

Silvija Jelen, Vrtec Mavrica Brežice

POMEN OZAVEŠČANJA OSEBNEGA VREDNOTNEGA SISTEMA STROKOVNEGA DELAVCA V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU ZA RAZVOJ KARIERE

UVOD

V vlogi pomočnice ravnateljice vrtca se srečujem z različnimi nalogami, ki zadevajo tako organizacijo dela v vrtcu in kadrovanje kot tudi vsebinski kontekst pedagoškega dela v vrtcu, neposredno delo z otroki nekaj ur tedensko, hospitacije strokovnih delavcev, organiziranje mentorstva in s tem usmerjanje praktikantov ter mentorjev in podobno. Med moje naloge, za katere sem tudi osebno zelo zainteresirana, pa sodi tudi motiviranje sodelavcev za kakovostno delo in njihov profesionalni razvoj oz. razvoj njihove kariere.

V časih, ki jih trenutno živimo in vedno teže prenašamo, je entuziazem zaposlenih v vzgoji in izobraževanju verjetno kar vprašljiv. Že nekaj let imamo strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju po uvedbi Zakona o interventnih ukrepih »zamrznjena« ne samo napredovanja, ampak tudi različna (tudi najbolj skromna) nagrajevanja za dodatno delo, ki ga dnevno opravljamo, 5. 2. 2013 pa je bil v okrožnici, ki jo je izdalo Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, objavljen še dodatni ukrep, ki zavrača tudi možnost formalnega napredovanja strokovnih delavcev v same strokovne nazive (finančnih nagrad za doseženi naziv že leta ne izplačujemo). Do tega ukrepa smo imeli strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju formalno (edino) še to zadoščenje, da smo na podlagi dodatnega strokovnega dela in strokovnega izpopolnjevanja skozi delovna leta pridobili strokovni naziv, ki je na neki način formalno ločeval delavca z izkušnjami od delavca-začetnika. Ne morem si kaj, da se ne bi vprašala, kako naj si strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju sploh še predstavljamo razvoj svoje kariere oziroma ali ni profesionalni razvoj posameznikov tako s strani države celo zavrt, namesto da bi bil spodbujen.

Ob zavedanju, da »dobra šola stoji in pade z učiteljem«,¹ da je »od učitelja odvisno, ali učenci z veseljem, s pazljivostjo in sodelovanjem ter uspešno sprejemajo izobrazbene in vzgojne vrednote« (Gogala, 1966, v Peček Čuk in Lesar, 2009), ne moremo mimo dejstva, da je učitelj najpomembnejši vzgojni dejavnik v vzgojnem procesu v šoli in kot tak na vzgojni proces tudi najbolj vpliva.

Gogala (prav tam) meni, da prek učitelja učenci dobivajo stik s kulturo in družbenim življenjem in ravno učitelj zbujajo v učencih nova zanimanja ter potrebo po spoznanju novih resnic in vrednot, zato mora imeti sam :

- bogato duhovno življenje,

- notranjo moč in gotovost,
- svojevrstno osebno moč, iz katere izvira avtoriteta.

Učitelj je tako vodja/usmerjevalec pedagoškega procesa in tudi zgled oz. objekt identifikacije (Peček Čuk in Lesar, 2009: 221). Glede na navedeno se mi poraja vprašanje, kakšen zgled oz. objekt identifikacije je lahko za otroke učitelj, čigar vloga in poslanstvo sta v družbi razvrednotena.

Sprašujem se, kako dolgo bo učitelj ob stalnih pritiskih razvrednotenja svojega poklica v družbi še obdržal vse pomembne osebnostne lastnosti, ki zagotavljajo kakovostno delo učitelja (po Kroflič, 2004; The GoodWork Project, 2006; Kroflič, 2007 v Peček Čuk in Lesar, 2009):

- **ODLIČNOST** v smislu oblikovanega stvarnega pedagoškega erosa do oblikovanja (o odnosu poučevanja in vzgajanja po Gogali);
- **ETIČNOST**, odkritost, **pravičnost**, **poštenost** v smislu izoblikovane etične zavesti, odprtost za spoštljive odnose, sposobnost komunikacije, ki upošteva sogovornika in **išče rešitve v skupno dobro**;
- **ANGAŽIRANOST** v smislu **aktivnega prizadevanja za koristi učencev**, ki je hkrati tudi sredstvo za vzbujanje motiviranosti učencev za podobno angažirano učenje in osebnostni razvoj;
- **ZAUPANJE V OTROKA**, sposobnost vživljanja vanj tudi v smislu pedagoškega erosa, sočutje.

