

Naslov članka/Article:

## **Edukacija o razvoju karijere odgojno-obrazovnih radnika: prikaz prvog modula 1 kurikuluma**

**Education on the Career Development of Educational Staff:  
An Account of the Curriculum Module 1**

Avtor/Author:

Vesna Ivasović, Inga Seme Stojnović i Alma Rovis Brandić

DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2017/2/113-122>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



**Vodenje v vzgoji in izobraževanju 37, 2/2017, letnik 15**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2017

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Edukacija o razvoju karijere odgojno-obrazovnih radnika: prikaz prvog modula kurikuluma

**Vesna Ivasović**

*Agencija za odgoj i obrazovanje, Hrvatska*

**Inga Seme Stojnović**

*Agencija za odgoj i obrazovanje, Hrvatska*

**Alma Rovis Brandić**

*Agencija za odgoj i obrazovanje, Hrvatska*

U suvremenim uvjetima života i rada, koje odlikuju brze promjene, iznimno je važno aktivno raditi na planiranju i razvoju karijere. Edukacija u tom području može dovesti do pozitivnih pomaka u razvoju karijera odgojno-obrazovnih radnika, veće podrške ravnatelja, njihova uvida u značaj planiranja razvoja ustanova, a time i do veće kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Prikazat ćemo radionice koje čine prvi modul kurikuluma za razvoj karijere koje smo proveli s odgojno-obrazovnim radnicima i ravnateljima dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola u Zagrebu i Splitu.

*Ključne riječi:* razvoj karijere, odgojno-obrazovni radnici, radionice

## Introduction

Istraživanja u području menadžmenta ukazuju da je najvažniji čimbenik koji vodi do zadovoljstva poslom sposobnost napredovanja i razvoja karijere (Norton 2008). Razvoj karijere možemo promatrati iz perspektive zaposlenika i iz perspektive organizacije. Definira se kao proces osiguravanja mogućnosti zaposlenika da unaprijede svoje znanje, vještine i rad u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije i u vezi s interesima i potrebama poslodavca. Dakle, osim osobnog angažmana zaposlenika na razvoju karijere, razradom vlastitih ciljeva i karijernog plana te konkretnim djelovanjem, važno je i planiranje te usmjeravanje unutar organizacije, na način koji je usklađen sa preferencijama i sposobnostima zaposlenika te potrebama organizacije.

U organizacijama je moguć vertikalni napredak, rotacija poslova, lateralne promjene, obogaćivanje. Organizacije će napredovati u mjeri u kojoj zaposlenici rastu i razvijaju se. Navedeno je poznata i uobičajena praksa u uspješnim tvrtkama, a pitanje

je u kojoj mjeri takav pristup primjenjuje rukovodstvo odgojno-obrazovnih ustanova.

Svjedoci smo velikih promjena u načinu života i rada zbog globalizacije, iznimno brzog razvoja komunikacijskih tehnologija i demografskih promjena. Poslove se češće mijenja, metafora *braka* između zaposlenika i poslodavca, koja podrazumijeva vjernost jednoj radnoj organizaciji cijeli radni vijek, zamijenjena je tzv. *uvjetnom privrženosti* koju karakterizira fleksibilnost i izostanak cjeloživotne odanosti (Baruch 2004). Uobičajen je postao rad na ugovor na određeno vrijeme ili rad na projektu. Promjena u makrokolini dovela je do razdoblja *uradi sam* menadžmenta (Patton i McMahan 2014). Zaposlenici imaju veću ulogu u konstrukciji razvoja svoje karijere nego u prošlosti, mogu se samoorganizirati i aktivni su. Savickas i sur. (2009) koriste termin *dizajniranje života* da bi opisali proces konstrukcije vlastite karijere. Sve je veća potreba fokusiranja na zapošljivost, a ne sigurnost posla, i uče se vještine koje će pomoći u preuzimanju odgovornosti za usmjerenje i razvoj svoje karijere. Patten i McMahan (2014) navode da siguran više ne treba biti posao, nego osoba.

