

Kako se z leti spreminja odnos učiteljev do razvoja kariere?

Ivan Ropar, Melita Moretti

1. Uvod

Zaradi spremenjenih demografskih trendov, vpliva globalizacije in internacionalizacije, tehnološkega razvoja in nastanka informacijske družbe, morajo biti šole bolj učinkovite, fleksibilne, odzivne in drugačne od istovrstnih šol (Ministrstvo za šolstvo znanost in šport, 2001; Logaj et al., 2006). V Zeleni knjigi (2001) je jasno zapisano, da je kakovostno izobraževanje močno odvisno od dobrih učiteljev. Učiteljeva temeljna vloga v procesu šolstva je poučevanje, ki vsebuje njegovo celostno osebnostno, poklicno in socialno razsežnost (Valenčič Zuljan, 2001; Javornik Krečič, 2008). Paradigma dobrega učitelja prehaja od učitelja, ki dobro uči, k učitelju, ki dobro spodbuja učenje (Marentič Požarnik, 2000). Le to vpliva na učiteljevo pojmovanje poučevanja in njegovo razumevanje vloge učitelja in učenca v tem procesu (Cvetek, 2005, 96). Poudariti velja, da je karierni razvoj učitelja razvijajoč vseživljenski proces (Patton in McMahon, 2006, 52–61). Le ta se pod vplivom sprememb in novih smernic spreminja (Niemi in Kohonen, 1995) in s tem se spreminja tudi pogled učitelja. Vendar pa na učiteljev karierni razvoj lahko vpliva učitelj sam kot skrbnik svojega strokovnega razvoja in/ali šola kot organizacija, ki mu lahko omogoči vrsto priložnosti (Erčulj in Trunk Širca, 2000, 6). Poleg učiteljevega osebnega odnosa do kariere in želje po napredovanju, je v šoli za ustvarjanje pogojev, ki učiteljem omogoča karierni razvoj, v okviru svojih pristojnosti odgovoren tudi ravnatelj šole (Koren, 2007; Erčulj, 2011). V prispevku bomo predstavili del ugotovitev širše raziskave, v katerem smo se osredotočili na posamezne dejavnike kariere učitelja, ki učiteljem v osnovni šoli predstavljajo stopničko kariere in kako se ta pomembnost z leti delovnih izkušenj spreminja. To je v tem hitro spreminjajočem času še kako pomembno in potrebno z vidika upravljanja posamezne šole, pri oblikovanju dolgoročne vizije upravljanja s človeškimi viri posamezne šole in pri izdelavi individualnega razvojnega načrta za vsakega učitelja posebej. Prispevek je razdeljen na štiri dele. Uvodnemu delu sledi pregled literature o korakih kariernega razvoja učitelja v osnovni šoli. V tretjem delu je opisana empirična raziskava, v zadnjem delu pa podamo sklepe ugotovitve.

2. Koraki kariernega razvoja učitelja v osnovni šoli

Poklicni/karierni razvoj učitelja je sredstvo za izboljšanje šolstva – karierni razvoj učitelja in razvoj šole sta nedeljivo povezana (Craft, 2000; Hargreaves in Fullan, 2000; Gordon, 2004; Erčulj, 2010).

Učitelj je odgovoren za razvijanje novega znanja v šoli (Hargreaves, 2003; Erčulj, 2009; Day in Gu, 2010). Že v uvodu omenjene spremembe od učitelja zahtevajo veliko mero samoiniciativnosti pri iskanju možnosti uresničevanja osebne, strokovne in karierni poti učitelja v šoli (Oldroyd, 2003). Hargreaves (2000) kariero učiteljev povezuje z vseživljenjskim učenjem. Učiteljev karierni razvoj je v marsičem individualen, vendar nanj vplivajo tako notranji (učiteljeva prepričanja, pojmovanja, subjektivne teorije o učenju,

poučevanju, znanju, o učiteljevi in učenčevi vlogi pri pouku) kot zunanji (učiteljevo formalno in neformalno izobraževanje; uvajanje novosti - šolske reforme; raznolikost učencev – multikulturnost, socialna razslojenost, nizka učna motivacija, porast nasilja med učenci; vpliv staršev; ipd) dejavniki (Javornik Krečič, 2007). Vplivajo na učiteljevo razmišljanje in ravnanje ter krmilijo učiteljev karierni razvoj (Valenčič Zuljan, 2004).

Učiteljeva kariera je tradicionalno linearna in se srečuje z izzivi ozkosti učiteljeve vloge in izzivi vodenja (Fullan in Hargreaves, 2000, 24).

Učitelj v svoji karieri lahko napreduje vertikalno in horizontalno. Vertikalno napredovanje v šoli pomeni napredovanje na mesto ravnatelja ali pomočnika ravnatelja oz. v primerih podružničnih šol še vodje podružnične šole in ga povezujemo z organizacijsko strukturo šole in ravnmi vodenja, horizontalno napredovanje (napredovanje v nazive – mentor, svetovalec, svetnik) pa je pogojeno z večjo zahtevnostjo dela (Florjančič in Jereb, 1998). Tudi z vidika osnovnega pojmovanja kariere lahko opredelimo učiteljevo kariero kot možnost vertikalnega napredovanja ali nazadovanja in horizontalne mobilnosti (Merkač Skok, 2005, 137).

