

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Ambrožič

**Osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev v javnem zavodu v  
vzgoji in izobraževanju (študija primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Saša Ambrožič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev v javnem zavodu v  
vzgoji in izobraževanju (študija primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## ***Zahvala***

*Zahvaljujem se svoji mentorici za koristne napotke pri izdelavi diplomske naloge ter vsem domačim za potrpežljivost in neprecenljivo podporo skozi celotno obdobje študija, ki je bil, poleg dveh nadobudnežev, neizmerna obogatitev mojega življenja.*

## **Osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev v javnem zavodu v vzgoji in izobraževanju (študija primera)**

Razvoj zaposlenih je ena najpomembnejših nalog današnjih organizacij, če želijo ostati konkurenčne ali celo prodreti med najboljše. Osebnostni in profesionalni razvoj je še toliko bolj pomemben na področju vzgoje in izobraževanja, že zaradi narave dela, ki predvideva, da zaposleni na slednjem področju izvajajo oziroma dosegajo razvoj tistih, ki jih učijo in vzgajajo. Zato morajo organizacije, ki za svojo dejavnost opravljajo storitve vzgoje in izobraževanja, poskrbeti za strokovni kader, ki bo pripravljen sprejeti kontrolo in odgovornost nad svojim osebnostnim in profesionalnim razvojem, ter da bodo omenjenemu kadru nudile izpopolnjen sistem različnih možnosti razvoja, ki bodo v skladu s posameznikovimi potrebami in cilji odpirale vrata za napredek. Za rast, ki bo v študiji primera zaposlenim strokovnim delavcem nudila čim bolj učinkovito možnost izbire oziroma določitve ciljev, želja ter namenov na poti osebnega in profesionalnega razvoja, je potrebna boljša informiranost o spremljanju lastnega razvoja, reflektiranju svojega dela ter načinu oblikovanja »listovnika« (portfolia). Potrebno je tudi preglednejše in bolj sistematično spremljanje rasti zaposlenih javnih uslužbencev v preučevanem primeru.

**Ključne besede:** osebnostni in profesionalni razvoj, strokovni delavci, »listovnik« (portfolio), vseživljenjsko učenje, javni zavod.

## **Personal and professional development of specialized employees in the public institution in the education and training (Case Study)**

Employee development is one of the most important tasks of today's organizations in order to remain competitive or more to penetrate the best. Even more significant is the personal and professional development in the field of education because of the nature of work. Employees in education and training on their area of expertise provide and achieve development to those whom they teach and raise. Therefore, must organizations that engaged the services of education and training ensure professional staff that is ready to take control and responsibility over their personal and professional development and provide the staff with system with various possibilities of development that will be in harmony with individuals' needs and objectives which shall open the door to progress. However, in the case study of specialized employees in education and training better information to the case study professionals is needed on the monitoring of self-development, reflecting work and designing portfolio to ensure most effective knowledge and competences to set goals, desires and intentions towards personal and professional development. Moreover, it is also important to build more transparent and systematic monitoring of civil servants in the studied case.

**Key words:** personal and professional development, professional staff, portfolio, lifelong learning, public institution.

## Kazalo

<b>Kazalo.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Uvod.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Cilj in opredelitev problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Teoretični del.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Razvoj zaposlenih.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Karierni razvoj.....	11
2.1.2 Osebnostni razvoj.....	12
2.1.3 Profesionalni razvoj.....	12
<b>2.2 »Listovnik« (portfolio) .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Strokovnjaki za razvoj kadrov.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Psihološka pogodba .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Izobraževanje in usposabljanje ter vseživljenjsko učenje .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Predstavitev programa za razvoj človeških virov .....</b>	<b>18</b>
<b>3 Empirični del – študija primera .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Predstavitev javnega zavoda .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Metodologija .....</b>	<b>20</b>
3.2.1 Raziskovalne metode in strategije.....	20
3.2.2 Raziskovalni vzorec .....	21
3.2.3 Postopki zbiranja podatkov .....	23
3.2.3.1 Anketni vprašalnik .....	23
3.2.3.2 Nestrukturiran intervju .....	24
3.2.4 Postopki obdelave podatkov.....	24
3.2.4.1 Anketni vprašalnik .....	24
3.2.4.2 Nestrukturiran intervju .....	28
<b>3.3 Rezultati analize podatkov .....</b>	<b>28</b>
3.3.1 Anketni vprašalnik .....	28

3.3.1.1	Prvi sklop vprašanj – osnovni podatki .....	28
3.3.1.2	Drugi sklop vprašanj – izobraževanje in usposabljanje .....	30
3.3.1.3	Tretji sklop vprašanj – osebni in profesionalni razvoj .....	33
3.3.1.4	Četrti sklop vprašanj – »listovnik« (portfolio).....	37
3.3.2	Nestrukturiran intervju .....	40
3.3.2.1	Prvi sklop vprašanj – O Programu in »listovniku« (portfoliu).....	40
3.3.2.2	Drugi sklop vprašanj – osebni in profesionalni razvoj zaposlenih .....	41
3.3.2.3	Tretji sklop vprašanj – neformalna izobraževanja in usposabljanja .....	43
<b>3.4</b>	<b>Zaključne ugotovitve.....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>53</b>
	Priloga A: Oblike pogodb o zaposlitvi glede na trajanje .....	53
	Priloga B: Organigram .....	54
	Priloga C: Struktura zaposlenih po dejanski izobrazbi .....	55
	Priloga Č: Analiza vrnjenih anket .....	55
	Priloga D: Anketni vprašalnik.....	55
	Priloga E: Vprašanja za intervju.....	61
	Priloga F: Odstotek vrnjenih anket glede na starostne skupine .....	62
	Priloga G.1: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na starost ..	62
	Priloga G.2: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na naziv delovnega mesta .....	62
	Priloga G.3: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe .....	63
	Priloga H.1: Usklajenost z organizacijo glede na starost .....	63
	Priloga H.2: Usklajenost z organizacijo glede na naziv delovnega mesta .....	63
	Priloga H.3: Usklajenost z organizacijo glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe....	64

Priloga I.1: Izkušnje z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) glede na naziv delovnega mesta.....	64
Priloga I.2: Izkušnje z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe .....	65
Priloga J: Izzivi/ovire pri oblikovanju »listovnika« (portfolia) glede na naziv delovnega mesta.....	65

## 1 Uvod

V današnjih časih se vse bolj poudarja osredotočanje organizacij na razvoj svojih kadrov, zaposlenih in vlaganje v ljudi oziroma v njihov profesionalni razvoj, ki bi pripomogel k boljši konkurenčnosti celotne organizacije. Vedno več se govori o usklajenosti potreb posameznikov s cilji organizacije ter o vseživljenjskem izobraževanju in nenehnem izpopolnjevanju. Prav zaradi globalizacije in pritiskov družbe k nenehnemu razvoju so bile organizacije za svoj obstoj primorane slediti najnovejšim trendom in se razvijati v koraku s časom. Slednje ne velja le za gospodarske dejavnosti oziroma tržni sektor, temveč za celotno področje javnih institucij, kjer se nahajajo najpomembnejša poklicna področja, ki postavljajo temelje za prihodnje generacije in njihov razvoj na profesionalnem področju.

Veliko dejavnikov pomembno vpliva na to, kako uspešen bo osebni in profesionalni razvoj posameznikov, najbolj pomemben pa je notranji vzgib vsakega posameznika, njegova pripravljenost sprejeti odgovornost za svoj lasten razvoj ter vzeti kontrolo nad lastnim izpopolnjevanjem, nenehnim samoocenjevanje in vseživljenjskim učenjem v svoje roke. Na drugi strani pa je teža odgovornosti za implementacijo oziroma »pripravo terena«, ki bo omogočala možnost razvoja, na strani posamezne organizacije. Organizacija je tista, ki mora poskrbeti, da bo imel vsak posameznik možnost osebnostnega in profesionalnega razvoja, da bo imel na voljo orodja, sredstva, ljudi, možnosti in priložnosti, ki mu bodo odpirale vrata na poti njegovega napredka.

Sredstva, načini in namen, ki so predvideni za doseganje osebnostnega in profesionalnega razvoja, so zelo različni. V zadnjem času so na področju vzgoje in izobraževanja vse pomembnejši »listovniki« (portfolii), ki lahko služijo več namenom ter se uporabljajo na številne načine, vendar je v osnovi njihov univerzalni namen usmerjen v spremljanje, izvajanje in doseganje napredka posameznika, ki »listovnik« (portfolio) oblikuje. »Listovnik« (portfolio) predstavlja osebno mapo posameznika oziroma zbir dokumentov, ki prikazujejo njegov razvoj na poti, ki si jo je izbral sam s pomočjo določitve ciljev, ki jih želi doseči. Če so želje in cilji določeni v povezavi s profesionalnim razvojem na poklicnem področju, morajo biti le-ti usklajeni s potrebami organizacije.



## 1.1 Cilj in opredelitev problema

Cilj diplomske naloge je preštudirati obstoječo literaturo na področju osebnostnega in profesionalnega razvoja ter »listovnika« (portfolia) in znanja uporabiti v študiji primera za preučitev razvoja zaposlenih strokovnih delavcev v enem od ljubljanskih vrtcev. Problem omenjenega javnega zavoda je v netransparentnem sistemu razvoja kadrov, slabi informiranosti zaposlenih o oblikovanju »listovnika« (portfolia) ter načinih spremljanja lastnega kontinuiranega profesionalnega razvoja.

## 1.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Na začetku pisanja diplomske naloge sem si zastavila naslednje tri hipoteze, ki jih bom na koncu s pomočjo prebrane literature ter preučitve osebnostnega in profesionalnega razvoja strokovnih delavcev ovrgla ali potrdila:

- (1) Z udeležbo javnega zavoda v programu *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju* in s tem uvedbo "listovnika" (portfolia) je organizacija veliko prispevala k osebnostni in profesionalni rasti zaposlenih.
- (2) Pri uvajanju "listovnika" (portfolia) so bili vsi zaposleni dobro seznanjeni z njegovim namenom in vsebino.
- (3) Neformalno izobraževanje in usposabljanje v veliki meri prispeva k osebnostni in profesionalni rasti zaposlenih.

Smernice pri pisanju so mi predstavljala tudi naslednja raziskovalna vprašanja:

- (1) Kako dostopno je neformalno izobraževanje zaposlenim in v kolikšni meri ga izkoriščajo?
- (2) Kaj je javni zavod pridobil z udeležbo v programu *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*?
- (3) Kako bo uvedba "listovnika" (portfolia) vplivala na osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih?
- (4) Kako dobro so zaposleni seznanjeni z namenom in vsebino "listovnika" (portfolia)?
- (5) Kako ažurno spremlja vodstvo organizacije osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih?
- (6) Kaj je vplivalo na ustanovitev različnih »timov«?
- (7) Kako so timi do sedaj vplivali na profesionalni razvoj posameznika?

## 2 Teoretični del

### 2.1 Razvoj zaposlenih

Pojmi kariera, osebnostni in profesionalni razvoj so med seboj tesno povezani. Na njih se navezujejo še drugi pojmi kot so poklic, planiranje, oblikovanje, načrtovanje, vodenje, uresničevanje in upravljanje kariere, upravljanje samega sebe, psihološka pogodba, ključni kadri itd. (Brečko 2006).

Zavedanje o tem, kako pomemben je razvoj zaposlenih za posameznika, organizacijo in družbo, je bilo v Sloveniji zelo pozno, kar se kaže tudi pri vrsti neuspešnih poslovanj organizacij, ki so verjele, da so za uspeh organizacije najbolj pomembni le stroji in kapital sam po sebi. Dolgo so bili tudi negativno označeni posamezniki, ki so se osebno in profesionalno razvijali, gradili svoje kariere, zaradi česar so bili označeni kot »povzpetniki«, ki želijo doseči svoj cilj ne glede na žrtve, ki bi pri tem nastale. Nepravilno spoznanje, da je profesionalni razvoj samotna odljudna pot, ki je stvar vsakega posameznika in natančnega načrtovanja institucije, v kateri je posameznik zaposlen, počasi prehaja v pozabo (Brečko 2006, Vonta 2007). Danes se je mišljenje o razvoju kadrov bistveno spremenilo, saj je upravljanje s človeškimi viri (UČV) esencialnega pomena za organizacijo in njeno preživetje oziroma konkurenčnost na trgu (Majcen 2009).

Vsak posameznik je unikatni, edinstveni in ni realno v organizaciji zgraditi sistema za razvoj kadrov, ki bi bil za vse zaposlene enak ne glede na to, ali je njihovo delovno mesto enako in ali so njihove delovne naloge podobne. Omenjen sistem bi lahko posamezniku onemogočil razvoj oziroma mu preprečil nadaljnje opravljanje dela zaradi upada motivacije, s tem pa bi izgubila tudi organizacija, ki bi zapravila priložnost za razvoj potencialno ključnega kadra. Vsak posameznik gradi svojo osebno kariero, ima svoje osebne potrebe, ki jih združuje s delovnim uspehom. Primernost talenta in zmožnosti, ki jih premore posameznik, da seže po priložnosti, ki jo slednjemu nudi organizacija, prispeva k pozitivnemu odnosu do dela in stabilnosti na karierni poti. Pri tem ima bistveni pomen tudi usklajenost med tem, kaj bi posameznik želel doseči, kariernimi potrebami oziroma njegovo karierno usmerjenostjo ter priložnostmi, ki mu jih za karierni razvoj lahko ponudi organizacija. V primeru, ko osebna karierna usmerjenost posameznika oziroma posameznikova karierna pričakovanja niso skladna s kariernimi priložnostmi, ki jih slednjemu nudi organizacija, lahko posameznik postane nezadovoljen z zaposlitvijo in odtujen od organizacije in vice versa; ko pa so karierne

priložnosti številčnejše od kariernih pričakovanj, posameznik postane demotiviran za opravljanje svojega dela ter se počuti odrinjenega od organizacije (Cha in drugi 2009).

### **2.1.1 Karierni razvoj**

Razvoj kariere se nanaša na strokovni razvoj, razvoj osebnosti in delovni razvoj, pri tem se strokovni razvoj nanaša na poklicni razvoj, posameznikovo izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje za napredovanje (Brečko 2006, Majcen 2009). Greenhous in drugi (2010) so kariero definirali kot objektivno situacijo, ki predstavlja delovno pozicijo, delovne naloge in aktivnosti posameznika ter z delom povezane odločitve, prav tako pa kariero, poleg objektivnih situacij, predstavljajo tudi subjektivne predstave posameznika o delu, ki se nanašajo na pričakovanja, vrednote, potrebe in občutja glede določene zaposlitve. Objektivna in subjektivna komponenta kariere ne moreta obstajati ena brez druge, ker je potrebno za razvoj kariere nenehno prilagajanje in spreminjanje tako objektivne kot subjektivne komponente. S kariero je povezanih veliko pojmov glede načrtovanja, razvijanja in uresničevanja kariere, ki opredeljujejo, kako posameznik izbira svojo lastno pot, si oblikuje identiteto kariere, ki kaže posameznikovo samopodobo v zvezi s kariero. Posameznik sledi določenim kariernim ciljem, poti oziroma kariernemu sidru, ki ga vodi na najbolj zaželeno razvojno pot. Načrtuje tudi izobraževalne poti, ki ga plemenitijo z novim znanjem in spretnostmi. V organizaciji je moč organizirati tudi sistem za razvijanje kariere, ki je formalna in načrtna oblika organizacijskih orodij, ki pripomorejo k posameznikovi osebnostni in profesionalni rasti. Za strateško upravljanje kariere morata organizacija in posameznik delovati usklajeno, tako, da integrirata skupne interese ter sklepata kompromise (Brečko 2006). Kariera in karierno napredovanje se je z leti zelo spremenilo (glej Tabelo 2.1). Karierno napredovanje pomeni ne samo napredovanje v vertikalni smeri oziroma v smeri boljše zaposlitve ali napredovanje na visoke položaje, kot je veljalo včasih, ampak vključuje tudi napredovanje po horizontalni poti, kar pomeni selitev z enega področja dela v drugo. Posamezniki sami usmerjajo svojo kariero, organizacija ni več tista, ki usmerja oziroma vodi posameznika po karierni poti. Prav tako posameznik karierno ne napreduje zgolj v eni organizaciji, ampak za svoj razvoj izbira več organizacij in različna področja dela (Majcen 2009, Greenhous in drugi 2010).

Tabela 2.1: Razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere

<b>Tradicionalno poimenovanje kariere</b>	<b>Sodobno pojmovanje kariere</b>
Zagotovljena je polna zaposlenost	Polna zaposlenost izgublja pomen
Stabilna in enosmerna poklicna pot	Poklicne poti so neenakomerne, pretrgane in različno intenzivne
Razvoj kariere pomeni premik navzgor	Razvoj kariere lahko pomeni tudi premik navzdol ali vstran
Razvoj kariere zadeva predvsem poklicno življenje	Na razvoj kariere lahko vplivajo družina in druge življenjske vloge, nepovezane z zaposlitvijo
Razvoj kariere je usmerjen predvsem na novo in mlajše zaposlene	Učenje in spremembe se pojavljajo v vseh obdobjih in stopnjah kariere

Vir: Brečko (2006, 31).

### **2.1.2 Osebnostni razvoj**

Osebnostni razvoj pomeni razvoj posameznikovih osebnih lastnosti, vrednot, razmišljanja, odnosa do sebe ipd. (Brečko 2006, Majcen 2009). Načrtovanje osebnostnega razvoja vključuje aktivni plan izobraževanj. Za uresničitev razvojnega načrta je dolžan poskrbeti vsak posameznik posebej s podporo organizacije. Plan lahko vključuje različne vrste izobraževanj, razvojnih aktivnosti kot so mentorstvo, treniranje, projektna dela, obogatitve in povečanje dela, samo učenje. Potrebe, ki jih ima posameznik za svoj osebnostni razvoj, se lahko določijo z različnimi metodami (npr. metoda 360 stopinj). Z razvojnim načrtom se spremlja razvoj znanja, sposobnosti, kompetenc in spretnosti na trenutnem delovnem mestu oziroma v trenutni organizaciji, da se izboljšajo posameznikove delovne sposobnosti, še bolj pomembno, da se povečajo posameznikove odgovornosti za nadaljnjo zmožnost prevzemanje širših vlog (v drugih organizacijah, napredovanje na druga delovna mesta). (Armstrong 2009)

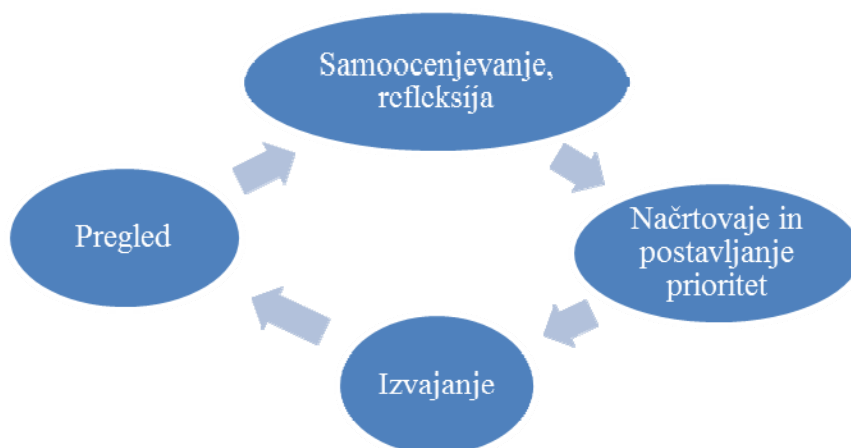
### **2.1.3 Profesionalni razvoj**

Delovni razvoj je povezan neposredno z delovnimi aktivnostmi, samim delom in delovnim okoljem (Brečko 2006, Majcen 2009). Kontinuiran profesionalni razvoj je proces, ki traja skozi celotno obdobje aktivnega delovnega življenja posameznika, v tem procesu vsak posameznik prevzame odgovornost za svoj razvoj ter učenje z nenehnim procesom reflektiranja in aktiviranja, da bi dosegel svoje cilje. Vsak posameznik mora imeti svoje notranje vzgibe, motivacijo in željo po razvoju in pridobivanju novega znanja, v nasprotnem

primeru profesionalni razvoj ni možen, četudi je v organizaciji predviden še tako dober sistem za razvoj kadrov. Posameznik je odgovoren za kontroliranje in upravljanje svojega lastnega razvoja tako, da si določi svoje potrebe po pridobivanju znanja, ki so hkrati tudi odsev potreb delodajalca in strank ter njegovih lastnih ciljev (Megginson in Whitaker 2003). Neprestani profesionalni razvoj omogoča integracijo učenja v delo na način, ki je pomemben zaposlenemu, je usmerjevalen in ustreza razvojnim potrebam zaposlenega. Prednosti kontinuiranega profesionalnega razvoja lahko opazimo tudi pri uspešnejšem učenju, zmožnosti upravljanja lastnega razvoja, izkoriščanju izobraževalnih priložnosti, izboljšanju strokovne podkovanosti ipd. Prednosti se pokažejo tudi na ravni organizacije pri večji lojalnosti ter prenašanju znanja tudi na druge zaposlene. Profesionalni razvoj posameznika je tesno povezan z vseživljenjskim učenjem, za organizacijo to pomeni izboljševanje organizacijskih zmožnosti, kar je povezano s pojmi *menedžment znanja* in *učeča se organizacija* (Armstrong 2009, 129-130). Javornik Krečič in Ivanuš Grmek (2008) pravita, da obstaja tesna povezanost med posameznikovim osebnostnim in profesionalnim razvojem ter razvojem organizacije. Za uspešen profesionalni razvoj mora biti izpolnjenih devet pogojev (velja tako za posameznika kot tudi organizacijo): (1) kolegialnost in sodelovanje, (2) eksperimentiranje in tveganje, (3) dostop do znanja in njegova uporaba, (4) spodbujanje in nagrajevanje, (5) podpora s strani vodstva in uprave, (6) vključevanje vseh pri sprejemanju odločitev, načrtovanju in doseganju ciljev, izvajanju in vrednotenju, (7) udeleževanje na usposabljanjih in izobraževanjih, (8) povezava med osebnimi in organizacijskimi cilji in (9) izvajanje strokovnega razvoja med organizacijsko strukturo in filozofijo javnega zavoda in okrožja (Craft 1996). Za profesionalno rast zaposlenega v vzgoji in izobraževanju ni dovolj, da posamezniku le podajamo informacije, treba mu je omogočiti raziskovanje lastnih prepričanj in že obstoječih znanj, da lahko svojo pot nadaljuje v smeri izboljšav in inovacij (Marx in drugi 1998). Raziskovalne študije na učiteljih so pokazale (Javrh in Kalin 2011), da delavec v vzgoji in izobraževanju v svoji karieri vstopa skozi več razvojnih faz, preko katerih pridobiva kompetence za opravljanje svojega dela: prva faza, ki traja prva tri leta zaposlitve, se imenuje *preživetje in odkrivanje*, ko zaposleni še odkriva svoje sposobnosti ter načine dela z otroki, kar je lahko zelo stresno za posameznika. Druga faza traja približno od četrtega do šestega leta zaposlitve ter predstavlja *streznenje in sestop v realnost*. Zato je zelo pomembno, kako se novozaposleni uvaja na delovno mesto v prvih letih zaposlitve, kjer se srečuje s strahom, neizkušenostjo in negotovostjo. Na začetku se razblinijo vse idealizirane predstave o poučevanju in vzgoji, ker se velikokrat pojavi problem vzpostavljanja discipline v skupini otrok. Za zaposlenega je ključnega pomena, da je deležen mentorjeve pomoči, dobrega

