni, četrtina je izbrala oceno *zelo nezadovoljen* in *nezadovoljen* (25,2%), dobra polovica *zadovoljen* (56,1 %) in slaba petina oceno *zelo zadovoljen* (18,7%). Aritmetična sredina ocene zadovoljstva po 4-stopenjski lestvici znaša 2,88 (SD = 0,77).

Anketirani menijo, da je bila do začetka projekta "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" najboljša ponudba izpopolnjevanj za predsednike komisij za kakovost ($M = 3,16$, $SD = 0,73$), najmanj pa za knjižničarje ($M = 2,39$, $SD = 1,12$).

Med dejavniki, ki so višješolskim kadrom pomembni pri izpopolnjevanjih, so bili najpogosteje izbrani odgovori *dober predavatelj* (83,9%), *vsebine* (80,4%), *preizkušnost vsebin v praksi* (57,3%), *dobre metode in oblike dela* (46,9) in *izvedba v živo, če epidemiološke razmere to dopuščajo* (46,1 %). Izbira ustreznih učnih oblik in metod v izpopolnjevanju odraslih je zelo pomembna, kar ugotavljajo številni avtorji. Starc in Blažič (2008, str. 92) sta ugotovila, da so menedžerji kot najprimernejšo učno obliko ocenili skupinsko učno obliko, kot najprimernejše učne metode igro vlog, metodo primera in metodo diskusije ter kot najprimernejši organizacijski obliki delavnice in seminarje. Izpostavljene oblike in metode pa je pri izvajanju izpopolnjevanj na daljavo težje izvajati. Čeprav so izpopolnjevanja na daljavo prinesla veliko pozitivnega (predvsem manjši stroški in manjša poraba časa zaradi odsotnosti potovanj), pa udeleženci izpopolnjevanj pogrešajo možnosti za širitev socialne mreže in izmenjavo mnenj s kolegi.

Predavatelji so med temami, ki so bile ponujene v začetku projekta "Izpopolnjevanja CiljajVišje!", najpogosteje izrazili interes za sodelovanje v izpopolnjevanjih s temami: *inovativne metode poučevanja* ($M = 3,45$, $SD = 0,74$), *uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju in e-učenje* ($M = 3,45$, $SD = 0,80$), *metodologija in didaktika izvedbe študija na daljavo* ($M = 3,22$, $SD = 0,91$), *spodbujanje ustvarjalnosti pri delu in študiju* ($M = 3,21$, $SD = 0,82$) in dodatno zapisali interes po izpopolnjevanju strokovnih znanj iz predmetnega področja ($M = 3,23$, $SD = 1,04$).

Rezultati so delno skladni s predhodnimi raziskavami interesov po izpopolnjevanjih, v katerih je bilo prav tako ugotovljeno, da je veliko zanimanja za teme: inovativni pristopi k poučevanju (348 oseb), pedagoško-andragoško izpopolnjevanje (253 oseb), uvajanje in zagotavljanje kakovosti (220 oseb) ter uporaba sodobnih digitalnih orodij (201 oseba) (Poličnik in Mulej, 2020).

Tabela 2

Interes za izpopolnjevanja, povezana z izvedbo pedagoškega procesa

Teme izpopolnjevanj	Delovno mesto	Opisna statistika			t-test		
		N	M	SD	t-vrednost	df	p
Študenti s posebnimi potrebami	predavatelj	106	2,20	0,96	-0,59	129	0,55
	ravnatelj	25	2,32	0,75			
Študenti iz drugih kulturnih področij	predavatelj	109	2,33	0,93	-0,42	131	0,68
	ravnatelj	24	2,42	0,83			
Spodbujanje ustvarjalnosti pri delu in študiju, razvijanje kreativnega razmišljanja	predavatelj	112	3,21	0,82	0,53	137	0,60
	ravnatelj	27	3,11	0,89			
Metodologija in didaktika izvedbe študija na daljavo	predavatelj	113	3,22	0,91	-2,20	138	0,03*
	ravnatelj	27	3,63	0,63			
Uporaba ikt in različnih računalniških programov	predavatelj	111	3,14	0,99	-1,96	63,99	0,05*
	ravnatelj	26	3,42	0,58			
Raziskovalna metodologija	predavatelj	105	2,84	0,98	-0,96	130	0,34
	ravnatelj	27	3,04	0,85			
Uporaba programov za obdelavo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov	predavatelj	105	2,74	1,04	-0,80	129	0,42
	ravnatelj	26	2,92	0,98			
Interdisciplinarno povezovanje različnih vsebin, medpredmetno povezovanje	predavatelj	108	2,94	0,87	0,91	132	0,36
	ravnatelj	26	2,77	0,91			
Učinkovito nastopanje v predavalnici	predavatelj	113	2,97	0,99	0,54	130	0,59
	ravnatelj	19	2,84	0,90			
Izmenjava dobrih praks po strokovnih področjih	predavatelj	75	3,09	1,08	-0,52	84	0,60
	ravnatelj	11	3,27	0,91			
Pedagoško-andragoško izpopolnjevanje	predavatelj	89	2,28	1,12	-0,42	116	0,68
	ravnatelj	29	2,38	1,05			
Strokovna znanja s predmetnega področja	predavatelj	60	3,23	1,05	3,32	22,55	0,00*
	ravnatelj	17	2,12	1,27			
Tuj jezik	predavatelj	75	2,72	1,10	-1,72	79	0,09
	ravnatelj	6	3,50	0,55			