Menim, da je razmišljanje o svojem vrednotnem sistemu in njegovem vplivu na posameznikovo strokovno delo z otroki v vzgoji in izobraževanju vsekakor ena od spodbud za doseganje profesionalne in osebnostne zrelosti, ki pripomore k širšemu pogledu na poklic učitelja kot poslanstva in tako le-temu motivacija kljub družbenim pritiskom ne upade popolnoma. Musek (2003) trdi, da usmerja sistem vrednot družbene in kulturne dejavnike in ustanove (starše, šolo), da pri posamezniku sooblikujejo njemu skladen individualni vrednotni sistem. Na drugi strani pa ta isti sistem usmerja posameznika v njegovem ravnanju in medsebojnih odnosih, da na podlagi vrednot in oblikovanja svojega vrednotnega sistema prispeva svoj delež k reprodukciji, ohranjanju in napredku družbe. Posameznik v tem ne more uspeti, če sam ne oblikuje svojega vrednotnega sistema, zato je ozaveščanje vrednotnega sistema posameznika zelo pomembno, še posebej v poklicih vzgoje in izobraževanja.

¹ V vzgojno-izobraževalnem procesu ima enako vlogo, kot jo Gogala (Gogala, 1966, v Peček Čuk in Lesar, 2009) pripisuje učiteljem, tudi vzgojitelj v predšolskem obdobju, zato bomo poimenovanje »učitelj« uporabili tudi za vzgojitelja.

P. Javrh (2011: 7) kot eno učiteljevih temeljnih nalog navaja skrb za nenehno poglobljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. Po njenem mnenju je »bistvenega pomena učiteljeva zmožnost za razvoj in raziskovanje svojega dela, pa tudi načrtovanje in razvoj svoje individualne kariere v povezavi z organizacijo ali skupino, v kateri dela« (prav tam).

Tako lahko razumemo, da je poznavanje svojega vrednotnega sistema in zavest o tem, da ga je treba od časa do časa »prevetrili« in »posodobiti«, ključnega pomena za pozitivno osebnostno naravnost in fleksibilnost, ki je nujno potrebna, da bi posameznik lahko prehajal skozi različne faze v razvoju svoje kariere v smeri »kritičnega entuziasta, ki ohranja mladostno aktivnost in deluje vse širše« (Javrh, 2011: 24).

KARIERA

P. Javrh meni, da se je koncept kariere postopno razvijal zadnjih sto let. Pri nas mu namenjamo več pozornosti v zadnjih letih (Javrh, 2011: 22). Stari, preverjeni načini načrtovanja in razvijanja kariere so ob prelomu tisočletja postali nezanesljivi. Sodobni razvoj družbe potiska odrasle v nove vloge, ki jih na eni strani vse bolj osvobajajo vezi delovnega mesta, po drugi strani pa so vse bolj samo sami odgovorni za svojo kariero in obstanek na trgu delovne sile (prav tam). Ista avtorica (prav tam) razlaga, da se kariera razvija učinkovito in harmonično, kadar je uspešno združenih več najpomembnejših prvin: nenehno učenje in iskanje, vseživljenjsko izobraževanje, osebni načrt razvoja kariere, uravnoteženje osebnih ambicij s potrebami družine, razsodno upoštevanje stanja osebnega psihosocialnega razvoja, tekoče soočanje in usklajevanje s potrebami delodajalca ter pravočasno prilagajanje trgu dela.

M. Valenčič Zuljan (Valenčič Zuljan, 2001: 6) opredeljuje profesionalni razvoj »kot proces signifikantnega in vseživljenjskega učenja, pri katerem učitelji/vzgojitelji (študenti) osmišljajo in razvijajo svoja pojmovanja ter spreminjajo svojo prakso poučevanja; gre za proces, ki vključuje učiteljevo osebnostno, poklicno in socialno dimenzijo in pomeni učiteljevo napredovanje v smeri kritičnega, neodvisnega, odgovornega odločanja in ravnanja«.