uvajanja in odnosov s kolegi (Javrh in Kalin 2011). Mentorstvo v profesionalnem razvoju bodočim učiteljem/vzgojiteljem nudijo strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju, ki so že dosegli določeno fazo razvoja oziroma so z delovnimi izkušnjami in pridobivanjem znanj napredovali v naziv, vsaj mentorski, kasneje tudi v naziv svetovalca ter svetnika. Problem mentorstva v profesionalnem razvoju je, da večina izkušenih delavcev v vzgoji in izobraževanju za izvajanje mentorstva ni pridobila primernih znanj in kompetenc za mentorstvo novih, bodočih učiteljev/vzgojiteljev. Za tovrstno opravljanje mentorstva ni organizirano nobeno sistematično izobraževanje, ki bi nudilo točno določena specifična znanja in kompetence, poleg tega se pri opravljanju mentorstva dijakom in študentom pojavlja veliko nejasnosti glede pričakovanj vseh vpletenih, aktivnega vključevanja, primernosti in uporabnosti informacij in navodil (Rutar 2007, 46). Bodoči učitelji/vzgojitelji se med seboj zelo razlikujejo, kar vpliva tudi na njihov nadaljnji razvoj na poklicni poti. Nekateri, ki vstopajo na področje poučevanja in vzgajanja, se v tem vidijo že od rojstva in si dela na drugem področju sploh ne predstavljajo. Drugi za dosego slednjega poklica porabijo veliko energije in delo kasneje opravljajo zelo rutinsko, spet tretji so na področju poučevanja ambiciozni in uspešni ter bi morda želeli nekaj več, vendar na trgu dela niso več konkurenčni, kljub temu da napredujejo na mesto ravnatelja, na slednjem delovnem mestu ne vidijo prestiža (Javrh 2010). Način, kako se lotiti implementacije dobrega kontinuiranega profesionalnega razvoja, jedrnato ponazarjajo štiri faze, ki jih je potrebno upoštevati po navedenem vrstnem redu (glej Sliko 2.1). Skozi omenjen razvoj najprej ugotovimo, kje smo zdaj, kam želimo priti, kako bomo do tja prišli, na koncu pa pogledamo nazaj, da vidimo, kako smo se izkazali (Megginson in Whitaker 2003).

Slika 2.1: Krog kontinuiranega profesionalnega razvoja



Vir: Megginson in Whitaker (2003, 27).

## **2.2 »Listovnik« (portfolio)**

Portfolio tradicionalno uporabljajo umetniki, pisatelji, fotografi, oglaševalski agenti, manekeni in arhitekti za predstavitev njihovega najboljšega, unikatnega, posebnega dela. Danes se portfolio uporablja tudi v izobraževanju in pri profesionalnem razvoju v namene učenja, evalvacije, ocenjevanja, promocije itd. Portfolio se lahko uporablja za razvoj ali ocenjevanje posameznikovega znanja, evalvacijo učiteljevih sposobnosti in refleksivnih praks, za profesionalne in osebne priprave ter zaposlitve (Klenowski 2002). Portfolio je zbirka vsebin posameznikovih dosežkov na določenem področju, ki se sistematično zbirajo določeno časovno obdobje in predstavljajo posameznikove dosežke, izkušnje, kompetence, sposobnosti, spretnosti ter znanja, ki jih je pridobil skozi čas, v različnih institucijah oziroma organizacijah, v katerih je posameznik pridobival znanja, kompetence itd. ter za svoje dosežke pridobil potrdilo, certifikat, spričevalo, priznanje ipd. Zbirka dokumentov, izdelkov, potrdil naj bi bila ciljno organizirana ter prikazovala posameznikovo pot do določenih znanj, spoznanj, vpogleda v to, kako vidi svojo karierno pot oziroma kakšen je njegov pogled na lasten profesionalen razvoj. Oblikovanje portfolia nudi oblikovalcu priložnost naučiti se učiti, zato mora končni izdelek vsebovati informacije o prispevkih samorefleksije. Vsebina, ki bo vključena v portfolio, mora biti skrbno izbrana s strani oblikovalca, kar prispeva k vrednotenju in cenitvi lastnega dela. Posameznik mora posredovati tudi eksplicitne ali implicitne informacije o namenu in ciljnih oblikovanja portfolia, vsebini, standardih in presoji oziroma o tem, kaj nam pove določena vsebina. Za namene predstavitve portfolia, naj slednji vsebuje samo vsebino, ki je namenjena javnosti, ostalo naj ostane v rokah posameznika (Paulson in drugi 2003). Tu se pokaže razlika med delovnim in predstavitvenim portfoliom. Delovni portfolio je obširnejši in vsebuje veliko več dokumentov kot predstavitveni, ki predstavlja selektivno izbrane dokumente, ki jasno ponazarjajo posameznikovo profesionalno rast (Campbell in drugi 1997). Portfolio lahko vsebuje številne namene, njegovi cilji in interesi se odsevajo v izbiri materiala in vsebin, ki so vložene v portfolio, kar pa je tudi univerzalni namen portfolia, ki na koncu pokaže posameznikov napredek glede na dane cilje (Paulson in drugi 2003). Portfolio, ki je namenjen za evalvacijo oziroma ocenjevanje posameznika, mora vsebovati tudi samooceno in refleksijo ter mora nastajati po določenih metodah, ki zahtevajo zbiranje, razvrščanje, selekcioniranje, opisovanje, analiziranje in evalvacijo vsebin tako, da odgovarjajo na vprašanje, kako dobro je kandidat, katerega delo bo ocenjeno, dosegel določene standarde, cilje in pričakovanja. Portfolio mora vsebovati tudi odgovore na vprašanje, kako lahko kandidat izboljša svoje dosedanje delo (De Fina 1992; Johnson in drugi 2006). Campbell in drugi (1997) so portfolio definirali kot organizirano,

ciljno naravnano dokumentacijo profesionalne rasti in doseženih kompetenc. Portfolio po njihovem mnenju predstavlja evidenco širokega nabora znanja, dispozicij, sposobnosti, ki jih premore človek, ki profesionalno raste. Dokumente, ki jih želi posameznik vstaviti v portfolio, izbere posameznik sam, kar predstavlja njegovo individualnost in avtonomnost (Campbell in drugi 1997). Portfolio naj vsebuje tudi pisni sestavek v obliki reflektivnega eseja osebnih izkušenj, kot proces refleksije, ki izraža avtorjevo osebnost in ne služi namenu dajanja informacij ali pravil, vendar je ciljno usmerjen dajati zadovoljstvo o določeni ideji, izkušnji ali vpogledu, napisan v zaupnem, zabavnem, zaskrbljujočem ali ogorčenem tonu. Refleksija se lahko nanaša na osebo, okolje ali objekt, prav tako lahko govori o stanju, situaciji ali odnosu, razpoloženju, spominu, občutjih, ideji, vpogledu, problemu, aktivnosti ali teoriji (Klenowski 2002). Portfolio je moč uporabiti na mnogih področjih, v mnogih institucijah in za številne namene. Namen, vsebino in način predstavitve portfolia določi vsaka organizacija sama. Večinoma se portfolio uporablja pri letnih razgovorih in ocenjevanju zaposlenih, pri načrtovanju kariere, za spremljanje razvoja zaposlenih, pri odpravljanju napak oziroma izboljševanju, postavljanje delovnih ciljev itd. (Johnson in drugi 2006).

### **2.3 Strokovnjaki za razvoj kadrov**

Vloga strokovnjakov za razvoj kadrov je zelo različna in odvisna od številnih dejavnikov. V osnovi je njihova naloga dajanje nasvetov, vodenje in nudenje storitev na vseh področjih, ki se tičejo zaposlenih v organizaciji, ugotavljanje izobraževalnih potreb, načrtovanje kariere, izobraževanje in usposabljanje itd. Razvojne strategije lahko temeljijo na doseganju poslovnih rezultatov organizacije, lahko pa so bolj usmerjeni v ljudi, kar pomeni upoštevanje potreb in želja zaposlenih pri njihovi rasti in razvoju (Armstrong 2009). Ulrich (1997, 24–25) je razvil model vloge kadrovske strokovnjakov za konkurenčno organizacijo, kjer je zapisal, da mora biti dober kadrovske strokovnjak hkrati osredotočen na dolgoročne/strateške in kratkoročne/operativne aktivnosti, ki so aktivnosti upravljanja procesa kadrovskega dela in upravljanja z ljudmi. Model predstavlja štiri glavne vloge kadrovske strokovnjakov, ki jih morajo slednji obvladati za opravljanje svojega dela: (1) upravljanje strateških procesov kadrovanja, (2) funkcionalno upravljanje administrativnih del, (3) upravljanje s spremembami in (4) upravljanje z vlaganjem v ljudi.

### **2.4 Psihološka pogodba**

Usklajenost med posameznikovimi pričakovanji in priložnostmi, ki jih nudi organizacija, se močno navezujejo na psihološko pogodbo, sklenjeno med posameznikom in organizacijo.



Slednja definira posameznikovo zadovoljstvo z zaposlitvijo, njegovo lojalnostjo organizaciji in vedenjem oziroma odnosom do dela, kar se nato kaže pri rezultatih oziroma stopnji uspešno opravljenega dela (Brečko 2006, Cho in drugi 2009). Razmerje med posameznikom in organizacijo določa psihološka pogodba, ki predstavlja psihološki odnos med zaposlenim in organizacijo. Organizacija sklene z vsakim posameznikom svojo psihološko pogodbo, zato je to individualno razmerje. Psihološka pogodba se sklene ne glede na to, ali je sklenjena zavedno ali nezavedno, v pisni ali ustni obliki. Sklenjena je lahko šele v konkretni situaciji delovnega odnosa med posameznikom in organizacijo (Mihalič 2007). Prva faza sklenitve psihološke pogodbe se zgodi že med selekcijskim postopkom, kjer so predstavljene posameznikove želje ter pričakovanja oziroma cilji in zahteve s strani organizacije. Že na selekcijskem intervjuju se psihološka pogodba konkretno izoblikuje ter dokončno definira. Med trajanjem delovnega razmerja se prvotna oblika psihološke pogodbe ne spreminja (Mihalič 2007). Psihološka pogodba organizaciji omogoča, da spozna svoje zaposlene ter tako pridobi koristne informacije za lažje vodenje tima posameznikov, omogoči predvidevanje posameznikovega vedenja in delovanja, lojalnost organizaciji ter mehanizme, ki ga motivirajo in stimulirajo. Psihološka pogodba je obojestranska obligacija, obe stranki pogodbe s sklenitvijo slednje razvijeta določena prepričanja, pričakovanja glede varnosti zaposlitve, zahtev za delovanje, razvoja in načrtovanja kariere, delovnih rezultatov itd. (Thomas in drugi 2003).

## **2.5 Izobraževanje in usposabljanje ter vseživljenjsko učenje**

Pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje so tesno povezani pojmi. Pojem učenje je širši pojem od pojma izobraževanje in usposabljanje ter pomeni povezovanje na novo pridobljenih podatkov, informacij in znanja z že obstoječimi navadami, spretnostmi in znanji. Učenje privede do spremembe posameznika pod vplivom okolja. Izobraževanje spada pod pojem učenje in zajema tudi pojem usposabljanje, pomeni pa pridobivanje znanja oziroma izobrazbe za določen poklic, usposabljanje je najožji pojem in pomeni le oblikovanje sposobnosti in spretnosti za opravljanje določenega dela (Možina in drugi 2002, 17–18). Ljudje smo že rojeni z lastnostmi, ki nam omogočajo učenje. Naše primarne institucije pa so narejene tako, da namesto, da bi učile, spodbujale naravno radovednost in čut za učenje, raje kontrolirajo ter nagrajujejo posameznike za sledenje drugim. Ironično pri tem je, da osredotočanje se v delovanje, da nas drugi odobravajo, prinese le povprečne rezultate. Ključno za dolge uspešno delujoče organizacije je eksperimentiranje in učenje iz lastnih napak, raziskovanje ter kreiranje novih priložnosti za razvoj. Organizacija mora poskrbeti, da poleg ustvarjanja znanja

(ustvarjalno znanje) z izobraževanjem in usposabljanjem ter z novimi načini pogleda in razumevanja sveta, znanje tudi prilagodi (prilagodljivo znanje) oziroma prenese v organizacijo s spodbujanjem pretoka znanja med posamezniki in skupinami, ustvarjanjem klime zaupanja ter priložnosti za učenje pri delu (Maybury in drugi 2002). Izobraževanje je najučinkovitejše, ko poteka v okviru delovnih obveznosti in potreb, v nasprotnem primeru, izolirano in nepovezano, lahko predstavlja le veliko breme (Megginson in Whitaker 2003). Ni pomemben le obseg vlaganja v usposabljanje svojih zaposlenih, vse bolj pomembne postajajo tudi metode in načini pridobivanja znanja. Izobraževanje in usposabljanje je vse bolj permanentno, vseživljenjsko, pri tem pa je pomembno, da se pridobljeno znanje vnaša v vsakdanje prakse preko timskega dela internega prenosa znanja, s spodbujanjem horizontalnih povezav itd. (Svetlik in drugi 2009, 103).

## **2.6 Predstavitev programa za razvoj človeških virov**

Preučevani v tej diplomski nalogi vrtec je udeležen v *Programu sofinanciranja usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju 2008–2011*, ki deluje pod okriljem operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Operativni program je skupni programski dokument Slovenije in EU. Ustvarjen je bil zaradi izboljšanja pogojev rasti in zaposlovanja z namenom izpolniti skupne cilje na predlog držav članic. Skupni cilji so: doseganje večje zaposlenosti, socialne vključenosti, višjega življenjskega standarda ljudi ter zmanjšanje regionalnih razlik, ki jih bodo dosegali s povečanim vlaganjem v ljudi, s tem pa bi dosegli večjo stopnjo inovativnosti, zaposljivosti in gospodarske rasti. Razpoložljiva sredstva za financiranje programa bo Slovenija usmerila iz Evropskega socialnega sklada (ESS), Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), kohezijskega sklada in drugih finančnih virov in sredstev ustreznega lastnega sofinanciranja (SVRL 2007).

Vlada za lokalno samoupravo in regionalni razvoj je pred načrtovanjem strategije izvedla obširno analizo za vsak razvojni cilj posebej. Eden od razvojnih ciljev oziroma tretja razvojna prioriteta je bila razvoj človeških virov in vseživljenjsko učenje. Raziskava o vseživljenjskem učenju oziroma vključenosti odraslih v izobraževanje in usposabljanje na osnovi evropskega vzorca po raziskavi Eurostata je pokazala, da se je Slovenija leta 2005 s 15,3 % vključenih odraslih (starih med 25 in 64 let) v izobraževanje in usposabljanje uvrščala nad evropsko povprečje (10,3), zaskrbljujoč pa je razkorak med vključenimi v izobraževanje in usposabljanje odraslimi glede na izobrazbo. Novejši podatki iz Eurostata kažejo tudi, da se je odstotek odraslih, ki so vključeni v izobraževanje iz leta 2005 do leta 2008, zmanjšal za 2 %, vendar je do leta 2010 odstotek vključenih odraslih spet narasel, in sicer na 16,2 % (Eurostat

2011, SVRL 2007). Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje za odrasle udeležence je v šolskem letu 2004/2005 izvajalo 360 organizacij, ki so skupaj izvedle več kot 18 tisoč različnih programov usposabljanja. Udeleženci teh programov ne pridobijo višjih formalnih oblik izobrazbe, ampak se kvalificirajo za zaposlitev ali splošno širšo izobrazbo. 110 tisoč udeležencev je po uspešno končanem usposabljanju pridobilo pisno potrdilo ali javno listino. Med vsemi udeleženci je bilo največ starih med 25 in 29 let (16,3 %), sledili so udeleženci, stari med 35 in 39 let (13,9 %), med ostalimi v starostni skupini med 35 do 39 let je bilo več vključenih moških, v starostni skupini od 40 do 44 let in starejših od 50 let pa je bilo več vključenih žensk, še posebej po petdesetem letu starosti. Poleg navedenih podatkov so z natančno analizo o razvoju človeškega kapitala v Sloveniji ugotovili, da podjetja premalo vlagajo v zaposlene oziroma v razvoj kadrov, še posebej v tiste z nižjo stopnjo formalne izobrazbe. Zaskrbljujoče malo je tudi kadrovskih strokovnjakov na 100 zaposlenih, ki bi dejansko upravljali s človeškimi viri. Slovenska podjetja se premalo posvečajo razvoju svojih kadrov, ki ostajajo neizkoriščeni človeški viri brez sistematičnega vodenja in vlaganja v izobraževanje in njihov razvoj (SVRL 2007).

Na podlagi analiz in podrobnih raziskav o razvoju človeških virov in vseživljenjskega učenja so bili postavljeni še dodatni specifični cilji, s katerimi je moč odpravljati neskladja, ki so bila ugotovljena. Eden od specifičnih ciljev je bil tudi izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi, temelječi na znanju (SVRL 2007). V specifičnih ciljih deluje poleg številnih drugih tudi program *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih od 2008 do 2011* (v nadaljevanju *Program*), katerega izvajalec je Šola za ravnatelje, ustanovljena s strani Vlade RS za namene izobraževanja odraslih, ki deluje v javnem interesu (Šola za ravnatelje). Vanj je vključen tudi javni zavod, ki je študija te diplomske naloge. V *Programu* aktivno sodelujejo štiri strokovne delavke (vzgojiteljice) ter dve strokovni delavki na vodilnih položajih (ravnateljica in pomočnica ravnateljice).

### **3 Empirični del – študija primera**

#### **3.1 Predstavitev javnega zavoda**

Osnovna dejavnost vrtea je vzgoja in izobraževanje predšolskih otrok kot pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, izboljševanje kvalitete življenja družin ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti. Cilj je sodelovanje in ustvarjanje na področjih, kjer se posamezni strokovni delavci najdejo ali se čutijo še posebej uspešni. Vrtec je pravna oseba javnega prava in je uvrščen med posredne uporabnike občinskega proračuna. Vrtec je nastal leta 1948 iz doma Titove mladine na Pokopališki ulici, Doma igre in dela Savska kolonija na Savski cesti 1. Za predšolske otroke so bili kasneje preurejeni prostori Pionirskega doma na Endliherjevi ulici 12. V naslednjih letih so bili dograjeni še ostali objekti zaradi potreb mladih družin in zaposlenosti staršev (enota *Kostanjčkov vrtec* leta 1968, enota *Vetrnica* leta 1972, prizidek enote *Čira čara* leta 1974 in enota *Stonoga* leta 1983) (Vrtec Mladi rod 2008, Vrtec Mladi rod 2009a).

#### **3.2 Metodologija**

##### **3.2.1 Raziskovalne metode in strategije**

Pri empiričnem delu diplomske naloge sem uporabila kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metod. Pri izbiri raziskovalnih metod študije primera sem najprej s pomočjo različnih virov literature raziskala, kakšne vrste je študija primera, ki sem jo preučevala v tej diplomski nalogi. Študija primera strokovnih delavcev zaposlenih v javnem zavodu v vzgoji in izobraževanju je že predhodno izbrana intrinzična študija primera, kjer je izbran primer preučevanja točno določen vrtec v Ljubljani s ciljnimi preučevanim vzorcem, ki je kader strokovnih delavcev (Stake 1995). Zanima me predvsem urejenost sistema osebnostnega in profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, trenutno stanje in uporaba »listovnikov« (portfoliev) v namene spremljanja napredka zaposlenih. S pomočjo vprašalnikov sem tako raziskovala trenutno stanje razvoja strokovnih delavcev in razmere, ki ali pospešujejo ali zavirajo osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev. Namen anketnega raziskovanja je odkriti dejavnike, ki vplivajo na razvoj zaposlenih v organizaciji oziroma tehnike in metode, ki bi izboljšale osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Cilj anketiranja je bil tudi najti odgovore na raziskovalna vprašanja ter potrditi oziroma ovreči v prvem delu diplomske naloge omenjene hipoteze. Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala z različnimi viri, ki so mi nudili smernice za oblikovanje in strukturiranje vprašanj, ki so ustrezala principom

oblikovanja vprašanj ter, da je bil vprašalnik zanesljiv, veljaven, da ni diskriminiral, da je bila odzivnost visoka, da je bil prostovoljen, anonimen, da so bili podatki, ki so bili z njim pridobljeni zaupni in varovani ter, da so bili respondenti seznanjeni z namenom in njegovo vsebino (de Vaus 2002; Gerring in Seawright 2008; Rosenbaum 2005; Sapsford 1999). Poleg anketiranja sem za eno izmed metod zbiranja podatkov uporabila tudi nestrukturiran skupinski intervju, katerega cilj je bil dobiti bolj poglobljen vpogled v samo delovanje vodstvenega kadra oziroma njihovega dela na področju osebnostnega in profesionalnega razvoja zaposlenih v organizaciji. Za čim boljše kvaliteto oziroma za pridobitev čim bolj transparentnih podatkov z uporabo intervjuja sem si pomagala s sedmimi koraki, ki jih avtor, Kvale (1996), opiše v svoji knjigi *Interviews*, poleg tega sem s pomočjo omenjene literature formulirala vprašanja, ki so mi služila kot vodilo pri izvedbi intervjuja.