Legenda: N – število, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, df – stopnje svobode, p – statistična značilnost (2-stranska); * $p \leq 0,05$

Ocene interesa (tabela 2) za vključevanje v izpopolnjevanja so med ravnatelji in predavatelji dokaj usklajene, statistično značilne razlike so le pri treh temah, ki se nanašajo na programe s področja pedagoškega procesa: *metodologija in didaktika poučevanja na daljavo ter uporaba IKT* (višje ocene pri ravnateljih) in *strokovna znanja s predmetnega področja* (višje ocene verjetnosti udeležbe pri predavateljih).

Med izpopolnjevanji, povezanimi z organizacijo VŠŠ, bi se predavatelji v prihodnjih 4 letih želeli udeležiti izpopolnjevanj, ki bi *spodbujala sodelovanje med izvajalci po predmetnih področjih* ($M = 2,75$, $SD = 0,98$). Ravnatelji menijo, da bi predavatelji na tem področju najbolj potrebovali vsebine za *pripravo in vodenje projektov* ($M = 3,25$, $SD = 0,80$).

Tabela 3

Kompetence, ki bi jih bilo potrebno izboljšati

Kompetence	Delovno mesto	Opisna statistika			t-test		
		N	M	SD	t-vrednost	df	p
Računalniške (uporaba IKT-tehnologije in programov)	predavatelj	112	2,77	0,86	-4,21	64,48	0,00**
	ravnatelj	28	3,32	0,55			
E-poučevanje	predavatelj	112	2,81	0,83	-4,99	68,71	0,00**
	ravnatelj	28	3,43	0,50			
Pedagoške, andragoške in didaktične	predavatelj	110	2,43	0,88	-7,07	77,74	0,00**
	ravnatelj	27	3,30	0,47			
Strokovne s področja predmetov	predavatelj	109	2,41	0,91	-1,14	134	0,26
	ravnatelj	27	2,63	0,79			
Medosebne	predavatelj	108	2,19	0,75	-2,43	134	0,02*
	ravnatelj	28	2,57	0,74			
Organizacijske	predavatelj	107	2,15	0,82	-3,40	133	0,00**
	ravnatelj	28	2,71	0,60			
Jezikovne	predavatelj	108	2,22	0,84	-1,49	133	0,14
	ravnatelj	27	2,48	0,70			
Znanstveno-raziskovalne	predavatelj	109	2,61	0,89	-1,69	135	0,09
	ravnatelj	28	2,93	0,81			

Legenda: N – število, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon, df – stopnje svobode, p – statistična značilnost (2-stranska); * $p < 0,05$, ** $P < 0,01$