P. Javrh (Javrh, 2011: 27) povzame razlike starejših in novejših pojmovanj kariere v preglednico:

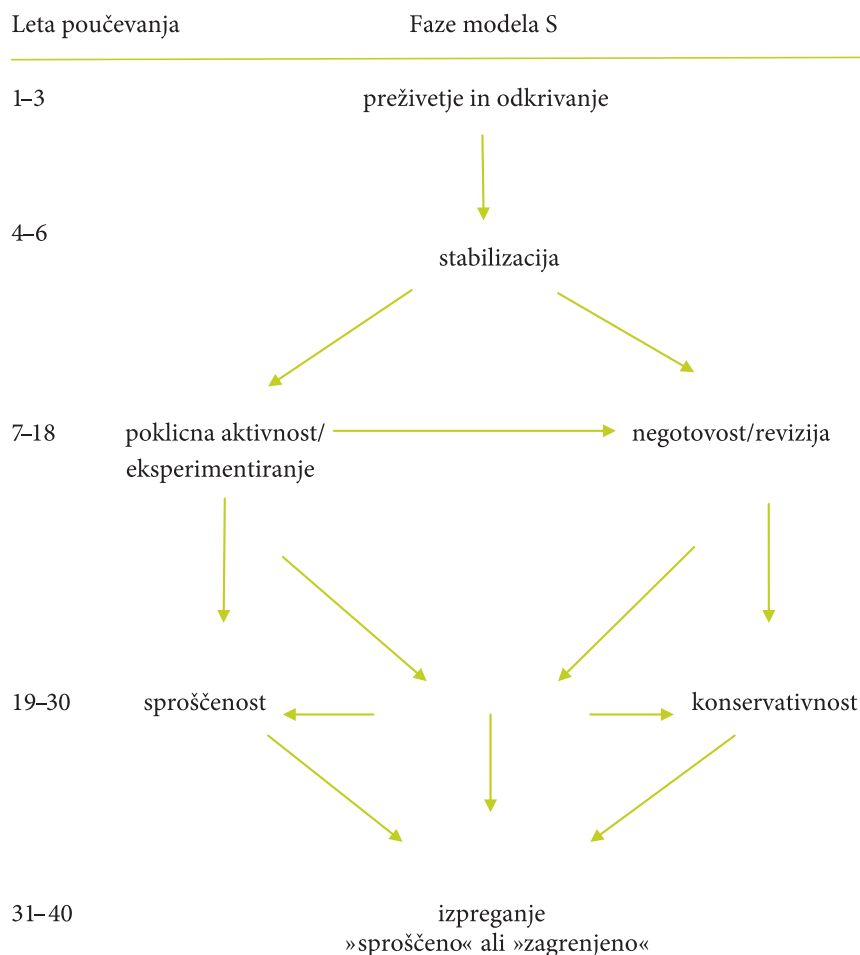
Preglednica 1: Primerjava starejših in novejših pojmovanj kariere (po Javrh, 2011: 27)

PRIMERJAVA STAREJŠIH IN NOVEJŠIH POJMOVANJ KARIERE	
STAREJŠA	NOVEJŠA
IZKLJUČUJOČE OBRAVNAVAJO KARIERO BODISI Z VIDIKA ZUNANJE ALI NOTRANJE KARIERE	ZDRUŽUJEJO NOTRANJE IN ZUNANJE VIDIKE KARIERE, RAZVITI SO NOVI KONCEPTI
KARIERA • obsega obdobje zaposlitve • je oznaka za napredovanje • pomeni profesionalni status (povezava z družbeno stratifikacijo) • to je prepoznavna, stabilna poklicna pot (sukcesivnost, profesionalnost) • naslonitev na en teoretični okvir (najpogosteje psihologija, sociologija)	KARIERA • je vzorec delovnih izkušenj • obsega obdobje celotnega življenja • vsebuje spremembe, prehode • delovna vloga ni nujno profesionalna (amater, nezaposlen, državljan itd.) • ima subjektivne in objektivne prvine • interdisciplinarnost pri oblikovanju teoretičnega okvira • na razvoj kariere vplivajo tudi družina, psihosocialni razvoj in številne življenjske vloge

Iz preglednice je razvidno, da so glede pojmovanja kariere razviti novi koncepti, ki kariere ne označujejo več samo kot profesionalni status, ampak povezujejo v pojem kariere tako osebno kot tudi poklicno življenje posameznika.