Različni avtorji različno opredeljujejo faze učiteljevega kariernega razvoja. Razdevšek Pučko (1990) je mnenja, da poklicni razvoj učitelja poteka po naslednjih fazah: obdobje idealnih predstav, obdobje preživetja in obdobje izkušenosti. Valenčič Zuljan (2001) po različnih avtorjih povzame (Berliner, 1989; Sheckley in Allen, 1991) in oblikuje petfazni model poklicnega razvoja učitelja: učitelj novinec, učitelj začetnik, usposobljeni učitelj (praktik), uspešni učitelj (strokovnjak) in ekspert.

Fullan in Hargreaves (1992, 123–128) sta učiteljevo kariero definirala na sledeče faze, ki sta ji dodala tudi časovno komponento:

- - Začetek kariere: faza preživetja (boleč/lahek začetek) in faza odkrivanja (občutenje obrisa poklica, začetne odločitve). Traja od prvega do tretjega leta poučevanja;
- - Stabilizacija: faza dokončne odločitve o karieri učitelja in razvoja kompetenc na področju poučevanja. Traja od četrtega do šestega leta poučevanja;
- - Eksperimentiranje (preizkušnje inovativnih pristopov, materialov, nalog) in samoocenjevanje (revizija svojega dela, inventura): Traja od sedmega do osemnajstega leta poučevanja;
- - Umirjenost in konzervativnost: zrela kariera. Učitelj postopno upadanje svojega entuziazma in energije kompenzira z povečanim občutkom zaupanja. V tem obdobju postaja bolj skeptičen do strukturnih šolskih reform, pojavi se lahko grenkoba in zagrenjenost. Traja od devetnajstega do tridesetega leta poučevanja.
- - Odmikanje: faza sproščenosti, faza konzervatizma, nestrinjanje s šolsko prakso (učitelj je nezadovoljen z razvojem učencev, s starši). Tu so izjema seniorski učitelji (imajo ugoden urnik, zaželen razred). Traja od enajstega do štiridesetega leta poučevanja.

Ti prehodi med posameznimi fazami so tekoči in harmonični, lahko pa tudi naporni in težavni.

Vsekakor pa je karierni razvoj učitelja povezan z stvarnim življenjem in je del ostalih procesov (razvoj poteka hkrati na ravni poklicnega, socialnega in osebnostnega razvoja). Za učiteljev karierni razvoj je nadvse pomembno, da učitelj ni prepuščen samemu sebi, temveč da ima možnost za sodelovanje. Naloga vodstva šole je, da omogoča pogoje in spodbuja sodelovanje med strokovnimi delavci (Fullan in Hargreaves, 2000). Potrebe učitelja in vodstva šole je potrebno uravnotežiti (Moretti in Moretti, 2011), saj le to odraža karierni razvoj v obojestransko zadovoljstvo (Peček, 2005; Hopkins, 2007). To potrjujejo številne raziskave, ki so bile narejene v okviru programov OECD (Leithwood in Riehl 2003; Leithwood et al. 2006), in tudi druge mednarodne raziskave (Hopkins 2001; West, Jackson, Harris in Hopkins, 2000).

3. Metode, rezultati in diskusija

Odločitev o raziskavi je nastala zaradi novih izzivov, ki smo jim priča v zadnjem času in ki smo jih v uvodu že omenili. Namen in cilj dela empirične raziskave, katere del predstavljamo je, da z izbranimi analitičnimi metodami ugotovimo posamezne korake/dejavnike kariere učitelja v osnovni šoli, ki učiteljem predstavlja stopniško kariere in ali se z leti delovnih izkušenj učitelja v osnovni šoli spreminja njihova pomembnost.

Za izvedbo raziskave smo uporabili anketni vprašalnik, ki spada med kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov (Moretti in Biloslavo, 2011). Za namen raziskave smo sestavili anketni vprašalnik zaprtega tipa na podlagi podobnih vprašalnikov iz domače in tuje literature (Sagadin, 1993; Merkač Skok, 2005; Easterby-Smith, Thorbe in Lowe, 2005; Rižnar, 2008), ter ga prilagodili namenu in cilju raziskave – nestandardiziran vprašalnik. Vsebinsko veljavnost vprašalnika smo preverili na desetih naključno izbranih učiteljih, zaposlenih v eni od osnovnih šol. Težav z razumevanjem trditev v vprašalniku ni bilo, smo pa na osnovi pripomb učiteljev testne skupine nekatere odgovore na vprašanja dopolnili.

Podatke smo zbirali meseca maja 2012 s spletnim anketiranjem, ki je potekalo preko Centra za družboslovno informatiko, Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Izvedba raziskave je temeljila na pošiljanju dostopa do elektronske ankete (povezave) s spremnim dopisom ravnateljem v vseh osnovnih šolah v Sloveniji (brez podružnic). V dopisu smo jih seznanili s področjem raziskovanja in pojasnili njen namen. Le-ta je kasneje sam/a (ali pa tudi ne) posredoval/a povezavo svojim učiteljem.

