

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Tęstinių studijų institutas

Andragogikos katedra

Elina Grigutė

**KLAIPĖDOS „ŽEMYNOS“ GIMNAZIJOS
PEDAGOGŲ PROFESIONALUMO
TOBULINIMAS KARJEROS VALDYMO
ASPEKTU**

Andragogikos studijų programos
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2014

SANTRAUKA

Grigutė E. Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų profesionalumo tobulinimas karjeros valdymo aspektu. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. I. Zubrickienė, Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų institutas, Klaipėda 2014. –72 p.

Raktažodžiai: profesionalumas, profesionalumo tobulinimas, karjeros valdymas.

Darbe analizuojamas pedagogų profesionalumo tobulinimas karjeros valdymo aspektu. Šiandieniniame veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendrinium modernybės raiškos bruožu: kiekvienas pedagogas privalo būti profesionalas. Šiuolaikinis pedagogas turi imtis naujų vaidmenų, įgauti profesinių įgūdžių, siekti profesionalumo nuolat ir sistemingai tobulintis.

Nagrinėjama mokslinė problema: kaip pedagogų profesionalumo tobulinimas siejasi su jų karjeros valdymu. Šio darbo tikslas - teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti pedagogų profesionalumo tobulinimą karjeros valdymo aspektu Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje.

Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas yra visą gyvenimą trunkantis procesas. Vadinasi profesionalumo tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, kuris priklauso nuo pačio pedagogo asmenybės, gebėjimo ir noro mokytis, gebėjimo tinkamai pritaikyti naujai įgytą patirtį profesinėje veikloje bei gebėjimo valdyti asmeninę karjerą.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad dauguma pedagogų, dirbančių ne pirmus metus gimnazijoje, yra susipažinę su gimnazijos misija, vizija, bei suvokia, ko trūksta jiems profesionalumo tobulinimo srityje. Todėl vienas iš svarbiausių pedagogų tikslų yra visur ir visada siekti profesionalumo siekiant būti savo srities profesionalais; gimnazijos administracija suteikia galimybes pedagogams nuolatos tobulėti, sudarydama sąlygas mokytis, tokiu būdu siekdama geresnių gimnazijos darbo rezultatų bei darbo našumo; ir kt. Darbe pasitvirtino iškelta hipotezė, jog egzistuoja ryšys tarp paties pedagogo karjeros valdymo ir sėkmės jei jis nuolat tobulins profesionalumą visos profesinės veiklos laikotarpiu. Galime daryti prielaidą, kad profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas turi įtakos pedagogams, siekiantiems tapti savo srities profesionalais.

SUMMARY

The Development of Klaipeda Zemyna Gymnasium Teachers' Professionalism in the Aspect of Career Management by E.Grigute. Postgraduate diploma work, supervised by doc. Dr. I. Zubrickiene. Klaipeda Institute of Continuing Studies, 2014. –72 p.

Key words: professionalism, development of the professionalism, the management of the career development.

The development of teachers' professionalism in the aspect of career management is analysed in this work. Nowadays world's requirements for the professional has become a common feature of the up-to-date realisation, it means that every teacher has to be professional. Nowadays educator has to be capable for new roles, gain professional skills, study and refresh professionalism constantly and systematically.

The scientific problem: the link between the development of teachers' professionalism and development of the career management is described. The aim of this work is to analyse the development of teachers' professionalism theoretically and to present evidence of this at Klaipeda Zemyna Gymnasium practically.

The development of the professionalism and the management of the career are the long- life issues. Moreover, the professional development is all life lasting process, which depends on the personality of an educator, ability and willingness to study, ability to adapt to newly gained information in the professional activity as well as ability to manage his personal career.

The analysis of the research shows that most educators, who have been working for several years at the Gymnasium are acquainted with mission and vision of the gymnasium and they clearly understand what they lack in the development of the professionalism. Due to this aspect, the main aim of the educators is constant objective to be professionals. The authority of gymnasium provides the opportunities for development in search of the better results and effectiveness. The hypothesis about the relationship between the development of the professionalism and career management shows that this guarantees successful career management. It can be presumed that the development of the professionalism and career management have a great influence on educators' intention to become professionals.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos pobūdį..... | 25 |
| 2 lentelė. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modelių skirtumai..... | 29 |
| 3 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros sugretinimas..... | 31 |
| 4 lentelė. Kompetencijų profesionalumo lygiai..... | 41 |
| 5 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas, pagal naudojamus būdus, tobulinant profesionalumą..... | 51 |
| 6 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal apibrėžiamą “karjeros” sąvoką..... | 53 |
| 7 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal nurodytus veiksnius, turinčius įtakos karjeros..... | 54 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Suaugusiųjų profesionalų švietimo įstaigoje atliekamos veiklos..... | 16 |
| 2 pav. Šiuolaikinis pedagogų profesionalumo tobulinimas..... | 18 |
| 3 pav. Profesinio tobulėjimo spiralė per patirtį | 24 |
| 4 pav. Asmeninės karjeros valdymo schema..... | 33 |
| 5 pav. Karjeros planavimo ir valdymo gebėjimų modelis..... | 34 |
| 6 pav. Pedagogo kvalifikacijos struktūra..... | 36 |
| 7 pav. Sisteminis karjeros valdymo modelis..... | 37 |
| 8 pav. Karjeros valdymo modelis..... | 37 |
| 9 pav. Pedagogų vertikali ir horizontali karjera | 39 |
| 10 pav. Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksniai, planuojant profesinę karjerą..... | 40 |
| 11 pav. Mokytojų karjeros etapų ir kvalifikacinių kategorijų ryšys..... | 42 |
| 12 pav. Atestacijos tvarka..... | 43 |
| 13 pav. Pedagogo profesionalumo tobulinimo ir karjeros sąsajos..... | 43 |
| 14 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių ir kvalifikacinę kategoriją..... | 48 |
| 15 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir išsilavinimo lygį..... | 49 |
| 16 pav. Pedagogų pasiskirstymas, pagal priežastis, dėl kurių pasirinko mokytojo profesiją..... | 49 |
| 17 pav. Pedagogų pasiskirstymas, pagal priežastis, dėl kurių būtina tobulinti profesionalumą..... | 50 |
| 18 pav. Kokius pedagogo poreikius labiausiai patenkina karjera..... | 51 |
| 19 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal karjeros valdymo gimnazijoje aspektus..... | 52 |
| 20 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal nurodytus veiksnius, turinčius įtakos karjeros valdymui.. | 53 |
| 21 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal mokymosi formas..... | 54 |
| 22 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal, karjeros sėkmę..... | 55 |
| 23 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal pedagogo modelio pasirinkimą..... | 56 |
| 24 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal karjeros valdymo sprendimus..... | 56 |
| 25 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal veiksnius, skatinančius profesionalumo tobulinimą..... | 57 |
| 26 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal pasirinktą karjeros modelį | 58 |
| 27 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal profesionalumo augimo perspektyvas valdant karjerą..... | 58 |
| 28 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal taikomą karjeros modelį..... | 59 |
| 29 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal profesionalumo augimą..... | 59 |
| 30 pav. Skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal taikomą karjeros modelį..... | 60 |
| 31 pav. Skirtingų amžiaus ir kvalifikacijos grupių pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkiai.. | 61 |
| 32 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkiai..... | 62 |

TURINYS

| | |
|--|----|
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS | 7 |
| ĮVADAS | 8 |
| I. TEORINĖS ŠVIETIMO VEIKĖJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO ĮŽVALGOS ...12 | |
| 1.1. Švietimo veikėjų profesionalumo ir jo tobulinimo samprata..... | 12 |
| 1.2. Pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektai..... | 20 |
| II. PEDAGOGŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMAS IR KARJEROS VALDYMAS | 28 |
| 2.1. Karjeros ir jos valdymo sampratos..... | 28 |
| 2.2. Pedagogų karjeros valdymo modeliai ir struktūra..... | 35 |
| 2.3. Pedagogų karjeros valdymas tobulinant profesionalumą..... | 39 |
| III. KLAIPĖDOS „ŽEMYNOS“ GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO KARJEROS VALDYMO ASPEKTU TYRIMAS | 46 |
| 3.1. Tyrimo metodologija, eiga ir respondentai..... | 46 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija..... | 48 |
| IŠVADOS | 64 |
| REKOMENDACIJOS | 66 |
| LITERATŪRA | 67 |
| PRIEDAI | 73 |

PAGRINDINĖS SAŲOKOS

Horizontali karjera – profesinis tobulėjimas panašaus pobūdžio veikloje, susijęs su tobulesniu veiklos atlikimu tame pačiame jos kontekste (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio pristatymas, 2011).

Karjera – dinamiškas asmenybės tobulėjimo ir profesinės saviraiškos per visą gyvenimą procesas, raida, tęstinumas laike, kuri tapatinama su specifinės ir pakankamai aukštos kvalifikacijos reikalaujančių, kokybiškai atliekamų ir, būtina pažymėti, visuomeniškai reikšmingų veiklų seka (Kučinskienė, 2004).

Karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012).

Koncepcija (lot. conceptio – suvokimas, supratimas) 1. daikto, reiškinių, proceso samprata; apgalvotas veikimo planas; 2. kūrinio, veiklos sumanymas; mintis projektas, planas; konstruktyvios veikos principas (Vaitkevičiūtė, 2007).

Kompetencija – „turimų gebėjimų sujungimas su patirtimi ir konkrečia veiklos aplinka“ (Laužackas, Teresevičienė, Stasiūnaitienė, 2005).

Potencialas (lot. potentia- jėga, galia, pajėgumo laipsnis: asmens, visuomenės, valstybės galimybės tam tikroje srityje (Vaitkevičiūtė, 2007).

Profesionalas – tai kompetentingas asmuo, kuris geba nutiesti efektyvius ryšius tarp šaltinių ir praktikos, kad įvaldytų profesines veiklos situacijas ir pasiektų rezultatyvius tikslus (Le Boterf, 2010).

Profesionalumas – tai vertybiškai orientuota veikla, kai asmeniniai kiekvieno darbuotojo įsipareigojimai susipina su jo profesiniu vaidmeniu (Pollard, 2002).

Tobulinimas – formavimo veiksmas, kai gerinamas mokėjimas, veikla, elgesys, stiprinamos pastangos atsižvelgiant į siekiamą idealą, naujus reikalavimus, pasiektus laimėjimus ar standartus (Jovaiša, 2007).

Pedagogas – asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, arba specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Vertikali karjera – tradiciškai suvokiamas vertikalusis asmens karjeros kelias užimant vis aukštesnes pozicijas organizacijoje (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio pristatymas, 2011).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandien visose organizacijose yra reikalingas profesionalus darbuotojas, gebantis gerai ir kokybiškai atlikti savo darbą. Šie reikalavimai keliami ir pedagogams. Mokytojo profesija yra labai sudėtinga ir reikšminga. Jo darbo objektas yra augantis ir kas akimirka besikeičiantis žmogus, todėl pedagogas turi spėti keistis kartu, kad sugebėtų įvertinti jo būsenas, lūkesčius, troškimus, perteikti žinias, formuoti įgūdžius ir sugebėjimus. Ugdydamas augantį žmogų, pats pedagogas turi būti savo srities profesionalas. Profesionalas privalo mokėti ir galėti ieškoti įvairių šaltinių duomenų bazėse ar žmonėse – šaltiniuose, priklausančiuose savo ar kitos veiklos ir paslaugų sritims (Le Boterf, 2010). Būtina profesionalumą tobulinti, o kai žmogus tampa profesionalu savo darbe, tada gali pats valdyti ir planuoti karjerą.

Šiandien vykstantys globalūs socialiniai, ekonominiai pokyčiai, švietimo sistemos kaita kelia naujus reikalavimus švietimo darbuotojams. Nuolatinių pokyčių visose srityse kontekste pedagogui būtina aktyviai stebėti aplinką, kad būtų įmanoma laiku pasiruošti pokyčių iššūkiams: numatyti bei prognozuoti ateities galimybes bei grėsmes, priimti realius sprendimus. Šia prasme pedagogas gebantis save valdyti, priimti efektyvius sprendimus bei atsakomybę už juos, tampa paklausiu visuomenėje. Čia reikšmės įgyja asmeninės karjeros valdymas. Karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012). Pastaruoju metu vis daugiau asmenų linkę užsiimti asmeniniu savo karjeros valdymu ir planavimu dėl keleto priežasčių. Pirmiausia, žmonės dažniau keičia darbus, o ir pačių organizacijų darbo pobūdis dažnai kinta, todėl darbuotojams reikia vis naujų žinių ir įgūdžių, kad galėtų atlikti jiems pavedamas užduotis. Tai taip pat susiję ir su tradicinės karjeros tam tikroje organizacijoje pokyčiais, ir tuo, kad darbuotojas nėra užtikrintas tuo, kad galės dirbti tam tikroje organizacijoje ilgą laiką. Karjera yra svarbus žmogaus ateities elementas. Paskutiniu metu pradedama kalbėti apie suaugusio žmogaus karjerą. Tai yra žmogus, kuris sukaupęs ne tik gyvenimiškos, bet ir profesinės patirties. Toks žmogus gali pats savarankiškai veikti aplinkoje, mokytis visą gyvenimą, kurti vertę ir ja dalintis su kitais, bet svarbiausia jis gali valdyti savo asmeninę karjerą. Taigi atsakomybę už savo karjerą ir jos pasirinkimą priima pats pedagogas. Todėl sėkmingą karjerą sunku įsivaizduoti kitaip nei paties pedagogo valdomą ir planuojamą procesą. Pedagogų profesionalumas pradedamas ugdyti ilgo išsimokslinimo metu, o tobulinimas visos profesinės karjeros laikotarpiu (Jatkauskienė, 2013).

Mokslinės problemos iširtumas. Kalbant apie pedagogų profesionalumą yra visuomet pabrėžiama ne tik jų atliekamo konkretauro darbo kokybė, bet pabrėžiamas ir specialaus pasirengimo aspektas. Pedagogų profesionalumas siejamas ne tik su dalyko žinojimu, bet ir su jo asmenybės ypatumais, dėl to didėja atsakomybė ir plečiasi jo ribos: nuo tarpininko tarp mokymo programos ir

mokinio prie asmeniškio, specifiško situacijos atžvilgiu požiūrio į mokymą, išsilavinusio, laisvo ir atsakingo žmogaus ugdymo. Profesionalumo tobulinimą analizavo daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Le Boterf, 2010; Tight, 2007; Jatkauskienė ir kt., 2011; Juozaitis, 2011; Rodzevičiūtė, 2006; Pollard, 2002 ir kt.). Pats profesionalumas mokslinėje literatūroje traktuojamas skirtingai, iki galo nėra išaiškintas, kokios priemonės ar metodai taikomi jam tobulinti.

Karjeros valdymo aspektai analizuojami įvairių sričių mokslininkų. Psichologai (Liniauskaitė, 2005; Damkauskienė, 2006 ir kt.) gilinasi į asmeninius karjeros pasirinkimo motyvus, sėkmės prielaidas. Sociologai (Valackienė, 2001; Zdanevičius, 2004; Paulauskas, Bakutytė, Ušeckienė, 2010;) tiria pedagogų profesijų prestižo, pasitenkinimo darbu, moters karjeros specifikos klausimus. Vadyboje tiriami karjeros valdymo organizacijose šiuolaikiniai aspektai (Stoner, ir kt., 2001; Greenhaus, 2000; Sakalas ir Šalčius 1997 ir kt.). Karjeros ir jo valdymo sampratą analizavo ir įvairias interpretacijas pateikė daugelis autorių (Albrektaitė, 2007; Adomonienė, 2006; Stanišauskienė, 2004; Valickas ir kt., 2012; Kučinskienė, 2003; Merfeldaitė ir Railienė, 2012; ir kt.). Visi šie autoriai teigia, jog žmogaus karjeros valdymo sėkmė priklauso nuo jo gebėjimo nuolat tobulinti profesionalumą.

Pedagogų profesinė karjera ir kvalifikacijos tobulinimas analizuojami daugelyje švietimo dokumentų: Valstybės švietimo strategijos 2013-2022 metų nuostatose (2013), Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007), Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos nuostatuose (2008), Pedagogų rengimo reglamente (2010), LR Švietimo įstatyme (2011), Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) ir kt. Šie pagrindiniai švietimo dokumentai apibrėžia pedagogo profesinės karjeros galimybes, tačiau tenka pastebėti, kad pastaraisiais metais atsiranda vis daugiau nesutarimų bei prieštaravimų tarp valstybės švietimo institucijų ir atskirų mokyklos kolektyvų dėl jų personalo kvalifikacijos atestavimo, profesinių kategorijų suteikimo, darbo apmokėjimo, mokomojo krūvio ir pan. Todėl karjeros klausimai ir problemos bendrojo lavinimo mokyklose tampa vis labiau aktualūs ir reikalauja atitinkamų sprendimų.

Taigi, nors šis klausimas ganėtinai plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje ir švietimo dokumentuose, tenka konstatuoti, kad nepakanka išsamesnių tyrimų pedagogų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo sąsajos aspektu. Visa tai suponuoja **mokslinę problemą**: kaip pedagogų profesionalumo tobulinimas siejasi su jų karjeros valdymu?

Tyrimo objektas – pedagogų karjeros valdymas tobulinant profesionalumą.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti pedagogų profesionalumo tobulinimą karjeros valdymo aspektu Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektus.
2. Išnagrinėti pedagogų karjeros valdymo ir profesionalumo tobulinimo sąsają.
3. Ištirti Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų požiūrį į jų karjeros valdymą tobulinant profesionalumą.

Hipotezė: paties pedagogo karjeros valdymą lydės sėkmė, jei jis nuolat tobulins profesionalumą visos profesinės veiklos laikotarpiu.

Tyrimo metodai: *teorinės analizės metodu* nagrinėjama pedagogų profesionalumo tobulinimas ir jų karjeros valdymas, išryškinant profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo sąsajas. *Anketinės apklausos metodu* tiriamas Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų požiūris į profesionalumo tobulinimą valdant savo karjerą. *Statistinės analizės metodas* atliktas naudojant kompiuterinę SPSS programą, siekiant kiekybiškai ir kokybiškai apdoroti ir išanalizuoti tyrimo duomenys.

Tyrimo metodologija grindžiama *profesinio tobulėjimo teorijomis* (Holland, Super, Ginzberg), kurios akcentuoja, kad karjera yra visą gyvenimą trunkantis tobulėjimo procesas, apimantis nuostatas, įgūdžius, gebėjimus, vertybes, asmenybės savybes. Profesinis augimas yra nuolatinis ir negrįžtamas procesas. Praktikai mokosi apmąstydami ir konceptualizuodami savo ir kitų patirtį, taigi patirtinis mokymasis (*angl. experiential learning*) yra suaugusiųjų mokytojų mokymosi pagrindas (Juozaitis, 2008). Mokymosi kompetencija būtina kiekvienam, nes nuolatinis mokymasis – karjeros sėkmės šiuolaikiniame darbo pasaulyje sąlyga.

Darbo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas. Teoriniai šio darbo aspektai suteikia galimybę atkreipti dėmesį į pedagogų karjeros valdymo problemas, kur jų karjeros valdymas dažniausiai siejamas su atestacijos procesu, t. y. perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą. Darbo mokslinį naujumą atskleidžia autorės siekis parodyti pedagogų profesionalumo tobulinimą kaip mokymosi visą gyvenimą būtinybę, išelminuojant vien tik karjeros siekimą. Praktiniu požiūriu šio tyrimo surinkti empiriniai duomenys gali būti reikšmingi, siekiant atskleisti efektyvų profesionalumo tobulinimą, taip natūraliai užtikrinant sėkmingą pedagogų asmeninį karjeros valdymą. Atskleistas tiesioginis ryšys tarp pedagogų profesionalumo tobulinimo ir jų karjeros valdymo. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogams siekiančiais tapti paklausiais visuomenėje.

Darbo struktūra ir apimtis. Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 7 lentelės, 32 paveikslai, pagrindinės sąvokos, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

Pirmajame darbo skyriuje apžvelgiama pedagogų profesionalumo sampratas jo tobulinimo aspektus švietimo institucijoje, pedagogo mokymosi būdus formalaus ir neformalaus mokymosi kontekste, asmenines pedagogų tobulinimosi galimybes profesinėje veikloje.

Antrajame darbo skyriuje analizuojami pedagogų profesionalumo tobulinimo karjeros ir jos valdymo sampratos, pedagogų karjeros valdymo modelius, struktūrą tobulinant profesionalumą.

Empirinėje darbo dalyje atliekamas empirinis atvejo tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų požiūrį į profesionalumo tobulinimą karjeros valdymo aspektu. Atliekama tyrimo duomenų analizė bei interpretacija. Darbo pabaigoje formuojamos išvados bei rekomendacijos Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogams, vadovui, kurioje ir buvo atliekamas tyrimas.

Darbą sudaro 72 puslapiai.

I. TEORINĖS ŠVIETIMO VEIKĖJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO ĮŽVALGOS

1.1. Švietimo veikėjų profesionalumo ir jo tobulinimo samprata

Gyvename sparčiai besikeičiančioje politinėje, ekonominėje, socialinėje ir technologinėje aplinkoje, kuri verčia suaugusiuosius žmones nuolat keistis, o tai verčia nuolat tobulinti ar įgyti naujų kompetencijų, vadinasi mokytis. Norėdamas adaptuotis besikeičiančioje aplinkoje, asmuo patenka į suaugusiųjų švietimo sistemą ir susiduria su įvairiais veikėjais, nuo kurių priklauso sistemos išsivystymas ir kurie padeda arba trukdo asmeniui siekti naujų kompetencijų, atnaujinti jau turimas. Kiek ir kokios pagalbos asmuo gaus, priklauso nuo visų suaugusiųjų švietimo sistemos ir su ja susijusių švietimo veikėjų profesionalumo. Todėl aktualu paanalizuoti, ką mes vadiname profesionalu, kas yra profesionalumas švietimo veikėjų kontekste.

Taigi kalbant apie darbuotojų profesionalumą, dažniausiai kalbama ne tik apie jų atliekamo konkretaus darbo kokybę, bet ir apie specialų pasirengimo aspektą. Kaip teigia L. Jovaiša (2007), profesionalu galima apibūdinti asmenį, kuris labai gerai išmano savo veiklą ir sugeba puikiai ją atlikti. Profesionalai, pasak autoriaus, išauga praktinėje profesinėje veikloje.

Veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendrinium modernybės raiškos bruožu : kiekvienas darbuotojas privalo būti profesionalas. Tačiau kuo toliau, tuo sunkiau suprasti paties termino *profesionalas* prasmę: profesionalas nebesiejamas vien tik su kvalifikuoto, savarankiško, pareigingo, atsakingo, kūrybingo, iniciatyvaus darbuotojo asmeniu. Profesionalo prasmė taip pat glūdi ir visumoje išorės keliamų imperatyvų jo veikai, misijoms, rezultatyvumui ir kitiems visai naujiems dalykams. Profesionalumas nebereiškia vien tik savos profesinės etikos gynybos, o tampa kiekvienam darbuotojui potencialiai taikomų organizacinių normų raiška. Vadinasi, naujų profesionalumo formų atsiradimas gali reikšti jo prasmės kaitą, profesionalumo kontrolei pereinant iš paties darbuotojų į organizacijų ar klientų rankas (Jatkauskienė ir kt., 2011).