### 3.2.2 Raziskovalni vzorec

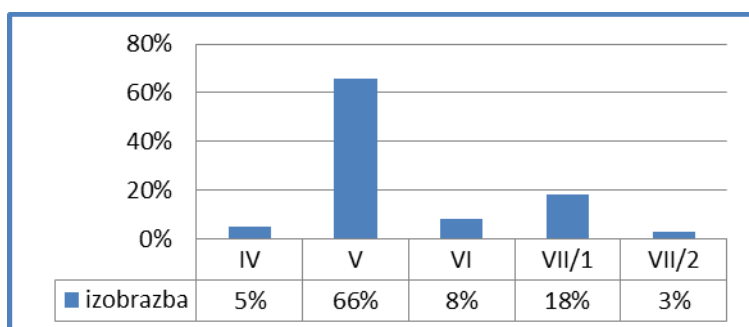
Za študijo primera sem izbrala enega od ljubljanskih vrtcev, kjer sem na podlagi intervjuja in vprašalnikov preučevala osebni in profesionalni razvoj tam zaposlenih strokovnih delavcev. V vrtcu je bilo na dan 1. 1. 2009 zaposlenih 119 delavcev (118 po sistematizaciji in 1 delavka za nadomeščanje), konec leta na dan 31. 12. 2009 je bilo zaposlenih 126<sup>1</sup> delavcev (121 po sistematizaciji in 5 delavcev za nadomeščanje) (glej Prilogo A in B) (Vrtec Mladi rod 2010). Vsi zaposleni v javnem zavodu imajo doseženo stopnjo izobrazbe<sup>1</sup> na razponu od II. do VII. stopnje izobrazbe (glej Prilogo C), več kot polovica vseh zaposlenih pa ima doseženo V. stopnjo izobrazbe. Struktura zaposlenih po spolu se nagiba k ženskemu spolu, kar 98 % vseh zaposlenih je žensk, samo 2 % zaposlenih pa je moških (tj. 6 zaposlenih moškega spola; eden v upravi, dva strokovna delavca in ostali tehnični kader). Na dan 31. 12. 2009 je bilo zaposlenih 88 strokovnih delavcev, od tega je bilo 38 zaposlenih na delovnem mestu vzgojitelja, 46<sup>2</sup> zaposlenih na delovnem mestu pomočnika vzgojitelja ter 4 zaposleni v upravi vrtca. Največ zaposlenih strokovnih delavcev ima V. stopnjo izobrazbe (66 %), najmanj pa IV. (4 %) in VI. (8 %) stopnjo izobrazbe (glej Graf 3.1) (Rus 2010). Ker se število zaposlenih v organizaciji nenehno spreminja, v trenutni situaciji se povečuje zaradi povečanja števila otrok, ki potrebujejo dopoldansko varstvo, sem za opravljanje tovrstne analize pridobila najnovije podatke, ki bolj natančno prikazujejo stanje strokovnega kadra v organizaciji, ki je jedro mojega raziskovanja.

---

<sup>1</sup> Stopnja izobrazbe je prikazana tako, kot jo ima določeno v lastni evidenci vrtec. Stopnja izobrazbe, ki je določena zgoraj, je moč poenotiti s stopnjo izobrazbe, ki je z *Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja določen pri Statističnem uradu RS* (SURS 2006).

<sup>2</sup> Poleg vseh pomočnikov vzgojiteljev je v tej številki vključen še spremljevalec gibalno oviranih otrok.

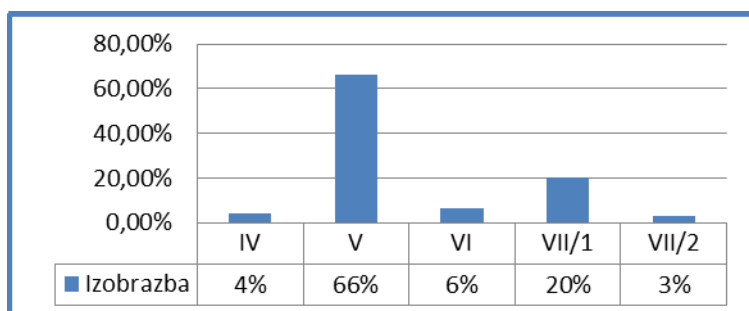
Graf 3.1: Izobrazbena struktura strokovnih delavcev na dan 31. 12. 2009



Vir: Vrtec Mladi rod (2009b).

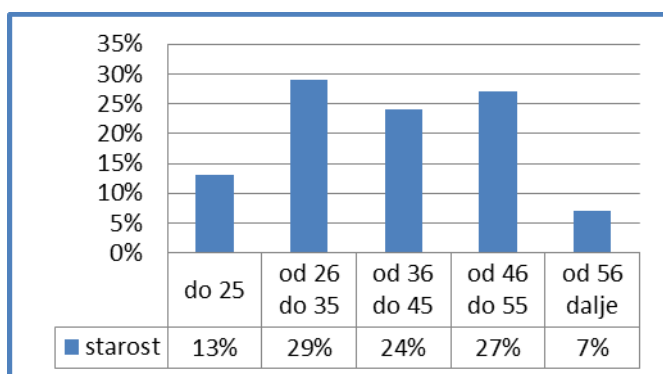
Na dan 4. 7. 2011 je bilo v vrtcu zaposlenih 135 vseh delavcev (Polimac 2011). Med njimi je 40 oziroma 29,63 % tehnično-administrativnih delavcev in 95 oziroma 70,37 % strokovnih delavcev, ki so razporejeni na različnih delovnih mestih. Od vseh zaposlenih je 128 oziroma 94,81 % zaposlenih ženskega spola in 7 oziroma 5,19 % moških (dva zaposlena strokovna in štirje tehnično-administrativni delavci). Izobrazbena struktura strokovnega kadra se giblje med IV. in VII/2. stopnjo izobrazbe, med njimi je največ zaposlenih s V. (63 oziroma 66,32 %) in najmanj s VII/2. (3 oziroma 3,16 %) stopnjo izobrazbe (glej Graf 3.2). Če strokovne delavce razdelim v pet starostnih skupin, kot sem jih za namen obdelave podatkov anketnih vprašalnikov za analizo rezultatov, je starostna struktura naslednja: največ strokovnih delavcev je starih od 26 do 35 let (29 %), sledi jim skupina stara od 46 do 55 let (27 %), kjer je samo en manj od prej omenjene starostne skupine. Najmanj zaposlenih strokovnih delavcev pa je starih od 56 let dalje (7 %), sledi skupina strokovnih delavcev starosti do 25 let (13 %) (glej graf 3.3) (Polimac 2011).

Graf 3.2: Izobrazbena struktura strokovnih delavcev na dan 4. 7. 2011



Vir: Polimac (2011).

Graf 3.3: Starostna struktura strokovnih delavcev na dan 4. 7. 2011



Vir: Polimac (2011).

### 3.2.3 Postopki zbiranja podatkov

#### 3.2.3.1 Anketni vprašalnik

Vprašalnice sem razdelila med 80 od 95 strokovnih delavcev zaposlenih v organizaciji, od tega sem dobila vrnjenih in izpolnjenih 63 vprašalnikov, kar pomeni, da sta vprašalnice izpolnili dve tretjini vseh strokovnih delavcev zaposlenih v organizaciji (glej Prilogo Č). Vprašalnice sem razdelila osebno, respondenti so vprašalnice izpolnjevali sami. Vprašalnice sem nazaj dobila v roku enega tedna preko posrednika. V času anketiranja je bilo nekaj strokovnih delavcev zdravstveno odsotnih, nekaj jih je bilo na dopustu, nekaj strokovnih delavk pa je bilo na porodniškem dopustu. Vprašalniki so bili sestavljeni iz petnajstih vprašanj, ki so bila razporejena v štiri sklope (glej Prilogo D). V prvem sklopu so bila prva štiri vprašanja identifikacijske narave oziroma so zahtevala odgovore na vprašanja o spolu, starosti, nazivu (delovnemu mestu) in doseženi stopnji formalne izobrazbe, kjer sem za podlago o doseženi stopnji izobrazbe uporabila *Klasifikacijo vrst izobraževalnih aktivnosti/izidov od Statističnega urada RS* (2006). V drugem sklopu so bila tri vprašanja, ki so zahtevala odgovore na vprašanja o izobraževanju in usposabljanju. V tretjem delu so bila postavljena štiri vprašanja o osebnostnem in profesionalnem razvoju in v četrtem delu tri vprašanja o »listovniku« (portfoliu), kjer sem si pri sestavi oziroma strukturi omenjenih vprašanj pomagala s strokovnim člankom avtorice Rutar (2007), ki je izvedla raziskavo z namenom definicije začetnega stanja na področju oblikovanja profesionalnega portfolia.

### **3.2.3.2 Nestrukturiran intervju**

Ena izmed metod zbiranja podatkov je bila tudi izvedba skupinskega nestrukturiranega intervjuja. Intervju sem izvedla s tremi strokovnimi delavkami hkrati, z dvema zaposlenima v upravi vrtca (ravnateljica in pomočnica ravnateljice) ter s svetovalno delavko. Intervju je bil izveden osebno in sicer tako, da so intervjuvanke na šestnajst vprašanj, razdeljenih v tri sklope (glej Prilogo E), odgovarjale dopolnjujoče ali s konstruktivno kritiko na odgovore posameznice. Intervju sem zvočno posnela ter pred začetkom snemanja vse sodelujoče vprašala za dovoljenje, da se intervju posname in jih obvestila oziroma seznanila o namenu uporabe dotičnega posnetka. Z zvočnim snemanjem intervjuja so se strinjale vse sodelujoče strokovne delavke, ki so sodelovale pri intervjuju. Intervju je potekal v poslovnih prostorih vrtca in je trajal dobro uro.

### **3.2.4 Postopki obdelave podatkov**

#### **3.2.4.1 Anketni vprašalnik**

Podatke pridobljene s pomočjo vprašalnikov sem obdelala tako, da sem najprej klasificirala anketirance glede na odgovore na vprašanja iz prvega sklopa vprašanj: o starosti, stopnji izobrazbe in nazivu oziroma delovnemu mestu. Prvo vprašanje je bilo zaprto, nominalno z eno možnostjo izbire, ki je zahtevalo odgovor glede spola anketiranca, vendar sem v nadaljnji obdelavi podatkov moške in ženske anketirance združila, ker obdelava po spolu ni bila možna oziroma relevantna zaradi premajhnega števila moških strokovnih delavcev (2), katerih odgovori na vprašanja se niso bistveno razlikovali od ostalih anketirank. Drugo vprašanje je prav tako zaprto z eno možnostjo izbire, vendar intervalno in je zahtevalo odgovor o starosti anketiranca. Anketirance sem po slednjem vprašanju razdelila v pet starostnih skupin: prva skupina so strokovni delavci stari do 25 let, druga skupina stari od 26 do 35 let, tretja skupina stari od 36 do 45 let, četrta skupina stari od 46 do 55 let in peta skupina starejši od 56 let. Pri tretjem vprašanju sem spraševala po nazivu delovnega mesta, ki ga strokovni delavec v organizaciji zaseda. Vprašanje je bilo ordinalno, mešanega tipa, s šestimi možnimi odgovori zaprtega tipa in eno izbiro odprtega tipa, kamor se je lahko anketiranec opredelil, če noben naziv delovnega mesta ni ustrezal njegovemu dejanskemu nazivu. Glede na dane odgovore sem anketirance razdelila v tri skupine in sicer: pomočniki/ce vzgojiteljev, vzgojitelji/ice in zaposleni v upravi vrtca. Četrto vprašanje je zahtevalo odgovor o doseženi stopnji izobrazbe. Vprašanje je bilo ordinalno zaprtega tipa z eno možnostjo izbire. Glede na dane odgovore sem anketirance razdelila v pet skupin: v prvi skupini so anketiranci z doseženo IV. stopnjo izobrazbe, v drugi skupini z doseženo V. stopnjo izobrazbe, v tretji skupini z doseženo VI., v



četrti skupini z doseženo VII/1. ter v peti skupini z doseženo VII/2. stopnjo izobrazbe. Stopnje izobrazbe sem namenoma poenotila s stopnjami izobrazbe, ki jih uporabljajo za vodenje lastnih evidenc v vrtcu zaradi lažje primerjave med dejanskim stanjem vseh zaposlenih in anketiranimi strokovnimi delavci.

V drugem sklopu vprašanj, kjer sem od anketirancev želela izvedeti nekaj o izobraževanju in usposabljanju, sem pri petem vprašanju spraševala o tem, kakšne vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj jim nudi njihov delodajalec. Vprašanje je bilo nominalno z eno možnostjo izbire, mešanega tipa, tako, da je bilo pet zaprtih možnih odgovorov in eno odprto za tiste anketirance, ki se niso mogli opredeliti do nobenega danega zaprtega možnega odgovora. Pri slednjem vprašanju sem podatke obdelala tako, da sem anketirance razdelila v pet skupin glede na dane odgovore: v prvi skupini so anketiranci, ki so obkrožili odgovor *obvezna in prostovoljna*, v drugi skupini so tisti, ki menijo, da jim delodajalec nudi samo obvezna izobraževanja ter usposabljanja, v tretji skupini so tisti, ki so obkrožili odgovor *drugo* ter sami definirali, kakšne vrste izobraževanj in usposabljanj jim nudi njihov delodajalec, v četrti tisti, ki so obkrožili *vsa* in v peti skupini tisti, ki so obkrožili *prostovoljna*. Šesto vprašanje je zahtevalo odgovor glede števila neformalnih izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih anketiranci udeležili v zadnjih petih letih. Vprašanje je bilo intervalno zaprtega tipa z eno možnostjo izbire. Anketiranci, ki so na to vprašanje odgovorili z odgovorom *a* oziroma *0*, so bili usmerjeni, da sedmo in osmo vprašanje preskočijo ter izpolnjevanje vprašalnika nadaljujejo z devetim vprašanjem. Pri obdelavi šestega vprašanja sem odgovore anketirancev najprej razdelila v pet skupin: prva skupin so tisti, ki so odgovorili, da se niso udeležili nobenega izobraževanja in usposabljanja v zadnjih petih letih, druga skupina se je udeležila enega, tretja skupina dveh, četrta skupina treh in peta skupina štirih ali več izobraževanj in usposabljanj. Nato sem njihove odgovore klasificirala še glede na njihovo starost, doseženo izobrazbo in naziv delovnega mesta. S sedmim vprašanjem sem želela izvedeti, katero neformalno izobraževanje in usposabljanje jim je ponudilo največ znanj in kompetenc za izboljšanje njihove delovne uspešnosti. Slednje vprašanje je bilo nominalno zaprtega tipa, kjer sem anketirance glede na njihove odgovore razdelila v pet skupin: v prvi skupini so tisti, ki jim znanj in kompetenc ni ponudilo nobeno izobraževanje in usposabljanje, v drugi skupini so jim slednje ponudila prostovoljna izobraževanja in usposabljanja, ki so jih financirali sami, v tretji obvezna, v četrti prostovoljna izobraževanja in usposabljanja, ki jih je financiral delodajalec in v peti skupini vsa izobraževanja in usposabljanja. Pri osmem vprašanju sem spraševala o tem, v kolikšni meri so pridobljena znanja in kompetence

uporabili na delovnem mestu. Vprašanje je bilo nominalno mešanega tipa tako, da je bilo sedem odgovorov zaprtega tipa in zadnji odgovor odprtega tipa. Glede na dane odgovore anketirancev sem slednje razdelila v tri skupine: v prvi skupini uporabna, v drugi primerna in uporabna, vendar jih še niso uporabili, in v tretji skupini uporabna in primerna ter so jih na delovnem mestu že uporabili.

V tretjem sklopu vprašanj sem iskala mnenja, stališča in prepričanja anketirancev o osebnostnem in profesionalnem razvoju. Deveto vprašanje je bilo odprto z možnostjo izraziti osebno mnenje o tem, kaj pomeni osebni in profesionalni razvoj. Odgovore anketirancev, ki so bili vsebinsko in po pomenu enaki oziroma podobni, sem združila in tako strnila vse odgovore v zaključeno celoto, ki predstavlja izražena mnenja vseh zaposlenih strokovnih delavcev v preučevanem primeru. Odgovore sem razdelila v osem skupin, ki jih bom pri analizi rezultatov še podrobneje definirala: prva skupina je *zadovoljstvo in veselje do dela*, druga *kompetentnost in usposobljenost*, tretja *doslednost, odgovornost in suverenost*, četrta *spremljanje lastne rasti in samopodoba*, peta *medsebojni odnosi, sodelovanje in pomoč*, šesta *izkušnje in širjenje idej*, sedma *razvoj in napredek na različnih področjih* in v osmi skupini *izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Deseto vprašanje je zahtevalo odgovor o tem, kaj anketirancem od naštetega v desetih zaprtih tipih odgovorov in enem odprtem, ki ga so ga lahko anketiranci definirali sami, nudi njihova organizacija oziroma delovno mesto, na katerem so zaposleni. Vprašanje je torej nominalno, mešanega tipa, kjer je bilo moč obkrožiti več odgovorov. Odgovore anketirancev sem preštela in jih razdelila v enajst skupin: *timsko delo, ustvarjanje »listovnika« (portfolia), napredovanje v plačne razrede, letni razgovori in spremljanje napredka, samoiniciativno in avtonomno delo, ugodno delovno klimo v oddelku, napredovanje v naziv, planiranje izobraževanja in usposabljanja, kreativno reševanje problemov, napredovanje na drugo delovno mesto in drugo*, kamor so lahko anketiranci napisali še dodatne ponujene možnosti, ki jim jih omogoča organizacija oziroma delovno mesto. Pri enajstem vprašanju sem anketirance spraševala o tem, katera od naštetih aktivnosti, v sedmih nominalnih zaprtih in enem odprtem odgovoru, v organizaciji v največji meri pripomore k njihovi osebni in profesionalni rasti. Anketiranci so pri slednjem vprašanju obkroževali več odgovorov. Odgovore anketirancev sem razdelila v sedem skupin: prva skupina so *razgovori z vodstvenim kadrom*, druga program *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja*, tretja *»listovnik« (portfolio)*, četrta *aktivni*, peta *samoiniciativno udejstvovanje izven org.*, šesta *timi* in sedma skupina *izobraževanja in usposabljanja*. Z dvanajstim vprašanjem sem želela od anketirancev izvedeti, v kolikšni meri so njihova stališča, želje,

vrednote in pričakovanja usklajeni s cilji in interesi organizacije. Anketiranci so se lahko razvrstili v enega od petih ordinalnih zaprtih odgovorih glede na intenziteto usklajenosti njihovih želja, stališč itd. s cilji in interesi organizacije. Po obdelavi podatkov oziroma preštetju vseh odgovorov na slednje vprašanje, sem anketirance razdelila v tri skupine: v prvi skupini so odgovori *popolnoma usklajena*, v drugi skupini odgovori *usklajena* in v tretji skupini *niti usklajena, niti neusklajena*. Anketirance sem glede na dane odgovore klasificirala tudi po starosti, nazivu delovnega mesta in doseženi stopnji formalne izobrazbe.

V četrtem sklopu vprašanj sem spraševala o izkušnjah oblikovanja »listovnika« (portfolia). Prvo vprašanje četrtega sklopa oziroma trinajsto vprašanje je bilo odprto in je zahtevalo od anketiranca opisni odgovor o tem, kakšen je po njegovem mnenju namen oblikovanja »listovnika« (portfolia). Odgovore anketirancev sem pri obdelavi združevala po podobnosti ter na koncu ustvarila zaključeno celoto in s tem predstavila različnost oziroma podobnost mnenj o oblikovanju »listovnika« (portfolia). Odgovore anketirancev sem pri trinajstem vprašanju razdelila v osem skupin, ki jih bom v nadaljevanju pri analizi rezultatov podrobneje definirala: prva skupina je *spremljanje samega sebe (refleksija)*, druga *razvoj in napredovanje*, tretja *načrtovanje in organiziranje*, četrta *predstavitev samega sebe*, peta *spremljanje otrokovega razvoja*, šesta *arhiv, zbirka informacij*, sedma *spomin* in osma skupina odgovorov je *ne vem*. Pri štirinajstem vprašanju sem anketirance spraševala o tem, kakšne izkušnje imajo z oblikovanjem »listovnika (portfolia). Anketiranci so imeli možnost odgovoriti na slednje vprašanje z obkroževanjem enega od pet zaprtih nominalnih danih odgovorov ali enega odprtega odgovora, katerega so lahko obkrožili v primeru, ko jim nobeden od petih danih odgovorov ni ustrezal. Glede na dane odgovore sem anketirance razdelila v sedem skupin: v prvi skupini so anketiranci, ki so odgovorili z odgovorom o oblikovanju »listovnika« (portfolia) *nekaj vem in sem ga že oblikoval/a*, v drugi *o tem vem veliko in sem ga že oblikoval/a*, v tretji *o tem nekaj vem, vendar ga še nisem poskušal/a oblikovati*, v četrti *o tem vem veliko, vendar ga še nisem poskušal/a oblikovati*, v peti *o tem ne vem nič in ga še nisem poskušal/a oblikovati*, v šesti skupini so anketiranci, ki so odgovorili na štirinajsto vprašanje z odprtim odgovorom oziroma so svoj odgovor napisali sami ter v zadnji skupini so anketiranci, ki na to vprašanje niso odgovorili. Odgovore anketirancev sem pri štirinajstem vprašanju kvalificirala še glede na naziv delovnega mesta in doseženo stopnjo formalne izobrazbe. Zadnje vprašanje je od anketirancev zahtevalo odgovor na to, kaj jim pri oblikovanju »listovnika« (portfolia) predstavlja največji izziv/oviro. Anketiranci so se lahko do slednjega vprašanja opredelili s sedmimi danimi zaprtimi nominalnimi odgovori. Nekateri

so pri slednjem vprašanju obkrožili več odgovorov. Glede na obdelane podatke sem anketirance razdelila v osem skupin: prva skupina *čas, ažurnost, doslednost*, druga *oblika, vsebina in struktura*, tretja *začetek in samoorganizacija*, četrta *refleksija, evalvacija, peta uporaba IKT*, šesta *profesionalni načrt*, sedma *izbira ustreznega materiala* in v osmi skupini so anketiranci, ki na slednje vprašanje niso odgovorili. Odgovore anketirancev sem pri slednjem vprašanju kvalificirala še po nazivu delovnega mesa.