V vzorec so bili vključeni vsi učitelji v 450 osnovnih šolah v Sloveniji (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport 2012), ki imajo dostop do interneta. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2012a) je v šolskem letu 2010/2011 bilo v teh osnovnih šolah zaposlenih 15.598 učiteljev. Prejeli smo 367 vprašalnikov (2,4 % odzivnost). Ženske so izpolnile 313 vprašalnikov (85,3 %), moški 54 vprašalnikov (14,7 %). Ostali demografski podatki so prikazani v preglednicah 1, 2 in 3.

Preglednica 1: Frekvenčna porazdelitev glede na stopnjo pridobljene izobrazbe

Izobrazba	Število anketirancev	Delež anketirancev
Višješolska	83	22,6
Visokošolska (strokovna)	33	9,0
Univerzitetna	239	65,1
Magisterij, doktorat	12	3,3
Skupaj	367	100,0

Preglednica 2: Frekvenčna porazdelitev glede na pridobljeni naziv

Naziv	Število anketirancev	Delež anketirancev
nimam naziva	56	15,3
mentor	115	31,3
svetovalec	163	44,4
svetnik	33	9,0
Skupaj	367	100,0

Preglednica 3: Frekvenčna porazdelitev glede na delovne izkušnje v letih

Delovne izkušnje	Število anketirancev	Delež anketirancev
od 0 do 10 let	101	27,5
od 11 do 20 let	98	26,7
od 21 do 30 let	108	29,4
nad 30 let	60	16,3
Skupaj	367	100,0

Reprezentativnost vzorca (statistični podatki Statističnega urada Republike Slovenije 2012b) lahko potrjujemo po spolu (med pedagoškim osebjem v osnovnih šolah za leto 2011 je 88 % učiteljic) in stopnji pridobljene izobrazbe (med pedagoškim osebjem v osnovnih šolah za šolsko leto 2010/2011 ima največ učiteljev 2. stopnjo pridobljene izobrazbe – visokošolsko, univerzitetno 60,04 %, sledijo učitelji z 1. stopnjo pridobljene izobrazbe – višješolsko 35,07 %, najmanj pa imajo učitelji 3. stopnjo pridobljene izobrazbe – magisterij 3,02 % in neustrezno/srednješolsko izobrazbo 1,87 % - te stopnje v našo raziskavo nismo vključili). Za ugotavljanje ali učiteljem ti koraki pomenijo stopničko kariere in kako se ta pomembnost z leti delovnih izkušenj spreminja smo uporabili del vprašalnika, ki je vseboval 11 trditev. Podatke smo analizirali s kvantitativnimi statističnimi metodami (frekvence, strukturni odstotek, presečna tabela – angl. Crosstabs, Hi-kvadrat test). Želeli smo ugotoviti ali med posameznimi skupinami učiteljev (glede na delovne izkušnje v letih) obstajajo statistično pomembne razlike.

3.1. Koraki in dejavniki kariere učitelja v osnovni šoli, ki učiteljem predstavljajo stopničko kariere

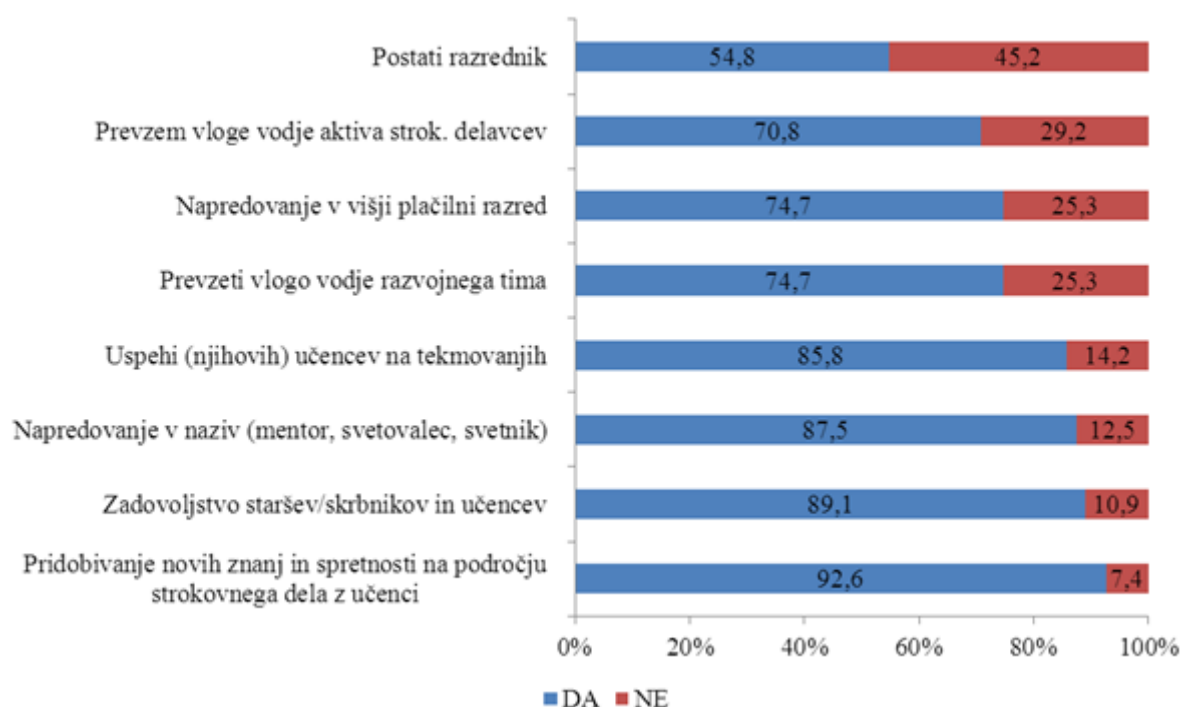
Zanimalo nas je, kateri koraki in dejavniki kariere učitelja v osnovni šoli učiteljem predstavljajo stopničko kariere in/ali kateri ne predstavljajo stopničko kariere.