Osim radnih vještina, potrebne su i komunikacijske vještine, vještine učenja, vještine rješavanja problema, timski rad te specifične osobine ličnosti kao što su prilagodljivost, otpornost, entuzijizam i otvorenost za nove ideje. Razvoj karijere povezan je sa svim aspektima života osobe i različitim ulogama, a ne samo s poslom. Potrebno je razumjeti i uzeti u obzir sve čimbenike koji su u interakciji, što upućuje na neraskidivu povezanost razvoja karijere i osobnog razvoja. Redekopp i sur. (1995) navode da su uspješne u razvoju karijere one osobe koje su svjesne svojih jakih strana i slabosti, slijede svoje snove i traže pomoć i podršku drugih u razvoju vlastite karijere. Mnoge osobe ne znaju kako voditi karijeru, ne snalaze se i potrebna im je edukacija. Cilj edukacije u području razvoja karijere je pomoći im da razviju vještine i znanja potrebna za razvoj karijere (McMahan i Tatham 2008). S obzirom na to da se današnji svijet rada brzo mijenja, osobe je potrebno osposobiti za razvoj karijere u uvjetima koji se kontinuirano mijenjaju. Dakle, edukaciju u području razvoja karijere možemo opisati kao proces učenja u kojem su sudionici edukacije aktivni, a ne pasivni sudionici, a voditelji su facilitatori procesa učenja. Upravo iz toga razloga je kurikulum za razvoj karijere *LeadCareer* kreiran tako da aktivnu ulogu imaju sudionici edukacije i osmišljen je kao niz radionica.

Karijera je jedan od najvažnijih životnih izbora, posao daje osje-

ćaj svrhe, samoispunjenja i osigurava prihode. Izvor je identiteta, kreativnosti, životnog izazova te statusa i socijalnog umrežavanja. Karijeru možemo usporediti metaforički sa životnim putovanjem koje može biti predvidljiva ravna crta ili niz uzbudljivih zavoja i uspona. Kakve su mogućnosti razvoja karijere u sustavu odgoja i obrazovanja? Postoje li krivine i usponi? Tradicionalno, u Hrvatskoj je put učitelja i odgojitelja bio pravocrtan, lišen zavoja i penjanja, najčešće u obliku stabilnoga braka koji se održavao do mirovine, a vjernost je izazivala osjećaj ponosa. Poslovna ambicioznost i inovativnost, čak i bez namjere vertikalnog napredovanja u karijeri, često je imala negativne konotacije zbog potrebe kolektiva za *mirnim morem*, stanovite sljepoće kolektiva na nesebične motive osobe usmjerene na poboljšanje kvalitete rada i nerijetko više ili manje svjesnog straha nekih ravnatelja da ambiciozni učitelj želi zauzeti njihovo mjesto. Danas neki mladi odgojno-obrazovni radnici imaju jasne vizije svojih želja i karijernog puta te u slučaju nezadovoljstva napuštaju mirne luke stabilnih poslova i otiskuju se u pustolovine razvoja nove karijere, nerijetko u inozemstvu.

Imaju li odgojitelji, učitelji, nastavnici i stručni suradnici prilike i mogućnosti napredovanja koje će izazivati njihovo osobno zadovoljstvo i činiti ih motiviranima? U Republici Hrvatskoj oni mogu napredovati u zvanje mentora i savjetnika, što utječe na visinu njihova osobnog dohotka. Mogu postati ravnatelji ili promijeniti karijeru, ali to se događa u vrlo malom postotku. Mogući su i neki oblici lateralnog ili vertikalnog napredovanja te razvoja paralelne karijere.