G. Le Boterf (2010) pabrėžia, kad profesionalą nuo mėgėjo skiria profesionalumas, kuris atskleidžia asmens įgūdžius, gebėjimus jais naudotis konkrečioje veiklos situacijoje, veiklos atlikimo būdą. Profesionalumas nėra stabilus, jis nuolat konstruojamas, vystomas, kyla iš veiklos, prisitaiko prie besikeičiančio konteksto. Jis susietas profesinio veiklos pasaulio tarpusavio ryšiais ir pirmiausia atskleidžia asmens socialinę, techninę, kultūrinę individualią istoriją.

E. Rodzevičiūtė (2006), remdamasi E. Hoyle (2002), teigia, kad profesionalumas yra savybė, kai dirbama ar ieškoma, kaip veikti. Autorė skiria dvi profesionalumo raiškas. Viena susijusi su statuso gerinimu, kita – su kompetencijos tobulinimu, darbo kokybės pagerinimu.

Anot P. Jucevičienės ir D. Liepaitės (2000) epistemologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro

įgyto išsilavinimo ugdymo institucijoje patvirtinimas. Norint atskleisti kompetencijos, kvalifikacijos ir profesionalumo sampratų santykį reikia gilintis į šių terminų semantinę prasmę.

M. Tight (2007) teigia, kad profesionalo sąvokos samprata išsiskiria tuo, kad ji netaikoma visiems suaugusiems asmenims. Ši sąvoka žymi aiškia, aukštesnio lygio darbo veiklą ir tam tikrą išskirtinumą.

Tarptautiniame žodžių žodyne (2002) žodis „profesionalumas“ nurodo, kad ši sąvoka sietina su tam tikra priklausomybe (lot. *professio* < *profiteer* – pasisakau; paskelbiu savo pavardę, turta, verslą).

Profesijos ir profesionalo sąvoką labai sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Anot M. Tight (2007), profesijos sąvoka yra ginčytina. Ji plačiai vartojama kasdieninėje kalboje, žiniasklaidoje profesionalais laikomų žmonių kalboje. Tačiau istorikų, filologų, sociologų nesutariama dėl jos apibrėžimo. Profesijos labai dažnai yra pateikiamos kaip pavyzdžiai, bet nėra apibrėžiamos – žodynuose, todėl negalima pateikti išskirtinius jos bruožus. Kalbėdami apie sąvokos bruožus, labai dažnai kalbame apie žinias ir atsakomybę. Todėl autorius teigia, kad geriau būtų profesionalumą laikyti idealia sąvoka. Tačiau profesionalumu laikoma specialieji pasirengimai, mokėjimas dirbti orientuotis ir išmanyti savo darbą. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas labiausiai lemia ugdymo proceso sėkmę, todėl ją tobulinti reikia nuolat.

M. Juozaitis (2008), remdamasis mokslininkais (Schön, 1983; 1987; Cervero, 1988) teigia, kad profesionalumas – tai nuolatinio tobulinimosi pasekmė, tad atsižvelgiant į tai, kaip jis apibrėžiamas, galima teigti, kad tęstinis mokymasis vaidina vis didesnę vaidmenį profesionalų veikloje.

Taigi profesionalumo tobulinimas yra susijęs su profesinėje veikloje konkretaus asmens tobulėjimu joje, t. y. mokymusi veikiant. Pedagogas tobulina savo profesionalumą per patirtį, kurią jis pats ir išgyveno. Bet kuris asmuo negali įgyti kito asmens patirties profesinėje veikloje. Tai rodo, kad profesionalumo tobulinimas susijęs su konkrečiu asmeniu, jo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais, patirtimi bei praktine veikla.

Ką reiškia aukštos kvalifikacijos pedagogas profesionalas, teikiantis kokybiškas paslaugas ir pasiekiantis aukštų rezultatų? B. Jatkauskienės ir kt. (2011) teigimu, per mažą kalbėti apie kokybišką ir rezultatyvią mokytojo veiklą remiantis vien turimu diplomu, profesinių kompetencijų vertinimu, patirtimi, turimais gebėjimais ar veiklos būdais.

Anot R. Bubnio ir L. Krušaitės (2008), profesionalus specialistas turi tapti savo veiklos, o kartu ir patirties tyrėju: nuolat veikiantis, apmąstantis savo idėjas bei taikomas teorijas. Taigi profesionalo tapšmui svarbu integruoti teorines žinias į esamą patyrimą ir nuolat papildyti išvalgomis apie jų pritaikymo efektyvumą. A. Kepalaitė (2008) teigia, kad profesionalu galima

vadinti tokį asmenį, kuris ne tik pritaiko žinias, kitų patyrimą, bet ir kuria naujas žinias bando eksperimentuoti, mokosi visą gyvenimą.

A. Pollard (2002) aiškina, kad profesionalumo tobulinimo samprata reiškia per visą profesinę karjerą vykstantį nuolatinį mokymosi ir prisitaikymo procesą. Jis glaudžiai susijęs su asmens tobulėjimu ir pasitenkinimu savo profesine veikla ir dar svarbu, kad būtų palanki mokymosi kultūra.

Pedagogo profesionalumas siejamas su jo asmenybės ypatumais, o ne vien dalyko žinojimu, didėja pedagogo atsakomybė ir plečiasi jos ribos : nuo tarpininko tarp mokymo programos ir mokinio prie asmeniško, specifiško situacijos atžvilgiu požiūrio į mokymą, išsilavinusio, laisvo ir atsakingo žmogaus ugdymo. Pedagogui svarbu save pažinti ne tik kaip žmogų, bet ir kaip profesionalą, žinoti, kas jam geriau pavyksta ir kas prasčiau, išsąmoninti savo profesinius uždavinius, tikslus, profesinės veiklos vietą gyvenime.

Anot I. Rydelienės (2005), pedagogai turi tapti ugdymo pokyčių ir visuomenės gerinimo procesų tarpininkais, todėl kvalifikacijos tobulinimo sritis labai svarbi visame švietimo reformos kontekste, keliančiame vis naujus reikalavimus pedagogui: ne tik profesinių, bet ir asmenybės požiūriu. Siekiant išugdyti visapusišką mokinio asmenybę, reikia visapusiškos pedagogo asmenybės, todėl intensyviai ieškoma adekvačių pedagogo veiklos tobulinimo būdų.

Epistemiologiniu požiūriu, kompetencijos sąvoka gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus, tam tikro išsilavinimo, įgyto institucijoje patvirtinimas.

Remiantis R. Laužacku (2005) kvalifikacijos terminas susideda iš dviejų lotynų kalbos žodžių – *qualis* (tam tinkamas, koks, kokios kokybės) ir *facere* (daryti, veikti). Taigi, kvalifikacija reiškia žmogaus žinias, mokėjimus, įgūdžius, nuostatas, kurie didžiąją dalimi įgaunami tam tikru išmokymo būdu. Iš kitos pusės kvalifikacija parodo „žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“, tai tos įgytos vertybės yra skirtos tam tikrai veiklai atlikti.

Kvalifikaciją, anot V. Stanišauskienės (2004), galima įvardyti kaip tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimų visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą. Kvalifikacijos sąvoka, pasak jos,- profesijos antrininkė, parodanti, ką kiekvienas, norintis sėkmingai dirbti tam tikros profesijos darbą, turi žinoti, mokėti, sugebėti. Remdamasis profesija žmogus įvairiomis ugdymo ir ugdymosi formomis siekia įgyti kvalifikaciją.

R. Laužackas (1997, 1999) savo tyrimuose atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus. Šis autorius pabrėžia, kad sąvokų skirtumai nėra jau tokie dideli, jis atkreipia dėmesį, „kad kompetencijos sąvoka artimesnė veiklos aplinkai. Ją vartosime tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoką vartosime tuomet, kai kalbėsime apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje arba rengiasi įgyti “. N. Kuitienė (2004) teigia, kad pedagogo kvalifikacija rodo gebėjimą perteikti dalyko žinias, tobulinti veiklos įgūdžius, plėsti jų

taikymo patirtį. Autorė išskyrė, kad kompetencijos sąvoką vartojama plačiau nei kvalifikacijos. Kompetencija apima ne tik žinias ir įgūdžius, kurie sudaro įgyjamos kvalifikacijos branduolį, bet ir požiūrių bei asmeninių savybių visumą.

Tik tobulinant kvalifikaciją galima išsaugoti reikiamą kompetenciją, susivokti sparčiai kintančiame sociume ir kryptingai veikti. Tai ypač aktualu pedagogų bendruomenei, nes pedagogas – labiausiai patyręs institucinio ugdymo veikėjas, aktyvus visuomeninio gyvenimo dalyvis, inteligentijos atstovas (Grincevičienė, 2001).

Anot S. Rimdeikienės (2001), kompetencija yra sugebėjimas kvalifikuotai veikti, asmeniui suteikiama teisė ar įgaliojimas ką nors spręsti ar daryti tai tam tikro specialisto veiklos raiška. Pagal R. Laužacką (2005) darbuotojas, norėdamas kokybiškai (kompetentingai) atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis, įgalinančiomis jį sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas. Tokių funkcinų kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją.

R. Adamonienės (2001) nuomone pedagogo kompetencija, tai pedagogo profesionalumas įvairiose srityse: pedagoginių technologijų valdymas, mokslo krypties raidos žinojimas, dalyvavimas moksliniuose tyrimuose, atvirumas profesinei raidai : pedagoginis meistriškumas, profesionalus veiklos atlikimas. Todėl profesionalus pedagogas turėtų veikti, pasitelkiant savo kūrybines galias bei gebėjimus. Tai įrodo M.T. Chi ir kt. (1988) savo darbe vartodamas posakį „kompetentingas profesionalus darbas“, sujungiantis kompetencijos ir profesionalumo sąvokas. Tačiau R. W. Herling (2000) pabrėžia, kad kompetencijos ir profesionalumo sąvokų skirtumą, teikdamas, jog kompetencija nurodo minimalų, o profesionalumas – maksimalų produktyvumą (Rodzevičiūtė, 2006).

Taigi *kompetencija* (lot.competentia) – „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Jeigu konkrečioje profesijoje žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų, vadinasi jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Praktikoje kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų vartojimas atsiskiria tik tuomet, kai suvokiama jas išreiškiančių profesinių žinių ir gebėjimų plotmė. Jeigu kalbame apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, sakome – *kvalifikacija*. Kalbant apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – *kompetencija*. Profesiniame rengime įgyjamos ir kompetencijos ir kvalifikacijos (Laužackas ir kt., 2005).

G. Le Boterf (2010) teigia, jog norėdamas kompetentingai veikti, profesionalas privalo mobilizuoti daugybę asmeninių šaltinių, o kartu ir jo užnugaryje esančių išorės šaltinių tinklą: likęs vienas su savo asmeniniais šaltiniais, jis bus vis mažiau kompetentingas. Taigi profesionalas privalo mokėti ir galėti ieškoti įvairių šaltinių duomenų bazėse ar žmonėse – šaltiniuose, priklausančiuose savo ar kitos veiklos ir paslaugų sritims. Siekdamas efektyvios veiklos, profesionalas privalo mokėti simetriškai derinti asmenines kompetencijas (savašias, kolegų, žmonių – šaltinių...) su

artefaktais (programinėmis įrangomis, duomenų bazėmis, dokumentinėmis laikmenomis, veiklos vadovais, procedūrų vadovais). Atskirti profesionalą nuo jo šaltinių tinklų reiškia pašalinti jo gebėjimą būti kompetentingam vienoje ar kitoje veiklos situacijoje.

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (2008) teigiama, kad svarbu sudaryti mokytojams galimybes nuolat, įvairiapusiškai tobulintis. Šiandien pedagogų profesinis tobulinimas turi būti suprantamas kaip ilgalaikis procesas, suteikiantis galimybes nuolat ir sistemingai tobulintis.

B. J. Buiskool ir kt. (2010) teigia, kad paprastai suaugusiųjų švietimo veikėjais įvardijami trys pagrindiniai veikėjų tipai: profesionalai (patys suaugusiųjų švietėjai), suaugusiųjų mokymo teikėjai (įstaigos ir organizacijos) ir darbdaviai. Suaugusiųjų švietėjų kompetencijos struktūroje išskiriama 13 veiklos sričių, kurios atliekamos suaugusiųjų švietimo įstaigoje (1 pav.).



1 pav. Suaugusiųjų profesionalų švietimo įstaigoje atliekamos veiklos (Buiskool ir kt., 2010)

1 paveiksle pavaizduotas suaugusiųjų švietimo profesionalų veiklų sluoksnis. Šias profesines veiklas galima išskaidyti į tris sritis: *edukacinę, vadybinę ir tyrimų*. Trumpai apibūdinsime šias veiklas.

Mokymų vertinimo veikla: besimokantysis suaugusysis turi žinių, patirties todėl svarbu įvertinti ir nustatyti besimokančiojo įvairius poreikius (tikslus, spragas) galimybes, potencialą ir pajėgumus besimokančiųjų suaugusiųjų. Tai derinama atsižvelgiant į besimokančiojo ir visuomenės poreikius.

Kursų ruošimas: planuojant ir organizuojant mokymosi procesą turint omenyje įvairių sričių suaugusiųjų mokymosi poreikius, pirmiausia reikia nustatyti mokymosi išteklius ir tinkamus metodus atsižvelgiant į besimokančiųjų lygius ir pan.

Mokymo sąlygų lengvinimas: besimokančiuosius suaugusiuosius motyvuoti, skatinti, mokytis, suburti pozityvią mokymosi aplinką, sukurti tinkamą mokymo ir valdymo turinį, siekti patobulinti kursus siekiant, kad suaugęs žmogus pagerintų mokymosi procesą ir kokybę savo darbinėje veikloje.

Stebėjimas ir vertinimas: vertinti ir įvertinti mokymosi proceso rezultatus.

Konsultavimo ir orientavimo veikla: suaugusiems besimokantiejiems reikia pagalbos ir nurodymų teikiant pagrindinę bei su karjera susijusią informaciją, teikiant konsultacijas.

Programų tobulinimas: kurti lanksčias programas, atsižvelgiant į besimokančiųjų suaugusiųjų padėtį. Taikyti įvairius mokymosi metodus.

Finansų valdymas: valdyti išteklius, sudaryti biudžetą, rengti įvairias paraiškas finansavimui gauti.

Valdymas: prižiūrėti ir stebėti mokymosi aplinkas, vertinti programas, jas tobulinti, vertinti esamų ir naujų mokymosi programų paklausą.

Rinkodara ir viešieji ryšiai: kurti santykius su interesuotomis šalimis su išorės bendruomenėmis.

Žmonių išteklių valdymas: valdyti pedagoginį personalą, vertinti ir stebėti darbo gobybę, planuoti, organizuoti, kontroliuoti bei valdyti profesinį tobulinimą (kompetencijų tobulinimas, kursai, stažuotės ir pan.) informuoti pedagogus apie mokymosi galimybes įvairiose organizacijose.

Administracinės paslaugų veiklos: informavimas suaugusiuosius administraciniais klausimais atsižvelgiant į jų poreikius.

IRT būdingų paslaugų veikla: elektroninių diskusijų forumų ir kitų žiniasklaidos priemonių, įskaitant PC pagrindu garso ir vaizdo konferencijos akademinio ir orientavimo parama.

Svarbiausios veiklos: darbas su kitais (kolegomis, organizacijomis, įmonėmis,) siekiant plėtoti mokymosi procesą. Sukurti atitinkamus tinklus su veikėjais, rasti paramą plėtojant suaugusiųjų mokymosi iniciatyvas, kitaip tariant pasidalinti savo patirtimi (Buiskool ir kt., 2010).

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme (2007) teigiama, kad pedagogo profesijos kompetencijos apima bendrakultūrinę, profesines, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas. Pedagogo profesijos kompetencijos aprašas reglamentuoja pedagogo profesinės veiklos pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, atitinkamas specialiojo ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo vaikų švietimo programas kompetencijų grupes, kompetencijas gebėjimus.

Pedagogų profesinis tobulėjimas apibrėžiamas kaip asmens profesinių kompetencijų – mokytojo žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybių nuostatų, mokėjimo mokytis ir kitų sėkmingai mokytojo veiklai ugdymo procese reikalingų savybių – ugdymas. Šiuolaikinis pedagogų požiūris į profesionalumo tobulinimą pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. Šiuolaikinis pedagogų profesionalumo tobulinimas (sudaryta autorės remiantis Švietimo problemos analize, 2010).

Šiuolaikinį pedagogų požiūrį į profesionalumo tobulinimą trumpai apžvelgsime kiekvieną atskirai.

- *Profesinis tobulėjimas* labiau grindžiamas konstruktyviu, o ne transmisiniu orientavimo modeliu, t.y. mokytojai laikomi aktyviais besimokančiais ir yra įtraukiami į įvairias užduotis, kurias atlikdami jie tobulina mokymo, stebėjimo, savęs vertinimo ir savianalizės įgūdžius (užuot tik perdavus konkrečią informaciją ir pateikus tam tikras nuostatas – koks būtų transminio orientavimo modelis).
- *Ilgalaikis procesas*, kuriame mokytojai mokosi visą gyvenimą. Savo turimas ankstesnes žinias jie sieja su naujai įgyjama patirtimi ir informacija. Šis sąsajų metodas yra nepakeičiamas katalizatorius nuolatiniame pokyčių procese.
- Veiksmingiausia profesionalumo tobulinimo forma yra ta, kuri remiasi realiais mokykloje vykstančiais procesais ir siejama su mokytojų bei mokinių kasdienine veikla. Tad palankiausios ir sėkmingiausios galimybės pedagogų profesionalumo tobulinimui – tai *mokymasis darbo vietoje*, pokyčių analizavimas ir taikymasis prie jų, taip pat naujų pokyčių inicijavimas.
- Profesionalumo tobulinimas lemia ir visapusi *kultūrinį mokytojų augimą*, o ne tik jų profesinių įgūdžių tobulinimą, remiantis ugdymo programa. Todėl pedagogai turi išmokti tokio elgesio, kokio jie tikisi iš savo mokinių.
- Pedagogai laikomi *savirefleksijos praktikais*. Turėdami savo pamatines profesijos žinias, stebėdami ir analizuodami aplinką, jie įgyja naujų žinių ir patirties, nuodugniau supranta šiuolaikines ugdymo teorijas ir taip ugdo savo srities kompetenciją.
- Tai *bendradarbiavimo procesas*. Net jeigu profesionalumo tobulinimas dažniau laikomas savarankišku darbu, kurio veiksmingumas didėja analizuojant save ir aplinką, vis dėlto

dažniau profesionalumo tobulinimo sėkmingumas atskleidžia bendradarbiaujant ne tik tarp mokytojų, bet ir tarp mokytojų bei administracijos, partnerių ar kitų bendruomenės narių (Švietimo problemos analizė, 2010).

Andragogo vaidmuo, siekiant pedagogų profesionalumo yra išsiaiškinti pedagogų sunkybes. Andragogas turi padėti pedagogui įveikti sunkybes pagal savo kompetenciją, atsižvelgdami į sunkybės dydį. Nepaisant to, kad andragogas imasi kai kurių aktyvių prevencinių veiksmų (orientavimas, mokymų programų, atitinkančių besimokančių suaugusiųjų poreikius, kūrimas, didaktinių situacijų, išryškinančių mokymosi tikslus, kūrimas ir diegimas, išankstinių gebėjimų, reikalingų kursui išmokti, numatytas, metodų, šaltinių, laikmenų atranka ir kt.) reikia pasakyti, jog mokymosi procese nuolat iškyla, o iškilusios jos nuolat provokuoja nesėkmes, net iškritimą iš formalios ar neformalios švietimo sistemos. Mokymosi problemos (sunkybės) siejasi su mokymosi situacijos elementų įvairove: besimokantis asmuo ir jo įvairūs žmogiškieji kompleksai, besimokantis asmuo ir jo santykis su mokymosi turiniu, andragogas ir jo veiklos stilius, švietimo institucija ir socialinis-ekonominis kontekstas (mokestis už kursus, išvykimas į kursus, apgyvendinimo klausimai ir kt.). Kiekvienas paminėtas elementas gali tapti problema (sunkybė) (Jatkauskienė, 2013). Andragogo pagalbos pedagogui nuolatinio proceso modelis (1 priedas).

Todėl svarbu, kad andragogas padėtų pedagogui nustatyti sunkybes realioje mokymosi situacijoje, tik tuomet bus galima numatyti konkrečius pagalbos būdus, priemones ir metodus.

Kiekvienas pedagogo profesionalumo tobulinimosi atvejis yra labai savitas – nėra vieno konkretaus profesionalumo tobulinimo modelio, kuris būtų geresnis už kitus ir kuris be išimčių tiktų visiems pedagogams, visais atvejais ar bet kokiomis aplinkybėmis. Mokyklos bendruomenės ir pavieniai pedagogai turėtų įvertinti savo poreikius, kultūrinius įsitikinimus ir praktiką, norėdami išsiaiškinti, koks profesionalumo tobulinimo modelis jiems naudingiausias (Švietimo problemos analizė, 2010).

Profesionalumo augimas – tai profesijos valdymo ir adaptacijos etapai, pedagoginio meistriškumo, kūrybos ir naujovių pagrindu. Asmens, kuris jau yra pasiekęs atitinkamą kvalifikacinio augimo lygmenį, profesionalumas skiriasi ir veda į vis aukštesnės kvalifikacijos įgijimą - nuo profesijos pedagogo stažuotojo iki pedagogo (profesijos mokytojo arba dėstytojo), vėliau nuo jo iki metodininko ir galiausiai eksperto (Adomonienė ir kt., 2001).

Profesionalumas reikalauja profesinės veiklos analizės, kurios tikslas – įgyti naujų kompetencijų įvairiose erdvėse, valdant profesinio pasirengimo, veiklos ir socialinio gyvenimo kaitą. Profesionalumas siejamas su mokymosi pasiekimų, įgytų įvairiose mokymosi aplinkose (formalioje, neformalioje, savaiminėje), vertinimu ir pripažinimu (Jatkauskienė, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendriniais modernybės raiškos bruožais: kiekvienas darbuotojas privalo būti profesionalas.

Profesionalo sąvoka skiriasi tuo, kad ji netaikoma visiems suaugusiems asmenims todėl geriausia būtų profesionalumą laikyti iš principo idealia sąvoka. Taigi pedagogo profesionalumas yra savybė, kuri susijusi su darbo kokybės pagerinimu, kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimu. Pasirinkdamas pedagogo kelią asmuo turėtų žinoti savo tolimąją ir artimąją tobulinimosi perspektyvą, galimybes, numatomus rezultatus ir jų sąsają su karjera. Šiuolaikinis pedagogas turi imtis naujų vaidmenų, įgauti profesinių įgūdžių, siekti profesionalumo nuolat ir sistemingai tobulintis.

Toliau plačiau paanalizuosime pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektus, kurie jau buvo išskirti šiame poskyryje.

1.2. Pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektai

Visais laikais profesionalumas atspindėdavo visuomenės pažangos tendencijas, kurios išreiškiamos kaip tam tikra kompetencija, t.y. žinojimo ir jo taikymo būdas. Profesionalumas – tai gera kvalifikacija, profesinis meistriškumas, pasirengimo darbui laipsnis. Profesionalumas – tai ne tik laiku ir gerai atliktas darbas, bet ir profesinių žinių atnaujinimas, įgūdžių lavinimas, domėjimasis supančia aplinka. Profesionalumas auga ir kai profesionaliai bendraujama tarpusavyje, dalijamasi patirtimi seminaruose bei konferencijose (Aleksienė, 2004).