Fazni S-model razvoja kariere

P. Javrh (Javrh, 2011) je po švicarskem (Hubermanovem) faznem modelu na podlagi empiričnih podatkov raziskave o razvoju kariere slovenskih učiteljev iz leta 2008 izdelala fazni S-model razvoja kariere. Ta model prikazuje t. i. »zaželeno«, »nezaželeno« in »nevtralno ali običajno« poklicno pot. Zaželeno stran je na skrajnem levem loku modela, nezaželena linija razvoja kariere poteka od stabilizacije negotovosti/revizije do nemoči zagrenjenega izpreganja, nevtralna pot kariernega razvoja pa predstavlja ugodno uravnotežitev vseh izkušenj v zrelem obdobju (prav tam).



Slika 1: Fazni S-model razvoja kariere (po Javrh, 2011: 24)

P. Javrh opozarja (Javrh, 2011: 42), da mora pri razvoju kariere delovati še več drugih pozitivnih dejavnikov: primerno ravnateljstvo »motivacijsko« vodenje, spodbudno delovno okolje, izobraževanje, ki upošteva zakonitosti razvoja kariere učiteljev/vzgojiteljev, ter učiteljeva/vzgojiteljeva osebna zavezanost poklicni drži in etiki, če naj bi se razvijala v zaželeni smeri, zato je gotovo smiselno razmišljati o tem, kako naj se posameznik »zaščiti« pred prej omenjenimi »škodljivimi vplivi družbe«. Ob tem velja opozoriti tudi na samopodobo, ki jo D. Kobal (Kobal, 2000: 9) razlaga kot celoto predstav, stališč, potez, lastnosti, mnenj in drugih psihičnih vsebin, ki jih človek pripisuje samemu sebi in so pomemben del človekove osebnosti v vsakem življenjskem obdobju in v vsaki situaciji. Na razvoj pozitivne samopodobe lahko torej vpliva tudi okolje, zato je odzivanje posameznika na pritiske družbe prav tako pomembno za »zaželeni« razvoj kariere.

M. Valenčič Zuljan (Valenčič Zuljan, 2001: 11) meni, da je učiteljevo sistematično raziskovanje lastne prakse pomembno, saj predstavlja kritična refleksija lastne prakse in konteksta delovanja v skupinskem procesu raziskovanja bistveni dejavnik učiteljevega poklicnega razvoja.

Tudi ob trditvi A. Polak (Polak, 2010: 435), da je »človekova naravna potreba zrcaliti samega sebe v zaznavah in opažanjih o drugih ter opazovati in presoјati samega sebe v interakcijah z drugimi«, lahko ugotovimo, da se ob poglobljanju vase profesionalno razvijamo, osebnostna rast pa pomeni napredek tudi v profesionalnem razvoju, kar gotovo prinaša določeno mero samozaupanja in s tem pridobivanje pozitivne samopodobe.

V okviru prednostne naloge, ki smo si jo v Vrtcu Mavrica zadali v letnem delovnem načrtu (v nadaljevanju: LDN) v šolskem letu 2011/12 (»So pravila spodbuda ali ovira za sožitje otrok, staršev in zaposlenih v vrtcu?«), smo opravili kratko raziskavo, katere cilj je bil ugotoviti, ali strokovni delavci razmišljajo o svojem vrednotnem sistemu in o njegovem vplivu na njihovo strokovno delo.

Ker bi avtorefleksija vrednotnega sistema imela lahko za posledico kakovostnejši profesionalni razvoj in večjo možnost za razvoj kariere po t. i. »zaželeni« strani faznega S-modela razvoja kariere, sem tiste rezultate omenjene raziskave, iz katerih je razvidna avtorefleksija strokovnih delavcev o lastnem vrednotnem sistemu, analizirala tudi glede na 3-fazni S-model razvoja kariere.

RAZISKAVA

Metodologija in vzorec raziskave

V vodstvenem timu vrtca smo najprej oblikovali vprašalnik za strokovne delavce in starše otrok drugega starostnega obdobja, pri katerem je bilo temeljno vodilo preveriti stališča in prioritete vrednote strokovnih delavcev in staršev ter odnos do sprejetih vrednot in pravil, ki veljajo v vrtcu, in do tistih, ki so sprejeta na ravni družbe kot norme.

Na podlagi razmišljanja ob izpolnjevanju vprašalnikov so se razvile strokovne razprave na to temo, ki smo jih poglobljali na strokovnih aktivih, starši in strokovne delavke skupaj pa so na roditeljskih sestankih ugotavljali, katere vrednote so bile včasih aktualne in katere zdaj in katere vrednote želijo skupaj s strokovnimi delavkami razvijati pri otrocih posameznega oddelka.