Mnogi odgojno-obrazovni radnici ne osjećaju se dovoljno osposobljenima za nove poslovne izazove. Uloga ravnatelja i kolega značajna je za poticanje njihova profesionalnog razvoja, a time i razvoja karijere. Spoznaja o značaju uloge pojedinca te uloge ravnatelja odgojno-obrazovne organizacije, dovela nas je do zaključaka da bi edukacija odgojitelja, učitelja i nastavnika te ravnatelja mogla dovesti do pozitivnih pomaka u razvoju karijera odgojno-obrazovnih radnika, veće podrške ravnatelja i njihova planiranja razvoja ustanova, a time i do veće kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Agencija za odgoj i obrazovanje u Hrvatskoj osigurava odgojno-obrazovnim radnicima profesionalni razvoj organizacijom stručnih usavršavanja koja su besplatna i svima dostupna. To nam omogućuje organizaciju edukacije o razvoju karijere u čitavoj zemlji, u dječjim vrtićima, osnovnim i srednjim školama. Prikazat ćemo primjenu prvoga modula kurikuluma *LeadCareer* s odgojno-obrazovnim radnicima i ravnateljima.

Razvoj karijere je složen proces upravljanja životom, učenjem i poslom tijekom radnoga vijeka. Radi se o jedinstvenom, individualnom, kreativnom procesu i zato je u edukaciji u području razvoja karijere nužan fleksibilan pristup. Proveli smo nekoliko radionica s ravnateljima i odgojno-obrazovnim radnicima u Zagrebu i Splitu, a pri tom smo poštivali načelo fleksibilnosti i modificirali smo radionice u skladu s potrebama svake pojedine skupine.

### **Radionice s ravnateljima**

Skupinu ravnatelja s kojima su provođene radionice činili su ravnatelji dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola. Sastav je bio vrlo heterogen po dobi, radnom iskustvu i iskustvu u rukovođenju. Početni strah da ravnatelji neće razumjeti značaj vlastite uloge u razvoju karijere svojih zaposlenika, da će možda pretpostavljati da je njihova uloga isključivo vezana za poticanje profesionalnog razvoja odgojno-obrazovnih radnika te da je razvoj karijere nešto što je isključivo stvar zaposlenika, odmah je otklonjen. Pokazalo se da su ravnatelji vrlo senzibilizirani na potrebe odgojno-obrazovnih radnika. Njihova promišljanja, sugestije i reakcije u pilot-provedbi prvog i drugog modula kurikuluma pomogle su nam u završnom oblikovanju aktivnosti.

Edukacija ravnatelja obuhvaćala je teorijski dio o suvremenim modelima razvoja karijere, raspravu o ulozi ravnatelja u razvoju karijere svojih zaposlenika te primjenu prvog modula kurikuluma. Ravnatelji su pokazali razumijevanje važnosti vlastite uloge u razvoju karijere odgojno-obrazovnih radnika i spremnost na usvajanje novih znanja u tom području. Radilo se o selekcioniranim skupinama ravnatelja, jednu skupinu odabrale su više savjetnice Agencije za odgoj i obrazovanje, a sudionici ostalih skupina prijavljivali su se na edukaciju samoinicijativno, dakle radilo se o ravnateljima zainteresiranima za tu temu.

### **Prvi modul: Moja karijera – moj san**

Ciljevi prvog modula *Moja karijera – moj san* jesu provesti refleksiju na vlastiti dosadašnji karijerni put, potaknuti sudionike da reflektiraju svoje karijerne kompetencije i vještine upravljanja karijerom te kreirati viziju svoje buduće karijere. Subjektivna dimenzija uspjeha u karijeri u suvremenoj literaturi smatra se značajnijom od objektivne dimenzije. Važnije od objektivnih čimbenika je ono što osoba osjeća vezano za svoju karijeru i kakva je