Pedagogo pašaukimas savitai nuspalvina, sustiprina jo asmenybės profesionalumą. Be pašaukimo ar bent be didesnio noro dirbantis pedagogas yra tik socialinio vaidmens atlikėjas, savo vaidmens kalinys. Iš to, matyti, kad dabartiniu metu ryški tendencija teikti prioritetą pedagogo veiklos profesionalumui, darant ją panašią į gamybinio, mokslinio ar techninio pobūdžio veiklą juk pedagogui taip pat reikia įgyti šiuolaikinio žmogaus, gebančio sėkmingai integruotis į rinkos pasaulį, savybių, o kadangi jis mokytojas, tai ir „švietimo rinkos“ dalyvio bruožų. Visuotinai yra pripažįstama, kad pedagogo profesinė veikla yra grindžiama ugdomosiomis vertybėmis. Vertybės yra neišvengiamas pedagoginės būties komponentas (Kavaliauskienė, 2004).

Bet V. Zuzevičiūtė ir kt. (2006) mano, kad labai svarbu darbuotojų asmeninės savybės. Profesinė kompetencija yra mažiausiai svarbi. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbdaviai suteiks reikalingą kvalifikaciją, sudarydami galimybę darbuotojui mokytis. Daugiausia darbdaviai norėtų, kad jų darbuotojai mokytųsi mokymo/konsultavimo organizacijose ir jomis labiausiai pasitiki. Todėl darbdaviai suinteresuoti, kad suplanuoti darbai vyktų ir darbas nenutrūktų.

Profesinė pedagoginė kompetencija išreiškiama tam tikru pedagogo profesionalumu šiose srityse:

- pedagoginė technologija – tai pirmasis pedagoginio profesionalumo pasireiškimas, pedagogo mokėjimų ir būdų valdymas;

- profesinis pedagoginis mokslumas – profesijos mokslo krypties vystymosi žinojimas, dalyvavimas moksliniuose tyrimuose, pedagogo atvirumas tolimesniam ir profesijos, ir pedagoginiam profesionalumo vystymuisi, saviugdosi ir savęs projektavimo poreikis;
- profesinis pedagoginis kūrybiškumas – visada ieškojimas ir radimas naujo;
- pedagoginis meistriškumas – įvairiausių pedagoginės veiklos būdų įvaldymas, tobulas pedagoginis bendravimas, asmenybės įtakos, kurių rezultatas - mokinio išsimokslinimas ir išauklėjimas (Adomonienė ir kt., 2001).

LR Švietimo įstatyme nurodyta, kad neformalusis švietimas – tai švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Stasiūnaitienė ir kt., (2010) išskiria pagrindinius suaugusiųjų kvalifikacijos tobulinimo būdus:

- organizuota tikslinė savišvieta;
- kursai (dieniniai, vakariniai, tęstiniai, trumpalaikiai ir kt.), seminarai, paskaitos;
- neakivaizdinis (nuotolinis) švietimas;
- žiniasklaidos priemonėmis perteikiamos šviečiamojo pobūdžio programos (Asmeninės karjeros valdymo pagrindai, 2012).

Čia buvo kalbama apie pirmąjį pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektą *profesinį tobulėjimą*. Antras pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektas – *ilgalaikis procesas*. Ilgą laiką pedagogų profesinis tobulėjimas pasaulyje buvo suprantamas kaip trumpos trukmės kursai, kai pedagogams būdavo pateikiama tam tikra informacija, susijusi su jų darbo bei mokymo specifika. Ir tik pastarąjį dešimtmetį pedagogų profesinis tobulėjimas pradėtas suvokti kaip ilgalaikis procesas, apimantis kasdieninę patirtį ir galimybes, sistemingai prisidedančios prie pedagogo profesinio augimo ir tobulėjimo (Švietimo problemos analizė, 2010).

Bet R. Laužackas ir kt., (2004) mano, kad mokymosi visą gyvenimą memorandumo tezę diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi atspindi esminį posūkį žinių visuomenės ugdymo praktikoje. Mokymasis visą gyvenimą remiasi besimokančiojo individualiu potencialu. Šio potencialo efektyvus panaudojimas yra pagrindinis mokymosi visą gyvenimą tikslas. Į besimokantįjį vis dažniau žiūrima kaip į partnerį, turintį idėją ir siekiantį ją sėkmingai įgyvendinti.

Autoriai J. Dautaras ir N. Rukštelienė (2006) teigia, kad globalizacija, informacijos plėtra, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas – tai iššūkiai į kuriuos turi atsakyti švietimo sistema, nes kaip teigiama LR švietimo įstatyme, Švietimo gairėse, visuomenines priedermes švietimas atliks tik tuomet, kai jo raida lenks bendrąją visuomenės raidą. Mokymasis visą gyvenimą tampa pagrindiniu švietimo principu. Mokykla šiandien turi tapti ne tik žinių perteikėją kiek gebėjimų mokyti, žinias interpretuoti, sisteminti, pritaikyti ugdytoja. Pasikeitęs mokyklos vaidmuo iš pedagogų taip pat

reikalauja naujo požiūrio, nes tik turintis poreikį nuolat mokytis ir besimokantis pedagogas išugdys toki patį mokinį. Šiuolaikinis pedagogo vadybinis kompetentingumas ir nuolatinis jo tobulinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis pedagogo profesinį tobulėjimą ir kokybišką veiklą.

Profesionalumas, kompetencija pastaruosius porą ar net tris dešimtmečius yra dažniausiai vartojami žodžiai, kalbant apie specialistų rengimą, jų profesinį tobulinimąsi. „Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“ (2001), nubrėždamas aiškias Europos suaugusiųjų švietimo gaires, ypač akcentavo būtinybę stiprinti kompetencijas. Trečioji memorandumo tezė „Diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi akcentuoja, kad „pedagogai ir instruktoriai tampa orientuotojais patarėjais ir tarpininkais. Jų vaidmuo – ir tai labai svarbu – yra kuo daugiau padėti besimokantiems ir juos palaikyti, taip pat rūpintis savo pačių mokymusi“. Tai gi neįmanoma kokybiškai mokyti suaugusiuosius tam tinkamai profesionaliai nepasirengus (Juozaitis, 2008).

E. Rodzevičiūtė (2007) teigia, kad vienas svarbiausių ugdymo kokybės gerinimo veiksnių – pačių pedagogų pasirengimas pokyčiams. Autorė pabrėžia, kad pedagogo planavimo kompetencija ugdymo procese yra edukacinės veiklos pamatas, nes tik tinkamai susiplanavęs veiklą, jis galės sėkmingai ir organizuoti ir vadovauti. Kompetentingam pedagogui būdingi vadovavimo kompetencijos gebėjimai: sklandaus edukacinių procesų vyksmo bei efektyviam mokymuisi tinkamos aplinkos palaikymas. Vadovavimo edukaciniams, kultūrinims projektams kompetencija užima svarbią vietą ugdymo procese, nes ugdymo projektai – vieni iš pagrindinių aktyviojo mokymosi metodų. D. Šiaulytienės (2001) teigimu, projektų metodas – tai ir mokymosi mokytis metodas. Pedagogo vadovavimo ir tiek edukaciniams, tiek kultūrinims projektams kompetencija besikeičiančioje visuomenėje yra labai aktuali.

R. Laužackas ir kt. (2004) palygino, kad svarbiausios rekomenduojamos mokymosi metodų ir formų taikomąją veiklą gerinančios priemonės: profesijos pedagogų skatinimas dalyvaujant įvairiose didaktiniuose seminaruose ir kursuose bei dalytis darbo patirtimi su kolegomis. Šie autoriai išskiria šiuos mokymosi metodų ir formų taikymus: *aktyvūs mokymo metodai, projektinė mokytojų ir mokinių veikla, praktinis mokymas, integruoto mokymo pamokos, mokyklos tobulinimo projektai, individualus mokinių darbas, praktikumai, paskaitos, mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas*.

Gyvenimo tempas sparčiai kinta, tai skatina nuolatos mokytis ir tobulėti.

P. Jarvis (2001) pabrėžia, kad „savarankiškai mokantis dažniausia padeda pedagogai, kuratoriai, auklėtojai, personalo vadybininkai ir kolegos“. Šis teiginys parodo, kad jam rūpi ne pats savarankiškumas, bet neformalus požiūris į mokymąsi.

E. Martišauskienė (2007) teigia, kad šiuolaikinės pedagogų rengimo išvalgos konceptualizuojamos nauja retorika. Pedagogų rengimą siejant su Europos Sąjungos ugdymo ir profesinio tobulinimosi tikslais, imta naudoti *kompetencijos sąvoka*, apibrėžiama kaip žinių,

gebėjimų ir nuostatų derinys, implikuojantis kaip visas žmogaus galias ir užtikrinantis individualų pasitenkinimą, įtraukimą ir darbingumą. Tuomet kompetencijų ugdymas suprantamas kaip integralus realių gyvenimo problemų sprendimų grindžiamas ilgalaikis procesas.

Trečiasis pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektas - *mokymasis darbo vietoje*. N. Šorienės (2010) teigimu pedagogų profesinis tobulėjimas apibrėžiamas kaip asmens profesinių kompetencijų – mokytojo žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybių nuostatų, mokėjimo mokytis ir kitų sėkmingai mokytojo veiklai ugdymo procese reikalingų savybių ugdymas. Pastarąjį dešimtmetį mokytojų profesinis tobulėjimas pradėtas suvokti kaip ilgalaikis procesas apimantis kasdieninę patirtį ir galimybes, sistemingai prisidedančias prie mokytojo profesinio augimo ir tobulėjimo. Veiksmingiausia profesinio tobulėjimo forma yra ta, kuri remiasi realiais mokykloje vykstančiais procesais ir siejama su mokytojų ir mokinių kasdiene veikla. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad tradicinis požiūris į mokyklą kinta ir ji pradeda suvokti besimokančiųjų bendruomenė, profesionali ir teikianti tarpusavio pagalbą; tai ir atviras informacijos centras. Tad palankiausias ir sėkmingiausias galimybės mokytojų profesiniam tobulėjimui – tai mokymasis darbo vietoje, pokyčių analizavimas ir taikymasis prie jų, taip pat naujų pokyčių inicijavimas.

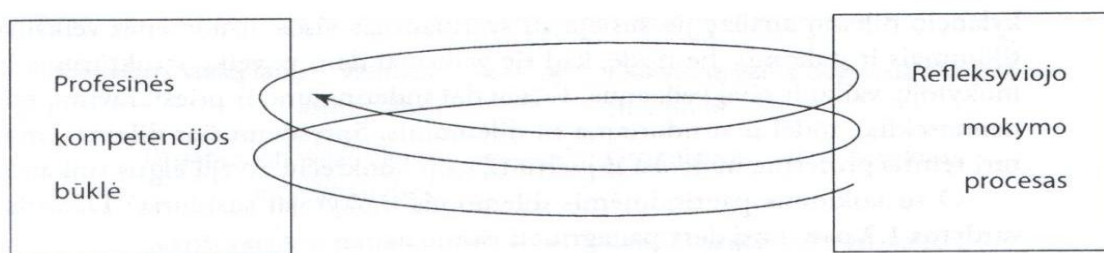
Autoriai A. F. James, R. Stoner, E. Freeman ir D. R. Gilbert (2001) išskiria *mokymo tiesiog darbo vietoje* metodus ir *mokymo ne darbo vietoje* metodus. Mokymas tiesiog darbo vietoje yra taikytas daugiau individui, labiau susijęs su darbu ir patogesnis nei mokymas ne darbo vietoje. Mokant ne darbo vietoje, dėmesys gali būti sutelkiamas į mokymą „klasėse“ su seminarais, paskaitomis ir filmais, arba gali būti panaudotas kompiuterinis instruktavimas. Yra keturi pagrindiniai formalūs mokymo darbo vietoje metodai: *treniravimas*, *darbo rotacija*, *mokomosios pareigybės* ir *suplanuotos darbinės veiklos*. Tobulinimo ne darbo vietoje metodai atitraukia individus nuo darbo vietos stresų ir reikalaujamo elgesio, ir taip suteikia jiems galimybę susitelkti tik į mokymąsi. Labiausiai paplitę mokymo ne darbo vietoje metodai yra *mokymas vietinėse klasėse* ir *valdymo tobulinimo programos*, *remiamos universitetų* ir tokių organizacijų kaip Amerikos valdymo asociacija.

Neformaliojo suaugusiųjų mokymosi reikšmę profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui pabrėžė M. Eraut (2000). Neformalų mokymąsi jis sieja su mokymusi darbo vietoje. Autorius teigia, kad reikšmingiausi gebėjimai ir žinios gali būti įgyjamos tik tada, kai mokymasis yra siejamas su veikla ir jos rezultatais. Jo nuomone išmokimas įvyksta už formaliojo mokymosi ribų, kada naujas ar turimas žinias panaudojama dirbant konkretų darbą ir taip gilinamas suvokimas bei lavinami gebėjimai.

Pedagogų profesinio tobulėjimo procese dalyvauja andragogas, organizuodamas ir realizuodamas mokymus. Andragogas vaidina reikšmingą vaidmenį pedagogo procese. Nuo to kaip dirbama ir bendraujama su besimokančiu mokytoju, daugeliu atveju priklauso jo mokymosi sėkmė

ir rezultatai. (Andragogo profesinės veiklos aprašas, 2013). Rogers (1969) ir Tough (1979) suaugusiojo mokytoją apibrėžia kaip mokymosi pagalbininką, kuriam keliami reikšmingi reikalavimai, kartu pažintys būtinybę nuolat rūpintis ir savo profesiniu bei asmeniniu augimu. Craton (2006), Kamp (2007), Tough (1971) nuomone, andragogai turi būti mokymosi pavyzdys, nuolat siekti tobulumo, kontroliuoti savo mokymąsi. Tough (1971) manymu „idealus pagalbininkas tikriausiai bus atviras ir nuolat tobulėjantis žmogus“ (Lukošienė ir Barkauskaitė, 2011).

Ketvirtasis pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektas – *savirefleksija*. A. Pollard (2002) teigia, kad *refleksyvusis mokymas* padeda išlaikyti ir tobulinti profesinę padėtį. Galima manyti, kad mokymo profesionalumas yra kelių nuosekliai vienas po kito einančių lygmenų: pradėjusių, įpusėjusių ir baigiančių mokslus, kurie rengiasi tapti pedagogais, pedagogų, pradedančių dirbti mokykloje, ir patyrusių, profesionalių pedagogų. Turint omenyje mokymo prigimtį, profesinis tobulėjimas ir mokymasis niekad neturėtų sustoti. Taigi refleksijos procesas yra konstruktyvus profesinio tobulėjimo spiralinės pagrindas 3 paveikslas.



3 pav. Profesinio tobulėjimo spiralė per patirtį (Pollard, 2002)

Kaip matyti 3 pav., refleksyvusis mokymas vyksta per pedagogų patirtį. Pedagogas turėtų teikti pasitenkinimą ir nuolatos gerinti mokymo kokybę. Kadangi refleksyvusis mokymas grindžiamas įrodymais, jis padeda besimokantiems, pradedantiems pedagogams ir patyrusiems profesionalams siekti veiklos standartų ir reikiamos kompetencijos.

R. Adomonienė ir kt., (2001) teigia, kad profesinėje veikloje profesijos pedagogas – tai subjektas sistemoje „žmogus – technika“, o profesinėje pedagoginėje veikloje – subjektas santykių sistemoje „žmogus – technika – žmogus“. Pedagogo profesionalumas pasireiškia jo pedagoginėje veikloje, bendraujant, realizuojant savo asmenybę, susietą su normomis. Todėl veiklos profesionalumas – tai veiklos subjekto kokybinė charakteristika, profesijos pedagogo sugebėjimas pažinti, atrinkti ir panaudoti šiuolaikišką ugdymo turinį, informacines bei naujas ugdymo technologijas. Profesionalumas – tai profesijos prasmės suvokimas, profesionalios pozicijos turėjimą, jos humanistinis kryptingumas, novatoriškumas – ieškojimas naujo ir aukštesnių darbo įgūdžių meistriškas įvaldymas.

Anot A. Zaukienės (2005), pedagoginės veiklos kokybę lemia: profesinės žinios ir gebėjimai, mokytojo asmenybės savybės ir vertybės. Autorė teigia, kad ateityje labai svarbi pedagogo praktinė patirtis, kuri lemia kompetenciją ir kvalifikacijos pripažinimą, bet ir saviugda, ypač formuojant pedagogo profesionalo kūrybiškumą. Ugdant kompetencijas kvalifikacijos tobulinimas yra būtinas.

Rogers (1962) tvirtina, kad profesionalai naujoves įsisavina labai greitai, o Toughas (1979) nurodė, kad dauguma profesionalų, siekdami profesinių tikslų, nuolat mokosi. Tradiciškai profesionalais laikomi nepriklausomai praktikuojantys asmenys, kurie kontroliuoja savo darbo erdvę ir dažnai būna jos savininkai. Beje, tik Schono (1983) publikacijoje buvo pirmą kartą pasakyta, kad profesionalams būdingos visos mokymosi formos, ypač aukštesniosios, tokios kaip refleksijos įgūdžiai bei eksperimentinis mokymasis tiesiogiai atliekant savo darbą. Mokslininko tvirtinimu, profesionalai kontroliuoja savo darbo erdvę ir dėl to jie veikdami gali reflektuoti ir iš šio proceso mokytis (Jarvis, 2001).

Penktasis pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektas - *kultūrinis augimas*. XXI a. iššūkiai – globalizacija, informacijos gausa, spartūs pokyčiai – lemia vis daugiau reikalavimų pedagogams. Norima, kad jie gebėtų dirbti daugiakultūroje aplinkoje, greitai reaguotų ir prisitaikytų prie pokyčių ar net patys juos inicijuotų, būtų aktyvūs ir kūrybingi. Tačiau didėjant reikalavimams didėja ir mokytojų tobulinimosi poreikis, kinta supratimas apie nuolat besimokančios asmenybės kūrimą ir mokymosi svarbą (Švietimo problemos analizė, 2010).

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis. Pedagogų kvalifikacija tobulinama vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais nuostatais. Nauji požiūriai į profesinį tobulinimąsi nulėmė naujų profesinio tobulinimosi formų bei struktūrų atsiradimą. Daugelis formų nėra nauja, nes pedagogai naudoja jau išstisus šimtmečius. Kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos pobūdį pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos pobūdį (Dačiulytė ir kt., 2012).

| Formos | Ypatumai |
|--|---|
| Mokomieji renginiai | Diskusijos, seminarai, imitacijos, modeliavimas, paskaitos |
| Stebėjimas/ vertinimas | Kolegiškas stebėjimas, suteikiantis grįžtamąją informaciją apie atliekamą veiklą/darbą. |
| Dalyvavimas raidos/ tobulinimo procesuose (projektų grupėse) | Parenkama institucijos veiklai tobulintina sritis, sudaroma darbo grupė, kuri naudodamasi individualia (grupine patirtimi) pasiūlo temos/srities sprendimus |
| Studijų grupės | Asmenų grupės, remiantis turima patirtimi ir žiniomis, dirba tam tikrose organizacijos veiklos tobulinimo srityse |
| Problemų formavimas | Problemų sprendimas, ieškant atsakymų į opius klausimus |
| Savivaldus mokymasis/ individualiai planuojant veiklą | Individualių profesinio tobulėjimo tikslų išsikėlimas bei veiklos, remiantis iškeltais tikslais, pasirinkimas |
| Veikla vadovaujama patarėjo (mentorius ar trenerio) | Mažiau patyrusio pedagogo bendradarbiavimas su labiau patyrusiu kolega, konsultantu. |

1 lentelėje mokslininkai, aiškiai aprašydami profesinės kvalifikacijos tobulinimąsi, išskiria šias kvalifikacijos tobulinimo formas: mokomieji renginiai, stebėjimas/ vertinimas, dalyvavimas

raidos/ tobulinimo procesuose (projektų grupėse), studijų grupės, problemų formavimas, savivaldus mokymasis/ individualiai planuojant veiklą, veikla vadovaujama patarėjo (mentoriaus ar trenerio). Kiekviena kvalifikacijos tobulinimo forma turi savų privalumų ir trūkumų.

Mokomieji renginiai – taupiausia profesinio tobulinimosi forma, ypač tinkama švietimo naujovėms pristatyti, tačiau trūkumas tas, kad mokymai palieka nedaug individualaus pasirinkimo galimybių; jie gali ne iki galo atlikti visų lygmenų pedagogų įgūdžių ir patirtį.

Stebėjimo/vertinimo pranašumas tas, kad jis suteikia naudos tiek stebėtojui, tiek tam, kurį stebi. Stebėtojas kaupia profesinę patirtį stebėdamas, teikdamas grįžtamąją informaciją, analizuodamas bendrą patirtį. Tas, kurį stebi, turi naudos iš kito požiūrio, įgyja naujų išvalgų. Tačiau stebėjimas reikalauja daugiau laiko nei kitos formos, geranoriškumo iš stebėtojo ir stebimojo.

Dalyvavimas raidos/tobulinimosi procesuose naudingas tuo, kad dalyviai ne tik įgyja specifinių žinių ir įgūdžių, bet ir išplėtoja savo gebėjimus dirbti kolektyviai, drauge priimti sprendimus. Tačiau dažniausiai šiose procesuose dalyvauja tik nedidelė dalis pedagogų.

Studijų grupės darbą padaro vieningu dėmesio centru ir suteikia jam nuoseklumo, įtraukia daugumą pedagogų, tačiau dėl kai kurių pedagogų dominavimo kiti asmenys gali likti nuošalyje.

Problemų formulavimas/pedagoginės veiklos tyrimas padeda pedagogams tapti tyrėjais, nuosekliau spręsti problemas, ugdyti gebėjimą priimti nuoseklius sprendimus, tačiau ši veikla reikalauja daug laiko ir didelės dalyvaujančių iniciatyvos.

Individualiai planuojama veikla pasižymi lankstumu bei galimybėmis pedagogams pasirinkti jiems tinkančias veiklas pagal individualius poreikius, tačiau dažnai dalyviams nesuteikiamos galimybės keistis informacija.

Veikla, vadovaujama patarėjo siūlo individualizuotą požiūrį į profesinį tobulinimąsi, kuris suteikia naudos abiem asmenims, tačiau nepapildyta kitomis veiklomis gali apriboti kolegiško dalinimosi patirtimi galimybes (Guskey, 2004).

Pedagogo asmeninei ir socialinei sėkmei būtina visapusiška žmogiškoji branda ir visų jo asmeninių galių realizacija, todėl kvalifikacijos tobulinimo sričių ir formų įvairovė tiesiogiai siejasi ir stiprina pedagogo norą tobulintis, jo pasitenkinimą tobulinimosi rezultatais ir jų diegimo profesinėje veikloje sėkme. Pedagogas yra pavyzdys ugdytiniais kaip asmenybė ir daro jiems įtaką asmeninėmis savybėmis bei veikla. Todėl yra svarbios, ugdytinios ir kvalifikacijos tobulinimo proceso dalimi pripažintinos įvairiausios pedagogo kompetencijos, įgyjančios viešą raišką, nepaisant to, ar jos tiesiogiai susijusios, ar nesusijusios su konkrečiomis jo einamomis pedagoginėmis pareigomis ir atliekamomis funkcijomis (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012).

Šeštasis pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektas - *bendradarbiavimo procesas*. J. Butvilienė (2011) teigia, kad neformaliuoju švietimu siekiama padėti įvairių socialinių grupių atstovams tobulinti turimą kvalifikaciją, atnaujinti profesines žinias ir praktinius įgūdžius, reikalingus įsidarbinti ir supažindinti su profesijomis, siekti savarankiško užimtumo. Autorė teigia, jog mokymasis, tobulinimasis ir sėkmė yra neatsiejami nuo motyvacijos skatinti darbuotojus siekti konkretaus tikslo.