Preglednica 4: Presečna tabela posameznik korakov – stopničk kariere in vrednost hi-kvadrat testa posameznih trditvev glede na delovne izkušnje v letih²

Trditve				Sig
	DA	NE	Skupaj	
Pridobivanje novih znanj in spretnosti na področju strokovnega dela z učenci npr. z nadaljnjim usposabljanjem in izobraževanjem	340 92.6%	27 7.4%	367 100.0%	0,548
Zadovoljstvo staršev/skrbnikov in učencev	327 89.1%	40 10.9%	367 100.0%	0,304
Napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik)	321 87.5%	46 12.5%	367 100.0%	0,000
Uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih	315 85.8%	52 14.2%	367 100.0%	0,030
Prevzeti vlogo vodje razvojnega tima	274 74.7%	93 25.3%	367 100.0%	0,075
Napredovanje v višji plačilni razred	274 74.7%	93 25.3%	367 100.0%	0,535
Prevzem vloge vodje aktiva strokovnih delavcev	260 70.8%	107 29.2%	367 100.0%	0,823
Postati razrednik	201 54.8%	166 45.2%	367 100.0%	0,835
Napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja	184 50.1%	183 49.9%	367 100.0%	0,028
Prevzem funkcije člana Sveta šole ali predsednika Sveta šole	142 38.7%	225 61.3%	367 100.0%	0,888
Prevzem funkcije šolskega sindikata	82 22.3%	285 77.7%	367 100.0%	0,238

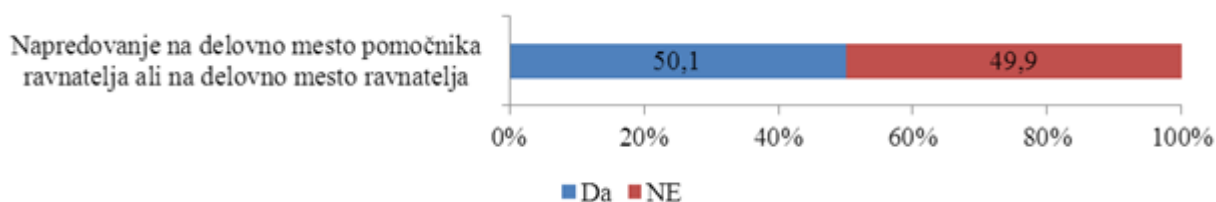
Iz preglednice 4 in slike 1 je razvidno, da učiteljem v veliki meri stopničko kariere pomenijo naslednji koraki (vse trditve, ki presegajo vrednost 60 %):

- pridobivanje novih znanj in spretnosti na področju strokovnega dela z učenci – 92.6 %,
- zadovoljstvo staršev/skrbnikov in učencev – 89.1 %,
- napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik) – 87.5 %,
- uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih – 85.8 %,
- prevzeti vlogo vodje razvojnega tima – 74.7 %,
- napredovanje v višji plačilni razred – 74.7 %,
- prevzem vloge vodje aktiva strokovnih delavcev – 70.8 %,
- postati razrednik – 54.8 %.



Slika 1: koraki, ki učiteljem v osnovni šoli v večji meri pomenijo stopničko kariere

Bistvene nagnjenosti v smeri DA/NE pa kaže sledeči korak/dejavnik (preglednica 4, slika 2): napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja – 50.1 % DA, 49.9 % NE.



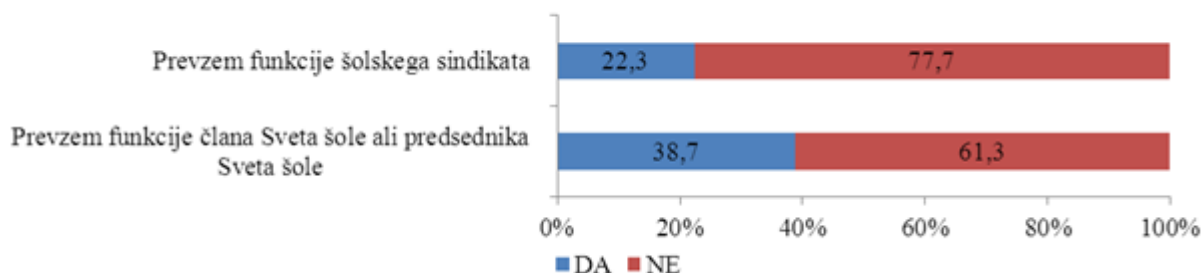
Slika 1: korak, ki učiteljem v osnovni šoli pomeni in pomeni stopničko kariere

Napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali ravnatelja sodi v vertikalno napredovanje in organizacijsko strukturo v šoli, pridobljene odgovore pa najbolje analiziramo s primerjavo odgovorov z leti delovnih izkušenj, kar naredimo v nadaljevanju.