njezina percepcija uspjeha u karijeri (Breland i sur. 2007). Prilikom osmišljavanja aktivnosti rukovodili smo se subjektivnom dimenzijom i koristili smo u većoj mjeri ekspresivne, simboličke i projektivne metode s ciljem većeg upliva emocionalnog u odnosu na racionalno, osobito u početnim aktivnostima. U Hrvatskoj je većina odgojitelja ženskog spola, a veći postotak žena nalazi se i među učiteljima, nastavnicima i stručnim suradnicima. Više od 90% ravnatelja dječjih vrtića su žene. Naša iskustva ne ukazuju na veću otvorenost žena prema ekspresivnim metodama. Navedeno je vjerojatno posljedica izbora karijere odgojno-obrazovnog radnika i nije povezano sa spolom, barem u predškolskom odgoju i razrednoj nastavi. Intrinzične barijere uspjehu, kao što su strah od uspjeha i tzv. sindrom Pepeljuge, nalaze se češće kod žena nego kod muškaraca, a rezultat su niskog samopoštovanja i loše slike o sebi. Neke sudionice radionica pokazale su tijekom izvođenja aktivnosti svoje strahove i verbalizirale njihove izvore koji su najčešće bili povezani uz obiteljska vjerovanja i stereotipe. Uočili smo kulturološke regionalne razlike. Sudionici radionica u Splitu bili su otvoreniji i neposredniji od sudionika radionica koje su provedene u Zagrebu.

Prvi modul kurikuluma obuhvaća tri teme koje se obrađuju u radionici koja traje pet sati. Aktivnosti prvog modula su poticajne za razvoj opuštena atmosfere i grupne kohezije, omogućuju refleksiju te zahtijevaju kreativno izražavanje. U uvodnom dijelu daje se pregled kurikuluma i prvog modula, a nakon toga slijede aktivnosti koje daju vremensku perspektivu karijere, od prošlosti, preko sadašnjosti do budućnosti. Upoznavanje sudionika i voditelja edukacije provodili smo različitim aktivnostima u različitim skupinama. Jedna od uvodnih aktivnosti bila je predstavljanje, uz navođenje osobe čijoj karijeri se divimo, i objašnjenje zašto smo odabrali baš tu osobu. Varijacija te aktivnosti bila je igra u kojoj su svi sudionici i voditelji edukacije zapisivali na papirić ime osobe čija karijera ih fascinira. Papirići su izmiješani i svaki sudionik je vadio papirić iz vreće i pokušavao pogoditi tko je od sudionika odabrao osobu čije ime piše na papiriću te objasniti na temelju čega je to zaključio. Nakon toga je osoba koja je ispisala ime na izvučenom papiriću objašnjavala zašto je odabrala tu osobu. Ova aktivnost je omogućila sudionicima da saznaju nešto više o ostalim članovima skupine. Rezultati te vježbe su uvidi u vrijednosti sudionika koje nesvjesno slijede. Osvijestili su i po čemu prepoznaju da zaista u svom životu slijede vrijednosti koje su istaknuli i što bi još htjeli postići da budu sličniji svojim uzorima. Grupirali

smo uzore sudionika prema profilima njihovih profesija i izdvojile su se kategorije duhovnih vođa, znanosti, vlastitih obitelji, sporta, politike i obrazovanja. Zanimljivo je da ni u jednoj skupini nitko nije za svoj uzor odabrao bogataša.

### *Prošlost – pogled unatrag*

Tri klasične faze planiranja karijere su razdoblje maštanja, razdoblje istraživanja i realistično razdoblje. Prva aktivnost, usmjerena na vraćanje u davnu prošlost, bila je vezana uz razdoblje maštanja. Izbori karijere u tom razdoblju su konkretni i uzbudljivi, odluke su emocionalne, a ne praktične. Svaki sudionik pantomimom pokazuje što je želio biti kao dijete, a ostali pokušavaju pogoditi o kojem zanimanju se radi. Nakon toga u malim skupinama raspravljaju što se dogodilo s njihovim željama i zašto su se promijenile ili su ostale iste. Neki sudionici nisu se usmjerili na fazu maštanja, već na fazu razdoblja istraživanja koja počinje s pubertetom i karakterizira ju veći stupanj realizma nego fazu maštanja. To su bili oni sudionici koji se nisu mogli sjetiti svojih ranih želja. Ova aktivnost nam se pokazala poticajnom i dinamičnom, reakcije sudionika su bile vrlo pozitivne, bez otpora i s lakoćom su ulazili u neverbalnu komunikaciju.