#### **3.2.4.2 Nestrukturiran intervju**

Po opravljenem intervjuju sem naredila transkript zvočnega posnetka intervjuja ter slednje uporabila za podlago analize intervjuja. Ker sem vprašanja za intervju že pred izvedbo intervjuja razdelila v tri sklope vprašanj, sem središčne teme intervjuja poimenovala po istoimenskih sklopih vprašanj ter tako pridobljene podatke iz intervjuja obdelala po naslednjih tematikah: *O programu Sofinanciranja profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev in »listovniku« (portfoliu), osebni in profesionalni razvoj zaposlenih ter neformalna izobraževanja in usposabljanja*. Vsako od zgoraj omenjenih tematik sem obdelala posamezno glede na dane odgovore vseh treh strokovnih delavk. Tudi odgovore posameznih intervjujank sem obdelala posamezno ter jih nato združevala ali jih predstavila kot nasprotujoča si mišljenja o določenih kategorijah, kjer si intervjuvanke niso bile enotne.

### **3.3 Rezultati analize podatkov**

#### **3.3.1 Anketni vprašalnik**

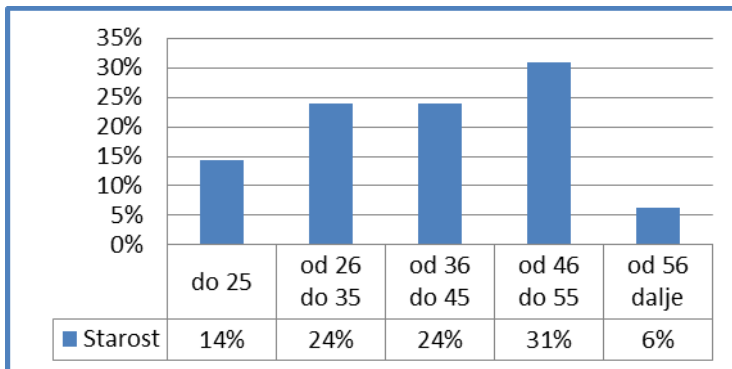
##### **3.3.1.1 Prvi sklop vprašanj – osnovni podatki**

#### **1. Spol**

V anketi je sodelovalo 63 strokovnih delavcev od 95 vseh zaposlenih strokovnih delavcev v preučevanem primeru. Od tega sta anketo izpolnila oba strokovna delavca moškega spola, kar pomeni, da je anketo izpolnilo 97 % ženskih strokovnih delavk ter 3 % moških strokovnih delavcev. Nadaljnje analize po spolu nisem izvedla, ker ni relevantna zaradi premajhnega števila moških anketirancev oziroma strokovnih delavcev.

## 2. Starost

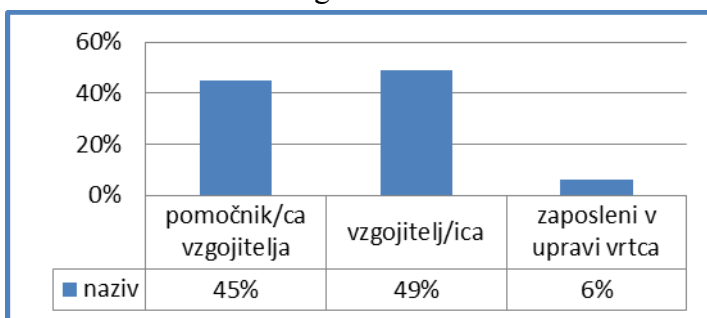
Graf 3.4: Starost



Najmanj anketirancev je bilo starih od 56 let dalje (6 %) ter do 25 let (14 %), največ pa je bilo starih od 46 do 55 let (34 %) (glej graf 3.4). Če starostno strukturo anketiranih strokovnih delavcev primerjam z dejansko starostno strukturo vseh zaposlenih strokovnih delavcev v preučevanem primeru, kjer sem strokovne delavce prav tako razdelila v enake starostne skupine kot za namen obdelave podatkov in analizo rezultatov, je starostna skupina starih strokovnih delavcev od 56 let dalje še vedno najmanj številčna, sledi starostna skupina do 25 let (glej Graf 3.3). Dejanska starostna struktura vseh zaposlenih strokovnih delavcev se nekoliko razlikuje pri največjem številu strokovnih delavcev, ki niso v starostni skupini starih od 46 do 55 let, vendar je največ anketirancev v skupini starih od 26 do 35 let, sledijo jim stari od 46 do 55 let (glej Prilogo F).

## 3. Naziv delovnega mesta

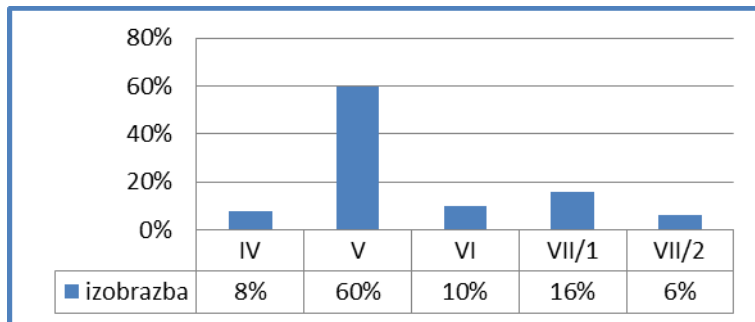
Graf 3.5: Naziv delovnega mesta



Od vseh anketirancev jih 49 % zaseda mesto vzgojitelja, 45 % anketirancev je pomočnikov vzgojiteljev ter 6 % anketirancev je zaposlenih v upravi vrta (glej Graf 3.5).

#### 4. Dosežena stopnja formalne izobrazbe

Graf 3.6: Izobrazbena struktura

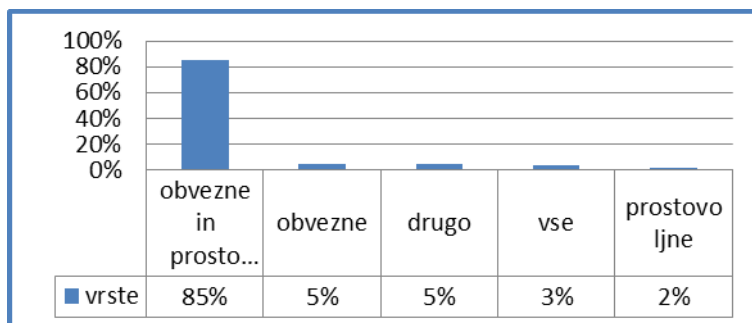


Med anketiranimi strokovnimi delavci je največ takšnih, ki imajo doseženo V. stopnjo izobrazbe ter najmanj tistih s VII/2. stopnjo izobrazbe (glej Graf 3.6). Izobrazbena struktura je dokaj enotna dejanski izobrazbeni strukturi vseh zaposlenih strokovnih delavcev (glej Graf 3.2).

##### 3.3.1.2 Drugi sklop vprašanj – izobraževanje in usposabljanje

#### 5. Kakšne vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj vam nudi vaš delodajalec?

Graf 3.7: Vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj

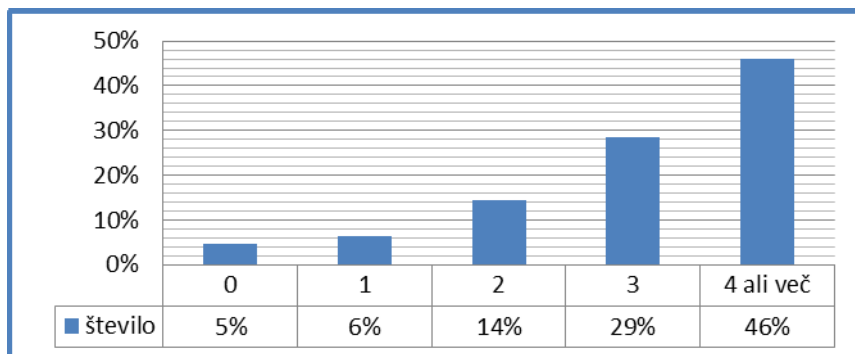


Večina anketiranih strokovnih delavcev je mnenja, da so jim na voljo obvezna in prostovoljna izobraževanja in usposabljanja. Ostali anketiranci so mnenja, da jim delodajalec nudi le obvezna (5 %), nekateri menijo, da obveznih izobraževanj in usposabljanj sploh ni in so jim na voljo le prostovoljna (2 %) oziroma da se lahko udeležijo vsakega neformalnega izobraževanja in usposabljanja, ki si ga izberejo (3 %). Trije anketiranci (5 %) pa so na slednje vprašanje odgovorili z odprtim odgovoru pod rubriko *drugo*, kjer so napisali, da jim delodajalec nudi najcenejše vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj, da sicer lahko izbirajo med naborom prostovoljnih izobraževanj in usposabljanj, vendar morajo slednja izhajati iz potreb delovnega mesta, ki ga posameznik opravlja, ter da morajo biti določena

prostovoljna izobraževanja in usposabljanja, ki si jih izbere zaposleni sam, dovolj finančno ugodna, da jih javni zavod lahko financira (glej Graf 3.7).

## 6. Koliko neformalnih izobraževanj in usposabljanj ste se udeležili v zadnjih petih letih?

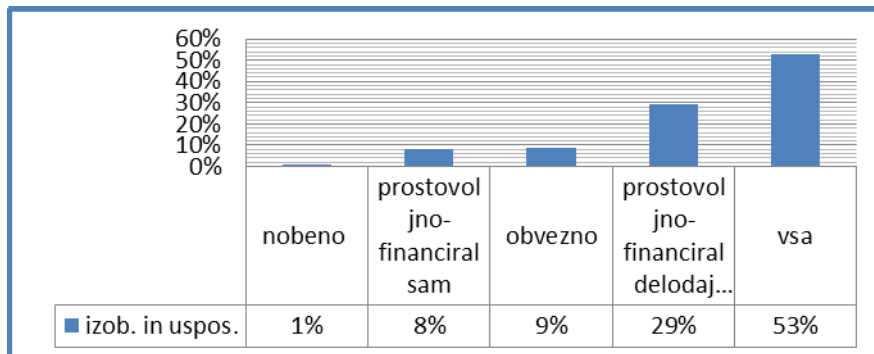
Graf 3.8: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih



V zadnjih petih letih se je 46 % vseh anketiranih strokovnih delavcev udeležilo štirih ali več neformalnih izobraževanj in usposabljanj, 29 % se je udeležilo treh, 14 % dveh, 6 % enega in trije anketiranci (5 %) se niso udeležili nobenega izobraževanja in usposabljanja (glej Graf 3.8). Eden od slednjih strokovnih delavcev je star od 56 let dalje, dva pa sta stara do 25 let, doseženo imajo IV. oziroma V. stopnjo izobrazbe, dva od njih sta zaposlena na delovnem mestu pomočnika/ce vzgojitelja, eden pa na delovnem mestu vzgojitelja/ice (glej Prilogo G.1, G.2 in G.3). Anketiranci stari do 25 let so se v najmanjši meri udeleževali 4 ali več izobraževanj in usposabljanj (22 %) medtem, ko so se posamezni anketiranci stari od 46 do 55 let 4 ali več izobraževanj in usposabljanja v zadnjih petih letih udeleževali v največji meri (65 %), sledijo jim anketiranci starejši od 56 let (50 %) (glej Prilogo G.1). Analiza podatkov glede na naziv delovnega mesta je pokazala, da so se vsi anketiranci, zaposleni v upravi vrtca, v zadnjih petih letih udeležili štirih ali več izobraževanj in usposabljanj, najmanjkrat pa se štirih ali več izobraževanj in usposabljanj v zadnjih petih letih udeležili anketirani strokovni delavci, zaposleni na delovnem mestu pomočnik/ca vzgojitelja (32 %) (glej Prilogo G.2). S stališča izobrazbe so se največkrat štirih ali več izobraževanj in usposabljanj udeležili anketiranci s VI. stopnjo izobrazbe, najmanjkrat pa anketiranci s VII/2. stopnjo izobrazbe, vendar so se slednji v zadnjih petih letih v 50 % udeležili vsaj treh izobraževanj in usposabljanj oziroma dveh v 25 %. Najmanj izobraževanj in usposabljanj so se v zadnjih petih letih udeleževali anketiranci s IV. stopnjo izobrazbe (glej Prilogo G.3).

## 7. Katero izobraževanje ali usposabljanje vam je ponudilo največ znanj in kompetenc?

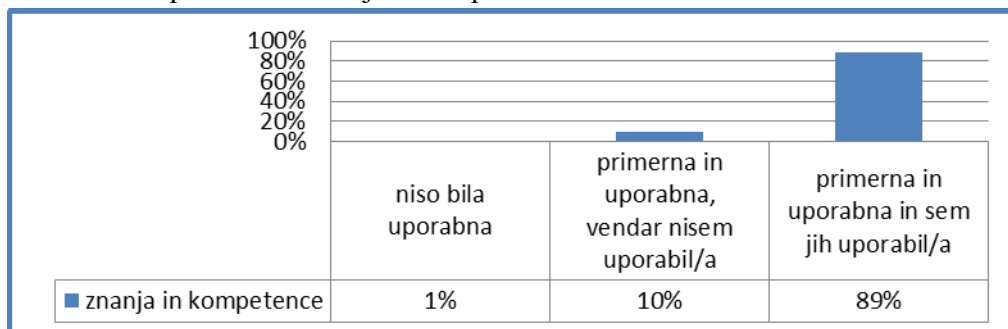
Graf 3.9: Vrste najboljših izobraževanj



Anketiranci menijo, da so jim največ znanj in kompetenc za izboljšanje delovne uspešnosti nudila v povprečju vsa izobraževanja in usposabljanja, ki so se jih do sedaj udeležili (53 %), nekaterim so takšna znanja in kompetence nudila samo prostovoljna izobraževanja in usposabljanja, ki jih je financiral delodajalec (29 %), približno enakemu številu anketirancev pa so takšna znanja nudila obvezna (9 %) ter prostovoljna izobraževanja in usposabljanja, ki so jih financirali sami (8 %). Samo enemu anketirancu nobeno izobraževanje in usposabljanje ni nudilo znanja in kompetenc, s katerimi bi lahko izboljšal svojo delovno uspešnost (glej Graf 3.9).

## 8. V kolikšni meri ste pridobljena znanja in kompetence lahko uporabili na delovnem mestu?

Graf 3.10: Uporabnost znanj in kompetenc



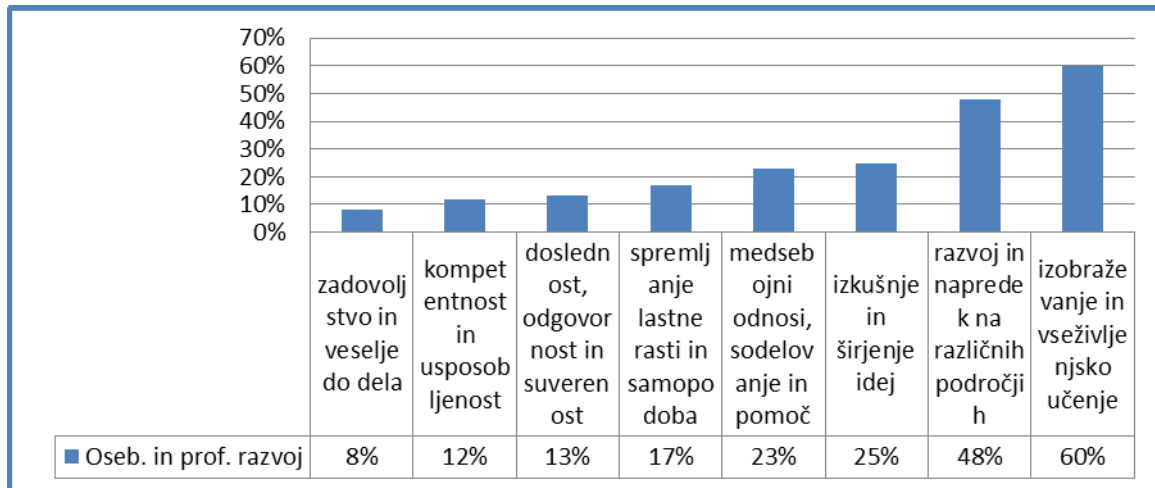
Znanja in kompetence so bila po mnenju anketirancev v vseh primerih, z izjemo enega, primerna in uporabna ter so jih anketiranci v večini uporabili na delovnem mestu (89 %) (glej Graf 3.10).



### 3.3.1.3 Tretji sklop vprašanj – osebnostni in profesionalni razvoj

#### 9. Kaj po vašem mnenju pomeni osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih?

Graf 3.11: Osebnostni in profesionalni razvoj

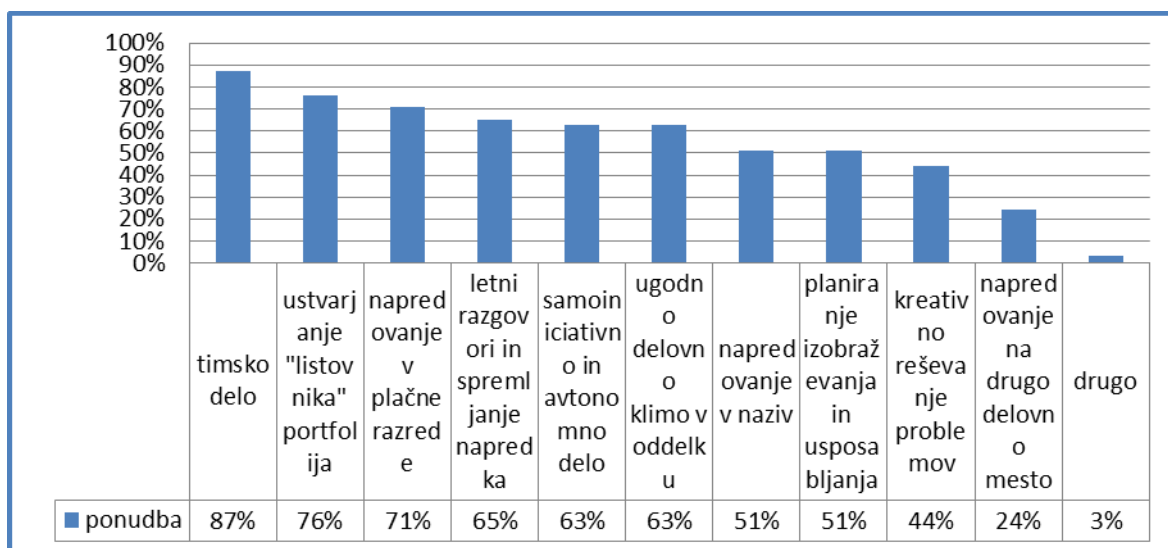


Na slednje vprašaje ni odgovorilo 11 anketirancev (17 %). Odgovore anketirancev sem razdelila v osem zaključnih skupin, neodgovorov pri slednji analizi nisem upoštevala. Rezultati analize predstavljajo odgovori 52 anketirancev (83 %), ki so odgovorili na vprašanje o tem, kaj po njihovem mnenju pomeni osebnostni in profesionalni razvoj, pri analizi sem jih obravnavala kot celoto (N = 52). Nekateri odgovori so se podvajali, ker so anketiranci svoja mnenja izražali zelo na široko, zato so nekateri posamezni odgovori razvrščeni v več skupin odgovorov. 60 % anketiranih strokovnih delavcev, ki so odgovorili na slednje vprašanje, je mnenja, da osebnostni in profesionalni razvoj predstavlja vseživljenjsko učenje in izobraževanje. Izrazili so se, da osebnostno in profesionalno rasteš, ko se dodatno izobražuješ, pridobivaš nova znanja, obnavljaš in dopolnjuješ obstoječa znanja, razvijaš temeljna znanja oziroma znanja na strokovnem področju, za katerega si usposobljen, predvsem, da se izobražuješ skozi vse življenje, vseživljenjsko, nenehno oziroma permanentno. Naslednji odgovor, ki so ga navajali najpogosteje, je, da profesionalni in osebnostni razvoj pomeni razvoj in napredek na različnih področjih. Anketiranci so navajali naslednja področja, ki predstavljajo napredek in razvoj: poklicno, duhovno, osebno, področje, na katerem delaš, napredek pri delu. Poleg navedenega so svoje definicije nadgradili še z naslednjimi opisi: rast z otroki, iti v korak s časom, razvoj posameznika, svojih kompetenc in sposobnosti, nekaj izboljšati, nadgraditi, napredovati, se razvijati, rasti. Nekaj anketirancev (25 %) je mnenja, da osebnostni in profesionalni razvoj pomeni pridobivanje novih izkušenj ter hkrati širjenje novih idej in spoznanj, ki jih lahko uporabiš v praksi, kar pa velikokrat sovpada z medsebojnimi odnosi in sodelovanjem, kar meni 23 % anketiranih strokovnih delavcev.