Vienos profesinės kvalifikacijos tobulinimo formos akcentuoja nuolatinės profesinės pažangos perspektyvas, kitos – individo raidos lygmenis ir įvairius būdus, kuriais pedagogai įprasminą kvalifikacijos tobulinimosi patirtį. Kiekvienos formos tinkamumas priklauso nuo tikslų, turinio ir įgyvendinamo konteksto (Dačiulytė ir kt., 2012).

Anot Thom N, Ritz A. (2004), aukščiausiu personalo ugdymo tikslu galėtų būti laikomas *savarankiškas ugdymasis*, kylantis paties darbuotojo iniciatyva. Darbuotojas išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastinių veiksmų rutinos. Ši nauja mokymo forma yra naujas iššūkis švietimo sektoriuje dirbantiems pedagogams. Ji labai skiriasi nuo įprasto valdininkų mokymo vykdyti pavedimus ir elgseną reglamentuojančių taisyklių.

D. Skeirienės (2005) teigimu, labai svarbu, kad pedagogas sąmoningai suvoktų ir suprastų ugdymo tikslus ir uždavinius, individualiai pasirinktų būdus, kaip jų siekti. XXI a. pedagogai privalo turėti įvairių žinių ir mokėti jomis naudotis, mąstyti, mokėti profesionaliai spręsti problemas, bendradarbiauti su kolegomis, administracijos atstovais, tėvais bei bendruomenės nariais. R. Kontautienė (2006) teigia, kad pedagogas būti bendradarbiavimo sistemos ugdymo įstaigoje iniciatoriumi ir organizatoriumi. Tik tinkamai pasirinkus metodus, valdymo sistemą pedagogas pats kontroliuos padėtį.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektai susideda iš profesinio tobulėjimo, kaip pedagogas aktyviai mokosi, tobulina mokymo, stebėjimo savęs vertinimo įgūdžius. Ilgalaikio proceso, kuriame pedagogai mokosi visą gyvenimą. Kitas nemažiau svarbus aspektas mokymasis darbo vietoje kaip pedagogai konkrečiai susiduria su kasdienine darbo veikla. Kultūriniame augime pedagogai turi būti ne tik savo dėstomo dalyko profesionalais, bet maksimaliai siekti būti išprusę įvairiose veiklos situacijose. Svarbu, kad pedagogai stebėtų ir analizuotų aplinką, įgytų naujų žinių ir patirties nebijotų savirefleksuoti bei ugdyti savo kompetencijas. Dažniausiai profesionalumo tobulinimo sėkmingumas atskleidžia bendradarbiavimo procesas. Pedagogas turi bendradarbiauti su administracija, partneriais, mokiniais, tėvais bei bendruomenės nariais. Kiekvienas pedagogo profesinio tobulinimosi atvejis yra labai savitas – nėra vieno konkretaus profesinio tobulėjimo modelio, kuris būtų geresnis už kitus ir kuris be išimčių tiktų visiems pedagogams, visais atvejais ar bet kokiomis aplinkybėmis.

II. PEDAGOGŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMAS IR KARJEROS VALDYMAS

2.1. Karjeros ir jos valdymo sampratos

Kiekvienas žmogus turi savitą supratimą apie pasaulį, jame vykstančius procesus. Supratimą apie reiškinius įtakoja nuo vaikystės susiformavusios nuostatos, visuomenėje vyraujančios normos, įgyjama gyvenimiška patirtis, žinios ir pan. Žodžiai patys savaime yra bereikšmiai. Prasmę jiems suteikia žmogus, remdamasis savo patirtimi, vertybėmis, pasaulėžiūra.

Anot Ž. Grakausko ir A. Valicko (2007), šių dienų karjeros samprata neatsiejama nuo mokymosi visą gyvenimą. Kitaip sakant, profesinė veikla yra neįsivaizduojama be nuolatinio tobulėjimo joje. Nuolatinės permainos technikoje, moksle, socialinės transformacijos kelia naujus reikalavimus mokyklai, o kartu ir pedagogo karjerai.

Karjeros sąvoka kilusi iš prancūzų kalbos žodžio *carriere*, turinčio ne vieną prasmę. Viena jų – *veikimo dirva, sritis*, su kuria ir siejama lietuvių kalboje vartojamo žodžio „karjera“ prasmė. Tačiau ir lietuvių kalboje karjeros sąvoka yra daugiareikšmė. Šnekamojoje kalboje karjera dažnai reiškia veiklos rūšį – sakome artisto, verslininko, pedagogo karjera. Siekimas karjeros (angl. atitikmuo – *to build a career*) suprantamas kaip sėkmė, pavyzdžiui, tarnybinėje, mokslinėje veikloje ar net asmeniniame gyvenime (Laurinavičius, 2002).

A. Liniauskaitė ir A. Zališčevskis (2005) nustatė, kad pastaruosiu metu smarkiai keičiasi pati karjeros samprata. Ankščiau karjera buvo traktuojama kaip profesinio progreso eiga, vėliau į karjerą buvo žiūrima kaip į visą asmens darbo patirtį per tam tikrą laiko tarpą, o šiuo metu vis dažniau pripažįstama, jog karjera – darbo ir laisvalaikio visuma, visų gyvenimo vaidmenų seka.

Daugelis autorių, nagrinėjantys karjerą, ją apibrėžia savaip. Kaip teigia R. Kučinskienė (2004), karjerą galima apibrėžti kaip dinamiško asmenybės tobulėjimo ir profesinės saviraiškos per visą gyvenimą procesą, raidą, tęstinumą laike. Karjera tapatinama su specifinės ir pakankamai aukštos kvalifikacijos reikalaujančių, kokybiškai atliekamų ir, būtina pažymėti, visuomeniškai reikšmingų veiklų seka. Todėl ilgą laiką karjera buvo prieinama tik visuomenės elitui, nedidelei išrinktųjų grupei.

V. Stanišauskienė (2004), teigia, kad mokymosi kompetencija būtina kiekvienam, nes nuolatinis mokymasis - karjeros sėkmės šiuolaikiniame darbo pasaulyje sąlyga.

Remiantis užsienio mokslininkų (Frac, 1998; Fullan, 1998; Brown, 2002; Silber, 2000; Watts, 1994) darbais, galima teigti, kad šiuolaikinei karjeros kompetencijai būdingas integralumas, reikalaujantis naujo požiūrio į ugdymo tikslus. Karjeros kompetencija negali būti baigtinė (įgyta ir taikoma visą gyvenimą).

Pasak kitų autorių (Stanišauskienė, Večkienė 1999), karjeros, kaip elementų sekos, supratimas reiškia, kad yra karjeros planavimo ir valdymo galimybė: tas pats supratimas leidžia

numatyti sėkmės ir nesėkmės tikimybę bei galimybę išvengti realių pavojų; karjera apima ilgą periodą.

Atlikus informacinės (įvairių žinytų, žodynų,) ir mokslinės literatūros analizę, išryškėjo keletas karjeros sampratos skirtumų. Karjeros samprata literatūroje (Hall, 1976; Feldman, 1988; Drucker, 1990; Watts, 1994; Schuler, 1995) pateikiama keturiomis prasmėmis :

- 1) karjera kaip pasiekimai (daugiausia taikoma darbinėje aplinkoje);
- 2) karjera kaip profesija (profesijos prestižas);
- 3) karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa (žmogaus darbo istorija);
- 4) karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka.

Vadovaujantis skirtingais karjeros sampratos kriterijais, galima išvelgti dvejopą požiūrį į karjerą. V. Stanišauskienės (2006) teigimu, pastarųjų pertvarkymo iš biurokratiškos į alternatyvias (šiolaikines, lanksčias ar postmodernias) tendencija leidžia vakarykštę karjeros sampratą įvardinti kaip *biurokratinę*, o naująją pavadinti *šiolaikine*. Autorė pateikia esminius karjeros sampratų grupių skirtumus 2 lentelėje.

2 lentelė. Biurokratinės ir šiolaikinės karjeros modelių skirtumai (Stanišauskienė, Večkienė 1999)

| Karjeros sampratos kriterijai | Biurokratinė karjera | Šiolaikinė karjera |
|------------------------------------|---|--|
| Karjeros modelis | Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; "karjeros laiptai" | Lanksti vientisa struktūra, Neįtvirtinta organizacijoje |
| Karjeros sėkmės matas | Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas) | Savirealizacija, asmens laisvė |
| Karjeros ateities planavimas | Numatoma aiški, susijusi su organizacija | Sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija |
| Socialinis (materialinis) saugumas | Stabilus aiškios ateities progresijos kontekste | Reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių |
| Žmogui keliami reikalavimai | Lojalumas, gerai atlieka įprastą užduotį; būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai | Novatoriškumas, iniciatyvumas, karjeros kompetencija |

2 lentelėje matyti, kad tai dvi iš esmės skirtingos karjeros sampratos, tačiau nė viena iš jų nėra gera ar bloga. Galima pastebėti, kad biurokratinė karjeros samprata siejama su hierarchinė struktūra kilimu karjeros laiptais. Darbo vieta užtikrina žmogaus saugumą ir ateitį, tačiau reikalauja palankumo ir ištikimybės organizacijos tikslams. Tuo tarpu šiolaikinės karjeros sampratos atveju dominuoja asmenybiniai veiksniai. Asmens vertybės, laisvė ir savirealizacija, karjeros kompetencija. Kad nekiltų sumaištis dėl įvardijimo logikos, tikslinga būtų skirtingas karjeros sampratas traktuoti iš vienodos pozicijos. Biurokratinę karjerą pavadinti tradicine, o šiolaikinę – naująją (profesine ar asmenine) karjera.

R. Barauskienė (2006) teigia, kad vienas iš esminių bruožų skiriančių šiuos požiūrius yra tai, jog *biurokratinės* karjeros modelis – būdingas organizacijos interesų pirmumas prieš darbuotoją, nuosekli, lengvai prognozuojama karjeros ateitis. *Šiolaikinės* karjeros modelis – šiolaikinė,

asmeninė, kintama karjera, kurią apibūdina ne tik vertikalus, bet ir horizontalus karjeros kelias, aktyvi asmeninė pozicija mažas organizacijos vaidmuo.

Galima nurodyti *dvi karjeros sampratos grupes*. *Pirmoji* grindžiama konkrečios veiklos aiškinimu, asmens tobulėjimu profesinėje srityje, nuoseklia darbo tąsa. Ši samprata apibūdina *biurokratinį požiūrį į karjerą*. *Antroji* apibrėžia asmens viso gyvenimo įvairių vaidmenų seką ir patirtį, išreiškiant *šiuolaikinį požiūrį į karjeros procesą* (Valackienė, 2005).

Svarbu suprasti, kad karjera yra daugiau nei visuma darbų, asmens turėtų per visą jo gyvenimą. Tai taip pat yra ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Karjera - tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu (Jasiūnienė, 2006).

Šiandien karjerą galima apibrėžti kaip tam tikrą, visą gyvenimą trunkančią mokymosi ir darbo patirčių seką (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012). Šią seką dėlioja ir plėtoja pats pedagogas, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimą. Todėl šiame darbe laikysimės šios karjeros sampratos, nes tik nuo jos priklauso pedagogo profesionalumo tobulinimo raiška.

Išanalizuojant žodžio valdymas karjeros sampratoje reikšmę, siekiama šį procesą susieti su pačiu pedagogu, kuris pats darbinėje veikloje gali tinkamai savo karjerą įvertinti.

Taigi karjera – tai atskiro žmogaus tobulėjimas pasirinktoje veikloje ir tos veiklos teigiamas įvertinimas aplinkinių rate, visuomenėje. Karjera apibūdina sėkmingą veiklą, pasisekimą gyvenime. Stichiškai karjerą pasiekti sudėtinga, todėl būtina ją valdyti ir planuoti.

Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t.y. svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius ir tik nuo to priklauso tiek pačios karjeros valdymas, tiek ir jos sėkmė.

Karjeros valdymas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas žinių visuomenėje tampa ypač aktualus dėl daugelio priežasčių – darbo rinkos poreikių kaita, gebėjimų pritaikyti bei tobulinti profesinius gebėjimus. Taigi karjeros valdymas ypač aktualu mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste, kai darbo rinkos poreikių kaita yra itin sparti, o mokymasis, ypač profesinis, tampa neišvengiama būtinybe. Darbo rinkos kaita, kurią sąlygoja sparti mokslo ir technologijų pažanga, objektyviai užprogramuoja būtinybę numatyti, t.y. projektuoti savo karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas. Vadinasi, karjeros valdymo gebėjimai tampa nepaprastai aktualūs, nes mėgstamas darbas yra svarbi žmogaus gyvenimo prasmės dalis (Albrektaitė, 2007).

Anot A. Stancikienės (2009), asmeninės karjeros atveju pats darbuotojas geriausiai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti savo profesinę karjerą. Nepaisant to, jo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų būti suderinti tarpusavyje, kad nenukentėtų darbo kokybė, būtų laiku ir efektyviai įgyvendinti užsibrėžti tikslai, o svarbiausia – nebūtų patiriamas vidinis diskomfortas. Asmeninės ir organizacinės karjerų sugretinimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros sugretinimas (Stancikienė, 2009)

| Asmeninė, arba profesinė, karjera | Organizacinė, arba tradicinė, karjera |
|--|--|
| Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą. | Apima tik dalį darbuotojų ir yra gana didelėse ir hierarchinėse struktūrose. |
| Dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliuose organizacijose. | Dominuoja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo. |
| Vienodai galimos ir vertikalioji ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys | Dominuoja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymosi kryptis. |
| Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą | Darbdaviai prisiima atsakomybę už ilgalaikius darbuotojų vystymo siekius. |
| Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystymosi tempą | Darbuotojų karjeros judėjimo greitį ir kryptį nulemia organizacija. |
| Beribis procesas dominuoja laike ir tęsiasi visą asmens gyvenimo laikotarpį | Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, dominuoja hierarchiškumas (organizacijos struktūra). |
| Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu. | Dažnai garantuoja nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi. |

3 lentelėje, pateikta *asmeninė* arba *profesinė karjera* – tai individualiai suvokiama ir suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį; tai tam tikras procesas, kuriuo metu asmuo gilina į jį supančią aplinką, susikuria vertybių ir norimo gyvenimo stilių, apibrėžia talentų sritis, nusistato tikslus, kuria išteklių įgyvendinimo strategijas bei rutulioja realius karjeros planus. *Organizacinė* arba *tradicinė* karjera siejama su darbo jėgos pokyčiais. Per dideli lūkesčiai, kurie kartais gali sukelti neigiamus padarinius pačiam darbuotojui (nusivylimą, pyktį, neigiamą savęs vertinimą ir pan.). Autonomija, kuri suvokiama, kaip laisvė ir nepriklausomybė darbo vietoje. Galimybė laisvai susidaryti savo darbotvarę, kartais yra svarbiau už pareigų paaukštinimą. Lyties reikšmės ribų silpnėjimas toks reikšmės mažėjimas suteikia vyrams ir moterims didesnę karjeros galimybių pasirinkimą, todėl didėja ir efektyvi karjera. Rūpinimasis bendru gyvenimo būdu – subalansuotas gyvenimas tarp galimybės dirbti įdomų darbą, ieškoti iššūkių ir kartu turiningai leisti laisvalaikį. Karjeros orientacijų skirtumai – vienodos galimybės tų, kurie ateina į organizaciją, turėdami skirtingus lūkesčius ir orientacijas. Jos turėtų būti derinamos vykdamas karjeros kūrimo ir valdymo procesus suteikiant galimybę siekti profesinės karjeros (Stancikienė, 2009).

Modeliuojant pedagogo profesinės karjeros procesus remiamasi šiuolaikine karjeros samprata, kai ji nėra suprantama tik kaip „kilimas karjeros laiptais“, bet siejama su asmens sąmoningai pasirinktu, jam priimtiniu, jį tenkinančiu tobulėjimo pokyčiu profesinėje veikloje (darbo ir mokymosi patirčių seka), kuris nebūtinai sietinas su kvalifikacijos pokyčiais. Akcentuotina, kad net nesiekiant „kilti karjeros laiptais“ šiuolaikinė darbo aplinka neišvengiamai susieta su profesionalumo tobulinimu. Taigi su nuolatinio mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio kūrėjai siūlo pedagogo karjeros raidos etapus sieti su

kvalifikacijos kėlimu ir atestacijos procesu. Svarbiausios nuostatos, lėmusios pedagogo profesinės karjeros proceso modeliavimą:

- pedagogo karjera remiasi kompetencijų tobulinimu;
- kompetencijų vertinimas siejamas su atestacijos procesu;
- pedagogas pats valdo savo karjerą (planuoja, realizuoja);
- pedagogo karjeros valdymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinės pagalbos teikimo (Dačiulytė ir kt., 2012).

R. Adamonienė (2006) teigia, kad karjeros valdymas ir projektavimas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas:

- renka informaciją, kuri tiesiogiai susijusi su juo ir su darbo pasauliu;
- susikuria savo talentų tikslus, dominančių sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslą, taip pat darbo sritis;
- remdamasis šia informacija, kuria realius karjeros planus;
- vysto ir realizuoja susikurtą strategiją tam, kad pasiektų tikslus;
- gauna atsakomąją informaciją apie strategijos efektyvumą ir tikslų svarbumą bei aktualumą.

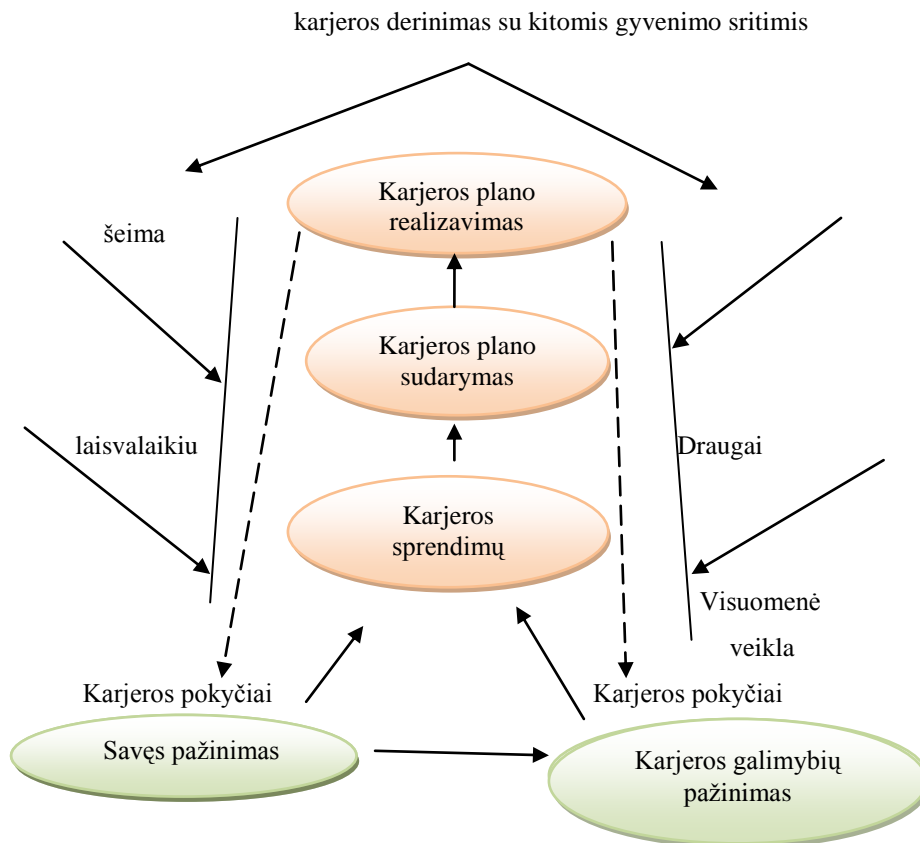
Švietimo įstaigos efektyvumas, labiau nei bet kada priklauso nuo joje dirbančių pedagogų kvalifikacijos, motyvacijos, gebėjimo aktyviai valdyti savo asmeninę karjerą ir jos siekti.

D. Albrektaitė (2007) teigia, kad karjeros valdymui reikalingi kompleksiniai gebėjimai, įgalintys kurti asmeninę viziją ir jos įgyvendinimo strategiją, planuojant organizuojant, valdant ir kontroliuojant profesinės saviraiškos ir nuolatinio tobulėjimo viso gyvenimo eigoje procesus. Gyvenimo eigoje šie gebėjimai nuolat naudojami ir tobulinami identifikuojant, vertinant ir interpretuojant informaciją apie naujas karjeros galimybes.

Anot N. Petkevičiūtės (2002), karjeros valdymas būtinas tiek organizacijos, tiek atskiro darbuotojo lygiais. Naujam darbuotojui svarbu ne tik susipažinti su organizacijos kultūra, komunikavimo ir darbo atlikimo ypatumais, bet ir jausti pripažinimą bei profesinės kompetencijos raidą. Jei darbuotojas nesulaukia kitų, ypač vadovybės dėmesio, tuomet darbas jam neteikia deramo pasitenkinimo, dominuoja žema motyvacija, darbo kokybė ir organizacijos sėkmės garantas mažėja.

Pabrėžiame, kad darbuotojų karjeros sistema yra visos organizacijos sudėtinė ir labai reikšminga dalis, tačiau už karjeros valdymą atsakingas pats darbuotojas, o ne organizacija.

Karjeros valdymas – tai asmens savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros sprendimų priėmimo, karjeros planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis ir realizavimo procesas (Valickas ir kt., 2012) (4 pav.).



4 pav. Asmeninės karjeros valdymo schema (Valickas ir kt., 2012)

4 paveiksle aiškiai matyti asmeninės karjeros valdymo schema. Kuri prasideda nuo savęs pažinimo pereina prie karjeros galimybių, priimami karjeros sprendimai, karjeros planavimas derinimas su gyvenimo sritimis ir vyksta karjeros valdymo realizavimas. Aptarkime detaliau karjeros valdymo sąvoką, kokie elementai apima šį procesą.

Pirmas elementas *savęs pažinimas*. Kaip teigia O. Tijūnėlienė V. Kavaliaskienė (2009), pedagogo savęs pažinimas (savižina) yra humanistinės ugdymo krypties pedagogikoje orientyras. Refleksija padeda pedagogui pasisemti vidinių jėgų, išlaikyti ir tobulinti profesinę patirtį, suaktyvinti savo vidinius išteklius, atrasti ir išbandyti gyvenimą, profesinę veiklą praturtinančius šaltinius. Savęs pažinimas, esminių idėjų išryškėjimas, išsamesnė pažintis su jomis padeda pedagogui pažinti, atskleisti, suprasti, valdyti savo vidines galias kreiptis jas iš vidaus į išorę.

Kitas svarbus elementas *karjeros galimybių pažinimas* – kasdieninio gyvenimo prigimties pokyčiai, pavyzdžiui, vertybių perstruktūrizavimas, gyvenimo kelio supančio socialinės veiklos pasaulio rekonstravimas turi ryškios įtakos individui, siekiančiam karjeros (Dromantaitė, 2012).