Nakon aktivnosti pantomime sudionici se potiču da zatvore oči i pokušaju se sjetiti zašto su odlučili postati odgojitelji, učitelji, nastavnici ili stručni suradnici. Odluku o izboru zanimanja donosi se u fazi istraživanja, tijekom srednje škole, kada se osvještavaju sposobnosti, interesi i vrijednosti, upoznaje se sa svijetom rada i razvija se doživljaj samoefikasnosti. Cilj je konačni odabir zanimanja. Sudionici su se s lakoćom vraćali u to razdoblje i dosjećali se svojih razloga za izbor zanimanja. Raspravljali su o tome u malim skupinama, a predstavnik svake skupine izvještavao je o razlozima te su oni ispisivani na plakat. Nakon toga sudionici označavaju što ih još uvijek motivira u njihovom poslu. Opisivali su što se s vremenom dogodilo s njihovom motivacijom i na koji način je to povezano s njihovom karijerom.

Sljedeća aktivnost također je usmjerena na prošlost, zadatak sudionika je kreativno se izraziti, nacrtati strip o svom profesionalnom životu. Dobivaju prazan predložak i boje te na jednostavan način, simbolima i tekstem popunjavaju predložak. Nakon toga raspravljaju o svojim stripovima u malim skupinama. Organizirana je izložba stripova, a sudionici koji to žele prepričavaju priču svim sudionicima. Sudionici su bili vrlo motivirani za ovu

aktivnost i spremno su opisivali svoje stripove, otvoreno govoreći o uspjesima i teškim trenucima u karijeri.

Posljednja aktivnost prvog modula koja je usmjerena na prošlost također ima simbolički karakter. Sudionicima su ponuđene slike vozila na različite vrste pogona koje dostižu različite brzine: čamac, jedrilica, gliser, daska za jedrenje, bicikl, romobil, automobil, kamion, formula, vlak, raketa, puž, kornjača, Kremenково vozilo i brojni drugi. Sudionici biraju vozilo koje simbolički predstavlja njihov karijerni put. Raspravljaju u malim skupinama o svom izboru. Nakon rasprave imaju mogućnost zamijeniti sliku vozila nekom drugom i objasniti zašto su to učinili. Voditelji ih potiču pitanjem treba li njihovoj karijeri gas, kočnice ili vožnja istom brzinom, pitaju ih tko mijenja brzinu, misle li da oni imaju moć promjene brzine i što je potrebno za dobivanje te moći.

Usporedbom s izborom drugih sudionika te uvidom u njihove karijere, neki sudionici su zaključili da je njihovo *vozilo* puno brže i odabrali su drugu sliku. Pitanja za refleksiju dovela su većinu do zaključaka da su oni ti koji određuju brzinu razvoja vlastite karijere.

### *Sadašnjost – u mojim cipelama*

Prva aktivnost usmjerena na sadašnjost bila je označiti na *termometru zadovoljstva poslom* svoj stupanj zadovoljstva brojevima od nula do deset. Nakon toga sudionici su raspravljali o svojim stupnjevima zadovoljstva poslom i uspoređivali ih te navodili razloge koji su ih doveli do odabira određenog broja. Ova aktivnost omogućila im je uvid u tuđe problem na poslu i svoju poziciju u odnosu na ostale. Stupnjevi zadovoljstva prikazani su na grafičkom prikazu i provedena je analiza.