Prav tako je iz preglednice 4 razvidno, da učiteljem stopničko kariere ne pomenijo naslednji koraki:

- - prevzem funkcije šolskega sindikata – 77.7 %,
- - prevzem funkcije člana Sveta šole ali predsednika Sveta šole – 61.3 %.

Gre za funkcije, ki nimajo neposredne zveze z pedagoškim delom učiteljev, ampak so del organizacijskega dela šole.



Slika 3: koraki, ki učiteljem v osnovni šoli ne pomenijo stopničko kariere

3.2. Razlike glede na delovne izkušnje učitelja (v letih) posameznih korakov in dejavnikov kariere učitelja v osnovni šoli, ki učiteljem predstavlja stopničko kariere

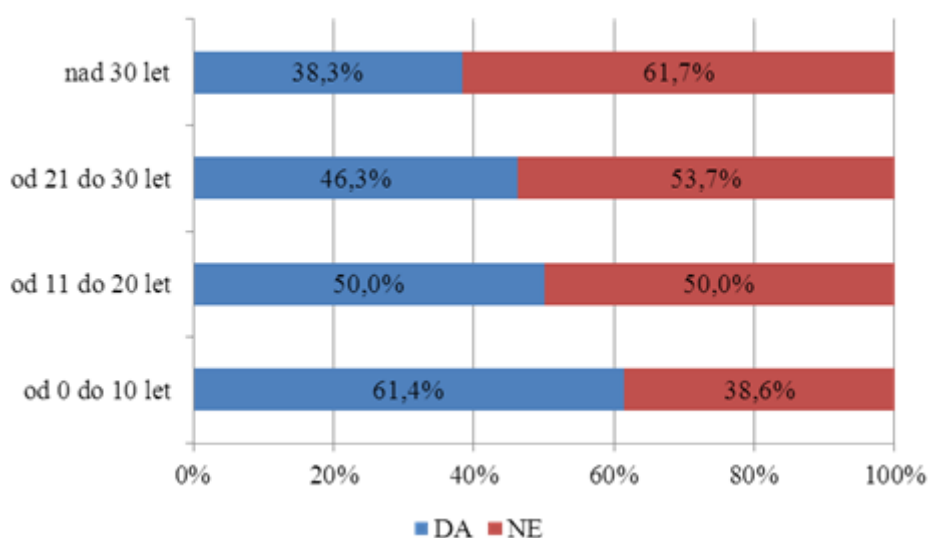
Sledila je analiza (Hi-kvadrat test) ugotavljanja statistično značilnih razlik glede na delovne izkušnje učitelja (v letih) posameznih korakov in dejavnikov kariere učitelja v osnovni šoli, ki učiteljem predstavlja stopničko kariere. Statistično značilne razlike (vrednost signifikance $<0,05$) je analiza pokazala pri naslednjih korakih:

napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja (vrednost signifikance 0,028)

V preglednici 5 je prikazano, da so anketiranci z delovnimi izkušnjami do 10 let v 61,4 % odgovorih napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja ocenili kot stopničko v karieri, z naraščanjem delovnih izkušenj v letih pa se ta odstotek bistveno zniža in pri anketirancih z delovnimi izkušnjami nad 30 let znaša zgolj še 38,3 %.

Preglednica 5: Presečna tabela - napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja /delovne izkušnje v letih

			Napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja		Skupaj	Sig.
			DA	NE		
Delovne izkušnje v letih	od 0 do 10 let	Število	62	39	101	
		Odstotek	61,4%	38,6%	100,0%	
	od 11 do 20 let	Število	49	49	98	
		Odstotek	50,0%	50,0%	100,0%	
	od 21 do 30 let	Število	50	58	108	
		Odstotek	46,3%	53,7%	100,0%	
	nad 30 let	Število	23	37	60	
		Odstotek	38,3%	61,7%	100,0%	
Skupaj	Število	184	183	367	0,028	
	Odstotek	50,1%	49,9%	100,0%		