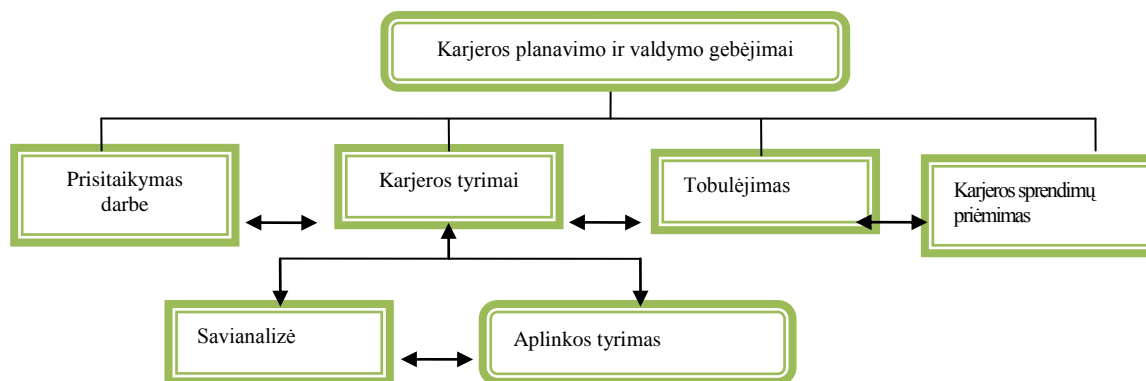
Savęs ir išorinio pasaulio pažinimas taptų beprasmis, jei nemokėtume priimti gerų karjeros sprendimų, pasirinkti tokį karjeros kelią, kuris leidžia maksimaliai realizuoti savo interesus, vertybes, gabumus, stipriąsias asmenybės puses. *Karjeros sprendimų priėmimas* – ypač atsakingas momentas mūsų karjeros valdymo procese, kadangi pasirinkdami vieną iš daugelio galimų karjeros

alternatyvų mes tarsi užkertame, bent jau kuriam laikui, kelią kitoms. Mūsų pasirinkimai formuoja mūsų karjeros, tuo pačiu ir mūsų gyvenimo kelią, todėl itin svarbu tinkamai pasirengti jų atlikimui, įgyti tam reikalingas kompetencijas (Valickas ir kt., 2012).

V. Stanišauskienė ir A. Naseckaitė (2012) teigia, kad sudaryti ir atnaujinti *karjeros planą* laiduoja žinios apie karjeros plano kūrimo seką ir pagrindines jo sudedamąsias dalis, taip pat apie karjeros planui įgyvendinti reikalingus išteklius bei galimus rizikos veiksnius. Šios kompetencijos pagrindas – gebėjimas sukurti asmeninį karjeros planą, grįstą savęs pažinimo, karjeros galimybių tyrimo ir karjeros sprendimo rezultatais, įvertinti su karjeros plano įgyvendinimu susijusius išteklius, numatyti rizikos veiksnius ir pateikti galimas karjeros plano alternatyvas. Svarbus šios kompetencijos požymis – siekis planuoti karjerą ir koreguoti savo karjeros planus, atsižvelgiant į asmeninius bei karjeros galimybių pokyčius.

Realizuoti karjeros planus svarbu gebėti nuolat atnaujinti savo kompetencijas, todėl mokymasis visą gyvenimą taip pat yra neatsiejama sėkmingo karjeros realizavimo dalis. Karjera yra tik viena iš mūsų gyvenimo sričių, todėl sėkmingas pilnavertis gyvenimas vargiai įmanomas nesugebant suderinti karjerą su kitomis gyvenimo sritimis, šeima, laisvalaikiu, draugais, visuomenine veikla. Ne visuomet pasirinktas karjeros kelias, priimti karjeros sprendimai atitinka karjeros lūkesčius, suteikia pasitenkinimą karjera. Pasirinkus naują karjeros kelią, vėl judama pirmyn prie karjeros plano kūrimo ir realizavimo (Valickas ir kt., 2012).

R. Kučinskienė (2003a, 75 p.) šias elemento skritis papildo dar viena – „savivaldos“ sritimi. Autorė pabrėžia, kad „asmeninės karjeros valdymui reikalingi kompleksiniai gebėjimai, įgalintys kurti asmeninę viziją ir jos įgyvendinimo strategiją planuojant, organizuojant, valdant ir kontroliuojant profesinės saviraiškos ir nuotolinio tobulėjimo viso gyvenimo eigoje procesus“. Esminiai pedagogų karjeros planavimo ir valdymo gebėjimai yra: prisitaikyti darbe; atlikti karjeros tyrimus (savianalizę ir aplinkos tyrimą); tobulėti asmeniniu ir profesiniu atžvilgiu; priimti karjeros sprendimus (Sajienė, 2009) (5 pav.).



5 pav. Karjeros planavimo ir valdymo gebėjimų modelis (Sajienė, 2009, 48 p.)

5 pav. matoma, kad pasitenkinimas yra reikšmingas prisitaikymo darbe rodiklis. Tai leidžia suprasti, kad individas tinkamai suvokia aplinką, yra tvirtai integravęs į ją. Prisitaikymo elgsena (ištvermingumo, asmenybės stiliaus, lankstumo) yra svarbi planuojant ir valdant karjerą, nes tai lemia individo norą dirbti, darbo įpročius, produktyvumą darbo vietoje. Karjeros tyrimo gebėjimai, yra skirstomi į aplinkos tyrimo gebėjimus ir savianalizę. Tai yra savęs pažinimo ir darbo pasaulio pažinimo gebėjimai. Darbuotojo karjeros valdymas neišsivaizduojamas be asmeninio tobulėjimo ir profesionalumo tobulinimo. Nuolatinio tobulėjimo, arba mokymosi visą gyvenimą. Asmeniui valdant karjerą svarbu nuolat priimti kuo rizikingesnius sprendimus, kurio atskaitos taškas – organizacijos ar individo ilgalaikiai ar trumpalaikiai tikslai bei uždaviniai. Tai dar svarbi gebėjimų grupė, kuri vadinama karjeros sprendimų priėmimo gebėjimais. Karjeros valdymas tampa ypač svarbus mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste be darbuotojo profesionalumo tobulinimosi šis karjeros planavimo gebėjimų modelis neįmanomas.

Mokslininkės V. Augienė ir V. Malinauskienė (2006) pastebi, kad pakitus pačiam karjeros suvokimui, kinta ir pedagogo karjeros valdymo samprata, nes jai būdingi tie patys universalūs globalizacijos procesų nulemti karjeros pokyčiai. Remdamosios mokslininkų R. Usherio, R. Edwardso, 2000, Fullano (1998), Hargreaveso (1999) ir kt., požiūriu sukonstravo sąsajas tarp postmodernumo dimensijų keliamų bendrųjų reikalavimų individo veiklai ir pedagogų karjeros pokyčių jie pateikti 2 priede. 2 priede matyti pedagogų veikla, jų noras ir galimybės keistis, tobulėti, iš šios lentelės galima suprasti pedagogų karjeros procesą, pedagogų požiūrį į karjeros valdymą, planavimą, tobulinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad sąvoka karjera analizuojama įvairiais aspektais. Skirtingų mokslų atstovai karjerą ir jos valdymą nagrinėja iš įvairių pozicijų, kas leidžia formuoti plačiam požiūriui į pačios karjeros ir jos valdymo sampratą. Kiekvienas žmogus turi savo poziciją šiuo atžvilgiu ir nuo jo požiūrio priklauso, kaip ir kokiais būdais jis jos sieks ir kaip ją valdys. Karjeros valdymas yra nuolatinis ir tęstinis procesas, todėl pedagogų gebėjimas valdyti asmeninę karjerą apibūdinamas kaip sėkmingos karjeros pagrindas. Tam, kad būtų galima susigaudyti šiandieniniame chaotiškame darbo pasaulyje, kad būtų galima priimti gerus karjeros sprendimus, reikia mokytis valdyti asmeninę karjerą. Karjeros valdymo kompetencijos pradedamos ugdyti jau vaikystėje, o jų tobulinimas trunka visą gyvenimą.

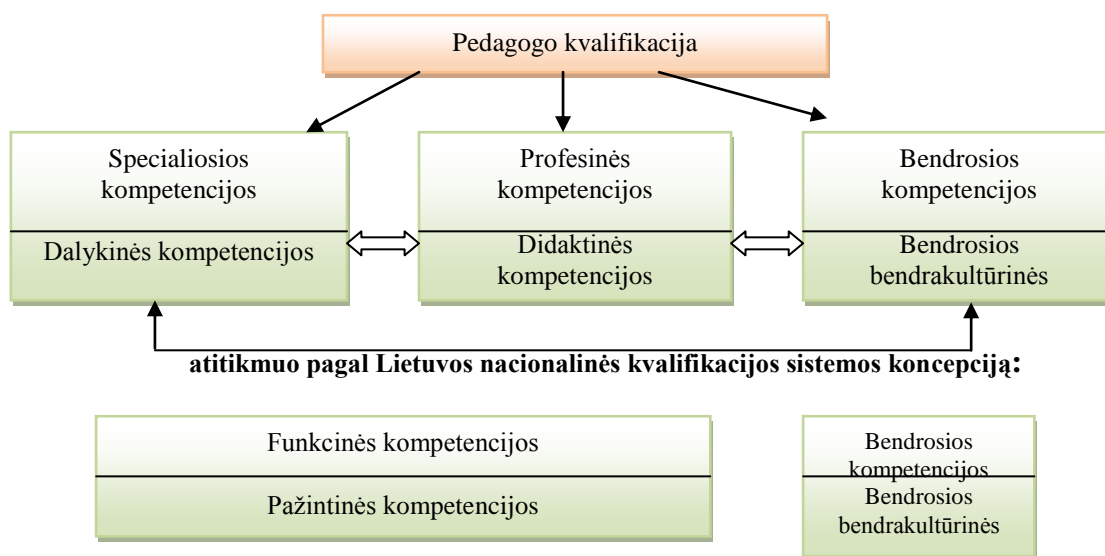
2.2. Pedagogų karjeros valdymo modeliai ir struktūra

Šiandienos pedagogui keliami nauji reikalavimai, kurie atitinka kokybiškai naują pasirengimo dirbti pedagoginį darbą modelį: būtini problemų identifikavimo ir jų sprendimo įgūdžiai, geras naujų technologijų išmanymas ir gebėjimas jas taikyti pedagoginėje praktikoje,

kalbų mokėjimas, kitų kultūrų pažinimas, mokėjimas sėkmingai dirbti grupėmis, dirbti tiek individualiai, tiek komandomis, gebėti būti lojaliam (Rauduvaitė ir kt., 2010).

Kintant ugdymo paradigmoms, kinta ir švietimo dalyvių – mokinių ir pedagogų vaidmenys, keliami pedagogui vis griežtesni reikalavimai. Pedagogą, ugdymo turinio „perteikėją“ keičia pedagogas – mokinio „veiklos organizatorius“, „patarėjas“. M. Barkauskaitė (2005) teigia, kad priimant naujoves išsiplečia naujų problemų, padidėja įgaliojimų ratas, kur reikalaujami nauji pedagogų vaidmenys, nesumažinant tradicinių vaidmenų reikšmės. Keičiasi vertybės, nuostatos, kinta ugdymo tikslai, uždaviniai, kuriems įgyvendinti reikalingos naujos kompetencijos.

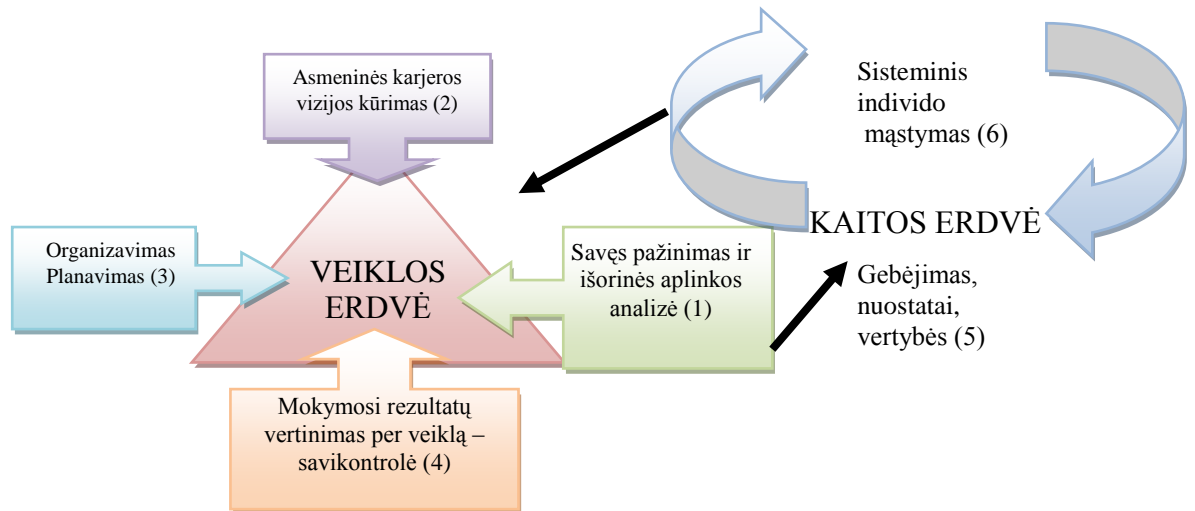
Autoriai R. Laužackas ir kt. (2008), išskiria tris mokytojų profesijų kompetencijas: *bendrakultūrinės* (lemia sėkmingą veiklą konkrečioje kultūroje); *profesinės* (reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai); *bendrosios* (reikalingos pedagogo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą, kurių ugdymas didžia dalimi paremtas asmeninėmis savybėmis); *specialiosios* (lemiančios sėkmingą jo veiklą konkrečioje ugdymo turinio srityje.) Suderinus šias kvalifikacijų ir kompetencijų sampratas, galima sudaryti tokią pedagogo kvalifikacijos struktūrą, kuri pateikta 6 paveiksle.



6 pav. Pedagogo kvalifikacijos struktūra (Laužackas ir kt., 2008).

6 pav. matyti, kad dalykines pedagogo kompetencijas įgyjamos aukštojoje mokykloje. Nuolatinio mokymosi procese ypač iškyla būtinybė tobulinti profesines ir didaktines kompetencijas, nes žinios sensta, atsiranda naujų, keičiasi ir ugdymo turinys. Sėkmingai ugdymo veiklai reikalingas didaktikos mokymosi išmanymas. Bendrosios kompetencijos reiškiasi visose veiklos srityse. Jaunystėje įgytas išsilavinimas netenkina viso gyvenimo reikalavimų. Švietimo galimybės yra labai išsiplėtojusios ir turi ženklinti šalies švietimo vizijas ir reformas, ypač keičiant mokymo turinį ir metodus. Todėl būtina sąlyga tobulėti profesine prasme ir siekti karjeros yra mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas.

Viena iš svarbiausių ypatybių kuriant sėkmingą karjerą yra sistemingas mokymasis bei žinių atnaujinimas ir kaupimas. Taigi šiam nuolatiniam procesui užtikrinti siūlomas Sisteminis karjeros valdymo modelis 7 paveikslas. Modelis kurtas naudojantis Sisteminiu besimokančios organizacijos modeliu pagal P. Senge'ę ir Besimokančios organizacijos standartu pagal J. Laki, B. Česniuliavičienę bei Asmeninės karjeros valdymo struktūrines schemas pagal R. Kučinskiene.



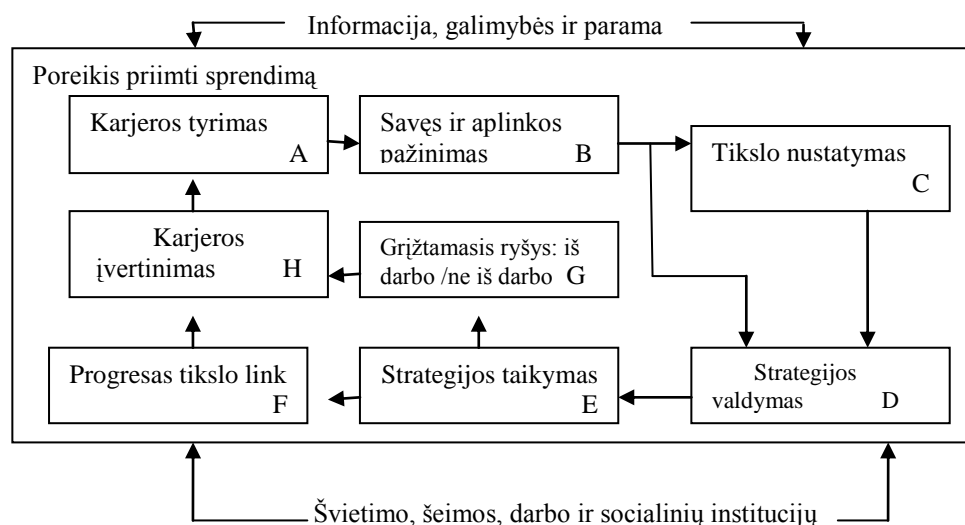
7 pav. Sisteminis karjeros valdymo modelis (Albrektaitė, 2007).

Sisteminis karjeros valdymo modelis veikia tik tada, kai yra suformuluoti siekiami tikslai ir sudaroma jų siekimą remianti sistema. Galima išskirti šiuos karjeros valdymo teorinio modelio etapus: 1. Savęs pažinimo ir išorinės aplinkos analizė. 2. Asmeninės karjeros vizijos kūrimas.

3. Planavimas ir organizavimas. 4. Mokymosi rezultatų vertinimas per veiklą – savikontrolė.

5. Gebėjimai, nuostatos, vertybės. 6. Sisteminis individo mąstymas (Albrektaitė, 2007).

Autoriai J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, V.M. Godshalk (2000) išskiria karjeros valdymo modelį, kuris apsprendžia problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesą (8 pav.).



8 pav. Karjeros valdymo modelis (Greenhaus, ir kt., 2000).

Šis karjeros valdymo modelis, pateiktas 8 paveiksle, teigia, kad informacija ir galimybės yra renkamos nuolatos, tai leidžia žmogui geriau pažinti save (interesus, vertybes) ir aplinką. Pagal tai yra nustatomi tikslai, uždaviniai, taikomos strategijos, jie įgyvendinami ir gaunamas grįžtamasis ryšys, suteikiantis daugiau naujos informacijos, reikalingos karjeros valdymo procesui.

Mokslininkės O. Merfeldaitė ir A. Railienė (2012) teigia, kad užsienio literatūroje aptinkama pedagogo karjeros etapų skirstymo įvairovė, tačiau visiems skirstymams yra bendra tai, kad jų išsiskyrimo pagrindas – specialisto profesinis tobulėjimas ir kompetencijų kaita. G. Dalton, P. Thompson ir P. Price (cit. iš Rennekamp, Nal 2008) modelyje, atsižvelgiant į kiekvieno individo karjeros proceso individualumą, skiriami keturi karjeros etapai – *pradžia*, įėjimas (entry), *kolega* (colleague), *konsultantas* (consultant), *patarėjas* (adviser) – sietini su pedagogo kompetencijomis, jų augimu bei tam tikru veiklos profesionalumo laipsniu.

Autoriai H. Dreyfus ir S. Dreyfus remdamiesi Villegas – Reimers (2003) pateikia pedagogo karjeros etapų skirstymą, nuo pradedančio pedagogo etapo iki tapimo ekspertu. Pedagogo kvalifikacijos tobulinimo modelį skirsto į penkis karjeros etapus:

- *naujoko lygmuo* (paskutiniųjų pedagoginių studijų studentas, pirmų darbo metų mokytojas);
- *pradedantysis lygmuo* (antri - treči darbo metai);
- *kompetentingumo lygmuo* (treči - ketvirti darbo metai);
- *specialisto lygmuo* (penkti darbo metai);
- *eksperto lygmuo* (siejamas su asmeniniais pedagogo poreikiais ir jų kaitą skirtingais karjeros valdymo etapais).

L. Keffer-Barone ir C. Ware remdamiesi Villegas - Reimers, (2003) išskiria dar vieną pedagogo profesinės karjeros modelį, kuriame skiriamos penkios pedagogų karjeros stadijos: *internatūra* (praktinis studijų etapas), *pradedantysis pedagogas*, *pedagogas naujokas*, *pedagogas ir pedagogas lyderis*. Šio modelio pagrindinis tikslas kuo didesnė pedagogo kvalifikacijos kategorija, tuo didesnis pedagogo darbo užmokestis.

Tačiau kaip pastebima, kartais pedagogams, kaip ir kitų profesijų atstovams, reikia pagalbos, paramos karjeros valdyme. Andragogo profesinės veiklos apraše, (2013) nurodoma, kad viena iš andragogo profesinės veiklos sričių yra profesinis orientavimas – profesinis informavimas, konsultavimas ir ugdymo karjerai paslaugų teikimas, kurios padeda pedagogui rinktis tinkamą švietimą ir užimtumą, įgyti karjeros planavimo ir valdymo kompetencijas bei aktyviai kurti savo asmeninę karjerą.

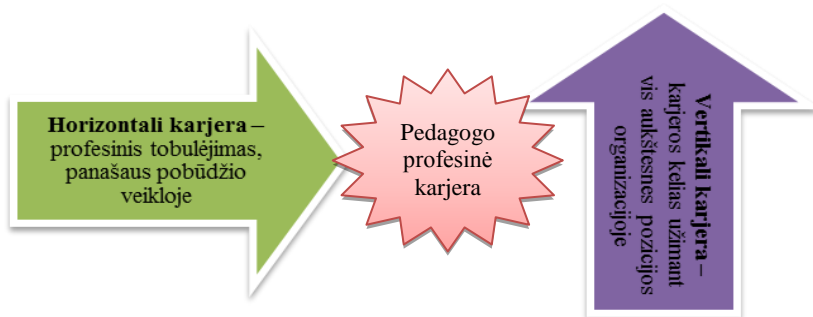
Apibendrinant galime teigti, kad užsienio literatūroje aptinkama pedagogo karjeros valdymo ir karjeros etapų skirstymo įvairovė, tačiau visiems skirstymams bendra yra tai, kad jų išskirstymo pagrindas – pedagogo profesinis tobulėjimas ir kompetencijų kaita. Tai gi pedagogui

būdinga kompetencijų kaita, nes tai reiškia, kad kiekviena situacija pedagogui pateikia potencialiai naują patirtį iš kurios jis gali mokytis ir tobulėti. Siekiant tapti savo srities profesionalu.

2.3. Pedagogų karjeros valdymas tobulinant profesionalumą

Švietimo reforma, jos įgyvendinimo tikslai ir uždaviniai, tolesnė jos eiga ir strategija yra siejama su visuomenės raida, jos perspektyvomis. Pedagogas, kaip ir bet kurios kitos profesijos atstovas, yra darbo pasaulio dalyvis. Nekyla abejonių dėl to, kad artimesnėje ir tolimesnėje aplinkoje, tarp jų ir darbo srityje, vykstantys procesai siejasi, turi įtakos mokytojo profesijos atstovams. Tai akivaizdu pedagoginio pobūdžio literatūroje, kur švietimo, ugdymo aktualijos siejamos su „sparčia ekonomikos plėtra“, „konkurencija darbo rinkoje“, „šiuolaikiniu darbo pasauliu“, „karjeros valdymu“, „ugdymu karjerai“, „ekonominiais, kultūriniais iššūkiais švietimui“, „ekonominiais ir socialiniais pokyčiais“, šiuolaikiniais modernizacijos ir globalizacijos procesais“, „informacine ir žinių visuomene“ (Kavaliauskienė, 2004).