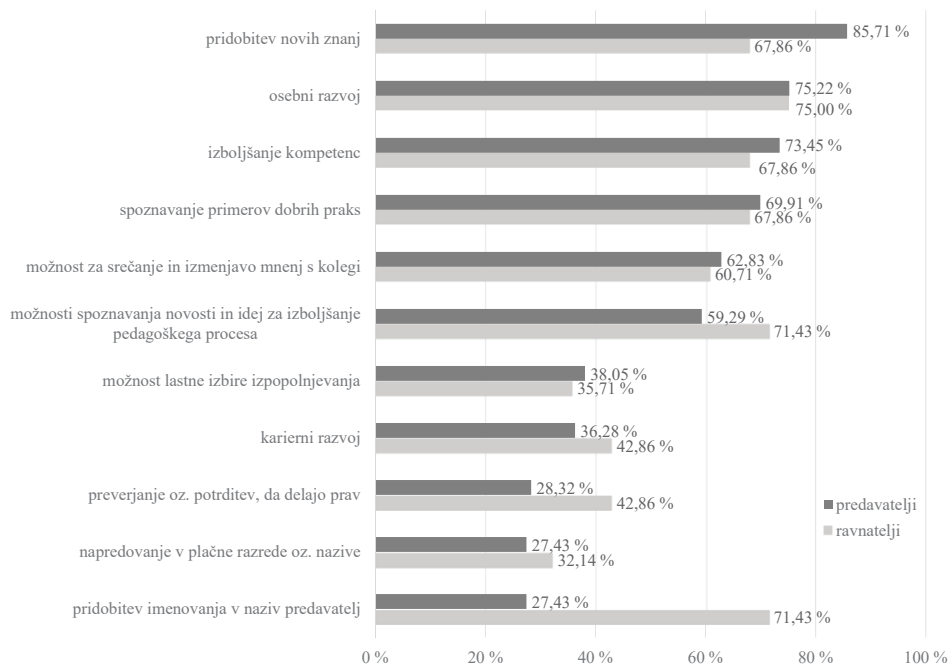
Med izpopolnjevanji, povezanimi s spodbujanjem zdravja na delovnem mestu, predavatelji izražajo interes za udeležbo v izpopolnjevanjih za *osebnostno rast* ($M = 3,10$, $SD = 0,96$) in *obvladovanje stresa* ($M = 3,09$, $SD = 1,02$). Ravnatelji ocenjujejo, da njihovi kadri na tem področju najbolj potrebujejo vsebine o *spodbujanju organizacijske klime* ($M = 3,15$, $SD = 0,83$).

Ravnatelji menijo, da morajo predavatelji izboljšati *kompetence e-poučevanja, pedagoško-andragoške in didaktične kompetence* (tabela 3). Predavatelji najvišje ocenjujejo potrebe po izboljšanju *kompetenc e-poučevanja, kompetenc uporabe IKT in znanstveno-raziskovalnih kompetenc*. Tudi Maksimovič in Osmanović (2018, str. 137–138)

v raziskavi o pripravljenosti za reflektivno prakso in raziskovanje poučevanja poročata o potrebah po dodatnem metodološkem usposabljanju v pedagoških smereh študija. Ugotovila sta tudi, da obstaja razlika med študenti humanistike in družboslovja ter študenti naravoslovno-matematičnih študijskih programov (slednji imajo manj metodoloških kompetenc in manj metodoloških vsebin med študijem, hkrati pa bolj pozitivna stališča do vključitve metodoloških predmetov v študij). Rezultati te raziskave sugerirajo, da bo v prihodnje potrebno načrtovati izpopolnjevanja, ki bodo specifično prilagojena predavateljem različnih študijskih področij.

Graf 1

Motivi predavateljev za izpopolnjevanje



Predavatelji so med motivi za vključevanje v izpopolnjevanja najpogosteje izbrali (graf 1) *pridobivanje novih znanj* (85,71 %), *osebni razvoj* (75,22 %) in *izboljšanje kompetenc* (73,45 %). Ravnatelji so menili, da so za predavatelje najpomembnejši motivi *osebni razvoj* (75 %), *možnost spoznavanja novosti in idej za izboljšanje pedagoškega procesa* (71,43) ter *pridobitev pogoja za imenovanje v naziv predavatelj* (71,43 %).

Pri motivu *pridobitev imenovanja v naziv predavatelj* (tabela 4) obstajajo statistično značilne razlike v frekvenci izbir med predavatelji in ravnatelji. Ravnatelji so ta motiv izbrali skoraj trikrat pogosteje kot predavatelji (Hi-kvadrat test = 18,81, $p = 0,00$).

Višješolski kadri so za izpopolnjevanja notranje motivirani, med motivi za vključevanje v izpopolnjevanje najpogosteje izbirajo motive *pridobitev novih znanj*, *izboljšanje kompetenc* in *osebni razvoj*. Rezultati so skladni z ugotovitvami drugih raziskoval-

cev, ki kot najpomembnejši motivator vključevanja v izobraževanja in izpopolnjevanja pri učiteljih navajajo potrebo po vseživljenjskem razvoju (Strniša in Juričević, 2018, str. 124). Ravnatelji pa so menili, da so predavatelji zunanje motivirani.