Slijedi *Walk & Talk* aktivnost, sudionici hodaju po prostoriji u različitim smjerovima i kada susretnu nečiji pogled izgovaraju jedan problem na poslu (jednu rečenicu), bez rasprave. Nakon aktivnosti raspravljaju u malim skupinama kako su se osjećali za vrijeme hodanja i izgovaranja rečenica, što ih najviše muči, jesu li primijetili razlike u načinu hodanja i s čime ih mogu povezati, kako su se osjećali kada im se drugi sudionik obratio i izgovorio svoj problem na poslu. Navode moguće posljedice različitih razina zadovoljstva poslom na kvalitetu života, razinu stresa i zdravlje. U malim skupinama zapisuju ideje, a nakon toga ih voditelji skupina prezentiraju svim sudionicima. Raspravljaju o posljedicama nezadovoljstva poslom općenito i na vlastitom primjeru. Voditelji traže



od sudionika da razmisle i podijele s ostalima što bi mogli učiniti da budu zadovoljniji na poslu. Uočava se proaktivan pristup sudionika, čak i oni sniženog doživljaja samoefikasnosti pokušavaju naći rješenja ili ih sugerirati drugim sudionicima.

U drugoj aktivnosti voditelji uvode termin kompetencija za razvoj karijere i potiču sudionike na raspravu u malim skupinama. Sudionici se trebaju dosjetiti ključnih kompetencija za razvoj karijere. Kompetencije za razvoj karijere se ispisuju na veliki papir, a voditelji potpitanjima i vođenjem potiču sudionike da se dosjete onih koje su važne, a nisu ih naveli. Nakon toga svaki sudionik u tablicu ispisuje kompetencije koje posjeduje i one koje bi želio ili trebao razviti. Sudionici međusobno raspravljaju o napisanom.

Voditelji daju uvodne informacije o vještinama vođenja karijere. Sudionici se potiču na razmišljanje i raspravu o tome što dovodi do toga da neki ljudi efikasno upravljaju svojim karijerama. Navode se primjeri uspješnih karijera i analiziraju se u skupinama. Ovom vježbom ponovno se kristaliziraju bazične kompetencije za razvoj karijere. U završnom dijelu aktivnosti sudionici se potiču na pronalaženje načina kako podići razinu zadovoljstva poslom koristeći vlastite kompetencije i vještine upravljanja karijerom ili planiranjem usvajanja novih kompetencija i vještina za razvoj karijere. Pri tom im pomažu spoznaje koje su upravo stekli.

### ***Budućnost – pogled unaprijed***

Sudionici raspravljaju u malim skupinama kako je došlo do razvoja njihovih karijera, jesu li ih aktivno planirali ili su se samo dogodile. Voditelji naglašavaju važnost planiranja karijere. Sudionici stavljaju *naočale za gledanje u budućnost* koje su voditelji izradili od kartona i zamišljaju sebe u budućnosti. Ispisuju svoje poslove iz snova na papiriće. Voditelji im postavljaju pitanja: *Mislite li da je moguće ostvariti Vaš san? Zašto biste željeli obavljati taj posao? Što biste mogli napraviti da Vaš sadašnji posao postane posao iz snova?* Rasprava se odvija u malim skupinama.

Svi papirići s napisanim zanimanjima se stavljaju u vreću. Sudionici uzimaju papirić iz vreće, odabiru jedan i pokušavaju pogoditi čiji je. Odgovaraju na pitanja: *Biste li željeli zadržati svoj sadašnji posao ili ga zamijeniti s poslom na papiriću, zašto?* Objašnjavanje zašto ne žele drugi posao im dodatno osvještava zašto su odabrali određeni posao.

Sudionike se potiče na razmišljanje kako ostvariti svoju karijeru

iz snova. Ispisuju ideje i raspravljaju u malim skupinama. Potiče ih se da izrade mentalne mape ili na neki drugi način shematski prikažu svoje ideje. Predstavnici skupina predstavljaju ideje svim sudionicima. Ispisuju se na papir te sudionici raspravljaju o potencijalnoj koristi od pojedinih ideja u stvarnom životu. Ova aktivnost dovela je kod nekih sudionika do uvida koji prije nisu imali. Razmjena ideja i mišljenja bila je vrlo stimulativna i omogućila je zauzimanje šire perspektive.