Pedagogo kvalifikacijos tobulinimas iš esmės yra svarbus jo karjerai. R. Laužackas ir kt. (2008) įvardija du profesinės kvalifikacijos tobulinimo tikslus: *profesinį prisitaikymą* ir *profesinį tobulėjimą*. Profesinio prisitaikymo bruožas – reaguoti į pasikeitusius kvalifikacinius reikalavimus, kai sprendžiamas prieštaravimas tarp mokytojui išaugusių reikalavimų ir jo pasirengimo. Kvalifikacijos tobulinimo tikslas – atitikti augančius reikalavimus. Kvalifikacijos tobulinimas įgalina darbuotoją judėti „horizontaliai“ arba „vertikaliai“, t.y. pradėti vykdyti veiklos funkcijas, kurias atitinka papildomai įgytosios kvalifikacijos. „Horizontalusis“ judėjimas dažniausiai susijęs su profesiniu specializavimusi, „vertikalusis“ – su pareigų, reikalaujančių naujų mokėjimų, užėmimu (pvz., vadovaujančių pareigų) (9 pav.).



9 pav. Pedagogų vertikalė ir horizontalė karjera (sudaryta autorės remiantis R. Laužacku ir kt., 2008 bei Dačiulytės ir kt., 2012)

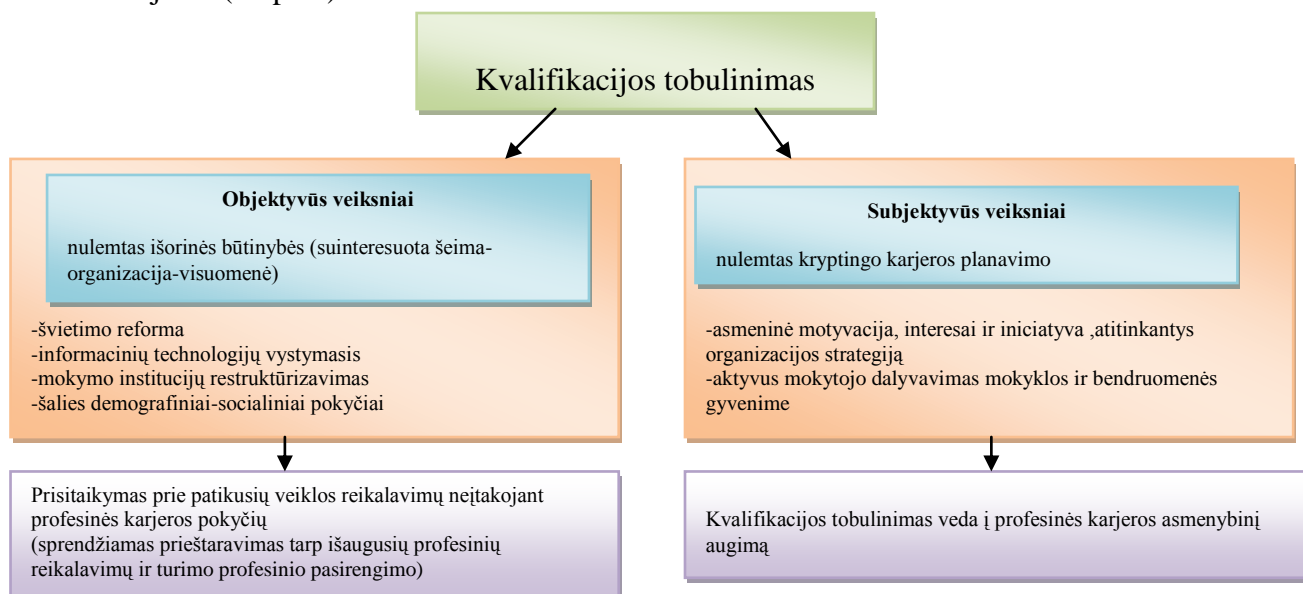
Todėl pedagogo profesinė karjera gali būti suprantama kaip *horizontalė* karjera (profesinis tobulėjimas panašaus pobūdžio veikloje, susijęs su tobulesniu veiklos atlikimu tame pačiame jos kontekste) ir *vertikalė* karjera (profesinio tobulėjimo rezultate užimamos atsakingesnės pareigos,

vykdomos funkcijos susijusios su sudėtingomis ir kintančiomis veiklos sąlygomis, apimamas platesnis veiklų laukas ir kompleksinės veiklos sritys ugdymo organizacijoje) (Dačiulytė ir kt., 2012).

Remiantis Lietuvos Respublikos teise, Europos Sąjungos dokumentais, nacionaliniais ir tarptautiniais tyrimais bei rekomendacijomis Konceptijoje laikomasi šių pagrindinių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo plėtros gairių: 1) nuolatinio ir testinio kvalifikacijos tobulinimo būtinybės suvokimo skatinimas, 2) geresnių finansinių ir organizacinių sąlygų kvalifikacijos tobulinimui sudarymas, 3) kvalifikacijos tobulinimo sričių ir formų įvairovės didinimas (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012).

Daugelis mokslininkų (Kučinskienė, 2003; Valickas, ir kt., 2012; Adomonienė, 2006; ir kt.) akcentuoja pedagogų profesionalumo tobulinimo ir jų karjeros valdymo sąsają. Autoriai akcentuoja, kad žmogus gyvenime atlieka svarbų vaidmenį ne tik kylant pareigose, bet ji aktuali savęs realizavimui veikloje, kuri reiškiasi savęs pažinimu, asmenybės tobulėjimu bei pripažinimo siekiu. Todėl šis karjeros vaidmuo parodo tarpusavio ryšį su pedagogų profesionalumo tobulinimo.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo siekis yra atnaujinti ir pagilinti bendrąsias ir dalykines kompetencijas, panaudojant profesinio mokymo galimybes ir sudėtingėjančius veiklos reikalavimus. Karjera nebūtinai turi būti kvalifikacijos tobulinimo pasekmė. Taigi kvalifikacijos tobulinimas nulemtas dviejų pagrindinių veiksnių: išorinės būtinybės, t. y. aplinkos keliamų reikalavimų, ir paties asmens vidinės motyvacijos, apsisprendimo, sąmoningo suvokimo kryptingai siekti karjeros (10 pav.).



10 pav. Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksniai, planuojant profesinę karjerą (Laužackas ir kt., 2008).

10 paveiksle matyti, kad kvalifikacijos tobulinimas reikalauja abiejų veiksmų: objektyvių (išorinių) ir subjektyvių (vidinių) įsivertinimo bei jų dermės. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas

turi būti derinamas su mokykloje vykstančia veikla, siekiant ją gerinti ir turi remtis pačių mokytojų iniciatyva bei atsakomybe.

Pokyčių įtaka mokyklai ir pedagogams akivaizdi: pedagogų veiklos uždaviniai tampa kompleksiškesni, tačiau besiblaškantys tarp įsakymų, nurodymų ir realių pedagogų galimybių bei kompetencijų, tarp ugdymo, orientuoto į besimokantįjį, visuomenę, į savarankiškumo ugdymą. Pedagogas visada privalo siekti naujų žinių, tobulinti savo bendrąją kultūrą, kurti modernias didaktines priemones ir laikmenas, koncepcijas, modeliuoti procesus, bet kartu visuomenę deleguoja, kad mokykla nebėra vienintelė žinių įgijimo vieta, o pedagogas nebėra tas, kuris žino ir perduoda savo žinias tiems, kurie nežino. Pedagogas tampa paslaugų teikėju, kuris lydi moksleivį žinių link (Jatkauskienė, 2013).

G. Le Boterf (2010) išskiria penkias profesionalo tapimo fazes: nuo naujoko iki eksperto. Autorius teigia, kad tik trečioje fazėje tampama profesionalu, kurio perkeliameji gebėjimai įgauna visą mastą. E. Rodzevičiūtė (2006), remdamasi H. L. Dreifus ir S. E. Dreifus, taip pat išskiria asmens kompetencijų profesionalumo augimo lygmenis (4 lentelė).

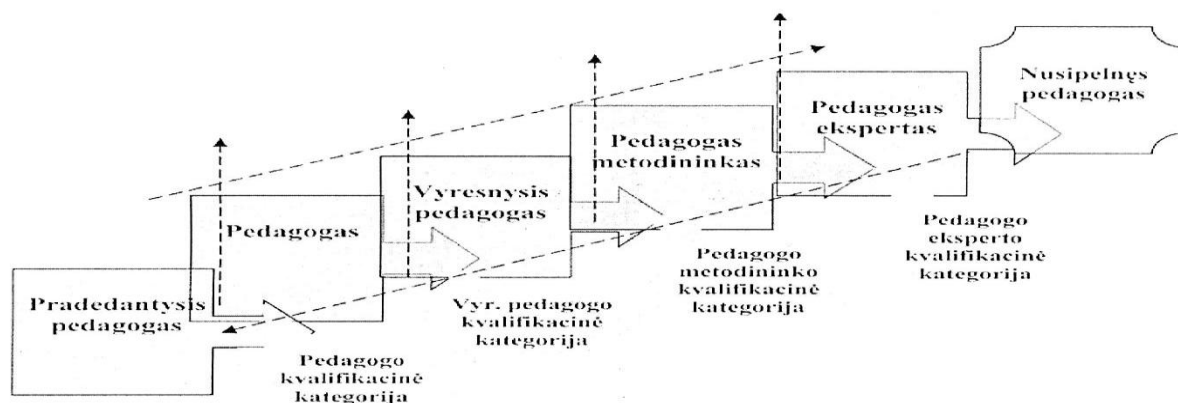
4 lentelė. Kompetencijų profesionalumo lygiai pagal H. L. Dreifus ir S. E. Dreifus (1986) (Rodzevičiūtė, 2006, 15 p.)

| Lygis | Stadija, fazė, etapas, pakopa | Būdingi bruožai | Žinojimas kaip elgtis | Svarbumo pažinimas | Situacijos vertinimas | Sprendimų priėmimas |
|-------|---|--|-------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Pradedantysis (Novice) | Griežtas taisyklių ir planų laikymasis Mažas situacijų suvokimas Nesavarankiški sprendimai | Be nurodymų situacijoje | Nėra | Analitinis | Racionalus |
| 2 | Pažengęs pradedantysis (Advanced beginner) | Savybių ir aspektų nurodymai veiksmams (aspektai – globalūs situacijų bruožai, priimti tik po ankstesnės patirties) Situacinis suvokimas kol kas ribotas Visos savybės ir aspektai traktuojami atskirai ir pateikiami vienu svarbumu | Situacijoje | | | |
| 3 | Kompetentingas (Competent) | Suprantamas ir apgalvotas planavimas Standartizuoti, įprasti veiksmai | | | | |
| 4 | Patyręs (Proficient) | Holistiškos situacijos Akcentuojami svarbiausi bruožai situacijoje Suvokiami nukrypimai nuo įprastos struktūros Lengviau sprendžiamos problemos Vadovaujant kiekvienoje situacijoje išnaudojamas maksimumas | | Esamas | Holistinis | |
| 5 | Ekspertas (Expert) | Daugiau nepriklausomas nuo taisyklių ir nurodymų Intuityvus situacijų suvokimas Priimami analitiniai sprendimai naujose situacijose ar iškilus problemoms Vizijos turėjimas | | | Intuityvus | |

Kaip matyti 4 lentelėje, pripažintas profesionalas gali remtis ankstesnėse veiklos situacijose naudota ir patikslinta praktika, ją pritaikydamas naujoje situacijoje. Aukščiausią profesionalo kategoriją – ekspertą nuo naujoko skiria ne vien tai, kad ekspertas turi didesnę operacinių vaizdinių biblioteką, bet ir tai, kad jis dėl savo patirties sugeba atpažinti vaizdinius, kurie gali būti panaudoti naujoje situacijoje. Todėl ekspertas gali greičiau ir efektyviau pradėti reikalingos informacijos paiešką. Tai vienas iš pagrindinių didmeistro bruožų.

Vadovaujantis požiūriu į pedagogo profesinę karjerą nuo pradinio rengimo iki visą gyvenimą trunkančio tobulinimosi formalioju, neformalioju ir savaiminiu mokymosi būdu, esama nacionaline pedagogo kvalifikacinių kategorijų sistema ir užsienio šalių patirtimi siūlomas šešių

etapų pedagogo profesinės karjeros procesas: pradedantysis pedagogas, pedagogas, vyresnysis pedagogas, pedagogas metodininkas, pedagogas ekspertas ir nusipelnęs pedagogas (11 pav.).



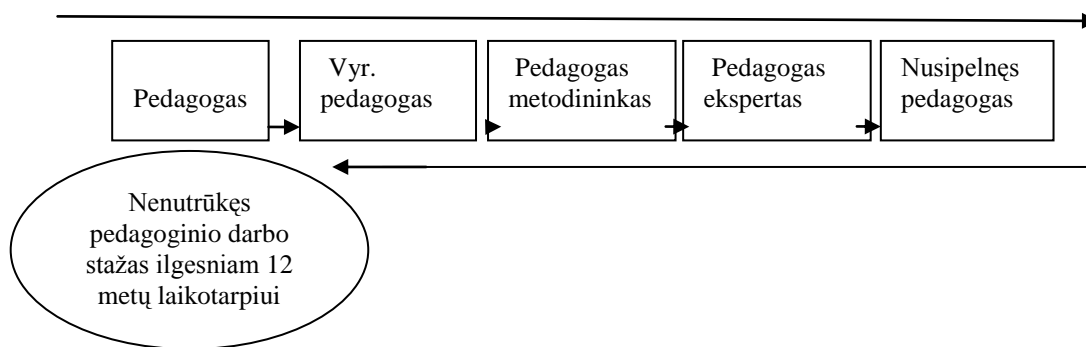
11 pav. Mokytojų karjeros etapų ir kvalifikacinių kategorijų ryšys (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio projektų pristatymas, 2011).

Pedagogo karjeros valdymo procesas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir tobulėjimu bei profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje. Remiantis jau egzistuojančia nacionaline pedagogo kvalifikacinių kategorijų sistema ir užsienio šalių patirtimi siūloma šešių etapų pedagogo profesinė karjera: pradedantysis pedagogas, pedagogas, vyresnysis pedagogas, pedagogas metodininkas, pedagogas ekspertas ir pedagogas emeritas. Paskutinis pedagogo karjeros etapas – pedagogas emeritas (lot. emeritus – atitarnavęs, nusipelnęs). Atestacijos procedūra privaloma visiems pedagogams, nepriklausomai nuo to, ar siekiama aukštesnės kvalifikacinės kategorijos ar ne (Dačiulytė ir kt., 2012).

Atestacijos procedūromis siekiama pedagogus ne tik „patikrinti“ pedagogo kompetencijas, bet brėžti gairės tolesniam pedagogo darbo tobulėjimui. Siekiant atestacijos kokybės būtina užtikrinti pedagogo veiklos stebėjimą, ypač daug laiko skiriant bendravimui su vadovu, asmeninei refleksijai, bendravimui su mokiniais ir kolegomis, mokinių mokymąsi ir pačių mokymą. Atestacijos procedūras aukštesnei kategorijai gauti pedagogas gali pradėti tik tada, kai tobulintis įgytos kompetencijos lemia didesnius teigiamus pedagoginės veiklos kokybės pokyčius bei rezultatus ir kai per strateginio planavimo laikotarpį formaliai įvertinta kvalifikacijos tobulinimo veiklą visuma atitinka mažiausiai vieno semestro formaliųjų studijų apimtį. Jeigu pedagogo kompetencijos neatitinka siekiamos kvalifikacinės kategorijos, pedagogui suteikiama ta kvalifikacinė kategorija, kurios reikalavimus atitinka jo kompetencijos (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kompetencija, 2012).

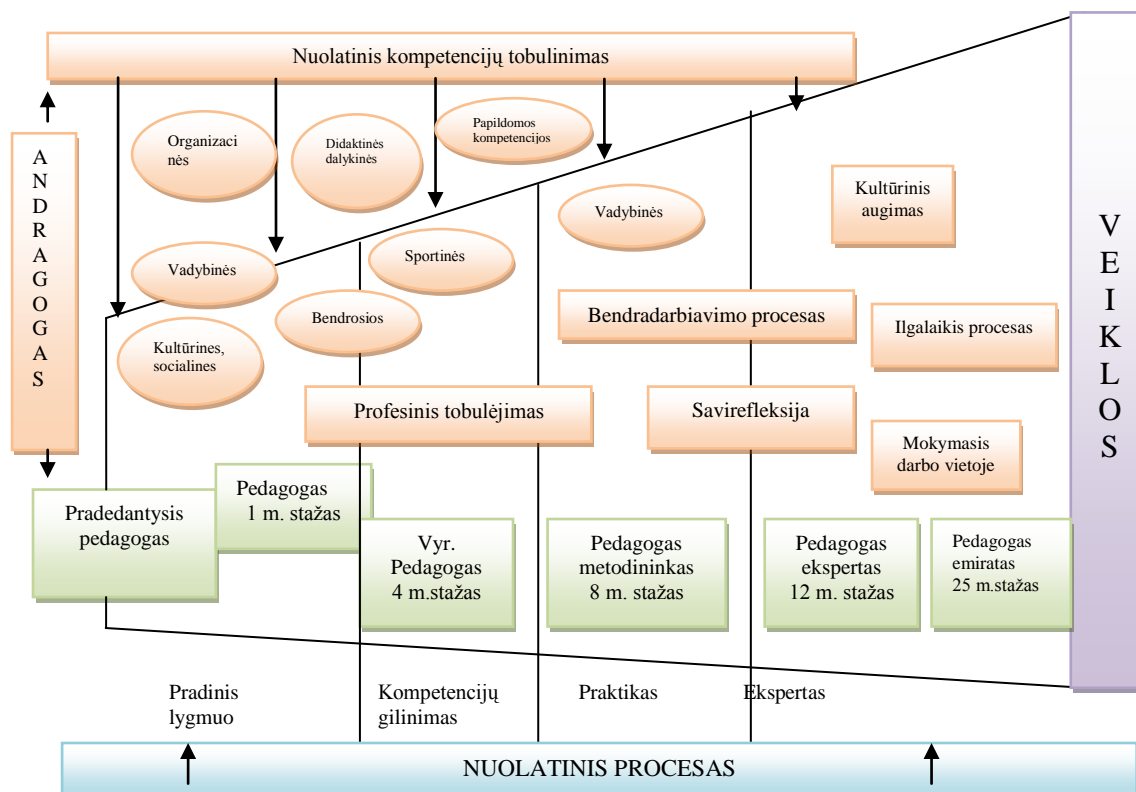
Pažymima, kad galimas nelaispniškas perėjimas/ grįžimas iš vienos kvalifikacinės kategorijos į kitą. Jeigu pedagogas metodininkas, neatliepia šiai kategorijai keliamų uždavinių ir nevykdo numatytų veiklų, vadinasi atestacijos metu jis pagal vykdytas veiklas gali grįžti į vyr.

pedagogo, ar pedagogo kvalifikacinę kategoriją, t.y. į tą kategoriją, kurią atliepia jo veiklos, pasiekti rezultatai pavaizduoti 12 paveiksle.



12 pav. Atestacijos tvarka. (Sudaryta autorės remiantis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir persikvalifikavimo sistemos plėtra, 2011).

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) teigiama, kad neįmanoma vienareikšmiškai apibrėžti pedagogo kompetencijos ugdymo gairių, nusakytinos tik kompetencijų sritys ir slenkstinės (minimalios) ribos, kurias turi pasiekti asmuo, norintis įgyti valstybės pripažįstamą pedagogo kvalifikaciją ar siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. Švietimo ir mokslo ministerija, jos įgaliotos institucijos, valstybės, savivaldybių ir nevalstybinės švietimo įstaigos turi sudaryti sąlygas tobulinti pedagogų kvalifikaciją. Pedagogas turi tobulinti šias bendrąsias, vadybines, organizacines, kultūrinės, socialines, sportines, dalykines, didaktines kompetencijas. 13 paveiksle pavaizduota pedagogo profesionalumo tobulinimo ir karjeros sąsaja.



13 pav. Pedagogo profesionalumo tobulinimo ir karjeros sąsajos (sudaryta autorės remiantis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kompetencija 2012, modelio pristatymo 2011, koncepcija, 2012).

13 paveiksle aiškiai matyti, kad andragogo vaidmuo yra labai stiprus suteikiant pagalbą pedagogo profesionalumo tobulinimui ir karjeros valdymui. Andragogas kartu su pedagogu išsiaiškina, įvertina pedagogo sunkybes, mokymosi galimybes, sudaro situacijas ir jas kartu kuria. Andragogas planuoja, organizuoja, koordinuoja veiklas pedagogui. Andragogas motyvuoja, skatina pedagogą nepriklausomai nuo jo amžiaus, lyties, kvalifikacinės kategorijos, padeda suprasti pedagogui, kad mokymasis trunka visą gyvenimą. Pedagogas - profesionalas. Pedagogas su andragogu peržvelgia savo suplanuotus individualius planus, įsivertina pasiekimus. Praėjus keliems metams, o gal ir mažiau vėl kreipiasi paramos, pagalbos į andragogą, nes tai yra nuolatinis procesas. Atestacijos procedūra privaloma visiems pedagogams, nepriklausomai nuo to ar siekiama aukštesnės kvalifikacinės kategorijos ar ne. Tai reiškia, kad pedagogas pats nuolatos turi tobulinti savo kompetenciją ir valdyti karjerą.

Pedagogų kompetencijų sąrašo, kurį visi gerai žinome, galima pridėti dar vieną: pageidautina, kad pedagogas turi reikštis kaip reflektuojantis praktikas, kaip tyrėjas, kaip technikas, kaip menininkas ir atlikti kitokius vaidmenis, gebantis parengti metodines ir metodologines priemones, profesinės veiklos schemas, įvaldyti įvairius didaktinius metodus ir strategijas, atlikti sociologinį tyrimą, jau nekalbant apie tai, kad privalo būti savo dalyko profesionalas (Jatkauskienė, 2013).

Anot K. Traškeli (2008), pedagogus įpareigoja tapti ypač aukštos kompetencijos „mokymosi konsultantais“, žinančiais ir mokančiais taikyti mokymosi technologijas, mokymosi visą gyvenimą priemones ir technikas, sugebančias plėtoti lyderystės gebėjimus. Tad pedagogas turi būti lankstus ir suvokiantis, nes kintantis mokyklos kontekstas kelia atitinkamus reikalavimus, nuolat besimokantis mokymo naujovėms, tiriantis savo veiklą, kuria teorijas, kaip tobulinti savo veiklą klasėje.

Asmeninis karjeros valdymas yra neatsiejama nuo individo nuostatų ir elgsenos, susijusių su darbo patirtimi ir veikla per visą asmens gyvenimą. Kuo asmens dalyvavimas šioje veikloje betarpiškesnis, tuo natūralesnė jo asmeninė karjeros eiga, kuri suteikia asmeniui emocinį komfortą. Didelę įtaką karjerai turi savęs, supančios aplinkos supratimas, asmeninės atsakomybės už karjeros sėkmę suvokimas. Nuolatinių pokyčių laikotarpiu sėkmingą karjerą planuos ir valdys bei profesionaliai tobulins tie asmenys (pedagogai, vadovai ir t.t.), kurie supras save, supras, kaip pastebėti pokyčius juos supančioje aplinkoje, gebės susikurti galimybes ir mokysis iš savo klaidų naudosis visais karjeros valdymo elementais. Galima teigti, jog sėkminga asmens karjera daugiausia priklauso nuo asmens, kuris nori aktyviai formuoti savo karjerą ir būti atsakingas už ją. Puikus savęs ir aplinkos pažinimas padeda sėkmingiau siekti karjeros, o karjeros analizė gali padėti numatyti naujus tikslus. Šiuolaikinės karjeros sėkmė priklauso nuo individo galimybių, interesų ir prioritetų (Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodika, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogas pradėjęs veikti profesinėje aplinkoje profesionalu netampa. Tai visą gyvenimą trunkantis procesas. Vadinasi profesionalumo tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, kuris priklauso nuo pačio pedagogo asmenybės, gebėjimo ir noro mokytis, gebėjimo tinkamai pritaikyti naujai įgytą patirtį profesinėje veikloje bei gebėjimo valdyti asmeninę karjerą. Būtent pedagogai yra atsakingi už savo karjerą ir patys turi imtis iniciatyvos save analizuoti t.y. žinoti savo vertybes, savybės, stipriąsias ir silpnąsias puses. Išnaudoti visas tobulinimosi galimybes visur ir visada siekti profesionalumo. Pedagogo profesionalumas išryškėja tada, kai jis moka prisitaikyti darbe, bet kurioje darbinėje aplinkoje. Karjeros valdymo procesas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir profesionalumo tobulinimu bei profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje. Vadovaujantis visuminiu požiūriu į pedagogo profesinę karjerą galime daryti išvadą, kad pedagogas gali savo karjerą valdyti tiek horizontaliai tiek vertikalčiai. Svarbu, kad pedagogas nuolatos tobulintu savo profesionalumą įvairiose aspektuose. Jeigu pačiam nepavyksta, tai padaryti jis turi kreiptis pagalbos į andragogą, kuris padės išsiaiškinti sunkumus ir kartu sieks profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo. Tik tada pedagogas taps savo srities profesionalu ir bus paklašus darbo rinkoje.