Tabela 4

Motivi po izbiri predavateljev in ravnateljev

Motiv		Vloga				Skupaj		Hi-kvadrat test		
		predavatelj		ravnatelj				Hi-kvadrat vrednost	Stopnje svobode	Statistična značilnost
Pridobitev imenovanja v naziv predavatelj	ni izbran	f	f%	f	f%	f	f%	18,81	1	0,00**
		82	72,57	8	28,57	90	63,83			
	izbran	31	27,43	20	71,43	51	36,17			
Skupaj		113	100	28	100	141	100			

Legenda: f – frekvenca, f% – frekvenca v odstotkih; ** $p < 0,00$

Med možnimi izboljšavami na področju izpopolnjevanj so predavatelji najpogostejše izbrali odgovor *uskladitev vsebin glede na potrebe v višjem šolstvu* (64,75%), ravnatelji pa so menili, da je najbolj pomembno, da *izvajalci izpopolnjevanj dobro poznajo višje šolstvo* (75%). Predavatelji so med dodatnimi predlogi zapisali še *željo po bolj zahtevnih izobraževanjih na področju IKT* in *izvedbi izobraževanja na daljavo ter željo po srečanjih strokovnih aktivov po področjih študija/predmetov*.

Tabela 5

Izzivi na področju izpopolnjevanja

Predlogi izboljšav	Predavatelji N = 122		Ravnatelji N = 32		Skupaj N = 154	
	f	f%	f	f%	f	f%
Pomanjkanje časa	56	45,9	12	37,5	72	41,1
Preobremenjenost, če potekajo izpopolnjevanja izven delovnega časa	49	40,2	14	43,8	63	36,0
Neustrezna oz. neprilagojena ponudba izpopolnjevanj za kadre v višjem šolstvu	37	30,3	16	50,0	53	30,3
Finance	33	27,0	12	37,5	45	25,7
Zahtevnost prilagajanja izvedbe pedagoškega procesa (prestavljanje) zaradi odsotnosti izvajalcev	30	24,6	12	37,5	42	24,0
Pomanjkanje motivacije pri zaposlenih	24	19,7	11	34,4	35	20,0
Zahtevno usklajevanje odsotnosti z drugimi šolami/organizacijami, kjer so izvajalci še zaposleni	18	14,8	5	15,6	23	13,1
Prepoznavanje potrebe po izpopolnjevanju pri nadrejenih	19	15,6	2	6,3	21	12,0

Legenda: f – frekvenca, f% – frekvenca v odstotkih

Predavatelji menijo, da sta največja izziva na področju izpopolnjevanj *pomanjkanje časa* (tabela 5) in *preobremenjenost, če potekajo izpopolnjevanja izven delovnega časa*. Na tretjem mestu po pogostosti izbire je *neprilagojena ponudba izpopolnjevanj*, ki jo ravnatelji ocenjujejo kot najbolj pomemben izziv. Ravnatelji pogosteje kot predavatelji vidijo izziv še v *financah in zahtevnosti prilagajanja pedagoškega procesa*. Med odgovori drugo sta bila izpostavljena: problem zaposlenih za krajši delovni čas, če izpopolnjevanje traja več kot 4 ure dnevno, ter pomanjkanje specifičnih izpopolnjevanj s temami o izobraževanju odraslih.

Podobne ovire navajajo tudi specialni in rehabilitacijski pedagogi, ki najpogosteje izpostavljajo pomanjkanje časa zaradi obveznosti, ki so povezane s poučevanjem in pisanjem priprav, pomanjkanje finančnih sredstev, premajhno ponudbo programov usposabljanja in premajhno ponudbo aktualnih tematik (Strniša in Juričević, 2018, str. 125).

4 Sklep

Profesionalni razvoj učitelja na katerikoli stopnji izobraževanja je vseživljenjski proces, ki pomembno vpliva na kakovost učenja in poučevanja (Gaber, 2014). Učitelji v terciarnem izobraževanju imajo več različnih vlog (Makovec, 2018) in s tem potrebe po profesionalnem razvoju na različnih področjih. Predavatelj v višji šoli je strokovnjak na svojem predmetnem področju, hkrati pa mora biti strokovnjak na pedagoškem področju, saj ima njegovo poučevanje pomemben vpliv na učenje pri študentih.

Namen članka je bil predstaviti problematiko izpopolnjevanja kadrov v višjem šolstvu in rezultate analize potreb strokovnih delavcev po izpopolnjevanju znanja in kompetenc. S pomočjo empirične raziskave so bili doseženi cilji spoznavanja potreb, interesov, motivov in ovir vključevanja v raziskave ter oblikovani odgovori na raziskovalni vprašanji.