## Zaključak

Dosadašnje iskustvo u provođenju radionica na temu razvoja karijere pokazalo nam je da je takva edukacija odgojno-obrazovnih radnika iznimno važna, što su nam potvrdili i sudionici. Slična edukacija do sada nije provedena u Hrvatskoj. Smatramo da je uključivanje ravnatelja u edukaciju izrazito važno da bi im se osvijestila njihova uloga u razvoju karijere zaposlenika i da shvate koliko je to važno za radno ozračje i kvalitetu rada te stupanj zadovoljstva odgojno-obrazovnih radnika. U školskoj godini 2017/18. planiramo započeti sustavnu edukaciju odgojitelja, učitelja, nastavnika i ravnatelja u području razvoja karijere te postupno obuhvatiti sve županije Republike Hrvatske.

## Literatura

- Baruch, Y. 2004. »Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives.« *Career Development International* 9 (1): 58–73.
- Breland, J. W., D. C. Treadway, A. B. Duke i G. L. Adams. 2007. »The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skills on Subjective Career Success.« *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (3): 1–14.
- McMahon, M., and P. Tatham. 2008. *Career: More Than Just a Job*. 2. izd. Adelaide: education.au.
- Norton, M. S. 2008. *Human Resources Administration for Educational Leaders*. Los Angeles: Sage.
- Patton, W., i M. McMahon. 2014. *Career Development and System Theory: Connecting Theory and Practice*. 4. izd. Rotterdam: Sense.
- Redekopp, D. E., i sur. 1995. »The High Five of Career Development.« ERIC Digest ED404580. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED404580.pdf>
- Savickas, M. L., L. Nota, J. Rossier, J.-P. Dauwalder, M. Eduarda Duarte, J. Guichard, S. Soresi, R. Van Esbroeck i A. van Vianen. 2009. »Life Designing: A Paradigm for Career Construction in 21 Century.« *Journal of Vocational Behavior* 75 (3): 239–250.

### **Izobraževanje o razvoju kariere vzgojno-izobraževalnih delavcev: prikaz prvega modula kurikuluma**

V sodobnih razmerah življenja in dela, ki jih zaznamujejo hitre spremembe, se je izjemno pomembno dejavno ukvarjati z načrtovanjem in razvijanjem kariere. Izobraževanje na tem področju lahko vodi do ugodnih premikov v razvoju kariere vzgojno-izobraževalnih delavcev, večje podpore ravnateljev, njihovega boljšega pregleda nad bistvom načrtovanja razvoja ustanov, in s tem do večje kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa. Predstavili bomo delavnice iz prvega modul kurikula za razvoj kariere, ki smo jih izpeljali z vzgojno-izobraževalnimi delavci in ravnatelji otroških vrtcev, osnovnih in srednjih šol v Zagrebu in Splitu.

*Ključne besede:* razvoj kariere, delavci v vzgoji in izobraževanju, delavnice

### **Education on the Career Development of Educational Staff: An Account of the Curriculum Module 1**

In the current context of life and work, characterised by rapid changes, it is extremely important to actively work on career planning and development. Education in this area can lead to positive shifts in the career development of educational staff, a greater headteacher support, increasing their insight into the importance of the development planning of institutions and thus also raising the quality of the educational process. This article describes several workshops making up the first module of the career development curriculum as they were carried out with the educational staff and headteachers of kindergartens, primary and secondary schools in Zagreb and Split.

*Keywords:* career development, educational staff, workshops

- Vesna Ivasović je viša savjetnica za stručne suradnike psihologe i nastavnike psihologije na Agenciji za odgoj i obrazovanje, Hrvatska. [vesna.ivasovic@azoo.hr](mailto:vesna.ivasovic@azoo.hr)

Inga Seme Stojnović je viša savjetnica za ravnatelje predškolskih ustanova na Agenciji za odgoj i obrazovanje, Hrvatska. [inga.seme-stojnovic@azoo.hr](mailto:inga.seme-stojnovic@azoo.hr)

Alma Rovis Brandić je viša savjetnica za stručne suradnike defektologe na Agenciji za odgoj i obrazovanje, Hrvatska. [alma.rovis-brandic@azoo.hr](mailto:alma.rovis-brandic@azoo.hr)