III. KLAIPĖDOS „ŽEMYNOS“ GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO KARJEROS VALDYMO ASPEKTU TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija, eiga ir respondentai

Siekiant išsiaiškinti pedagogų profesionalumo tobulinimą karjeros valdymo aspektu, 2013 m. kovo mėn. buvo atliktas vieno atvejo tyrimas. Tyrimas buvo atliekamas Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje. Gauti empiriniai duomenys, padarytos išvados bei parengtos rekomendacijos taikytini tik šios vienos gimnazijos atžvilgiu.

Tyrimo tikslas – ištirti Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų požiūrį į jų karjeros valdymą tobulinant profesionalumą.

Tyrimo tipas – atvejo, kiekybinis, aprašomasis.

Tyrimo bazė ir imtis.

Tyrimas buvo vykdomas 2013 m. kovo mėnesį Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje. Vieno atvejo tyrimas atliktas Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje, kurios pagrindinė veikla – mokinių ugdymas. Atvejo tyrimo imtį sudarė „Žemynos“ gimnazijos pedagogai. Gimnazijoje iš viso dirba 90 darbuotojų, iš jų pedagoginiai - 57. 33 darbuotojai dirbantys gimnazijoje yra nepedagoginiai darbuotojai: valytojai, plovėjai, bibliotekininkai, buhalterė, ir kt.

Tyrimo dalyvavo 55 pedagogai, tai sudaro 96,49 proc. visų dalyvavusių pedagogų. Tokia tyrimo imtis leido pakankamai reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką. Šiam tyrimui pedagogai buvo atrinkami patogiausiu atrankos būdu.

Tyrimo eiga etapais:

Pirmajame tyrimo etape atlikta mokslinės (psichologinės, vadybinės, andragoginės ir kt.) literatūros analizė. Identifikuoti mokslinės problemos teoriniai aspektai. Išnagrinėta švietimo veikėjų profesionalumo ir jo tobulinimo samprata. Išanalizuota pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektai. Karjeros ir jos valdymo sampratos, modeliai, struktūros. Bei išnagrinėta pedagogų karjeros valdymo ir profesionalumo tobulinimo sąsaja. Parengti empirinio tyrimo instrumentai (anketa, tyrimo vieta, imties kontingentas ir kt.) (2012 m. lapkričio mėn. – 2013 m. balandžio mėn.).

Antrajame tyrimo etape atliktas empirinis tyrimas, siekiant ištirti Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų profesionalumo tobulinimą karjeros valdymo aspektu. Apdoroti gauti tyrimo rezultatai, atlikta jų statistinė analizė bei interpretacija. Anketinės apklausos metu respondentams buvo išsiųstos 57 anketos, tinkamai užpildytų grįžo 55 (2013 m. gegužės – birželio mėn.).

Trečiajame tyrimo etape suformuotos išvados, išdėstyti tyrimo hipotezės patvirtinimo argumentai, parengtos rekomendacijos šios gimnazijos administracijai bei užbaigtas visas darbas (2013 m. rugsėjo mėn.– 2014 m. sausio mėn.).

Gautų duomenų analizė. Gautų duomenų analizei atlikti naudota specializuota statistinė programinė įranga SPSS (17.0 versija). Gauta tyrimų informacija susisteminta ir išanalizuota, o vėliau tarpusavyje palyginta. Tyrimo tarpusavio ryšiai buvo nustatomi naudojant χ^2 kriterijus. Toks taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, vadinasi šis skirtumas statistiškai reikšmingas, o jei $p > 0,05$, skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas. Jei $p < 0,01$ – esminis, $p < 0,001$ – labai ryškus, $p < 0,0001$ – didelis skirtumas (Bitinas, 2008). Lyginant rangų vidurkių skirtumus tarp dviejų ar daugiau grupių respondentų, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Analizėje pateikiamos ir detalizuojamos, tik reikšmingos porinės koreliacijos (kryžminio požymių palyginimo lentelės). Tikslui pasiekti taikytas dispersinės analizės kriterijus Post Hoc Bonferoni, kuris palygina skirtingų grupių vertinimo vidurkius. Šiais kriterijais siekta nustatyti skirtumus tarp atsakymų, juos lyginant.

Tyrimo metodas. Šios apklausos instrumentas – anketa. Anketa sudaryta autorės, remiantis užsienio ir lietuvių įvairių mokslininkų bei jų mokslinių straipsnių (Le Boterf, 2010; Rupšienė, 2010; Dačiulytė, 2012 ir kt.) idėjomis. Anoniminė anketa pasirinkta vadovaujantis nuostata, kad šis metodas skatina respondentų norą bendradarbiauti ir atvirai atsakyti į klausimus.

Klausimynas sudarytas iš mišrių klausimų, iš jų: 4 demografiniai klausimai (amžius, darbo stažas ir kt.), kiti – 22 klausimai, tiesiogiai susiję su tema bei padedantys įgyvendinti šio darbo tikslą. Pedagogams buvo pateikta anketa, kurios klausimų atsakymai priskiriami skirtingiems duomenų skalių tipams iš kurių 21 klausimas priskiriamas nominaliosios skalės tipui ir 5 klausimai priskiriami ranginės skalės tipui. Respondentai galėjo rinktis jiems priimtina atsakymą iš pateiktų variantų arba įrašyti savo atsakymą, jei pateikti atsakymai jų netenkino (3 priedas). Anketa patalpinta internetiniame portale www.manoapkausa.lt. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti kiekvienam Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogui elektroniniu paštu, gavus gimnazijos direktorės sutikimą ir elektroninio pašto adresų sąrašą. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 57 pedagogams. Joje nurodoma magistro baigiamojo darbo tema ir tyrimo tikslas, pildymo instrukcija taip pat akcentuojamas anketą užpildžiusio respondento anonimiškumas. Anketinė pedagogų apklausa vyko 2013 m. gegužės - birželio mėnesiais. Anketų grįžtamumo kvota – 96,49 proc. (55 anketos). Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi grafiškai (lentelėse, schemose) bei aprašyti.

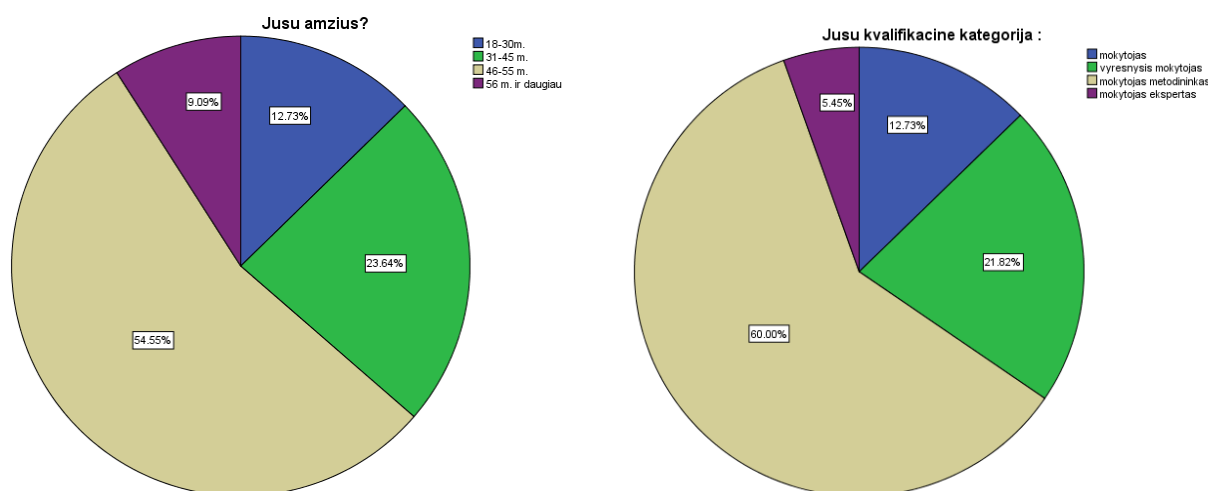
Tyrimo apribojimai. Siekiant išsiaiškinti pedagogų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo sąsajas tikėtina, kad apklaustųjų nuomonės gali būti gana subjektyvios, t.y. respondentai gali atsakyti į klausimą taip, kaip norėtų, kad būtų, o ne tai, kaip yra iš tiesų.

Tyrimo etika. Anketinė apklausa vykdyta nepažeidžiant pedagogų teisių ir laikantis etikos principų. Respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai. Buvo garantuojamas jiems konfidencialumas, tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, buvo informuoti apie

duomenų rinkimo metodus, laikomasi teisingumo, teisės į privatumą, konfidencialumo užtikrinimo, geranoriškumo, teisės gauti tikslią informaciją.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

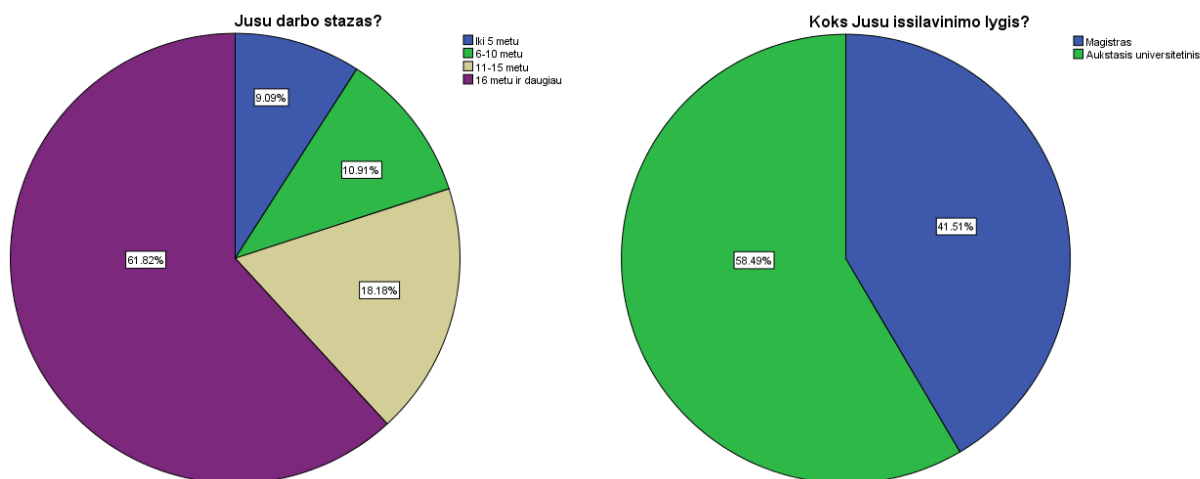
Tyriamąją imtį sudaro 55 Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogai, iš kurių didžioji dalis (54.5 proc.) 46-55 m. pedagogai. Kiek mažiau nei ketvirtadalį respondentų (23.6 proc.) sudaro 31-45 m. pedagogai. Mažiausią dalį (9 proc.) pedagogų sudaro 56 m. ir vyresni. Tai rodo, kad gimnazijoje dirba vidutinio amžiaus pedagogai, kurie yra sukūrę šeimas ir turi pastovią gyvenamąją vietą. Be to, turi galimybę siekti karjeros, bei išbandyti save įvairiose srityse. Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją yra netolygus. Didžiąją dalį (60 proc.) pedagogų sudaro mokytojai metodininkai, o mažiausią dalį (5.4 proc.) – mokytojai ekspertai (14 pav.).



14 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių ir kvalifikacinę kategoriją

Tyrimo metu taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kiek metų pedagogai dirba gimnazijoje ir kokią išsilavinimą turi įgiję (15 pav.).

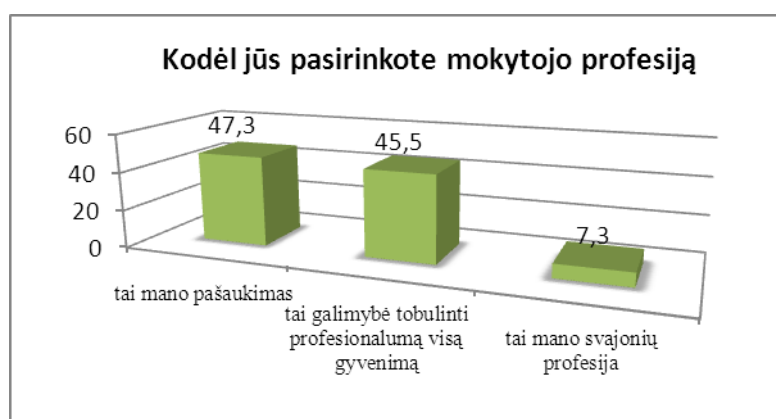
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą rodo, kad didžioji dalis (61.8 proc.) pedagogų turi didesnę nei 16 m. darbo stažą ir tik 9 proc. pedagogų nurodė, jog jų darbo stažą sudaro 5 metai arba mažiau. Nustatyta, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos dauguma (58.5 proc.) pedagogų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likę 41.5 proc. nurodė turintys magistro kvalifikacinį laipsnį.



15 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir išsilavinimo lygį

Pagal gautus rezultatus galima, daryti prielaidą, jog dauguma pedagogų dirba nebe pirmus metus ir yra susipažinę su gimnazijos misija, vizija, veikla, bei suvokia, ko trūksta jiems profesionalumo tobulinimo srityje bei siekia tobulėti įvairiose veiklose siekiant tapti savo srities profesionalais.

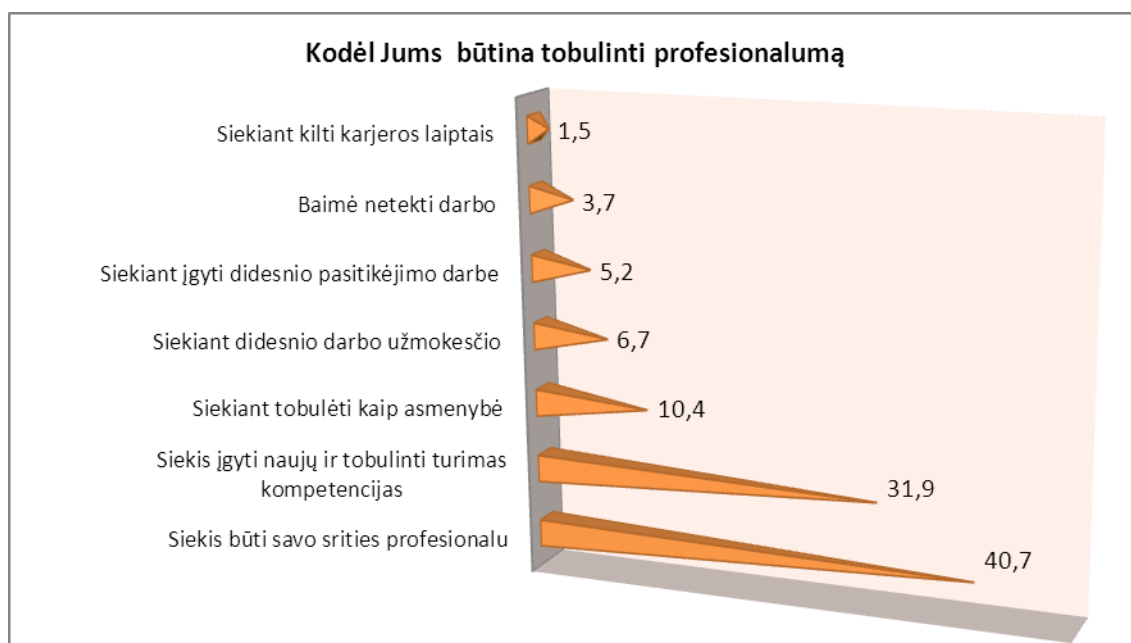
Į klausimą „Kodėl Jūs pasirinkote mokytojo profesiją“, tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis (47.3 proc.) pedagogų mokytojo profesiją pasirinko dėl to, jog tai yra jų pašaukimas. Kiek mažiau (45.5 proc.) pedagogų nurodė, kad mokytojo profesijos pasirinkimas yra galimybė tobulinti profesionalumą visą gyvenimą ir tik 7.3 proc. nurodė, jog mokytojo profesija yra jų svajonė (16 pav.).



16 pav. Pedagogų pasiskirstymas, pagal priežastis, dėl kurių pasirinko mokytojo profesiją

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad tiek mokslinėje literatūroje, tiek šiame tyrime gauta, kad be pašaukimo, ar bent be didesnio noro dirbantis pedagogas yra tik socialinio vaidmens atlikėjas, savo vaidmens kalinys. Todėl pedagogas dirbantis savo darbą iš pašaukimo teikia prioritetą veiklos profesionalumui, jo tobulinimui, karjeros valdymui (Kavaliauskienė, 2004).

Tyrimo metu analizuotos pedagogų nuomonės, vertinant profesionalumo aspektą pedagoginėje veikloje. Nustatyta, kad didžioji dalis (40.7 proc.) pedagogų yra įsitikinę, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios būtina tobulinti profesionalumą yra siekis būti savo srities profesionalu. Kiek mažiau nei trečdalis (31.9 proc.) pedagogų nurodė, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios būtina tobulinti profesionalumą yra siekis įgyti naujų kompetencijų ir tobulinti turimas kompetencijas. Mažiausia dalis (atitinkamai, 3.7 proc. ir 1.5 proc.) pedagogų mano, jog profesionalumas tobulinamas tik dėl baimės netekti darbo ir kilimo karjeros laiptais. (17 pav.).



17 pav. Pedagogų pasiskirstymas, pagal priežastis, dėl kurių būtina tobulinti profesionalumą

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad kaip akcentuojama mokslinėje literatūroje, tiek šiame tyrime gauta, vienas iš svarbiausių Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų tikslų yra tapti savo srities profesionalu. Gauti tyrimo rezultatai pagrindžia A. Kepalaitės (2008), Le Boterf (2010) ir kt., autorių požiūrį, kad profesionalus pedagogas privalo mokėti ir galėti ieškoti įvairių šaltinių duomenų bazėse ar žmonėse – šaltiniuose, priklausančiuose savo ar kitos veiklos ir aplinkos sritims. Siekiant tapti savo srities profesionalu pedagogas, turi ne tik pritaikyti žinias, kitų patyrimą, bet ir kurti naujas žinias, tobulinti profesionalumą įvairiose srityse, bandyti eksperimentuoti, mokytis visą gyvenimą. Nes ugdydamas augantį žmogų, pats pedagogas turi būti savo srities profesionalas.

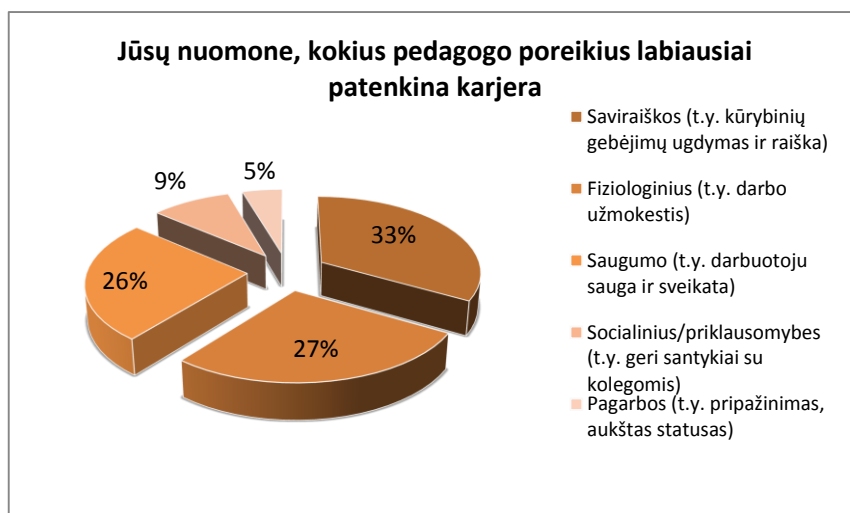
Tyrimo metu analizuotos pedagogų nuomonės, vertinant profesionalumo aspektą pedagoginėje veikloje. Nustatyti dažniausiai naudojami profesionalumo tobulinimo būdai. Didžioji dalis (35.6 proc.) pedagogų profesionalumą tobulina dalinantis darbo patirtimi ir patarimais su kolegomis. Kiek mažiau nei penktadalis (22.6 proc.) pedagogų dirba metodinėse grupėse, taip tobulindami savo profesionalumą. Mažiausia dalis (7.5 proc.) pedagogų profesionalumą tobulina dalyvaujant konferencijose (5 lentelė).

Iš gautų rezultatų galima teigti, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogų profesionalumo tobulinimas auga, kai pedagogai profesionaliai bendrauja tarpusavyje, dalinasi darbo patirtimi ir patarimais su kolegomis.

5 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas, pagal naudojamus būdus, tobulinant profesionalumą

| | | Atsakymai | | Procentų atvejis |
|--|--|----------------------|-----------|------------------|
| | | Respondentų skaičius | Procentai | |
| 11. Kokiais būdais mokotės tobulinti savo profesionalumą ? | Dalinatės darbo patirtimi, patarimais su kolegomis | 52 | 35.6% | 94.5% |
| | Dirbate metodinėse grupėse | 33 | 22.6% | 60.0% |
| | Padedate kurti ir vykdate įvairius projektus | 18 | 12.3% | 32.7% |
| | Stebite ir analizuojate kolega darbe | 17 | 11.6% | 30.9% |
| | Aktyviai dalyvaujate gimnazijoje diegiant inovacijas | 15 | 10.3% | 27.3% |
| | Dalyvaujate konferencijose | 11 | 7.5% | 20.0% |
| Rezultatas | | 146 | 100.0% | 265.5% |

Įvertinus respondentų dažniausiai minimus pedagogo poreikius, kuriuos patenkina karjera, nustatyta, kad karjera dažniausiai patenkina saviraiškos poreikį, nes (33.3 proc.) pedagogai yra įsitikinę, kad karjera labiausiai patenkina kūrybinių gebėjimų ugdymo ir raiškos poreikius. Nemaža dalis pedagogų, nurodo fiziologinius poreikius, kuriuos suteikia karjera – pagrinde šiuos poreikius sudaro darbo užmokestis (18 pav.). Mažiausiai daliai (4.6 proc.) pedagogų karjera suteikia pagarbos ir pripažinimo, bei aukšto statuso jausmą.