Kakšne potrebe, interese in izkušnje imajo višješolski kadri na področju izpopolnjevanj?

Predavatelji in ravnatelji imajo najboljše izkušnje z izpopolnjevanji v Erasmus programih izmenjav, izražajo potrebe po izboljšanju *kompetenc e-poučevanja, računalniških kompetenc in znanstveno-raziskovalnih kompetenc*. So notranje motivirani za izpopolnjevanja, najpomembnejši motivi za udeležbo v izpopolnjevanjih so *pridobivanje novih znanj, osebni razvoj in izboljšanje kompetenc*. Najbolj so zainteresirani za vključitev v izpopolnjevanja s temami: *inovativne metode poučevanja, uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v izobraževanju in e-učenje, metodologija in didaktika izvedbe študija na daljavo, spodbujanje ustvarjalnosti pri delu in študiju, izpopolnjevanja za osebno rast in obvladovanje stresa*. Želijo si *izpopolnjevanja strokovnih znanj s svojih predmetnih področij in izmenjave dobrih praks v stroki*. Ovire za vključevanje v izpopolnjevanja pred začetkom projekta "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" so predvsem *pomanjkanje časa in preobremenjenost ter neustrezna oz. neprilagojena ponudba izpopolnjevanj za kadre v višjem šolstvu*.

Ali obstajajo razlike med ravnatelji in strokovnimi delavci v zadovoljstvu in zaznanih potrebah po izpopolnjevanjih?

V ocenah zadovoljstva z vključevanjem predavateljev v izpopolnjevanja ni razlik med predavatelji in ravnatelji, so pa statistično značilne razlike pri oceni interesa in potreb za vključevanje v izpopolnjevanja pri posameznih temah: *strokovna znanja iz predmetnega področja, uspešna komunikacija in dobri medosebni odnosi* (višje ocene pri predavateljih) ter *metodologija in didaktika poučevanja na daljavo ter uporaba IKT, kakovostno vodenje, spremljanje praktičnega izobraževanja, promocija in trženje VSŠ oz. na socialnih omrežjih, design in oblikovanje spletnih strani, karierno svetovanje, priprava in vodenje projektov in zakonodaja* (višje ocene pri ravnateljih).

Ravnatelji menijo, da morajo predavatelji izboljšati *kompetence e-poučevanja, pedagoško-andragoške in didaktične kompetence*. Predavatelji pa najvišje ocenjujejo potrebo po izboljšanju *kompetenc e-poučevanja, uporabe IKT in znanstveno-raziskovalnih kompetenc*.

Ugotovljene razlike kažejo na to, da je potrebno predavateljem dati avtonomijo pri pripravi individualnega načrta izpopolnjevanj, saj so pedagoški delavci aktivni udeleženci načrtovanja lastnega profesionalnega razvoja in želijo imeti aktivno vlogo.

Ugotovitve avtorjev Maksimović in Osmanović (2018) o razlikah v metodoloških kompetencah, ki so osnova za raziskovanje pedagoške prakse in izboljševanje, med študenti humanističnih in družboslovnih smeri ter naravoslovno-matematičnih študijskih smeri kažejo na potrebe po načrtovanju izpopolnjevanja kadrov v višjem strokovnem izobraževanju, ki bodo bolj specifično prilagojena predavateljem posameznih študijskih področij.

V višješolskem prostoru še ni bilo sistematične analize potreb po izpopolnjevanjih s področja trajnostnih kompetenc, kar je prav tako eno izmed področij, ki ga bo potrebno najprej raziskovalno preveriti, nato pripraviti programe izpopolnjevanja in nazadnje vključevanje trajnostnih vsebin v posamezne predmete še metodično in didaktično ustrezno podpreti.

Projekt "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" predstavlja prvo sistematično izvedeno aktivnost za spodbujanje razvoja in vseživljenjskega učenja kadrov v VSŠ. Udeleženci so bili z izpopolnjevanji zadovoljni in si želijo nadaljnjih izpopolnjevanj. Pomanjkljivost projekta je, da je bil usmerjen zgolj na eno skupino kadrov – predavatelje in potencialne predavatelje, potrebno pa bi bilo ponuditi stalna izpopolnjevanja vsem strokovnim delavcem in sodelavcem VSŠ, pa tudi mentorjem praktičnega izobraževanja v podjetjih.