Anketo je izpolnilo:

- **129 staršev** drugega starostnega obdobja (od 238 takrat vključenih otrok) in
- **63 strokovnih delavcev.**

Glede na S-model razvoja kariere (po Javrh, 2011: 24) lahko uvrstimo zaposlene strokovne delavce raziskovanega vrtca v času raziskave v kategorije, ki so razvidne v preglednici 2:

Preglednica 2: Razvrstitev strokovnih delavcev v kategorije glede na delovno dobo

Leta dela v vrtcu	Število delavcev	Število delavcev v odstotkih
1–3	19	30
4–6	9	14
7–18	8	12,5
19–30	12	19,5
31–40	15	24

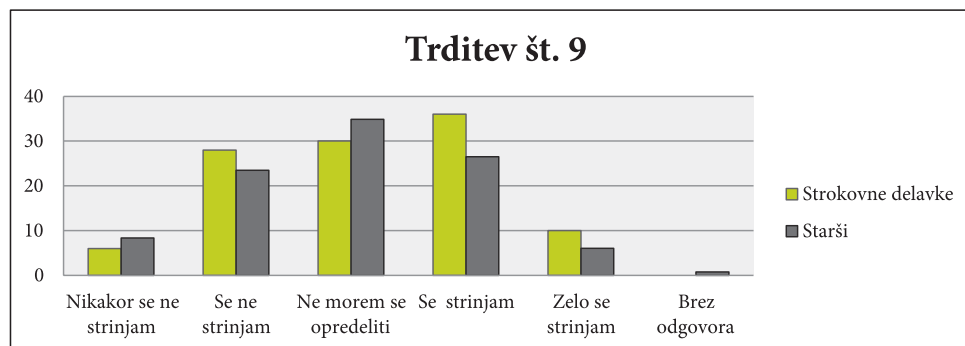
Povzetki rezultatov z interpretacijo

Rezultati ankete so v večini trditev pokazali strinjanje staršev in strokovnih delavcev glede stališč pri vzgoji predšolskih otrok. Pri tem bi posebej izpostavila rezultate **trditve št. 9**, kjer so bila mnenja glede medgeneracijskega prenosa vrednot, ki ga razlaga tudi Ingelhartova teorija zamenjave kohort (posameznik bo, ko odraste, zelo verjetno prevzel »pogled na svet«, ki ga je oblikoval že pred tem, saj materialna (socialna) varnost posameznika v času njegovega odrasčanja predstavlja odločilen dejavnik v oblikovanju vrednot in prepričanj v odrasli dobi) (v Turnšek, 2008), zelo deljena. Lahko ugotovimo, da se tako starši kot strokovni delavci bolj nagibajo k trditvi, ki jo zagovarja tudi Alwin (v Turnšek, 2008), da ima vsaka naslednja generacija potencialno drugačen sistem vrednot, ki pa ostaja v času relativno nespremenjen.

Trditev št. 9

Starši: Vzgajam tako, kot so me vzgajali starši.

Strokovni delavci: Pri mojem strokovnem delu se odraža stil vzgoje, v katerem so me vzgajali.

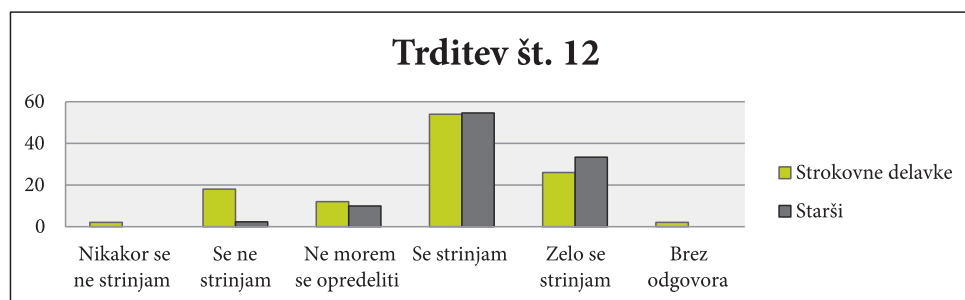


Slika 2: Medgeneracijski prenos vrednot

Trditev št. 12:

Starši: Vrednote, ki jim sledi vrtec, so blizu mojim, osebnim.

Strokovni delavci: Vrednote, ki jim sledi vrtec, so blizu mojim, osebnim.