Vprašani menijo, da smo vpeti v družbo ter živimo v odvisnosti od okolja ter da s spreminjanjem sebe spreminjamo tudi okolje. Po mnenju anketirancev, katerih odgovor je kvalificiran v slednjo skupino, so za razvoj zelo pomembni dobri odnosi za delovanje v timu, komunikacija, izmenjajva mnenj s sočlovekom, sposobnost poslušanja in dogovarjanja ter zmožnost profesionalnega sodelovanja s sodelavci, kar nam nato omogoči širjenje dobrih praks, deljenje izkušenj, uresničevanje sposobnosti, dvigovanja kvalitete dela itd. Za osebni in profesionalni razvoj pa ni potrebno le naštetu zgoraj, ostali anketiranci so mnenja, da je ključnega pomena tudi spremljanje lastne rasti, samopodoba, refleksija, vpogled nazaj in v samo delo (17 %), zmožnosti kot so doslednost, odgovornost in suverenost (13 %), kompetentnost in usposobljenost za delo (12 %) ter zadovoljstvo in veselje do dela oziroma da delaš to, kar te veseli (8 %) (glej Graf 3.11).

### 10. Kaj vam ponuja, omogoča organizacija oziroma delovno mesto?

Graf 3.12: Ponudba organizacije

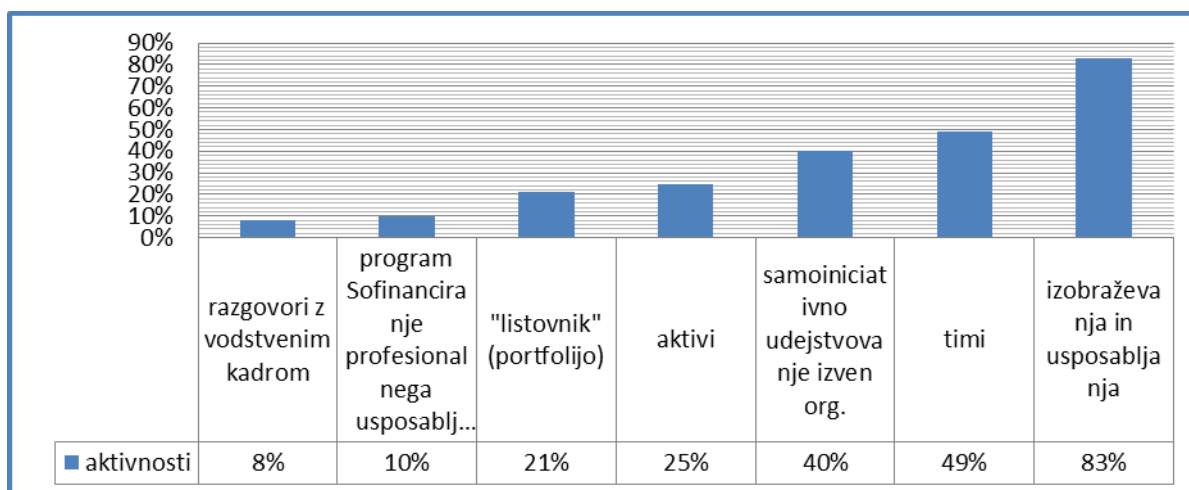


Zaposleni strokovni delavci v javnem zavodu v preučevanem primeru menijo, da je timsko delo nekaj, kar jim organizacija ponuja v največji meri pri izvrševanju delovnih nalog na različnih delovnih mestih oziroma kar 87 % vseh vprašanih meni, da je timsko delo pri opravljanju delovnih nalog omogočeno na 87 % delovnih mest strokovnih delavcev. 76 % vseh vprašanih meni, da jim organizacija omogoča ustvarjanje »listovnika« (portfolia), 71 % vseh vprašanih je mnenja, da jim je omogočeno napredovanje v plačne razrede. Slabi dve tretjini strokovnih delavcev meni, da jim organizacija nudi letne razgovore za spremljanje njihovega napredka, 63 % je omogočeno samoiniciativno in avtonomno delo, enakemu številu vprašanih je omogočena ugodna delovna klima v oddelku. Dobra polovica meni, da jim organizacija omogoča napredovanje v naziv ter da jim nudi planiranje izobraževanja in

usposabljanja. Samo 44 % je mnenja, da je v organizaciji omogočeno kreativno reševanje problemov ter le 24 % vseh vprašanih strokovni delavcev meni, da jim je omogočeno napredovanje na drugo delovno mesto. Dva strokovna delavca sta poleg navedenih zaprtih odgovorov dopisala še nekaj v odprt odgovor pod rubriko drugo in sicer je eden od njih napisal, da je napredovanje v plačne razrede in naziv sicer možno, vendar je trenutno zamrznjeno. Drugi odgovor pa se je glasil, da je vse odvisno od posameznika, tandema in kolektiva (glej Graf 3.12).

### 11. Katera od aktivnosti v največji meri pripomore k osebni in profesionalni rasti?

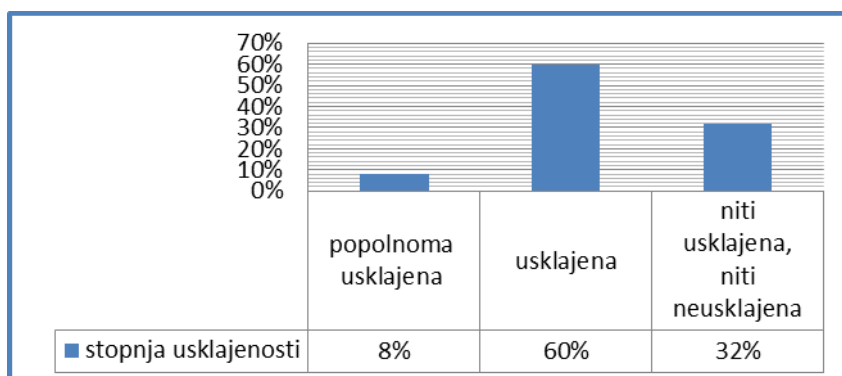
Graf 3.13: Najproduktivnejše aktivnosti



Večina anketirancev (83 %) meni, da so ena od najproduktivnejših aktivnosti, ki pripomorejo k osebni in profesionalni rasti, izobraževanja in usposabljanja. Skoraj polovica anketirancev je mnenja, da so slednje timi. 40 % anketirancev se je na to vprašanje opredelilo z odgovorom *samoiniciativno udejstvovanje izven organizacije*. 25 % vprašanih je obkrožilo odgovor *aktivni*. Samo petina anketiranih strokovnih delavcev se je opredelila z odgovorom »listovnik« (*portfolio*), 10 % anketirancev se strinja, da k slednjemu pripomore program *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja* ter samo 8 % pravi, da k njihovi osebni in profesionalni rasti nekaj prispevajo tudi razgovori z vodstvenim kadrom (glej Graf 3.13)

## 12. V kolikšni meri so stališča, želje, vrednote in pričakovanja usklajena s cilji in interesi organizacije?

Graf 3.14: Usklajenost z organizacijo

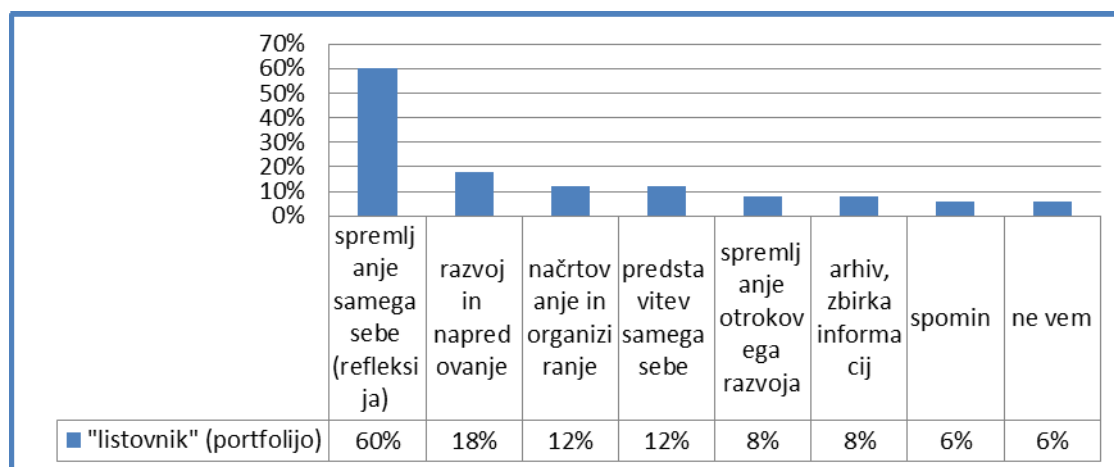


60 % anketiranih strokovnih delavcev meni, da so njihova stališča, želje, vrednote in pričakovanja usklajeni s cilji in interesi organizacije. Kar ena tretjina jih meni, da njihova stališča, želje, vrednote in pričakovanja niso niti usklajeni, niti neusklajeni z organizacijo. 8 % pa jih meni, da so stališča, želje, vrednote in pričakovanja popolnoma usklajeni s cilji in interesi njihove organizacije (glej Graf 3.14). Nadaljnja analiza usklajenosti stališč, želja, vrednot in pričakovanj s cilji in interesi organizacije glede na starost je pokazala, da ima polovica anketirancev, starih od 56 let dalje, stališča, želje, vrednote in pričakovanja usklajena s cilji in interesi organizacije, polovica pa niti usklajena, niti neusklajena. Razmerje med usklajeno in niti usklajeno, niti neusklajeno pri starih od 26 do 35 let je 60 : 40 v prid usklajenosti. Največ strokovnih delavcev, ki imajo popolnoma usklajena stališča, želje, vrednote in pričakovanja s cilji in interesi organizacije, je starih od 36 do 45 let. Največ anketiranih, ki imajo stališča, želje, vrednote in pričakovanja usklajena s cilji in interesi organizacije, je starih od 46 so 55 let (glej Prilogo H.1). Polovica zaposlenih v upravi ima popolnoma usklajena ter polovica usklajena stališča, želje, vrednote in pričakovanja s cilji in interesi organizacije. Med zaposlenimi strokovnimi delavci, ki so izpolnjevali anketo, je največ tistih, ki nimajo niti usklajenih niti neusklajenih stališč, želja, vrednot in pričakovanj s cilji in interesi organizacije, zaposlenih na delovnem mestu pomočnika/ce vzgojitelja (glej Prilogo H.2). Kar polovica strokovnih delavcev z najvišjo stopnjo dosežene formalne izobrazbe v organizaciji ima niti usklajena, niti neusklajena stališča, želje, vrednote in pričakovanja s cilji in interesi organizacije, ostala polovica pa je svoje odgovore enakomerno porazdelila med odgovoroma *usklajena* in *popolnoma usklajena*. Najbolj usklajena stališča, želje, vrednote in pričakovanja s cilji in interesi organizacije imajo strokovni delavci s VI. stopnjo izobrazbe (glej Prilogo H.3).

### 3.3.1.4 Četrty sklop vprašanj – »listovnik« (portfolio)

#### 13. Kakšen je namen oblikovanja »listovnika« (portfolio)?

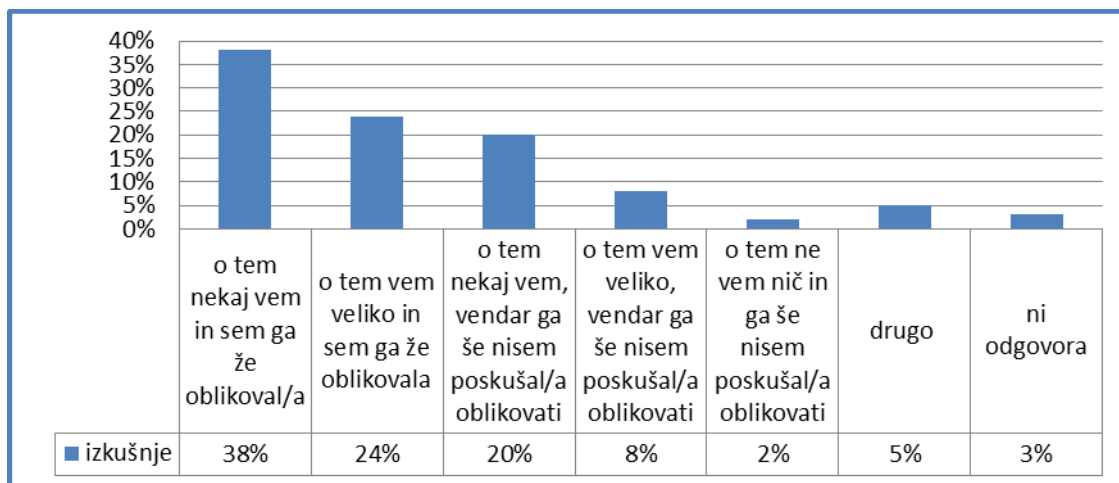
Graf 3.15: Namen oblikovanja »listovnika« (portfolio)



Na vprašanje o tem, kakšen je namen oblikovanja »listovnika« portfolio, ni odgovorilo 13 anketirancev (21 %). Podane odgovore (79 %) sem analizirala kot celoto (N = 50), ne upoštevajoč neodgovorov. Nekateri anketiranci so svoja mnenja izražali zelo na široko, kar pomeni, da so slednji odgovori razvrščeni v več skupin odgovorov. Skoraj tretjina anketirancev, ki so na slednje vprašanje odgovorili, je mnenja, da je namen oblikovanja »listovnika« (portfolio) spremljanje samega sebe oziroma refleksija, da se zavešaš in spoznaš, kaj si dosegel, da sistematično spremljaš svoj napredek, imaš uvid in samokontrolo nad svojim delom, da se v svoje delo poglobiš, sprotno spremljaš lasten razvoj na različnih področjih ter znaš opaziti tudi nazadovanje, tako, da svoje delo vrednotiš, ga evalviraš in vizualiziraš. Le 18 % jih meni, da je namen oblikovanja »listovnika« (portfolio) razvoj in napredovanje, nekaj, kar pripomore k razvoju, da lahko osebno in profesionalno rasteš ter napreduješ. 12 % anketirancev meni, da oblikovanje »listovnika« (portfolio) služi kot pripomoček za samoorganizacijo in načrtovanje napredka, razvoja, da načrtno slediš določenim zastavljenim ciljem. Enak odstotek anketirancev meni, da slednji služi za predstavitev samega sebe, ko podajaš informacije o svojem napredku nadrejenim oziroma delodajalcu na razgovoru. 8 % anketirancev meni, da je namen oblikovanja »listovnika« (portfolio) spremljanje otrokovega razvoja z natančnim dokumentiranjem njegovega napredka. Enako število anketirancev meni tudi, da je »listovnik« (portfolio) le arhiv oziroma zbirka informacij o dosežkih, znanjih, napredku, dejavnosti ipd. Nekaj anketirancev (6 %) je mnenja, da je to le spomin opravljenih aktivnosti, ki jih shraniš, zapišeš, da jih ne pozabiš, ostali (6 %) pa so napisali, da ne vedo, kaj sploh je namen oblikovanja »listovnika« (portfolio) (glej Graf 3.15).

#### 14. Kakšne izkušnje imate z oblikovanjem »listovnika« (portfolia)?

Graf 3.16: Izkušnje z oblikovanjem »listovnika« (portfolia)

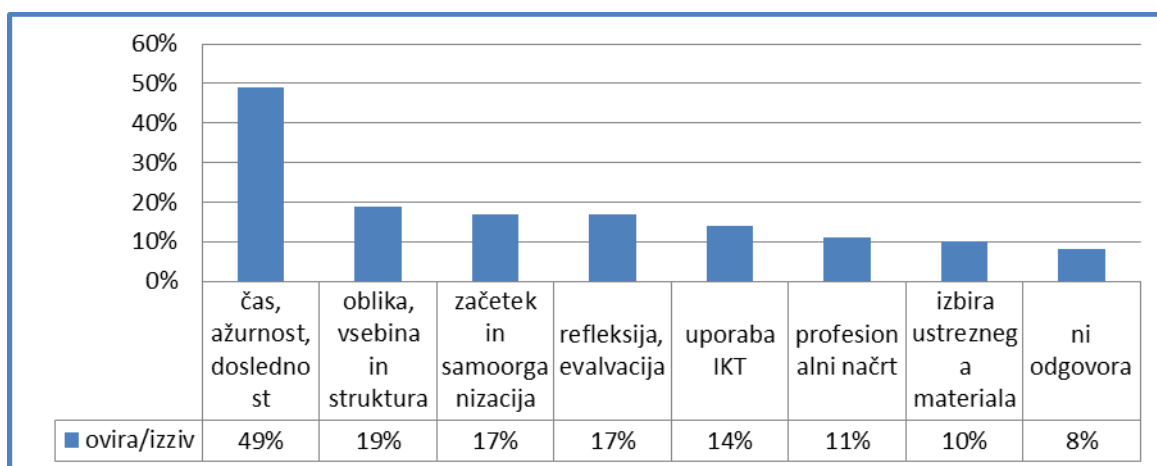


Na vprašanje, kakšne izkušnje imate z oblikovanjem »listovnika« (portfolia), je 38 % anketirancev odgovorilo, da o oblikovanju »listovnika« (portfolia) nekaj ve ter so ga že oblikovali. Skoraj četrtina vprašanih o tem ve veliko in so ga že oblikovali, petina je mnenja, da o tem nekaj ve, vendar ga še niso poskušali oblikovati. 8 % vprašanih o tem ve veliko, vendar ga še ni poskušalo oblikovati, le en anketiranec pa o oblikovanju »listovnika« (portfolia) ne ve ničesar in ga niti še ni poskušal oblikovati. Dva anketiranca na slednje vprašanje nista odgovorila, trije pa so odgovor napisali pod rubriko drugo, kjer so izrazili slednje: eden od anketirancev pravi, da z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) nima slabih izkušenj, vendar se mu zdi, da se samo oblikovanje »listovnika« (portfolia) preveč podobno pisanju priprav, evalvacij, ki jih oblikuje zelo bogato; drugi meni, da o oblikovanju »listovnika« (portfolia) ne ve nič in ga je že poskušal oblikovati. Tretji pa je napisal, da o »pravem« »listovniku« (portfoliu) ve malo in ga je oblikoval, kot si je to iz izkušenj predstavljal sam (glej Graf 3.16). Polovica vprašanih strokovnih delavcev, zaposlenih v upravi, o oblikovanju »listovnika« (portfolia) ve veliko in so ga že oblikovali, ostali strokovni delavci, zaposleni v upravi, pa o tem vedo vsaj nekaj, polovica od teh je »listovnik« (portfolio) že oblikovala, polovica pa še ne. Največji odstotek (45 %) anketiranih strokovnih delavcev vzgojiteljev/ic o oblikovanju »listovnika« (portfolia) nekaj ve in so ga že poskušali oblikovati, sledijo jim pomočniki/ce vzgojiteljev z 32 %. Najmanj anketirancev, ki »listovnika« (portfolia) še niso oblikovali, je pomočnikov/ic vzgojiteljev (skupaj 43 %) (glej Prilogo I.1). Glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe pri izkušnjah z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) najbolj izstopajo anketiranci z IV. stopnjo izobrazbe, ki slednjega niso oblikovali v največjem odstotku (skupaj 60 %). V drugo skrajnost pa izstopajo anketiranci s

VII/2. stopnjo izobrazbe, kjer jih kar polovica meni, da o oblikovanju »listovnika« (portfolia) nekaj ve in so ga že oblikovali, ostala polovica pa o tem ve veliko, vendar jih polovica teh »listovnika« (portfolia) še ni oblikovala. Največji odstotek anketirancev (40 %), ki o oblikovanju »listovnika« (portfolia) vedo veliko in so ga že oblikovali, ima dokončano VII/1. stopnjo formalne izobrazbe, enak odstotek anketirancev s slednjo stopnjo izobrazbe o oblikovanju »listovnika« (portfolia) vsaj nekaj ve in so ga že oblikovali, kar pomeni, da le 20 % anketirancev s VII/1. stopnjo izobrazbe »listovnika« (portfolia) še ni oblikovalo, a vseeno o njem vsaj nekaj ve. Podobno velja za anketirance z doseženo VI. stopnjo formalne izobrazbe (glej Prilogo I.2).

### 15. Kaj predstavlja največjo oviro pri oblikovanju »listovnika« (portfolia)?

Graf 3.17: Izzivi/ovire pri oblikovanju »listovnika« (portfolia)



Pri vprašanju, kaj strokovnim delavcem predstavlja največjo oviro/izziv pri oblikovanju »listovnika« (portfolia), jih je skoraj polovica obkrožila odgovor *čas, ažurnost in doslednost*. 19 % anketirancev meni, da jim največjo oviro/izziv predstavlja oblika, vsebina in struktura, 17 % anketirancev meni, da jim oviro/izziv predstavlja začetek in samoorganizacija ter enakemu številu anketirancev predstavlja oviro/izziv refleksija in evalvacija. Kar štirinajstim % anketirancem oviro/izziv predstavlja uporaba IKT, 11 % anketirancev meni, da je največja ovira/izziv pri oblikovanju »listovnika« (portfolia) profesionalni načrt in desetim % izbira ustreznega materiala. 8 % anketirancev na slednje vprašanje ni odgovorilo (glej Graf 3.17). Čas ažurnost in doslednost predstavljajo oviro/izziv kar trem četrtinam zaposlenim strokovnim delavcem v upravi ter eni četrtini refleksija in evalvacija (glej Prilogo J).