Da bomo lahko kar najbolje sledili potrebam kadrov v VSŠ po izpopolnjevanjih, bo potrebno zagotoviti sistematično spremljanje potreb. V projektu "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" je bila razvita aplikacija "napredujem-višje.si", ki je namenjena spremljanju interesov in potreb ter objavi programov izpopolnjevanj. Anonimizirane podatke bo spremljala Skupnost VSŠ in spodbujala organizacijo izpopolnjevanj, ki jih potrebujejo kadri VSŠ.

V anketi izražene potrebe po spoznavanju novosti v stroki in interes za srečanja po strokovnih področjih in izmenjavi dobrih praks narekujejo širitev izpopolnjevanj iz splošnih na bolj specifična področja študijskih programov oziroma predmetov. V okviru Skupnosti VSŠ bo potrebno nadaljevati z nekaterimi dobrimi praksami strokovnih

posvetov po delovnih področjih (organizatorji praktičnega izobraževanja, komisije za kakovost, karierni svetovalci, tutorji študentom s posebnimi potrebami) oziroma organizirati redna srečanja še za predsednike študijskih komisij, knjižničarje, referente, mednarodne pisarne oz. vodje projektov.

Potrebe po izpopolnjevanjih za razvoj kompetenc za poučevanje na daljavo in digitalnih kompetenc kažejo na smiselnost izvedbe raziskav o uporabi sodobne IKT v VSS in delovnih organizacijah, ki izvajajo praktično izobraževanje, ter o razvitosti digitalnih kompetenc pri predavateljih, študentih in mentorjih praktičnega izobraževanja v podjetjih ter jim na osnovi ugotovitev ponuditi ustrezne programe izpopolnjevanj.

Izpopolnjevanje kadrov v VSS prinaša večstranske koristi: višješolskim kadrom omogoča osebno rast, pridobivanje in ohranjanje kompetenc za uspešno delo, napredovanje, spodbuja pripadnost, motiviranost in zadovoljstvo z delom ter zavzetost. Nova znanja in usposobljenost delijo s svojimi sodelavci in tako spodbujajo tudi njihov razvoj ter soustvarjajo učeče se okolje. Študenti, ki jih izobražujejo kompetentni in zavzeti pedagoški kadri, imajo dobre možnosti, da pridobijo aktualna znanja in kompetence ter si tako povečajo možnost za zaposlitev in uspešnost pri delu. Vzporedno s tem se krepi kakovost višje strokovne šole in celotnega višješolskega izobraževanja. Z izpopolnjevanji za kadre v VSS pridobivajo tudi delovne organizacije, v katere odhajajo študenti in diplomanti, in s tem pridobiva družba kot celota.

Anita Goltnik Urnaut, PhD

Human Resources Development in Short-Cycle Higher Education

Teacher training in primary and secondary education in Slovenia is very well organised, which has not been the case in tertiary education. In the past there were no systematically organised training possibilities for teachers in higher or short-cycle higher education at the national level. In the last two years, this gap has been filled by two projects: the teacher training project in short-cycle higher education (SCHE) "Izpopolnjevanja CiljajVišje!" ("Aim Higher! Training") and the "Innovative Learning and Teaching in Higher Education (INOVUP)" project in higher education. Under the "Aim Higher! Training" project we developed 28 programmes and organised 50 courses (from November 2020 to May 2022). To the initial twelve thematic areas, we added the topics that SCHE staff proposed in surveys, interviews, focus groups and participant surveys. A total of 670 lecturers took part in the training.

Human resources development is one of the most important human resources management processes in any organisation, and in any higher education institution. Professional higher education (PHE) is characterised by its adaptability to the needs of the labour market, and a prerequisite for ensuring this is a suitably qualified teaching staff that is flexible and able to keep up with the current social and professional situation. In order to have teaching staff who are able to respond to change, it is necessary to provide them with the conditions for appropriate development and continuous improvement of their knowledge, competences, skills and abilities, while encouraging them to be committed to quality work in an educational institution. The aim of human resources

development in SCHE is to provide students with the appropriate skills to develop their competences and thus ensure quality education.

The basis for planning the staff development process is the identification of interests and needs. There is a lack of research that systematically addresses the issue of staff development in short-cycle higher education. The aim of the article is to present the needs of SCHE teachers for lifelong learning and maintaining appropriate professional skills.

The paper presents the results of a survey on staff training needs in SCHE before the start of the project "Aim Higher! Training".

The purpose of the survey was to learn about the field of teacher training of SCHE staff and to identify areas where knowledge and competences need improvement.

The aim of the research is to find out:

- The needs and interests of SCHE teachers in teacher training;
- What motivates SCHE teachers to engage in teacher training;
- The barriers to participation in teacher training.