Slika 3: Primerjava osebnih vrednot in vrednot, ki jim sledi vrtec

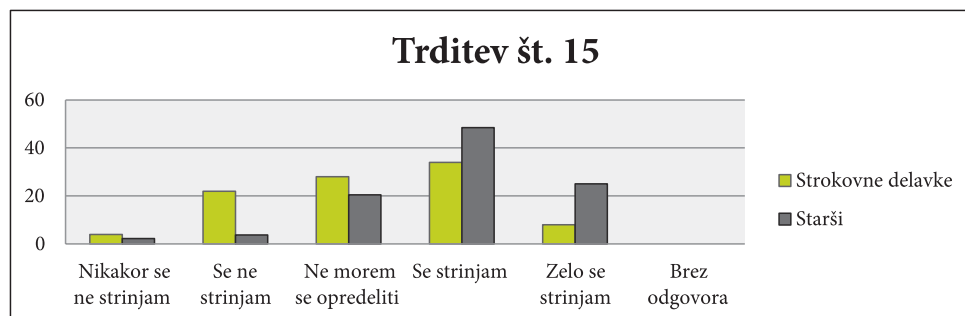
Pri **trditvi št. 12**, kjer smo primerjali vrednote, ki jim sledi vrtec, z vrednotami posameznika (staršev in strokovnih delavcev), bi izpostavila visoko stopnjo strinjanja (v skoraj 60 % se strinjajo in v 30 % se zelo strinjajo) enih in drugih anketirancev s tem, da so vrednote vrtca blizu njihovim osebnim.

Izpostavila bi še **trditev št. 15**, kjer so anketiranci ugotavljali, ali se strokovni delavci in starši dovolj pogovarjamo o vrednotah in pravilih. Starši nekako v 75 % menijo, da se dovolj pogovarjamo o vrednotah in pravilih, medtem ko se strokovni delavci s tem v približno 23 % ne strinjajo, približno 30 % pa je neopredeljenih (glej sliko 4).

Trditev št. 15:

Starši: Z osebje vrtca se starši dovolj pogovarjamo o vrednotah in pravilih.

Strokovni delavci: Osebe vrtca se s starši dovolj pogovarja o vrednotah in pravilih.



Slika 4: Ali se osebe vrtca in starši dovolj pogovarjajo o vrednotah?

Iz tega lahko sklepamo, da pedagoški delavci tega vrtca želijo poglobljeno razmišljati o vrednotnem sistemu, kar pa lahko nakazuje prevladujočo fazo razvoja kariere strokovnih delavcev tega vrtca po S-modelu razvoja kariere (kljub večjemu odstotku delavcev, ki delajo v vrtcu 1–3 leta – 30 % –, od tistih, ki so zaposleni 19–30 let – 19 %), fazo **aktivnost/eksperimentiranje**, kjer je pomemben dejavnik študij ali nadaljnje izobraževanje in usposabljanje za preseganje težav, pedagoški delavec pa veliko preizkuša, eksperimentira, vpeljuje novosti. V tej fazi značilni aktivizem, predanost delu, vpeljevanje inovacij, sproža intenzivnejše osebno in strokovno zorenje, še posebno če posameznik najde sebi primerne partnerja (Javrh, 2011: 26), kar bi v našem primeru lahko predstavljali tako sodelavci kot tudi starši.

V nadaljevanju šolskega leta smo v okviru LDN s strokovnimi delavci pripravili še načrt izobraževalnih sestankov s starši, v katerega smo vključili tudi vprašalnik o vrednotah, katerega namen je bil spodbuditi tako strokovne delavce kot starše v razmišljanje o sebi in svojem vrednotnem sistemu. Vpliv osebnega vrednotnega sistema na strokovno delo posameznika je bila tudi tema strokovne razprave na starostnih strokovnih aktivih po končanih izobraževalnih sestankih s starši.

SKLEP

Dejstvo je, da vrednotni sistem posreduje med družbo (kulturo) in posameznikom (Musek, 2003). Vzgojni in

izobraževalni proces je pomemben del tega odnosnega dogajanja med družbo in posameznikom, saj potekata na podlagi vrednot tako socializacija kot tudi vzgoja in izobraževanje posameznika. Vzgojitelji, ki so tako eni pomembnejših členov pri vzgoji in izobraževanju omenjenih posameznikov, grede lahko na svoji poklicni poti po treh različnih poteh, če upoštevamo fazni S-model razvoja kariere (Javrh, 2011):

- v smeri kritičnega entuziasta, ki ohranja mlado-stno aktivnost in deluje vse širše,
- zrelega sproščenega učitelja, ki se osredotoča na delo v razredu in strokovno odličnost,
- ali pa nemočnega, vse bolj zagrenjenega učitelja, ki si želi čim prej izpreči in zapustiti poklic.