### 3.3.2 Nestrukturiran intervju

#### 3.3.2.1 Prvi sklop vprašanj – O Programu in »listovniku« (portfoliu)

V prvem sklopu vprašanj sem na skupinskem intervjuju najprej zastavila vprašanje ravnateljici in pomočnici ravnateljice o tem, kakšna znanja in kompetence sta pri udeležbi na programu *Sofinanciranja profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju* (v nadaljevanju *Program*) pridobili preko udeležbe na seminarjih in delavnicah. Ravnateljica meni, da ji je dal sam program večji uvid v to, kaj lahko vsak sam naredi za svoj osebni in profesionalni razvoj, s tem, ko si sistematično stvari beleži v »listovnik« (portfolio) ter zelo poglobljeno spremlja in reflektira stvari, ki jih je že naredil. Pomočnica ravnateljice je le dodala, da se strinja s tem, kar je povedala ravnateljica, in pripomnila, da so bile usmeritve za pisanje »listovnika« (portfolija) zelo ohlapne, kar se ji zdi po eni strani dobro, saj so se morali znajti sami, ter da je to dobrodošlo, ker smo si ljudje različni. Na vprašanje, kako je uvedba »listovnika« (portfolia) prispevala k osebni in profesionalni rasti, je pomočnica ravnateljice odgovorila, da je največ znanj o oblikovanju »listovnika« (portfolia) pridobilo šest strokovnih delavcev, ki so se udeležili *Programa*, vendar so nekateri delavci kar sami od sebe začeli izdelovati »listovnike« (portfolie). Svetovalna delavka je povedala, da se »listovnik« (portfolio) zaenkrat uporablja pri letnih razgovorih z ravnateljico, kjer predstavlja načrt ciljev za prihodnost, kam želi posameznik napredovati, kje se vidi v prihodnosti. Dejanska realizacija ciljev pa se preverja na naslednjem letnem razgovoru, kjer »listovnik« (portfolio) služi kot dokazno gradivo, kaj vse je bilo realizirano. Ko sem spraševala o tem, koliko strokovnih delavcev je že izdelalo svoj »listovnik« (portfolio), je ravnateljica odgovorila, da sicer nima točnih podatkov, vendar da je zagotovo tretjina zaposlenih strokovnih delavcev takih, da so svoj »listovnik« (portfolio) že napisali ter ga ažurno dopolnjujejo. Na letnih razgovorih se najdejo tudi delavci, ki prinesejo neko mapo, ki jo naslovijo *Listovnik*, kjer imajo shranjen samo nabor aktivnosti, ki so jih izvedli v šolskem letu. Ravnateljica priznava, da za letne razgovore, ki se izvajajo enkrat letno v januarju in februarju, sicer nimajo točno določenih navodil, kako pripravljen mora priti delavec na razgovor oziroma kaj vse mora s seboj prinesiti, ter da je potrebno zaposlene informirati o tem, čemu pravzaprav služi »listovnik« (portfolio) ter da »listovnik« (portfolio) kot tak ni namenjen ocenjevanju. Zadali so si tudi nek cilj, da bodo v prihodnje, do septembra letos, našli kazalnike, s katerimi bi zbrali podatke, ki bi definirali letno oceno posameznega zaposlenega za koledarsko leto ter da bodo do takrat delavce seznanili z namenom in smislom oblikovanja »listovnika« (portfolia) ter v kakšne namene se ga bo uporabljalo. Intervju smo



nadaljevali z zadnjim vprašanjem prvega sklopa: ali se med strokovnimi delavci najde tudi kdo, ki »listovnika« (portfolia) sploh še ni poskušal oblikovati. Ravnateljica je mnenja, da se zagotovo najde kdo, vendar tega niso preverjali. Pomočnica ravnateljice pravi, da so pri oblikovanju »listovnika« (portfolia) večji problem tehnični delavci, ker naj bi »listovnik« (portfolio) izdelali vsi zaposleni v vrtcu, glede pedagoških delavcev pa meni, da je vsak vsaj pomislil okrog »listovnika« (portfolia), čeprav ga morda (še) ni oblikoval. Svetovalna delavka je dodala, da bo potrebno, kot je že pri prejšnjem vprašanju povedala ravnateljica, vse bolj sistematično dodelati ter zaposlene natančno seznaniti s stvarmi, ki so jih izvedele na *Programu* udeležene strokovne delavke, ker drugače vodstvo ne more pričakovati od zaposlenih, da delajo nekaj, o čemer ne vedo ničesar oziroma vedo premalo. Ravnateljica je za konec še omenila, da jih čaka zahtevna naloga, saj so interpretacije na višjih strokovnih področjih glede »listovnika« (portfolia) tako zelo različne (Buletinac 2011, Koler Križe 2011, Rus 2011).

### **3.3.2.2 Drugi sklop vprašanj – osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih**

Na vprašanje, kako pomemben se jim zdi osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih v organizaciji, je ravnateljica odgovorila, da je to ena najpomembnejših stvari. Že pri razgovorih za novozaposlene se pojavijo vprašanja, ko ravnateljica kandidata sprašuje o pripravljenosti nenehno se izobraževati in usposablјati ter o njihovi viziji za prihodnost, ker je odgovor na slednje vprašanje ključen pri izbiri kandidata za zaposlitev, saj s tem ravnateljica ocenjuje kandidatovo širino, ali je sposoben in pripravljen sprejemati nova znanja ter biti pri opravljanju svojega dela nenehno aktiven. Svetovalna delavka je odgovorila na naslednje vprašanje o tem, kaj vse organizacija nudi zaposlenim, da se lahko osebno in profesionalno izpopolnjujejo. Zaposlenim v organizaciji je so na voljo aktivni, ki so zaokrožena področja izobraževanja, ki se tičejo točno določenega področja dela, izobraževanja za celoten kolektiv (npr. o stresu na delovnem mestu ali v zvezi z varnostjo v cestnem prometu itd.), ki so obvezna za vse delavce, individualna izobraževanja, ki se jih posamezniki udeležijo glede na svoje interese povezane z opravljanjem njihovega dela (takšno izobraževanje lahko postane tudi obvezno za posamezne zaposlene, ki imajo v skupini otroka s posebnimi potrebami), delovni timi, ki se izvajajo na različnih področjih (trenutno deluje 17 timov s 7–10 člani) ter prenos dobrih praks, kar se je začelo izvajati šele pred kratkim, ko posamezni zaposleni (lahko tudi skupinsko) predstavijo ali izvedejo delavnice za ostale zaposlene o posebnostih, ki jih izvaja/jo v vsakdanjem delu. Pri slednjem vprašanju je pogovor nanese tudi na razlike, ki morda obstajajo po različnih enotah. Ravnateljica je

povedala, da razlike po enotah definitivno obstajajo ter da ima timsko sodelovanje, predvsem omenjeni delovni timi, zelo velik vpliv na osebnostni in profesionalni razvoj. Sama opazuje, da so ljudje, ki se povezujejo, ki se pogovarjajo o svojem delu ter skupaj načrtujejo, veliko bolj motivirani, da neka znanja pridobijo oziroma jih delijo z drugimi, tam, kjer so pa ljudje bolj zaprti ter delujejo sami sebi zadostni individuumi, pa prav tako obstaja motiviranost za osebnostni in profesionalni razvoj, vendar v smislu, da se izboljšujejo samo na svojih delovnih področjih. Svetovalna delavka še opozarja, da moramo biti zelo previdni, da ne govorimo, da je neka klima ali osebnostni in profesionalni razvoj boljši v eni enoti ter v drugi slabši, zato ker gre zgolj za različnost, drugačnost in ne za boljše ali slabše. Pri sedmem vprašanju sem vprašala, kako ažurno spremljajo osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih. Svetovalna delavka pravi, da vodi evidenco vseh izobraževanj in usposabljanj, ki se jih udeleži posamezni zaposleni udeleži, ter konec leta naredi evalvacijo letnega delovnega načrta. Letos je bilo vseh individualnih izobraževanj in usposabljanj med 90 in 95. Pomočnica ravnateljice je omenila, da bi morda za boljši vpogled v to, ali je bil nek seminar oziroma izobraževanje ali usposabljanje kvalitetno in primerno tako, da bi udeleženci slednjih po končanem izobraževanju ali usposabljanju oddali neko poročilo o tem ali je bilo kvalitetno, smiselno oziroma uporabno. Osmo vprašanje se je iz vprašanja o tem, kako ocenjujejo svoje delo na področju osebnostnega in profesionalnega razvoja zaposlenih, razvilo v pravo debato. Ravnateljica se je na lestvici od 1 do 5 (kjer 1 pomeni zelo slabo in 5 odlično) ocenila z oceno od 3 do 4, svetovalna delavka je komentirala, da se ji zdi ocena kar kritična in da bi ona svoje delo definitivno ocenila s 4, ker se ji zdi, da je v to vloženo veliko truda, časa in energije, vendar rezultati prihajajo bolj počasi. Mogoče ta trenutek ni vse tako, kot bi si želeli, ker je osebnostni in profesionalni razvoj proces, ki se nikoli ne konča. Ravnateljica je pogovor nadaljevala z opisovanjem enega od delovnih timov, ki ga trenutno izvajajo in služi kot mentorstvo za novozaposlene delavce, kjer izvajajo razne dejavnosti od poglobljenega uvodnega pogovora z vodstvenimi delavci, kjer se mu predstavi delovanje vrtca, določi se mu mentorja, informira se ga o tem, na koga se lahko obrne, na kaj mora biti pozoren do tega, da ga skozi vse naloge, ki jih ima, vodi mentor skozi vse prvo leto. Svetovalna delavka je ravnateljico še dopolnila s tem, da so po prvem letu naredili tudi analizo stanja, ki je pokazala, kako razvojno poteka delovni tim, kjer so vključeni na novo zaposleni delavci v primerjavi z delavci, ki so bili na novo zaposleni v prejšnjem šolskem letu ter te pomoči niso bili deležni. Pogovor je nadaljevala z opisom še enega tima, ki je bil ustanovljen pred kratkim, to je tim vodij, kjer se v enem timu združujejo vse vodje ostalih timov ter imajo svoj cilj in namen s tem, ko se izkustveno, na konkretnih primerih, učijo, kako voditi, se odzivati, delovati,

utrjevati dobre odnose, klimo ter znati spodbudit vsakega člana tima, da nekaj vloži, prispeva oziroma si upa reči in dati dobro idejo. Takšna znanja potem vodje prenesejo v svoje time. Pogovor se je nato usmeril v sam začetek ustanovitve timov. Svetovalna delavka je povedala, da so timi začeli delovati približno pet let nazaj in so v bistvu posebnost njihovega javnega zavoda, ker jih nimajo nikjer drugje. Prvo leto je začel delovati en tim, v okviru vodenja nekega inovacijskega projekta *Sodelovanje s starši*. Člani tima so se zelo dobro ujeli ter veliko naredili v enem letu delovanja, zato so z delovanjem nadaljevali še naslednje leto, poleg omenjenega tima pa sta začela delovati še dva tima na temi *gibanje in okolje*. Tretje leto je bilo timov še več in naslednje še več tako, da jih letos deluje 17 oziroma 18 s timom vodij. Timi ne prenehajo, ampak se le rekonstruirajo, preoblikujejo, preimenujejo oziroma, če tim ne zaživi, naslednje leto začnejo s kakšno novo aktivnostjo ali pa iz dosedanjega tima nastane čisto nov tim, kot se je zgodilo s prvim ustanovljenim timom *Sodelovanje s starši*, kjer so naredili že toliko stvari, da jim je enostavno zmanjkalo idej, zato se je tim preoblikoval v zgoraj omenjen tim za novo sprejete. Ravnateljica je še dodala, da določeni timi ne delujejo popolnoma na prostovoljstvu, na primer tim za vrtec v naravi, kjer morajo biti v vključene vse vzgojiteljice, ki morajo v določenem šolskem letu (v skupinah z otroki, starimi od 5–6 let) izpeljati program vrta v naravi. Pomočnica ravnateljice je na koncu še povedala, da so v določene time vključeni tudi tehnični delavci, sicer ne v takem številu kot strokovni, ter da kljub temu vsi člani tima delujejo enakovredno. Pri vprašanju, kateri kader se najbolj izpopolnjuje oziroma osebnostno in profesionalno raste, je svetovalna delavka omenila, da delavci, ki imajo srednja leta delovne dobe včasih mislijo, da že vse znajo, in se kakih izobraževanj sploh ne udeležijo, stari med 20 in 30 pa naj bi se po njenem mnenju najbolj izobraževali, čeprav je na koncu dodala, da to niti ne drži. (Buletinac 2011, Koler Križe 2011, Rus 2011)

### **3.3.2.3 Tretji sklop vprašanj – neformalna izobraževanja in usposabljanja**

Na deseto vprašanje v tretjem sklopu vprašanj, v kolikšni meri izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k osebnostni in profesionalni rasti posameznika, je svetovalna delavka odgovorila, da je slednje zgolj odvisno od osebnostnih lastnosti vsakega posameznika. Izobraževanje je po njenem mnenju lahko še tako dobro, če pa posameznik ni pripravljen sprejemati dodatnih znanj in kompetenc, ki mu jih slednje nudi, tudi ni pripravljen osebnostno in profesionalno rasti. Človek mora imeti za rast in napredovanje neki osebnostni lastnosti kot sta odprtost in pripravljenost. Če je človek izobražen, vendar nima nobenih osebnih vzgibov oziroma želja, da se razvija oziroma da je tog, nefleksibilen, mu njegova strokovna

podkovanost nič ne služi pri osebni in profesionalni rasti, kvečjemu nazaduje ter tako na znanju in kompetencah pridobljenih v preteklosti izgublja vrednost. Na vprašanje glede ponudbe neformalnih izobraževanj in usposabljanj, ki jih ponuja zavod, so intervjuvane strokovne delavke odgovarjale komplementarno ter povedale, da so na voljo obvezna izobraževanja, ki se določajo glede na globalne cilje letnega delovnega načrta in so obvezna za vse zaposlene delavce v javnem zavodu. Kdor se izobraževanja ne udeleži, mora na zagovor pred ravnateljico. Takšna izobraževanja potekajo ob sobotah ali v popoldanskih urah med tednom. Zaposlenim so na voljo tudi individualna izobraževanja in usposabljanja, ki so v osnovi prostovoljna ter poljubna glede na letni delovni načrt oziroma ciljev posameznega delavca razen v izjemnih primerih, ko so izobraževanja obvezna, to so izobraževanja zaradi dela z otrokom s posebnimi potrebami ter za novo zaposlene delavce, ki se morajo udeleževati študijskih skupin. Vsakemu delavcu sicer po kolektivni pogodbi pripada 5 dni izobraževanj. Individualna prostovoljna izobraževanja delavci izbirajo iz številnih seznamov izobraževanj v okviru Ministrstva za šolstvo, Zavoda za strokovno izpopolnjevanje ter nekaterih drugih inštitucij in s seznama tržne ponudbe (npr. podjetje MIB). Zaposlenim so na voljo tudi aktivni ter predstavitve dobrih praks, kar v bistvu tudi spada med izobraževanja. Vrtec omogoča zaposlenim strokovnim delavcem, ki še nimajo opravljenega strokovnega izpita, tudi opravljanje slednjega. Finančno pa vrtec ne podpira formalnih izobraževanj, kar omogoča na primer pomočnikom/cam vzgojiteljev napredovanje na delovno mesto vzgojitelja/ice. Včasih je javni zavod skupaj z MOL plačal tudi del šolnine za formalno izobraževanje, danes pa vrtec pomaga le še v okviru dodelitve prostih dni oziroma študijskega dopusta. Na vprašanje, v kolikšni meri zaposleni uporabljajo znanja in kompetence, pridobljene z neformalnim izobraževanjem in usposabljanjem, je svetovalna delavka odgovorila, da slednjega ne merijo, vendar pa nekateri le uporabijo določena znanja in kompetence, ki jih pridobijo, v delovnih timih, vendar različno, nekateri bolj operativno, drugi imajo napisana poročila ali kako drugače pripravljen material. Pomembno je, da so pomembni vsi člani tima in ni določeno, kdo bo kaj delal, vendar vsak začuti svojo odgovornost. Na vprašanje o najpomembnejši dejavnosti v organizaciji so vse strokovne delavke odgovorile, da so najpomembnejši timi. Pri vprašanju glede zavrnitve prošenj za izobraževanja oziroma usposabljanje je svetovalna delavka odgovorila, da se zgodi zavrnitev prošnje običajno le zaradi finančne narave ter da je na šolsko leto zavrjenih samo 5 do 6 želja, ki pa so po njenem mnenju vse zavrjene le iz finančne plati. Po mnenju svetovalne delavke ni nikogar, ki se na svojo pobudo ne udeleži nobenega izobraževanja, so pa trije oziroma štirje strokovni delavci, ki niso vključeni v noben

delovni tim. Za izobraževanje in usposabljanje vrtec nameni 0,4 % vseh stroškov (Buletinac 2011, Koler Križe 2011, Rus 2011).

### **3.4 Zaključne ugotovitve**

Zaposleni so v večini seznanjeni s tem, katere vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj so jim na voljo. Javni zavod jim nudi obvezna neformalna izobraževanja in usposabljanja, ki se jih je potrebno obvezno udeležiti, v nasprotnem primeru lahko delavca, ki tega ne stori, doleti sankcija, ter prostovoljna neformalna izobraževanja in usposabljanja, ki si jih lahko izbere vsak posameznik sam iz nabora možnosti, ki jih nudijo različne organizacije, državne ali tržne, vendar mora oblika izobraževanja ali usposabljanja ustrezati potrebam delovnega mesta, na katerem je zaposlen posameznik. V zadnjih petih letih se samo trije anketirani strokovni delavci niso udeležili nobenega izobraževanja in usposabljanja, kar ustreza prepričanju vodstvenih delavcev, da so približno trije oziroma štirje zaposleni taki, ki niso udeleženi v noben delovni tim oziroma se v tem primeru niso udeležili nobenega izobraževanja in usposabljanja v zadnjih petih letih. Zanimiv je tudi podatek udeleževanja izobraževanj in usposabljanj glede na starost, ki pravi, da se slednjih v največji meri udeležujejo stari od 46 do 55 let in v najmanjši pa stari do 25 let, kar pa je v nasprotju z izjavo ene od intervjuvanih strokovnih delavk, ki je sicer svojo izjavo o tem na koncu preklicala. Strokovnim delavcem v večini nudijo največ znanj in kompetenc vsa izobraževanja in usposabljanja oziroma tista, ki so jim ponujena v okviru organizacije (prostovoljna in obvezna). Znanja so bila poleg tega tudi v vseh primerih, razen pri enem, primerna in uporabna ter v skoraj vseh primerih uporabljena na delovnem mestu. Po navedenih podatkih sklepam, da so izobraževanja in usposabljanja ponujena v okviru organizacije (prostovoljna in obvezna) primerna ter uspešna, saj so očitni viri dodatnih znanj in kompetenc, ki jih zaposleni dobijo za dobro opravljanje svojega dela tudi v povezavi z delovanjem delovnih timov. Mnenja o tem, kaj pomeni osebni in profesionalni razvoj, so zelo različna, le slaba četrtina jih meni, da so za to potrebni medsebojni odnosi oziroma timsko delo, medtem ko skoraj dve tretjini strokovnih delavcev menita, da to pomeni izobraževanje oziroma vseživljenjsko učenje. Analiza podatkov je hkrati pokazala tudi, da so izobraževanja in usposabljanja ena od aktivnosti, ki po mnenju anketirancev najbolj pripomorejo k osebni in profesionalni rasti zaposlenih za delovne time, sicer tako meni le slaba polovica anketirancev. V tem primeru podatek, da je le polovica anketiranih prepričana, da jim organizacija nudi planiranje izobraževanj in usposabljanj ter da je kar 90 % anketirancev nudeno timsko delo, ni spodbujajoč. Kljub temu, glede na prepletajoče se

podatke iz intervjuja ter anketnih vprašalnikov o izobraževanjih in usposabljanjih ter timskem delu oziroma delovnih timih, sklepam, da organizacija z nudenjem posebno organiziranega timskega dela v obliki »delovnih timov«, ki do danes delujejo že peto leto zelo uspešno, spodbujajo timsko naravnost, vedoželjnost oziroma udeleževanje izobraževanj in usposabljanj, vpeljevanje sprememb, razvijanje posameznikov tako na osebnotnem kot na profesionalnem področju ter motivirajo za nadaljnjo delo, ki ga posameznik bodisi opravlja na svojem delovnem mestu ali v timski kohezivnosti. Sodelovanje v delovnih timih torej zaposlene motivira za udeleževanje na izobraževanjih in usposabljanjih, kjer pridobijo znanja, ki jih implementirajo v delovanje timov ter jih nato realizirajo na svojih delovnih mestih. S tem je pomembnost delovnih timov skrita za načinom delovanja delovnih timov, ki spodbuja zaposlene, da se udeležujejo izobraževanj in usposabljanj, kar realno pokaže tudi podatek o tem, da le trije oziroma štirje zaposleni niso vključeni v nobeno izobraževanje ali usposabljanje. Morda vodstvo res nima točno določenih kazalnikov ali specifičnih orodij, s katerimi bi lahko ocenjevali, evalvirali, analizirali ali merili kvaliteto in smiselnost izobraževanj in usposabljanj, na katere so obvezno ali prostovoljno napoteni zaposleni, vendar ima namesto tega odsev realnega stanja uspešnega delovanja celotnega kolektiva na različnih področjih preko delovnih timov ter na posameznih delovnih mestih. Menim, da rešitev o pisanju poročil s strani zaposlenih o smiselnosti in kvaliteti izobraževanja ali usposabljanja, ki so jo intervjuvane strokovne delavke podale na intervjuju, za bolj transparentno vodenje evidence o kvaliteti in primernosti izobraževanj in usposabljanj ni primerna oziroma bi marsikaterega manj zainteresiranega delavca s tem le odvrnili od udeležbe na izobraževanjih in usposabljanjih, ker imajo strokovni delavci že tako relativno veliko pisanja različnih ocen, poročil, priprav, refleksij ipd. Zadnji sklep temelji na analizi podatkov o oblikovanju »listovnika« (portfolia), ki je pokazala, da polovici strokovnim delavcem največjo oviro pri oblikovanju slednjega predstavlja čas, ažurnost in doslednost, da je namen »listovnika« (portfolia) predvsem spremljanje samega sebe oziroma, da jih le slaba petina meni, da je njegov namen osebnotni in profesionalni razvoj, kar kaže tudi na slabo informiranost zaposlenih o namenu oblikovanja »listovnika« (portfolia). Po mojem mnenju so zaposleni dobro informirani o tem, kaj je »listovnik« (portfolio) oziroma kako se ga oblikuje, ker ga določeni zaposleni uporabljajo za spremljanje otrokovega razvoja in napredka, vendar v primeru oblikovanja »listovnika« (portfolia) za spremljanje lastnega razvoja, njegovega namena in načina oblikovanja ne poznajo.