By means of an empirical study we sought to answer the following research questions:

- What are the needs, interests, and experiences of SCHE staff regarding teacher training?
- Is there a difference between head teachers and SCHE teachers in their satisfaction and perceived needs for teacher training?

The needs were assessed by means of web questionnaires completed by 35 head teachers and 140 SCHE teachers. In the surveys, designed specifically for this research, we used a 4-point Likert scale to evaluate satisfaction/needs.

The satisfaction of SCHE teachers with the opportunities to participate in teacher training is medium. Three-quarters of respondents selected the answers "Satisfied" (56.1%) and "Very satisfied" (18.7%); one-quarter selected the answers "Very dissatisfied" and "Dissatisfied" (25.2%). The mean satisfaction score on the 4-point scale is 2.88 (SD = 0.77).

The most frequently selected factors that are important in teacher training were a good lecturer (83.9%), course content (80.4%), the content being tested in practice (57.3%), good methods and forms of work (46.9%), and live performance, if the epidemiological situation permits it (46.1%).

Among the topics offered at the beginning of the "Aim Higher! Training" project, lecturers most frequently expressed the wish to be involved in the following training courses: innovative teaching methods ($M = 3.45$, $SD = 0.74$); the use of information and communication technology in education and e-learning ($M = 3.45$, $SD = 0.80$); methodology and didactics of distance education ($M = 3.22$, $SD = 0.91$); fostering creativity in work and study ($M = 3.21$, $SD = 0.82$). They additionally expressed an interest in further training in their professional area ($M = 3.23$, $SD = 1.04$).

When asked which further training courses in the area of the implementation of the teaching process they would like to attend, both lecturers and head teachers expressed the greatest interest in further training in distance teaching methodology and didactics, in the use of ICT and various computer programs, and in the exchange of good practices. Statistically significant differences between head teachers and lecturers have been found only in three topics related to programmes in the field of the pedagogical process: meth-

odology and didactics of distance education; use of ICT (higher scores for head teachers); expertise in the subject they teach (higher probability of attendance scores for lecturers).

As regards training related to the management of SCHE, in the next 4 years lecturers would like to attend training that promotes collaboration between teachers across subject areas ($M = 2.75$, $SD = 0.98$). On the other hand, head teachers think that lecturers are most in need of content regarding the preparation and management of projects ($M = 3.25$, $SD = 0.80$).

Lecturers indicate that among the training courses related to the promotion of health in the workplace, they would like to attend courses on personal growth ($M = 3.10$, $SD = 0.96$) and stress management ($M = 3.09$, $SD = 0.96$). Head teachers believe that their staff are most in need of content on the promotion of organisational climate ($M = 3.2$, $SD = 0.83$).

Lecturers rank highest the need to improve scientific research competences, and competences in the use of ICT and e-learning.

Lecturers' motives for participating in training most frequently included acquiring new knowledge (85.71 %), personal development (75.22 %) and improving competences (73.45 %). Head teachers, on the other hand, considered personal development (75 %), the opportunity to learn about new developments and ideas for improving the teaching process (71.43 %), and becoming qualified for election to the title of lecturer (71.43 %) to be the most important for participants. There are statistically significant differences in the frequency of choosing the motive "being appointed lecturer". The head teachers chose this option almost three times more often than the lecturers ($\chi^2 = 18.81$, $p = 0.00$).

Among the possible improvements to the training, lecturers most frequently chose "alignment of content with the needs of SCHE" (64.75), while head teachers considered it most important that "providers of in-service training have a good knowledge of SCHE" (75 %). Additional suggestions made by lecturers included a desire for more challenging ICT training and distance education, and a desire for expert group meetings by subject area.

Lecturers considered the biggest challenge to becoming involved in training to be the lack of time and the overload of staff if the training takes place outside working hours. The third most important challenge, according to the lecturers, is the lack of a tailor-made offer of further training, which is rated as the most important challenge by the head teachers (followed by staff overload and finances).

Summarising the results, we can say that there is a need for further training that would be tailored to SCHE staff, and for content which is tested in practice and delivered by individuals who know SCHE well. The most needed training programmes are those on the topics of the methodology and didactics of distance education, the use of ICT in teaching, and the promotion of creativity in work and study.

The research provided answers to two research questions:

- What are the needs, interests, and experiences of SCHE staff regarding teacher training?