Pomembno je ozaveščanje, da nekatere vrednote, ki so nam bile privzgajane v otroštvu, v današnji družbi več ne zdržijo oziroma posameznik, ki jim sledi, ne pristane v najbolj ugodnem položaju (npr. ubogljivost). Iz tega lahko sklepamo, da ima posameznik, ki pozna svoj vrednotni sistem in dejavnike, ki so vplivali na njegovo oblikovanje, ter zavest o tem, da ga je treba od časa do časa posodobiti, večje možnosti, da bo pozitivno osebno naravnano in bolj fleksibilen. Še posebej v času, ki poklicu učitelja ni naklonjen in ta v družbi ni sinonim za uspešnega in ambicioznega človeka, je fleksibilnost ena pomembnejših značilnosti, ki učitelju pomaga, da lažje prehaja skozi faze razvoja svoje kariere po »zaželeni« strani, ki na koncu pripelje do »sproščenega« izpreganja in zmanjša možnosti za poklicno izgorevanje v vseh obdobjih v karieri.

LITERATURA

- Javrh, P. (2011). Splošne in andragoške zakonitosti razvoja kariere. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Kobal, D. (2000). Temeljni vidiki samopodobe. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- MIZKŠ (2013). Pridobljeno 5. 3. 2013 na: http://www.mizks.gov.si/fileadmin/mizks.gov.si/pageuploads/okroznice/vrtci/Napredovanje_v_nazive_6_2_13.pdf.
- Musek, J. (2003). Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. Dostopno na: <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument>.
- Peček Čuk, M. in Lesar, I. (2009). Moč vzgoje: sodobna vprašanja teorije vzgoje. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Polak, A. (2010). Refleksija pedagoškega dela v vrtcu: razsežnosti in pomen za profesionalni razvoj. V; Devjak, T. [et al.] (ur.) (2010). Pedagoški koncept Reggio Emilia in Kurikulum za vrtce: podobnosti v različnosti. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Turnšek, N. (2008). Subjektivne teorije o otroštvu in vzgoji. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Valenčič Zuljan, M. (2001). Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja. Sodobna pedagogika, 2001, (52/118) številka 2. Dostopno na: http://www.sodobna-pedagogika.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1494&Itemid=22.
- Zakon o interventnih ukrepih. Pridobljeno 5. 3. 2013 na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO6021.html.

Zakon u uravnoteženju javnih financ. Pridobljeno 5. 3. 2013 na: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO6388.html.

POVZETEK

Glede na aktualna dogajanja v današnji slovenski družbi lahko sklepamo, da poklic strokovnega delavca v vzgoji in izobraževanju (tako učitelja kot vzgojitelja) ni ravno visoko cenjen, pa tudi s strani države so sprejeti različni ukrepi, ki ne spodbujajo motivacije delavcev v vzgoji in izobraževanju. Ker različni strokovnjaki opozarjajo, da lahko ravno ustrezna poklicna socializacija, ki zajema različne dimenzije odgovorov na aktualne spremembe v družbi in pri delu, učitelja/vzgojitelja na njegovi poklicni poti pripravlja, potrjuje in ustrezno usmerja v kariernem razvoju skozi vsa obdobja aktivne kariere, razmišljamo v prispevku o načinih, kako skozi »posodabljanje« osebne vrednotnega sistema kljub »neugodnim« razmeram v družbi vseeno obdržati motivacijo učiteljev/vzgojiteljev za optimalen razvoj njihove kariere.

ABSTRACT

Due to current action in today's society in Slovenia we can conclude that teaching profession is not really highly valued. Besides, several interventions at the state level do not enhance motivation of employees in education. Several experts assume that appropriate professional socialization, consisting of various dimensions of answers to current changes in the society and at work, may prepare, support and guide teachers appropriately in their career development throughout the phases of active career. In this article we discuss the ways that would help teachers retain motivation for an optimal development of their careers through »modernization« of their personal value systems in spite of »unfavourable« circumstances.