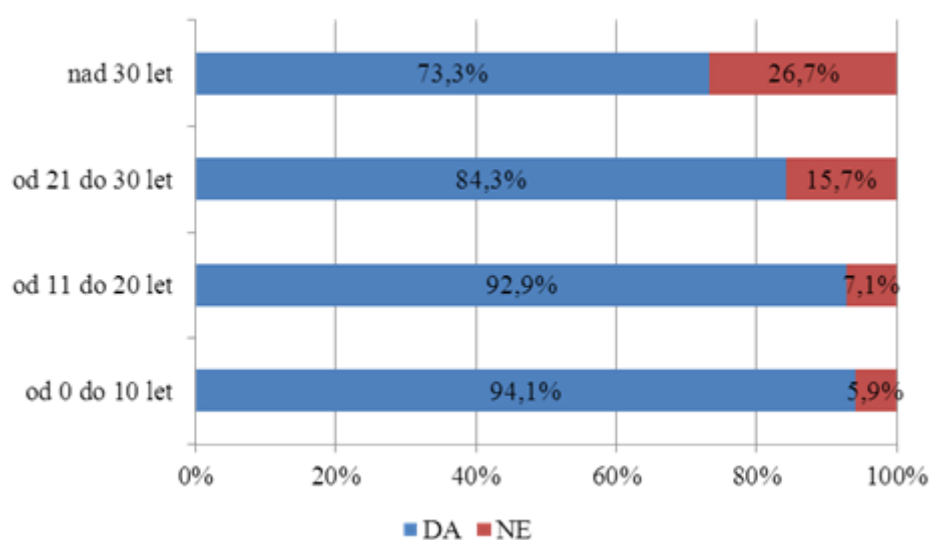
Slika 4: napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja

napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik; vrednost signifikance 0,000):

Iz preglednice 6 je razvidno, da učitelji v večji meri kot v vertikalnem napredovanju najdejo zadovoljitev za samouresničevanje v horizontalnem napredovanju. Med anketiranci, ki imajo do 10 let delovnih izkušenj, jih kar 94,1 % prepozna napredovanje v naziv kot stopničko v svoji karieri. Ta odstotek z leti pada.

Preglednica 6: Presečna tabela - napredovanje v naziv/delovne izkušnje v letih

			Napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik)		Skupaj	Sig
			DA	NE		
Delovne izkušnje v letih	od 0 do 10 let	Število	95	6	101	
		Odstotek	94,1%	5,9%	100,0%	
	od 11 do 20 let	Število	91	7	98	
		Odstotek	92,9%	7,1%	100,0%	
	od 21 do 30 let	Število	91	17	108	
		Odstotek	84,3%	15,7%	100,0%	
	nad 30 let	Število	44	16	60	
		Odstotek	73,3%	26,7%	100,0%	
Skupaj	Število	321	46	367	0,000	
	Odstotek	87,5%	12,5%	100,0%		



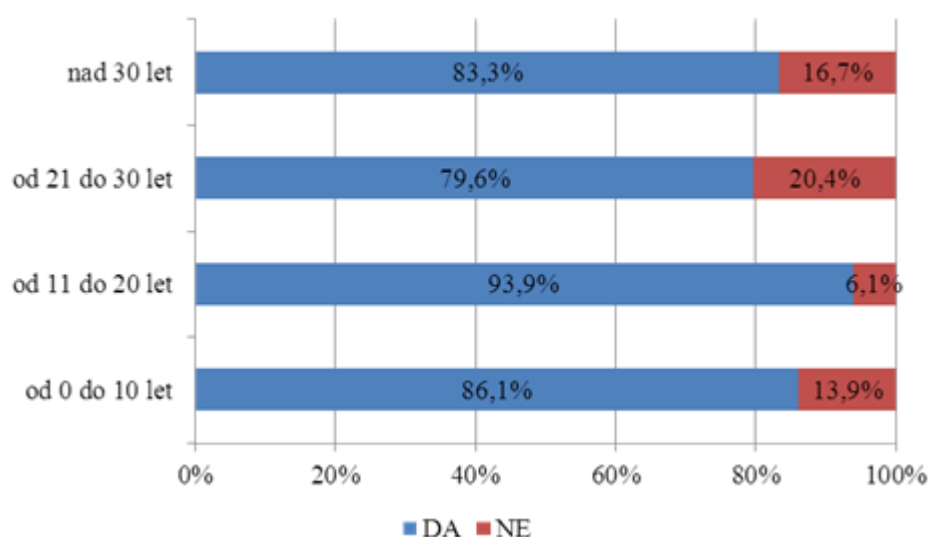
Slika 5: napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik)

uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih (vrednost signifikance 0,030):

Uspehi učencev na tekmovanjih so najpomembnejši za anketirance, ki sodijo v skupino učiteljev z delovnimi izkušnjami od 11 do 20 let. Med temi je kar 93,9 % sodelujočih izrazilo, da ta spremenljivka predstavlja stopničko v njihovi karieri.