We found that there is a great need for training in the development of digital competences and competences for the pedagogical process using modern information technologies, or didactic competences for the effective delivery of the study process (distance education). Lecturers would like to upgrade their scientific research competences. They

are intrinsically motivated to pursue teacher training and most interested in taking part in further training on: innovative teaching methods; the use of ICT; methodology and didactics of distance education; fostering creativity; personal growth and stress management. They are keen to improve their professional skills in their subject areas and to exchange good practices in the profession. Barriers to participation in teacher training for lecturers are mainly lack of time and overload, as well as inadequate or inappropriate provision of teacher training for higher education staff.

- *Is there a difference between head teachers and SCHE teachers in their satisfaction and perceived needs for teacher training?*

There are some statistically significant differences in the ratings regarding the interests and needs for involvement in teacher training.

The "Aim Higher Training" project represents the first systematic activity to promote staff development and lifelong learning in SCHE. The participants were satisfied with the training and are keen to continue.

The shortcoming of the project is that it was available only to one group of SCHE staff – lecturers. It would be necessary to offer continuous training to all the staff of higher vocational colleges, as well as to internship mentors in enterprises.

In order to best keep up with the training needs of the staff, it will be necessary to ensure that the training needs of all staff groups and relevant stakeholders in SCHE are systematically monitored.

LITERATURA

1. ENQA. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Dostopno na: <https://www.eqar.eu/kb/esg/> (pridobljeno 12.01.2022).
2. Gaber, S. (2014). Finska v vrhu znanja 2030: študija o prihodnosti izobraževanja: poročilo finskega sindikata vzgoje in izobraževanja OAJ. Ljubljana: Center za študij edukacijskih strategij – CEPS, Pedagoška fakulteta.
3. Labak, I., Sablič, M. in Škugor, A. (2022). Kolegialno opazovanje kot orodje za usmerjanje osebnega profesionalnega razvoja. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 37(1), 80–93.
4. Makovec, D. (2018). Dimenzije učiteljevega profesionalnega razvoja. *Sodobna pedagogika*, 69(3), 28–47.
5. Maksimović, J. in Osmanović, J. (2018). The Role and Effectiveness of Methodological Education for Reflective Practices. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 33(1), 131–148.
6. Merila za določitev vidnih dosežkov na strokovnem področju za pridobitev naziva predavatelj višje šole (2009). Uradni list RS, št. 20/06 in 1/09.
7. MIZŠ. (2022). Katalog programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (KATIS). Dostopno na: <https://www.gov.si/podrocja/izobrazevanje-znanost-in-sport/razvoj-kadrov-v-solstvu/> (pridobljeno 26.04.2022).
8. NAKVIS. (2018). Merila za zunanjo evalvacijo VSS. Dostopno na: <https://www.nakvis.si/akreditacije-in-evalvacije-v-visokem-solstvu/zakonodaja/> (pridobljeno 26.04.2022).
9. Poličnik, J. in Mulej, B. (2020). Analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih na višjih strokovnih šolah. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije.
10. Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije. (2020). Analiza potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih na višjih strokovnih šolah. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol Republike Slovenije, Interni arhiv.
11. Starc, J. in Blažič, M. (2008). Didaktični vidiki izobraževanja in usposabljanja menedžerjev. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 23(3–4), 92–104.

12. Strniša, T. in Juriševič, M. (2018). Razvoj strokovne samopodobe specialnih in rehabilitacijskih pedagogov. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 33(1), 116–130.
13. SURS. (2022). Podatki o kadrih v višjem šolstvu. Dostopno na: <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0953711S.px/table/tableViewLayout2/> (pridobljeno 28.04.2022).
14. Škafar, B., Žagar, T. in Sraka, M. (2017). Sistem vodenja kakovosti za Višje strokovne šole [Elektronski vir]. 2. izd. Celje: Skupnost višjih strokovnih šol republike Slovenije.
15. Škodnik, R. (2018). Pomen učeče se organizacije za učinkovito uvajanje formativnega spremljanja učencev. *Didactica Slovenica – Pedagoška obzorja*, 33(2), 144–155.
16. Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI). (2004). Uradni list RS, št. 86/2004. Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2004-01-3840> (pridobljeno 18.04.2022).
17. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI-A). (2013). Uradni list RS, št. 100/2013. Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2013-01-3603> (pridobljeno 18.04.2022).

Dr. Anita Goltnik Urnaut (1964), docentka za psihologijo na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju.

Naslov/Address: Kotlje 128, 2394 Kotlje, Slovenija/Slovenia

Telefon/Telephone: (+386) 031 650 829

E-mail: anita.urnaut@gmail.com