## 4 Zaključek

Z analizo podatkov anket in intervjuja sem prišla do zaključnih ugotovitev ter zaključka, kjer lahko ovržem prvo hipotezo, da je javni zavod z udeležbo v programu *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju* ter uvedbo »listovnika« (portfolia) veliko prispeval k osebni in profesionalni rasti zaposlenih. Program še ni popolnoma zaključen, zaposleni o namenu in načinih oblikovanja »listovnika« (portfolia) še niso bili podučeni s strani udeležencev, zato ni moč trditi, da je veliko prispeval k osebni in profesionalni rasti zaposlenih v organizaciji, saj se dejanskih izsledkov oziroma rezultatov uvajanja udeležencev še ni začelo implementirati v organizaciji. Na tem mestu bi še enkrat izpostavila problem preverjanja kvalitete izobraževanj in usposabljanj prav v slednjem primeru. Udeleženci izobraževanja in usposabljanja svojega znanja in kompetenc še niso prenesli v organizacijo oziroma na svoje delovno mesto, prav tako tega ne bi naredili z individualno ali skupinsko oceno *Programa* na listu papirja, ampak bodo kvaliteto slednjega najlažje projicirali skozi projekte in različne načine prenosa znanj, ki jih bodo izvedli na način, ki bo ponudil nova znanja in kompetence tudi ostalim zaposlenim v organizaciji. Ovrгла bom tudi drugo hipotezo, ki pravi, da so bili pri uvajanju »listovnika« (portfolia) vsi zaposleni dobro seznanjeni z njegovim namenom in vsebino. Problem, ki se pojavlja pri seznanitvi zaposlenih z oblikovanjem »listovnika« (portfolia), je v osnovi že v tem, da do uvajanja »listovnika« (portfolia) sploh še ni prišlo. Zadnjo hipotezo bom potrdila, saj dejansko neformalna izobraževanja in usposabljanja v veliki meri prispevajo k osebni in profesionalni rasti zaposlenih, kar je razvidno tudi iz analize anketnih podatkov ter nekoliko manj iz analize intervjuja, ker vodilni strokovni delavci niso enotni pri načinu ugotavljanja učinkov izobraževanj in usposabljanj. Osebni in profesionalni razvoj je v preučevanem javnem zavodu zelo pomembna kategorija pri upravljanju s človeškimi viri. Za namene razvoja posameznikov imajo vzpostavljen sistem timskega dela v obliki delovnih timov, ki je dobro zaživel, vendar potrebuje za odličnejše rezultate še nekaj več izpopolnitev. Timsko delo lahko ogromno prispeva k razvoju posameznika v organizaciji tako na pridobivanju novih znanj preko internega prenosa kot preko dodatnega izobraževanja in usposabljanja za izboljšanje kvalitete delovanja celotnega tima, vendar ni dovolj le skupinska obravnava, da bi dosegli popolnejši napredek pri posamezniku. Podatki kažejo, da so v organizaciji individualni letni razgovori ponujeni samo slabima dvema tretjinama strokovnih delavcev, poleg tega pa jih samo slaba desetina meni, da je to ena izmed produktivnejših aktivnosti v organizaciji, ki nudi osebni in profesionalni razvoj. Vodilni delavci javnega zavoda bi

morali več vlagati v individualno obravnavo zaposlenih v obliki metode 360 stopinj ali spodbujanje refleksivne analize lastnega dela s pomočjo oblikovanja »listovnika« (portfolia). Slednji je že del kolektiva, vendar nekaterim posameznikom v organizaciji predstavlja le breme namesto sredstva za lasten razvoj. O načinih in namenih oblikovanja »listovnika« (portfolia) bi bilo potrebno zaposlene podrobneje informirati, jim dati natančnejša navodila ter jih sproti spremljati na poti njihovega razvoja. Zaposlenim je ponujen širok spekter različnih izobraževalnih možnosti, vendar organizaciji manjka sistem za preverjanje kvalitete izobraževanja in usposabljanj, ki se jih udeležujejo posamezniki. Kvaliteto tovrstnih izobraževanj je moč preverjati na različne načine, vendar ne tako, da se zaposlene še dodatno obremenijo z ocenjevanjem izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih udeležili. Veliko bolj produktivno bi bilo, če bi zaposleni znanja in kompetence, ki so jih pridobili, implementirali v lastno delo na način, ki bi odseval rezultate na delovnem mestu ter rezultate kvalitet izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih udeležili. Takšna implementacija je možna preko različnih skupinskih ali individualnih projektov v skupini otrok oziroma za namene delovnega mesta, ki jih posamezniki izvedejo na podlagi učnega načrta izobraževanja ali v obliki internega prenosa znanja v obliki predstavitev dobrih praks in delovanja v delovnih timih, kar se izvaja že zdaj. Organizacija ima odlično postavljen sistem za uvajanje novozaposlenih v organizacijo preko timskega in individualnega dela z načinom internega prenosa znanja ter medsebojno pomočjo, kar poleg podpore novozaposlenim nudi tudi gradnjo neformalnih odnosov oziroma pridobivanje socialnega kapitala.



## 5 Literatura

1. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited. Dostopno prek: Google books.
2. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
3. Buletinac, Maruša. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. junij.
4. Campbell M. Dorothy, Pamela Bondi Cingnetti, Beverly J. Melenzyer, Diane Hood Nettles, Richard M. Wyman, Jr. 1997. *How to develop a professional portfolio*. United states of America: Allyn and Bacon.
5. Cha, Jongseok, Youngbae Kim in Tae-Yeol Kim. 2009. Person-career fit and employee outcomes among research and development professionals. *Human relations* 62 (12): 1857-1886.
6. Craft, A. 1996. *Continuing professional development. A practical guide for teachers and schools*. London, NY: Routledge, University Press. Dostopno prek: Google books.
7. De Fina, Allan A. 1992. *Portfolio Assessment: getting started*. United States of America: Scholastic inc.
8. de Vaus, David. 2002. *Surveys in social research: 5th edition*. Australia: Allen & Unwin.
9. Eurostat. 2011. *Life-long learning by gender*. Dostopno prek: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=98](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=98) (1. junij 2011).
10. Greenhous, H. Jeffrey, Ferard A. Callanan in Veronica M. Godshalk. 2010. *Career Management*. United states of America: SAGE Publications inc. Dostopno prek: Google books.
11. Javornik Krečič, Marija in Marija Ivanuš Grmek. 2008. Cooperative learning and team culture in schools: Conditions for teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education* 24 (1): 59-68.
12. Javrh, Petra in Jana Kalin. 2011. Poklicni razvoj učitelja – predpogoj za kakovostno poučevanje in upoštevanje raznolikosti učencev. V *Udejanjanje načela individualizacije v vzgojno-izobraževalni praksi: ali smo na pravi poti?*, ur. Klara Skubic Ermenc, 17-21. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

13. Javrh, Petra. 2010. Učitelji – pionirji razvoja. V *Kulture v dialogu*, ur. Nives Ličen, 35-44. Ljubljana: Znanstvena založba filozofske fakultete.
14. Johnson, Ruth S., J. Sabrina Mims-Cox in Adelaide Doyle-Nichols. 2006. *Developing portfolios in education: a guide to reflectio inquiry and assessment*. United States of America: Sage Publications inc.
15. Klenowski, Val. 2002. ***Developing portfolios for learning and assessment: processes and principles***. London. Routledger Falmer Taylor & Francis group. Dostopno prek: Google books.
16. Koler Križe, Andreja. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. junij.
17. Kvale, Steinar. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publication inc.
18. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava model kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
19. Marx, Ronald W., Phyllis C. Blumenfeld, Joseph S. Krajcik in Elliot Soloway. 1998. New tehnologies for teacher professional development. *Teaching and Teacher Education* 14 (1): 33-52.
20. Maybury, Mark T., Daryl Morey in Bhavani Thuraisingham. 2002. ***Knowledge management: classic and contemporary works***. United states of America: MIT press. Dostopno prek: Google books.
21. Megginson, David in Vivien Whitaker. 2003. ***Continuing Professional Development***. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek: Google books.
22. Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
23. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Paulson, F.Leon, Pearl R. Paulson in Carol A. Meyer. 2003. What makes a portfolio a portfolio? *Educational Leadership* 48 (5): 60-63.
25. Polimac, Klemen. 2011. *Seznam zaposlenih Vrtca Mladi rod po starosti, stopnji izobrazbe in spolu na dan 4.7.2011*. Ljubljana: Arhiv Vrtca Mladi rod.
26. Rosenbaum, Paul R.. 2005. Attributable Effects in Case – Studies. *Biometrics* 61 (7): 246-253.

27. Rus, Renata. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 4. avgust.
28. --- 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. junij.
29. Rutar, Sonja. 2007. Profesionalni portfolio v razvoju vzgojiteljev in učiteljev. V *Mentorstvo v profesionalnem razvoju učitelja in vzgojitelja*, ur. Tatjana Vonta in Andreja Istenič Starčič, 45-66. Koper: Univerza na primorskem, Pedagoška fakulteta Koper.
30. Sapsford, Roger. 1999. *Survey research*. London: SAGE Publications inc.
31. Seawright, Jason in John Gerring. 2008. Case Selection Techniques in Case Study Research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly* 61 (2): 294-308.
32. Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (SVRL). 2007. *Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/op\\_ess\\_final.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/op_ess_final.pdf) (6. junij 2011).
33. Stake, Robert E. 1995. *The art of Case Study Research*. United States of America: SAGE Publications inc. Dostopno prek: Google books.
34. Statistični urad republike Slovenije. 2006. *Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja: Klasifikacija vrst izobraževalnih aktivnosti/izidov*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=1084](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=1084) (14. junij 2011).
35. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. *Šola za ravnatelje*. Dostopno prek: <http://essprof.solazaravnatelje.si/> (15. junij 2011).
37. Thomas, C. David, Kevin Au in Elizabeth C. Ravlin. 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 24 (5): 451-471.
38. Ulrich, David. 1997. *Human resources champions: the next agenda for adding value and delivering*. United states of America. Harvard business school press. Dostopno prek: Google books.
39. Vonta, Tatjana. 2007. Z mentorskimi timi k zvišanju kakovosti in spodbujanju profesionalnega razvoja vzgojitelja oziroma učitelja. V *Mentorstvo v profesionalnem razvoju učitelja in vzgojitelja*, ur. Tatjana Vonta in Andreja Istenič Starčič, 24-44. Koper: Univerza na primorskem, Pedagoška fakulteta Koper.

40. Vrtec Mladi rod. 2008. *Publikacija vrtca*. Dostopno prek: [http://www.vrtecmladirod.si/files/publikacija\\_2008.pdf](http://www.vrtecmladirod.si/files/publikacija_2008.pdf) (3. junij 2011).
41. --- 2009a. *Katalog informacij javnega značaja*. Dostopno prek: <http://www.vrtecmladirod.si/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiem080&plugin=1> (6. junij 2011).
42. --- 2009b. *Število in stopnja izobrazbe zaposlenih*. Ljubljana: Arhiv Vrtca Mladi rod.
43. --- 2010. *Poslovno poročilo vrtca Mladi rod za leto 2009*. ur. Nadica Bobičanec in Renata Rus. Ljubljana: Arhiv Vrtca Mladi rod.

## Priloge

### Priloga A: Oblike pogodb o zaposlitvi glede na trajanje

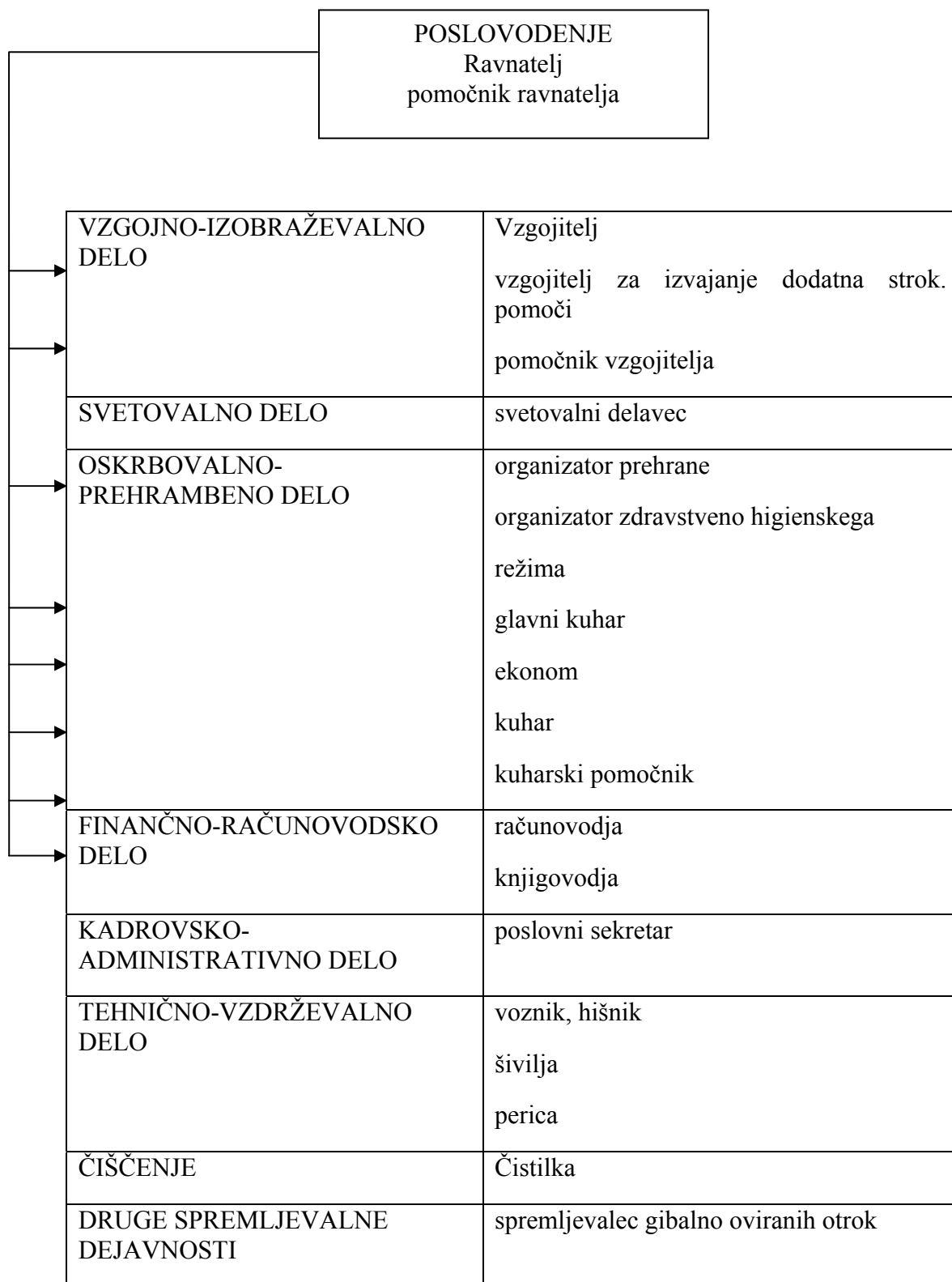
	Zaposlitev za nedoločen čas	Zaposlitev za določen čas	Pripravniki	Skupaj
<b>Vzgojitelji</b>	37	1	/	38
<b>Pomočniki vzgojiteljev</b>	32	13	/	45
<b>Spremljevalci</b>	0	1	/	1 <sup>3</sup>
<b>Tehnika</b>	29	4	/	33
<b>Ravnateljstvo</b>	9	1	/	10
<b>SKUPAJ</b>	107	20	/	127

Vir: Vrtec Mladi rod (2010).

---

<sup>3</sup> Spremljevalec je dejansko zaposlen kot spremljevalec 50% in kot pomočnik vzgojitelja 50%, zato prihaja do razlike v tabeli in zgornjem odstavku

## Priloga B: Organigram



Vir: Vrtec Mladi rod (2009a).

## Priloga C: Struktura zaposlenih po dejanski izobrazbi

	vzgojitelji		Pomočniki vzgojiteljev		Spremljevalci		tehnika		Ravnateljstvo		SKUPAJ	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
I-III. st.	/	/	1	/	/	/	17	19	/	/	18	19
IV. st.	/	/	5	4	/	/	11	12	/	/	17	16
V. st.	19	18	33	40	1	1	2	2	4	4	59	65
VI st.	5	5	/	/	/	/	/	/	1	2	6	7
VII. st.	12	15	3	1	/	/	/	/	4	4	19	20
SKUPAJ	36	38	42	45	1	1	31	33	9	10	119	127

Vir: Vrtec Mladi rod (2010).

## Priloga Č: Analiza vrnjenih anket



## Priloga D: Anketni vprašalnik

### Anketni vprašalnik

Sem študentka 4. letnika na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija – kadrovski menedžment, in za diplomsko nalogo z naslovom *Osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih v javnem zavodu v vzgoji in izobraževanju* želim pridobiti informacije o osebnostni in profesionalni rasti strokovnih delavcev v vaši organizaciji oziroma na vašem delovnem mestu. Vprašalnik je anonimen in je namenjen izključno študijskim namenom oziroma za

pisanje diplomske naloge. Prosim vas za nekaj minut vašega časa, da izpolnite sledeči vprašalnik.

Hvala!

## **I. Sklop vprašanj: osnovni podatki**

### **1. Spol**

- a. Moški
- b. Ženski

### **2. Starost**

- a. do 25
- b. od 26 do 35
- c. od 36 do 45
- d. od 46 do 55
- e. od 56 dalje

### **3. Naziv delovnega mesta strokovnega delavca**

- a. Pomočnik /ca vzgojitelja
- b. Vzgojitelj (brez naziva)
- c. Vzgojitelj (mentor)
- d. Vzgojitelj (svetovalec)
- e. Vzgojitelj (svetnik)
- f. Zaposleni v upravi
- g. Drugo: \_\_\_\_\_



4. **Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba glede na nacionalno standardno klasifikacijo izobraževanja?**  
(če obkrožite **f** ali **h**, obkrožite tudi katero podraven izobrazbe (npr. f.1. ali f.2.) ste dosegli)
- a. Prva raven (1): Osnovnošolsko izobraževanje nižje stopnje/nedokončana osnovnošolska izobrazba
  - b. Druga raven (2): Osnovnošolsko izobraževanje višje stopnje/osnovnošolska izobrazba
  - c. Tretja raven (3): nižja poklicna in podobna izobrazba
  - d. Četrta raven (4): srednja poklicna izobrazba
  - e. Peta raven (5): srednja tehniška, strokovna in splošna izobrazba
  - f. Šesta raven: visokošolska izobrazba prve stopnje in podobna izobrazba
    - f.1. podraven 6/1: višja strokovna izobrazba/ prejšnja višješolska izobrazba
    - f.2. podraven 6/2: visokošolska univerzitetna in strokovna izobrazba (prva bolonjska stopnja)/prejšnja specializacija po višješolski izobrazbi in prejšnja visokošolska strokovna izobrazba
  - g. Sedma raven (7): magistrska izobrazba (druga bolonjska stopnja)/ prejšnja specializacija po visokošolski strokovni izobrazbi in prejšnja visokošolska univerzitetna izobrazba
  - h. Osmo raven: visokošolska izobrazba tretje stopnje in podobna izobrazba
    - h.1. podraven 8/1: prejšnja specializacija po univerzitetni izobrazbi in prejšnji magisterij znanosti
    - h.2. podraven 8/2: doktorat znanosti (tretja bolonjska stopnja)/ prejšnji doktorat znanosti

## **II. Sklop vprašanj: izobraževanje in usposabljanja**

5. **Kakšne vrste neformalnega izobraževanje in usposabljanja (seminarji, usposabljanja, praksa, razna izobraževanja ipd., ki jih tudi financira vaš delodajalec) vam nudi vaš delodajalec?**
- a. nobene
  - b. samo tiste, ki se jih moram udeležiti obvezno
  - c. poleg obveznih mi je na voljo še seznam prostovoljnih neformalnih izobraževanj in usposabljanj, med katerimi lahko izbiram
  - d. ni obveznih izobraževanj in mi je na voljo seznam prostovoljnih neformalnih izobraževanj in usposabljanj, med katerimi lahko izbiram
  - e. Udeležim se lahko vsakega neformalnega izobraževanja in usposabljanja, ki si ga izberem
  - f. Drugo \_\_\_\_\_

**6. Koliko neformalnih izobraževanj in usposabljanj ste se udeležili v zadnjih petih letih?**

*(če sta odgovorili z odgovorom a, pojdite na 9. vprašanje)*

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4 in več

**7. Katero neformalno izobraževanje in usposabljanje vam je ponudilo največ znanj in kompetenc za izboljšanje vaše delovne uspešnosti?**

- a. nobeno mi ni nudilo takšnih znanj in kompetenc
- b. prostovoljno, ki sem ga financiral/a sam/a
- c. prostovoljno, ki ga je financiral delodajalec
- d. obvezno
- e. vsa so mi nudila takšna znanja in kompetence

**8. V kolikšni meri ste pridobljena znanja in kompetence, ki ste jih pridobili na neformalnih izobraževanjih, lahko uporabili na vašem delovnem mestu?**

- a. nisem pridobil/a nikakršnih znanj in kompetenc
- b. znanja in kompetence, ki sem jih pridobil/a, niso bili uporabni
- c. znanja in kompetence, ki sem jih pridobil/a, niso bili primerni
- d. znanja in kompetence so bili primerni, vendar jih nisem uporabil/a na delovnem mestu
- e. znanja in kompetence so bili uporabni, vendar jih nisem uporabil/a na delovnem mestu
- f. znanja in kompetence so bili primerni in sem jih uporabil/a na delovnem mestu
- g. znanja in kompetence so bili uporabni in sem jih uporabil/a na delovnem mestu
- h. drugo: \_\_\_\_\_

### **III. Sklop vprašanj: osebnostni in profesionalni razvoj**

**9. Kaj po vašem mnenju pomeni osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih?**

---

---

**10. Kaj od naslednjega vam je v organizaciji ponujeno oziroma vam omogoča delovno mesto, na katerem ste zaposleni?**

*(obkrožite lahko več odgovorov)*

- a. Napredovanje v plačilne razrede
- b. Napredovanje na drugo delovno mesto
- c. Napredovanje v naziv
- d. Letni razgovori in spremljanje napredka
- e. Planiranje izobraževanja in usposabljanja
- f. Timsko delo (sodelovanje in učenje z drugimi sodelavci)
- g. Kreativno reševanja problemov
- h. Samoiniciativno in avtonomno delo
- i. Ugodno delovno klimo v oddelku
- j. Ustvarjanje »listovnika« (portfolia)
- k. Drugo \_\_\_\_\_

**11. Katera od naslednjih aktivnosti v organizaciji v največji meri pripomore k vaši osebnostni in profesionalni rasti?**

- a. Timi
- b. Aktivni
- c. »Listovnik« (portfolio)
- d. Razgovori z vodstvenim kadrom
- e. Izobraževanja in usposabljanja (pridobivanje novih znanj in kompetenc)
- f. Program *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*
- g. Udejstvovanja na aktivnostih izven okvira organizacije – samoiniciativnost
- h. Drugo: \_\_\_\_\_

**12. V kolikšni meri so vaša stališča, želje, vrednote in pričakovanja v večini usklajena s cilji in interesi organizacije?**

- a. Popolnoma usklajena
- b. Usklajena
- c. Niti usklajena, niti neusklajena
- d. neusklajena
- e. popolnoma neusklajena

#### **IV. Sklop vprašanja: »listovnik« (portfolio) – osebna mapa**

**13. Kakšen je po vašem mnenju namen oblikovanja »listovnika« (portfolio)?**

---

---

**14. Kakšne izkušnje imate z oblikovanjem »listovnika« (portfolio)?**

- a. O tem ne vem nič in ga še nisem poskušal/a oblikovati
- b. O tem nekaj vem, vendar ga še nisem poskušal/a oblikovati
- c. O oblikovanju »listovnika« (portfolio) nekaj vem in sem ga že oblikoval/a
- d. O tem vem veliko, vendar ga še nisem poskušal/a oblikovati
- e. O tem vem veliko in sem ga že oblikovala
- f. Drugo \_\_\_\_\_

**15. Kaj vam pri oblikovanju »listovnika« (portfolio) predstavlja največji izziv/oviro?**

- a. Oblika, vsebina in struktura
- b. Začetek in samoorganizacija
- c. Čas, ažurnost, doslednost
- d. Izbira ustreznega materiala
- e. Refleksija, evalvacija
- f. Profesionalni načrt
- g. Uporaba IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije)

## **Priloga E: Vprašanja za intervju**

### **Intervju**

#### **I. Sklop vprašanj: O programu in »listovniku« (portfoliu)**

1. Kakšna znanja in kompetence ste pridobili od programa *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju*? Ali so koristna, primerna, uporabna itd.?
2. Kako bo oziroma je do sedaj že uvedba »listovnika« (portfolia) prispeva k osebnostni in profesionalni rasti zaposlenih?
3. Koliko strokovnih delavcev je že izdelalo svoj »listovnik« (portfolia) in ga ažurno dopolnjuje?
4. Ali se med strokovnimi delavci najde tudi kdo, ki »listovnika« (portfolia) sploh še ni poskušal oblikovati? Zakaj, po vašem mnenju?