Preglednica 7: Presečna tabela - uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih /delovne izkušnje v letih

izkušnje v letih		Uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih			Sig
		DA	NE	Skupaj	
Delovne izkušnje v letih	od 0 do 10 let	Število	87	14	101
		Odstotek	86,1%	13,9%	100,0%
	od 11 do 20 let	Število	92	6	98
		Odstotek	93,9%	6,1%	100,0%
	od 21 do 30 let	Število	86	22	108
		Odstotek	79,6%	20,4%	100,0%
	nad 30 let	Število	50	10	60
		Odstotek	83,3%	16,7%	100,0%
Skupaj	Število	315	52	367	0,030
	Odstotek	85,8%	14,2%	100,0%	



Slika 6: uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih

4. Sklepne ugotovitve

Poznavanje posameznih korakov/stopničk kariere učiteljev in kako se ta pomembnost z leti delovnih izkušenj spreminja, je v tem hitro spreminjajočem času pomembno in potrebno z vidika upravljanja posamezne šole, pri oblikovanju dolgoročne vizije upravljanja s človeškimi viri posamezne šole, kakor tudi z vidika izboljšanja kakovosti in učinkovitosti v vzgoji in izobraževanju. Zelo dobrodošlo je pri izdelavi individualnega razvojnega načrta za vsakega učitelja posebej, ki služi kot neke vrste instrument pri optimalni uskladitvi potrebe in

interesov tako učitelja kot šole.

Z raziskavo smo potrdili nekatere že prej zaznane stopničke v karieri učiteljev v osnovnih šolah in jih aktualizirali glede na trenutni položaj učiteljev v Sloveniji: pridobivanje novih znanj in spretnosti na področju strokovnega dela z učenci, zadovoljstvo staršev/skrbnikov in učencev, napredovanje v naziv (mentor, svetovalec, svetnik), uspehi (njihovih) učencev na tekmovanjih, prevzeti vlogo vodje razvojnega tima, napredovanje v višji plačilni razred, prevzem vloge vodje aktiva strokovnih delavcev in postati razrednik.

Pomembna ugotovitev pričujoče raziskave je, da učitelji v osnovni šoli dajejo prednost dejavnikom, ki so povezani z uspehi učencev ter zadovoljstvom učencev in njihovih staršev, pred tistimi, ki so ožje povezani z njihovim strokovnim poklicem ali njimi samimi (napredovanje v višji plačni razred, prevzem vloge vodje aktiva strokovnih delavcev in postati razrednik). Sledi ugotovitev, da jim prevzem funkcije člana Sveta šole ali predsednika Sveta šole in prevzem funkcije šolskega sindikata, ne predstavlja stopničko kariere. Gre za funkcije, ki nimajo neposredne zveze z pedagoškim delom učiteljev, ampak so del organizacijskega dela šole in jih lahko opredelimo kot pozicije, ki učiteljem ne dajejo formalen status, je pa njihov vpliv v šoli lahko zelo velik. Menimo, da zato anketiranci ti funkciji niso prepoznali kot stopničko v svoji karieri. Bistvene nagnjenosti v smeri DA/NE pa ne kaže sledeča stopnička kariere: napredovanje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja. Razloge za to nismo raziskovali.

S pridobljenimi delovnimi izkušnjami se nekoliko spremeni pomembnost posameznih stopničko kariere učitelja v osnovni šoli z leti delovnih izkušenj učitelja in sicer pri napredovanju na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali na delovno mesto ravnatelja (z naraščanjem delovnih izkušenj učitelja se pomembnost te stopničke bistveno zniža), pri napredovanju v nazive (mentor, svetovalec, svetnik; z naraščanjem delovnih izkušenj učitelja se pomembnost te stopničke nekaj zniža – to lahko predpišemo dejstvu, da so nekateri anketiranci s pridobljenimi delovnimi izkušnjami nad 30 let že dosegli želeno napredovanje v naziv in jim to ne predstavlja več stopničko v poklicni karieri) in pri uspehih (učiteljevih) učencev na tekmovanjih (uspehi učencev na tekmovanjih so najpomembnejši za anketirance, ki sodijo v skupino učiteljev z delovnimi izkušnjami od 11 do 20 let).

5. Literatura

- Berliner, D.C. 1989. Implications of studies of expertise in pedagogy for teacher education and evaluation. V: New directions for teacher assessment: Proceedings of the 1988 ETS Invitational Conference (str. 39-67). Princeton, New Yearsey: Educational Testing Service.
- Craft, A. 2000. Continuing professional development. London in New York: Routledge Falmer.
- Cvetek, S. 2005. Poučevanje kot profesija: učitelj kot profesionallec. Radovljica: Didakta.
- Day, C. & Gu, Q. 2010. The new lives of teachers. London in New York: Routledge.
- Easterby-Smith M., Thorpe, R. & Lowe, A. 2005. Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Erčulj, J. 2009. Pogledi na učiteljev profesionalizem. Vzgoja in izobraževanje 40 (6): 41–48.
- Erčulj, J. 2010. Profesionalizem in profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Didakta 20 (137): 9–11.
- Erčulj, J. 2011. Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost. Vodenje v vzgoji in izobraževanju 9 (2): 15–36.
- Erčulj, J. & Trunk Širca, N. 2000. S sodelovanjem do kakovosti: mreže učečih se šol. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

- Florjančič, J. & Jereb, J. 1998. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. 1992. Understanding teacher development. New York: Teacher College Press.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. 2000. Za kaj se je vredno boriti v naši šoli. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Gordon, S. P. 2004. Professional development for school improvement:empowering learning communities. Boston: Pearson Education.
- Hargreaves, A. 2003. Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity. Maidenhead in Philadelphia, PA :Open University Press.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. 2000. Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli. Ljubljana : Zavod za šolstvo.
- Hopkins D. 2007. Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja. Državni izpitni center, Ljubljana.
- Hopkins, D. 2001. School improvement for real. London: Routledge.
- Javornik Krečič, M. 2007. Vplivi na učiteljev profesionalni razvoj - zakaj je pomembno, da jih pozna in razume (tudi) šolski svetovalni delavec? Šolsko svetovalno delo 12 (1-2): 75-79.
- Javornik Krečič, M. 2008. Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk. Ljubljana: I2 družba za založništvo, izobraževanje in raziskovanje.
- Koren, A. 2007. Ravnateljstvo: Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov. Koper: Fakulteta za management.
- Leithwood K & Riehl, C. 2003. What we know about successful school leadership. Dostopno na: http://www.leadersdesktop.sa.edu.au/leadership/files/links/School_leadership.pdf. (30.1.2013)
- Leithwood K, & Day, C & Sammons, P & Harris, A. & Hopkins, D. 2006. Successful School Leadership: what it is and how it influence school leadership. Nottingham: University of Nottingham.
- Logaj, V. & Trnavčević, A. & Snoj, B. & Biloslavo, R. & Kamšek, M. 2006. Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Marentič Požarnik, B. 2000. Profesionalizacija izobraževanja učiteljev: nujna predpostavka uspešne prenove. Vzgoja in izobraževanje 31 (4): 4–11.
- Merkač Skok, M. 2005. Osnove managementa zaposlenih. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. 2012. Seznam osnovnih šol. Dostopno na: <https://krka1.mss.edus.si/registriweb/Seznam1.aspx?Seznam=2010> (30.1.2013)
- Ministrstvo za šolstvo znanost in šport. 2001. Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi: kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju: tematsko omrežje o izobraževanju učiteljev v Evropi. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
- Moretti, M. & Moretti, A. 2012. Ravnateljstvo - zadovoljstvo učiteljev. Kakovost, inovativnost, prihodnost [Elektronski vir]: zbornik 31. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, (str.776-787). Maribor : Moderna organizacija.
- Moretti, M. & Biloslavo, R. 2011. Pomen marketinške kulture za ugled podjetja. Organizacija 44 (5): 168-179.
- Niemi, H. & Kohonen, V. 1995. Towards new professionalism and active learning in teacher development: empirical findings on teacher education and induction. Tampere: Tampereen yliopiston, University of Tampere.
- Oldroyd, D. 2003. Human resources for learning. London: University of London.
- Patton, W. & McMahon, M. 2006. Career Development and Systemy Theory: Connecting

theory and practice 2nd edition. Rotterdam: Sense Publisher.

Peček P. 2005. Profesionalni (poklicni) razvoj pedagoških delavcev: gradiva za vaje. Koper: Fakulteta za management.

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Dostopno na:

http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/zakonodaja/Veljavni/Kadri/Pravilnik_napredovanje_VIZ_14_1_09.pdf (30.1.2013)

Razdevšek-Pučko, C. 1990. Vpliv učiteljevih vzgojno izobraževalnih stališč na njegovo pedagoško delo ter možnost njihovega spreminjanja. Neobjavljena doktorska disertacija.

Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Rižnar, P. 2008. Dejavniki razvoja kariere učitelja v osnovni šoli. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.

Sagadin, J. 1993. Statistične metode za pedagoge. Maribor: Obzorja.

Sheckley, B.G. & Allen, G.J. 1991. Experiential learning: a key to adult development. Roads to the learning society (str. 99-109). Chicago: The council for adult and experiential learning.

Statistični urad Republike Slovenije. 2012a. Osnovnošolsko izobraževanje mladine in odraslih v Sloveniji ob koncu šolskega leta 2010/11 in na začetku šolskega leta 2011/12. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4636 (30.1.2013)

Statistični urad Republike Slovenije. 2012b. Svetovni dan učiteljev 2011. Dostopno na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4231 (30.1.2013)

Valenčič Zuljan, M. 2001. Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja. Sodobna pedagogika 52 (2): 121 – 141.

Valenčič Zuljan, M. 2004. Pojemovanje učiteljeve in učenčeve vloge pri pouku kot del učiteljeve profesionalne opreme. Konstruktivizem v šoli in izobraževanje učiteljev (str. 527-545). Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.

West M & Jackson, D. & Harris, A. & Hopkins, D. 2000. Leadership for school improvement. Leadership for change. London: Routledge Falmer.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Dostopno na:

http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO445.html (30.1.2013)

Zelena knjiga. 2001. Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi: kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju: tematsko omrežje o izobraževanju učiteljev v Evropi. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

(1) Napredovanje je mogoče ob pogojih, ki jih opredeljuje Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Pogojeno je z delovno dobo, dodatnimi funkcionalnimi znanji in strokovnim delom ter nadpovprečno delovno uspešnostjo. Pomeni tudi napredovanje v plačne razrede oziroma je povezano z materialnim nagrajevanjem.

(2) Podatki so razvrščeni padajoče glede na vrednost (v %) odgovora Da.

(3) Angl. Chi-Square Test.