#### **II. Sklop vprašanj: Osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih**

5. Kako pomemben se vam zdi osebnostni in profesionalni razvoj zaposlenih v vaši organizaciji (na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno))
6. Kaj vse nudite zaposlenim, da se lahko osebnostno in profesionalno izpopolnjujejo?
7. Kako ažurno spremljate osebnostni in profesionalni razvoj vsakega posameznega zaposlenega? (portfolio, načrtovanje izobraževanje, letni razgovori ipd.)
8. Kako ocenjujete svoje delo na področju osebnostnega in profesionalnega razvoja zaposlenih (na lestvici od 1 (zelo slabo) do 5 (odlično))?
9. Kateri strokovni kader (po starosti, izobrazbi, spolu) se po vašem mnenju najbolj izpopolnjujejo oziroma osebnostno in profesionalno raste?

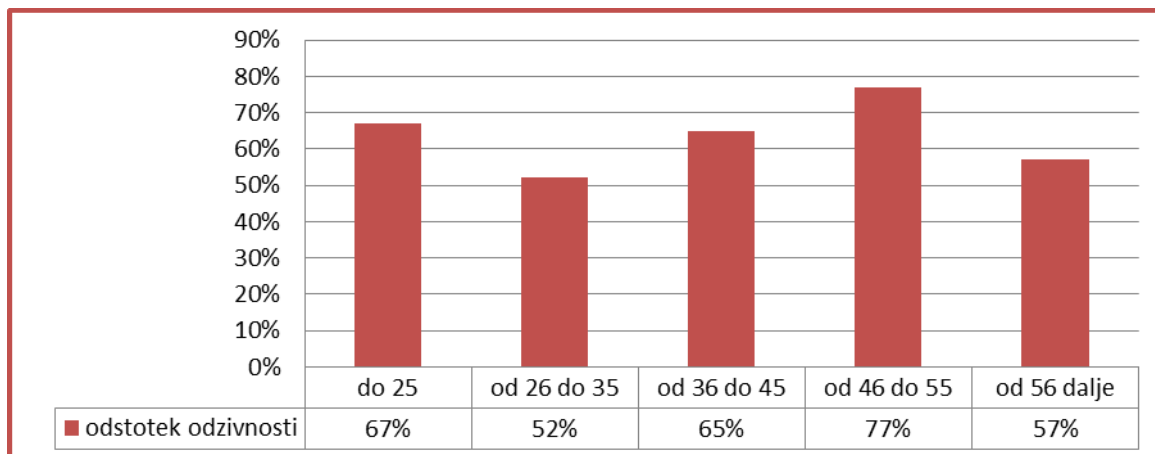
#### **III. Sklop vprašanj: Neformalna izobraževanja in usposabljanja**

10. V kolikšni meri po vašem mnenju izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k osebnostni in profesionalni rasti posameznika?
11. Kakšne vrste neformalnih izobraževanj in usposabljanj nudite strokovnim delavcem?
12. V kolikšni meri zaposleni po vašem mnenju uporabljajo kompetence in znanja, pridobljene z neformalnim izobraževanjem in usposabljanjem na delovnem mestu?
13. Katere dejavnosti v vašem zavodu največ prispevajo k osebnostni in profesionalni rasti zaposlenih? (izobraževanja in usposabljanja, timi, aktivni, srečanja ipd.)
14. Ali kakšno prošnjo za izobraževanje oziroma usposabljanje zavrnete? Zakaj?

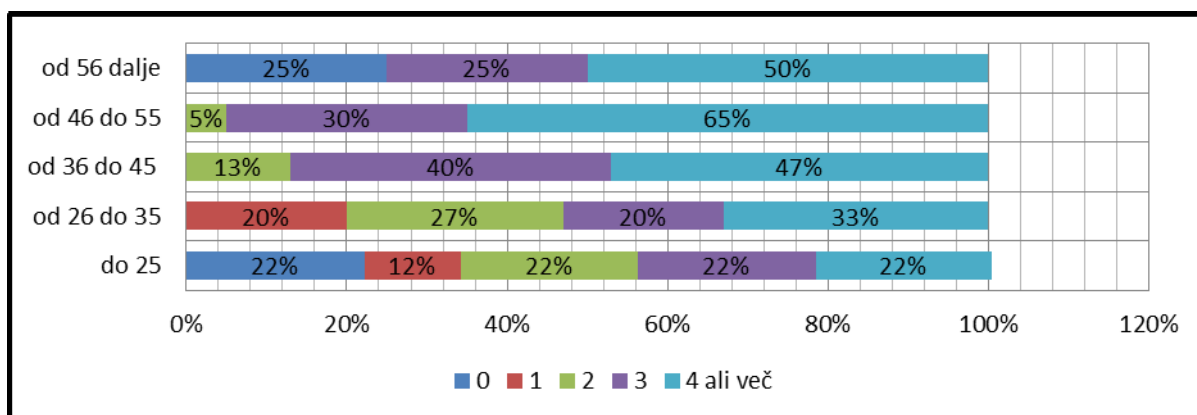
15. Koliko je zaposlenih, ki se na svojo pobudo ne udeležijo nobenega izobraževanja ali usposabljanja?

16. Koliko vseh stroškov pa namenite za izobraževanja in usposabljanja?

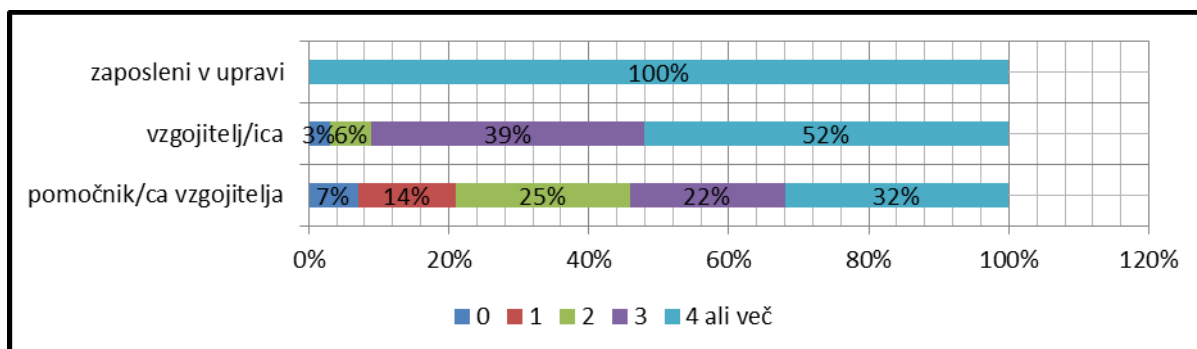
### Priloga F: Odstotek vrnjenih anket glede na starostne skupine



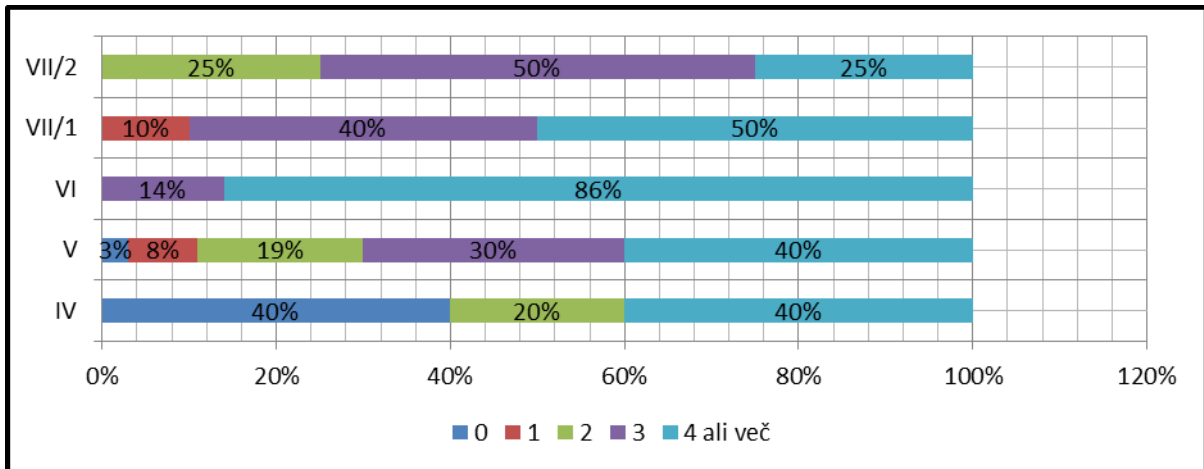
### Priloga G.1: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na starost



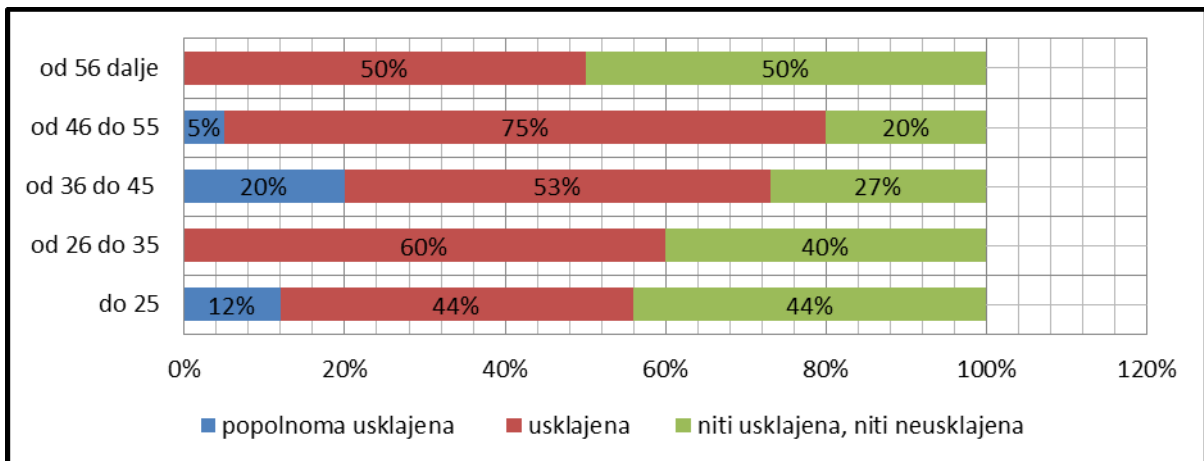
### Priloga G.2: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na naziv delovnega mesta



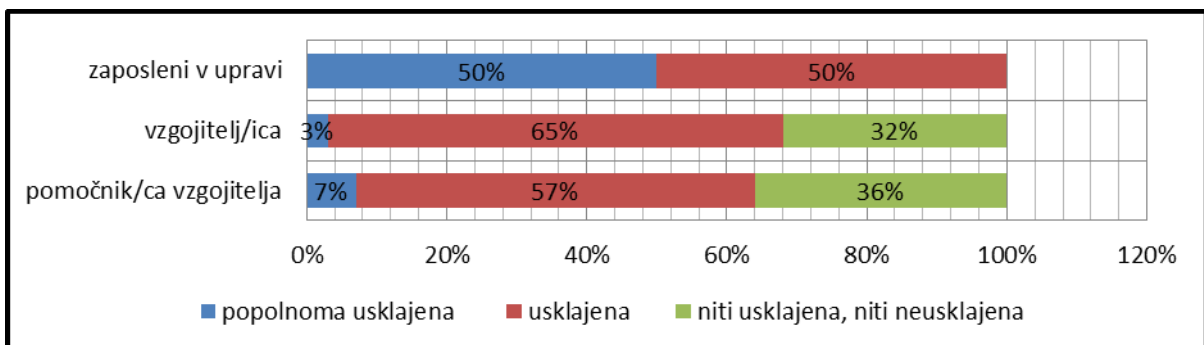
### Priloga G.3: Udeležba na neformalnih izobraževanjih in usposabljanjih glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe



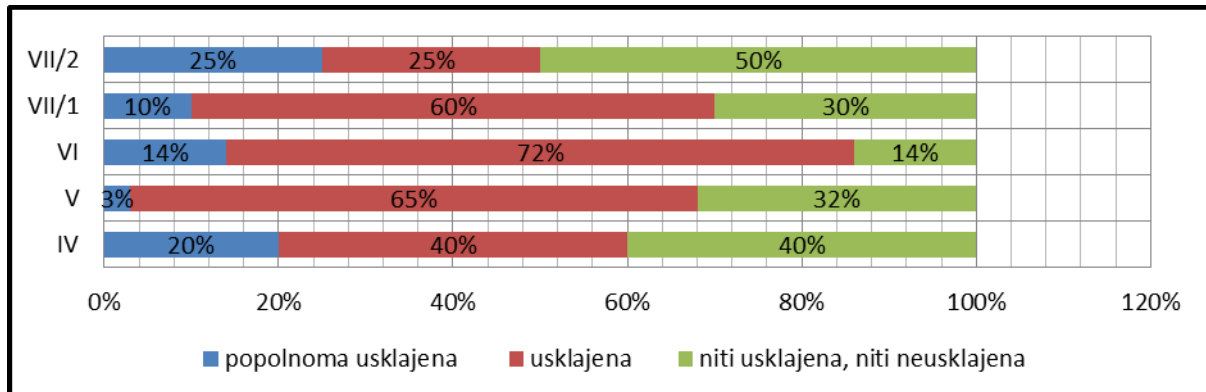
### Priloga H.1: Usklajenost z organizacijo glede na starost



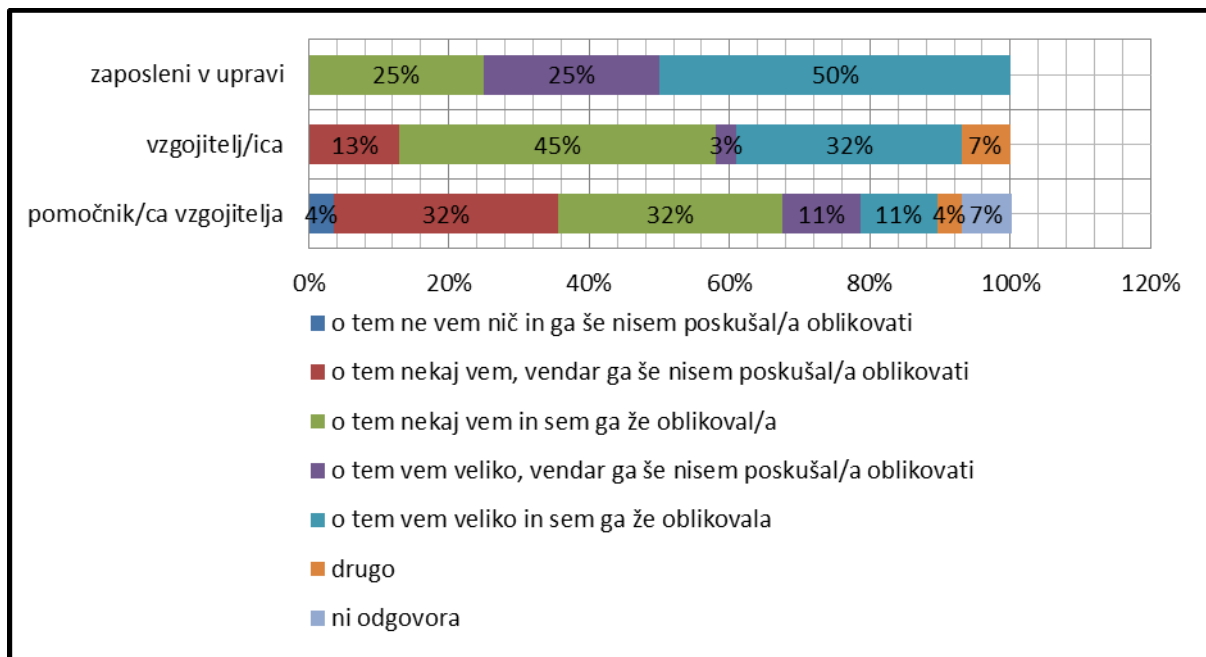
### Priloga H.2: Usklajenost z organizacijo glede na naziv delovnega mesta



### Priloga H.3: Usklajenost z organizacijo glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe

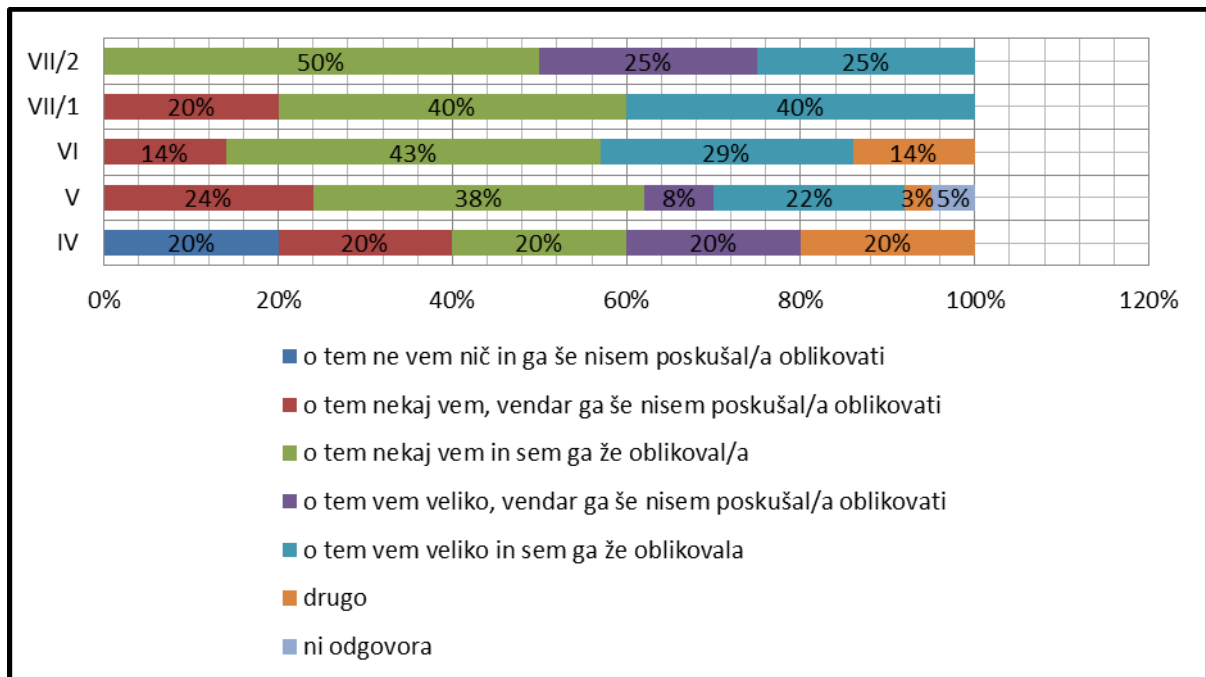


### Priloga I.1: Izkušnje z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) glede na naziv delovnega mesta





**Priloga I.2: Izkušnje z oblikovanjem »listovnika« (portfolia) glede na doseženo stopnjo formalne izobrazbe**



**Priloga J: Izzivi/ovire pri oblikovanju »listovnika« (portfolia) glede na naziv delovnega mesta**