18 pav. Kokius pedagogo poreikius labiausiai patenkina karjera

Pagal gautus rezultatus galima daryti prielaidą, jog Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogams karjerą tenkina visų pirma saviraiškos poreikius (kūrybinių gebėjimų ugdymas ir raiška), po to seka fiziologinis poreikis (darbo užmokestis). Tai tik įrodo, kad pedagogai dirba iš pašaukimo savo mokytojo profesijai, nesiekdami pagarbos ar aukšto statuso ar dirbdami tik dėl darbo užmokesčio.

Buvo aktualu išsiaiškinti, kaip pedagogai supranta karjeros sąvoką.

6 lentelė. Pedagogų atsakymų pasiskirstymas pagal apibrėžiamą „karjeros“ sąvoką

| | | Atsakymai | | Procentų atvejis |
|--------------------------------------|--|----------------------|-----------|------------------|
| | | Respondentų skaičius | Procentai | |
| 16. Kaip apibrėžtumėte žodį karjerą? | tai visa gyvenimą trunkantis asmens darbo ir mokymosi patirčių seka | 40 | 72.7% | 72.7% |
| | tai dinamiškas asmenybės tobulėjimas ir profesinė saviraiška per visą gyvenimą | 15 | 27.3% | 27.3% |
| Rezultatas | | 55 | 100.0% | 100.0% |

Kaip matyti 6 lentelėje, pedagogai nurodė, jų nuomone, labiausiai tinkantį „karjeros“ apibrėžimą. Didžioji dalis (72.7 proc.) pedagogų yra įsitikinę, kad karjera yra visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka. Kaip teigia B. Jatkauskienė., G. Tolutienė, (2012), šią seką dėlioja ir plėtoja pats pedagogas, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimą. Likę (27.3 proc.) pedagogai nurodė, jog karjera yra dinamiškas asmenybės tobulėjimas ir profesinė saviraiška per visą gyvenimą. Todėl šiuolaikinis pedagogo kompetetingumas ir nuolatinis jo tobulinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis pedagogo profesinį tobulėjimą ir kokybišką veiklą.

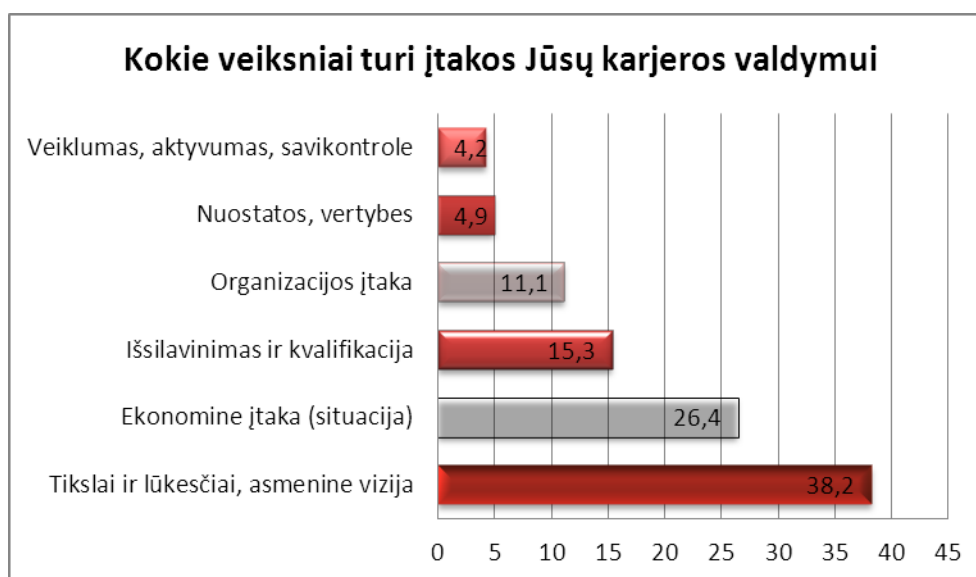
Tyrimo metu nustatyti dažniausi karjeros valdymo aspektai. Dauguma (62.5 proc.) pedagogų nurodo, kad jų karjeros valdymą gimnazijoje apima savęs vertinimas, o ketvirtadalis pedagogų (25 proc.) yra įsitikinę, kad jų karjeros valdymą gimnazijoje apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paieška. Tuo tarpu, mažiausiai daliai pedagogų atrodo, kad jų karjeros valdymas apsiriboja darbo vietos keliamų reikalavimų identifikavimu (19 pav.).



19 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal karjeros valdymo gimnazijoje aspektus

Tyrimo metu taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kokie yra dažniausi veiksniai turintys įtakos karjeros valdymui. Dauguma pedagogų (38.2 proc.) nurodo, kad jų karjeros valdymui daugiausiai įtakos turi tikslai ir lūkesčiai bei asmeninė vizija. Nemaža dalis pedagogų (26.4 proc.) nurodo, kad ekonominė įtaka daro poveikį karjeros valdymui. Mažiausiai daliai respondentų karjeros valdymui

daro įtaką nuostatos ir vertybės (4.9 proc.), bei veiklumas, aktyvumas ir savikontrolė (4.2 proc.) (20 pav.).



20 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal nurodytus veiksnius, turinčius įtakos karjeros valdymui

Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogams karjeros valdymui daugiausia įtakos turi tikslai ir lūkesčiai bei asmeninė vizija. Daugelis autorių (Stancikienė, 2009; Albrektaitė, 2007; Dačiulytė ir kt., 2012) teigia, kad būtent karjeros valdymui reikalingi kompleksiniai gebėjimai, įgalintys kurti asmeninę viziją ir jos įgyvendinimo strategiją, asmeninės karjeros atveju pats pedagogas geriausiai žino savo tikslus, lūkesčius, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti savo profesinę karjerą. Nepaisant to, kad ekonominė situacija su kiekvienais metais keičiasi.

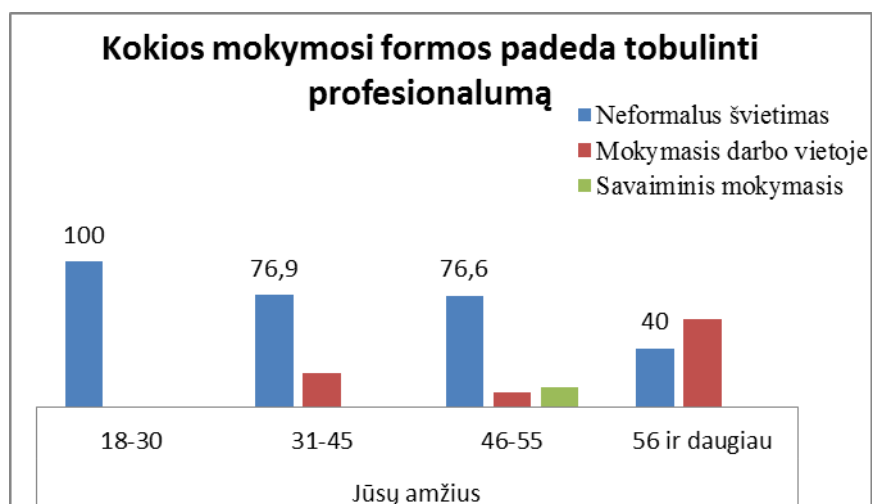
Tyrimo metu nustatytos dažniausios priemonės, kurių imasi pedagogai, patys valdydami savo karjerą. Didžioji dalis pedagogų teigia, kad asmeniškai tobulėja (26.5 proc.) ir įgytas žinias pritaiko praktiškai (24.5 proc.), patys valdydami savo karjerą. Tuo tarpu, mažiausia dalis pedagogų (5.4 proc.) valdydami savo karjerą, atlieka savo veiklos stebėjimą (7 lentelė).

7 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal nurodytus veiksnius, turinčius įtakos karjeros

| | | Respondentai | | Procentų atvejais |
|---|---|----------------------|-----------|-------------------|
| | | Respondentų skaičius | Procentai | |
| 22. Ką Jūs darote, kai patys valdote karjerą? | Asmeniškai tobulėju profesiniu atžvilgiu | 54 | 26.5% | 98.2% |
| | Įgytas žinias pritaikau praktiškai | 50 | 24.5% | 90.9% |
| | Planuoju savo veiklos perspektyva, numatau tolimesnius veiklos kelius | 45 | 22.1% | 81.8% |
| | Susidūręs su sunkumais veikloje, prašau kolegų patarimo | 24 | 11.8% | 43.6% |
| | Apmąstau ir analizuoju save ir savo veiklą | 20 | 9.8% | 36.4% |
| | Atlieku savo veiklos stebėjimą | 11 | 5.4% | 20.0% |
| Rezultatas | | 204 | 100.0% | 370.9% |

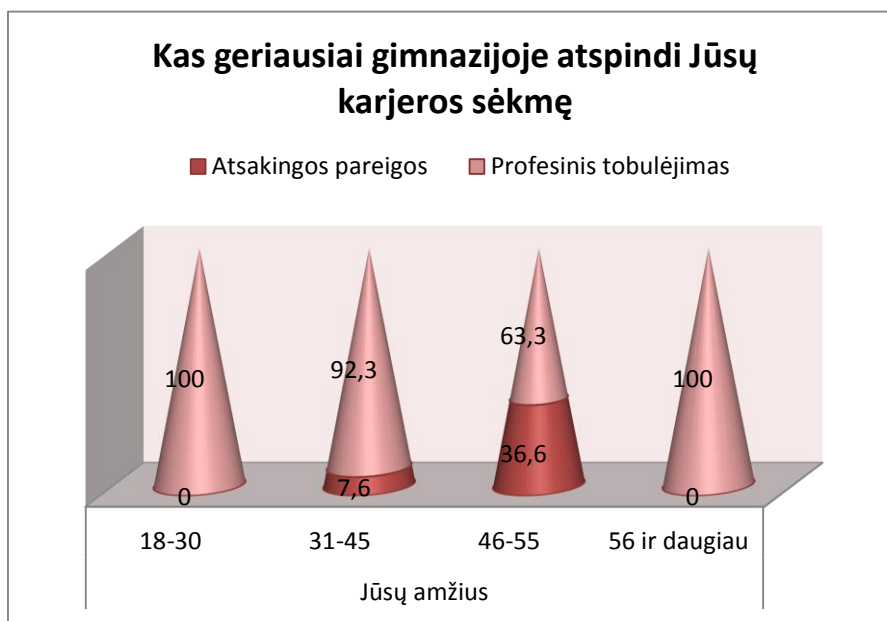
Galima daryti išvadą, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogai valdydami savo karjerą asmeniškai tobulėja ir įgytas žinias pritaiko praktiškai, tai reiškia, kad tobulindami savo profesionalumą realizuoja praktiškai savo darbo procese. Pastebėta, kad ne tik tobulina savo profesionalumą, bet ir

planuoja savo veiklos perspektyvą, numatydami tolimesnius veiklos kelius. Vadinasi, asmeninis karjeros valdymas tampa nepaprastai aktualus, nes mėgstamas darbas yra svarbi pedagogo gyvenimo prasmės dalis. **Pedagogų karjeros valdymo ypatumų analizė skirtingose demografinėse grupėse.** Norint nustatyti skirtingų demografinių pedagogų grupių nuomones, karjeros valdymo aspektais, atlikta požymių nepriklausomumo analizė. Tyrimo metu nustatyta, kokiais būdais, skirtingų demografinių grupių respondentai, valdo savo karjerą, kokios priemonės yra efektyviausios ir kokie veiksniai labiausiai paskatina tobulinti profesionalumą pedagoginėje veikloje. Požymių nepriklausomumo hipotezės tikrinimui naudotas Chi-kvadrato kriterijus. H0 hipotezė teigia, kad požymiai yra nepriklausomi, t.y. tarp karjeros valdymo elemento ir respondento demografinio požymio, nėra statistiškai reikšmingos koreliacijos, o alternatyvi hipotezė H1 teigia, kad požymiai yra susiję t.y. karjeros valdymas ir profesionalumo skatinimo priemonės pedagoginėje veikloje reikšmingai skiriasi skirtingose respondentų grupėse. Tokiu būdu, statistinių ryšių tikrinimo analizė, 4 demografinėse grupėse: amžiaus, kvalifikacinės kategorijos, darbo stažo ir išsilavinimo lygio grupėse. Tyrimo metu išanalizuotos visos karjeros valdymo ypatumų ir demografinių charakteristikų poros ir apskaičiuotos Chi-kvadrato statistikos bei H0 hipotezių reikšmingumo tikimybės p . Analizėje pateikiamos ir detalizuojamos, tik reikšmingos porinės koreliacijos (kryžminio požymių palyginimo lentelės). **Karjeros valdymo aspektai skirtingo amžiaus pedagogų tarpe.** Norint nustatyti, ar skirtingo amžiaus pedagogai naudoja tas pačias mokymosi formas, profesionalumui tobulinti, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad pasirenkamos mokymosi formos ugdant profesionalumą, skirtingo amžiaus mokytojų grupėse, reikšmingai skiriasi, nes H0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.047$ (4 priedas). Galima teigti, kad jaunesni pedagogai, 18 - 30 m. (100 proc.), yra labiau linkę rinktis neformalų švietimą, tobulinant savo profesionalumą, nei vyresni pedagogai, nes 56 m. ir vyresnių pedagogų tarpe, (40 proc.) pedagogų mano, kad neformalus švietimas padeda tobulinti profesionalumą (21 pav.).



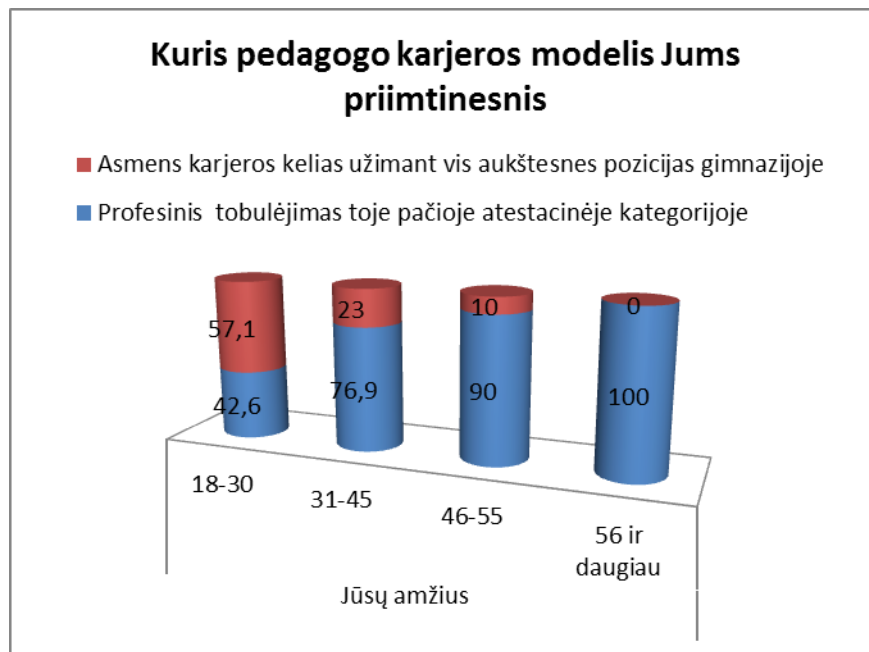
21 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal mokymosi formas

Norint nustatyti, ar skirtingo amžiaus pedagogų tarpe, karjeros sėkmę atspindi tie patys dalykai, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingo amžiaus pedagogų karjeros sėkmę atspindi ne tie patys dalykai, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.033 < 0.05$ (4 priedas). Galima teigti, kad jaunesnių pedagogų tarpe, 18-30 m. (100 proc.), karjeros sėkmę labiau atspindi profesinio tobulėjimo elementai, tuo tarpu 46-55 m. respondentų tarpe, (36.6 proc.) pedagogų nurodė, kad jų karjeros sėkmę atspindi atsakingos pareigos (22 pav.). Verta pastebėti, kad jauniausių pedagogų tarpe, nėra respondentų, kurie būtų nurodę, jog jų karjeros sėkmę atspindi atsakingos pareigos.



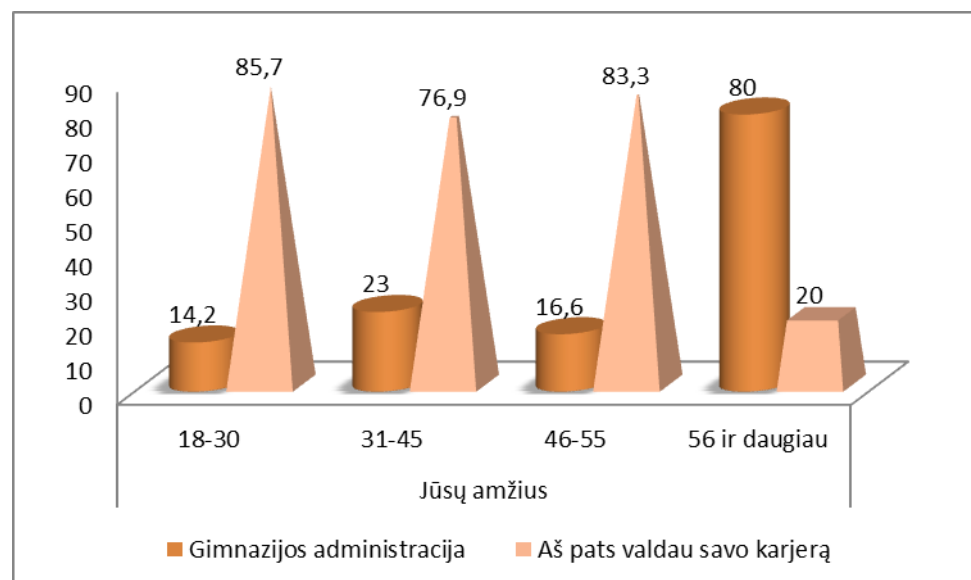
22 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal, karjeros sėkmę

Norint išsiaiškinti, ar skirtingo amžiaus pedagogai nurodo vienodą priimtinausią pedagogo modelį, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingo amžiaus pedagogai nurodo skirtingus pedagoginius modelius, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.020 < 0.05$ (4 priedas). Galima teigti, kad jaunesni pedagogai, nei vyresni, yra labiau linkę manyti, kad asmeninis karjeros kelias užimant vis aukštesnes pozicijas gimnazijoje yra priimtinausias. Tai nurodė 57.1 proc., 18-30 m. respondentų. Tuo tarpu, 46-55 m. pedagogų tarpe, asmeninio karjeros kelio, užimant vis aukštesnes pozicijas gimnazijoje, siekimui pritarė, (10 proc.), o vyresnių nei 56 m. pedagogų tarpe, nei vienas pedagogas nepritarė šiam modeliui (23 pav.).



23 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas priimtinausio pedagogo modelio pasirinkimą

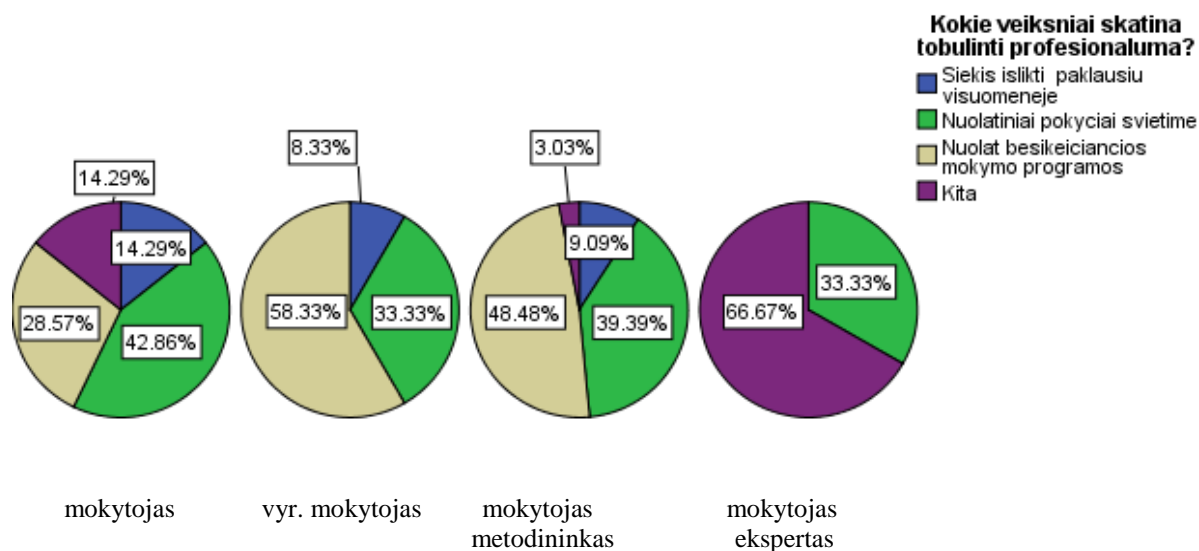
Norint nustatyti, ar skirtingo amžiaus pedagogai vienodai priima karjeros valdymo sprendimus, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingo amžiaus pedagogai karjeros valdymo sprendimus priima skirtingai, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.019 < 0.05$ (4 priedas). Galima teigti, kad jaunesni pedagogai, 18-30 m., yra labiau linkę priimti karjeros valdymo sprendimus patys (85.71 proc.), tuo tarpu, vyresni respondentai, 56 m. ir vyresni (80 proc.), priimant karjeros valdymo sprendimus, yra labiau linkę pasitikėti gimnazijos administracija (24 pav.)



24 pav. Skirtingo amžiaus pedagogų pasiskirstymas pagal karjeros valdymo sprendimus

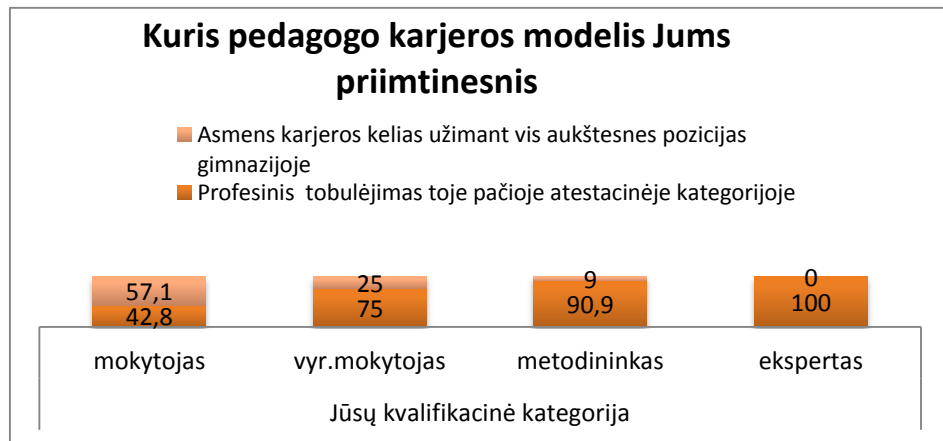
Sekančiame etape atlikta skirtingos kvalifikacijos respondentų grupių palyginamoji analizė.

Norint nustatyti, ar skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų veiksniai, skatinantys profesionalumo tobulinimą, yra vienodi, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų veiksniai, skatinantys tobulinti profesionalumą pedagoginėje veikloje, skiriasi, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.020 < 0.05$ (9 lentelė). Pedagogai turintys mokytojo kvalifikacinę kategoriją, priešingai nei pedagogai turintys eksperto kvalifikacinę kategoriją, labiau siekia išlikti paklausiais. Pedagogų turinčių mokytojo kvalifikacinę kategoriją jų tarpe, (14.3 proc.) apklaustųjų nurodė, jog siekia išlikti paklausiais, tuo tarpu, ekspertų tarpe, tokio prioriteto nėra ir ekspertams nėra svarbu tobulinti profesionalumą, norint išlikti paklausiais (25 pav.).



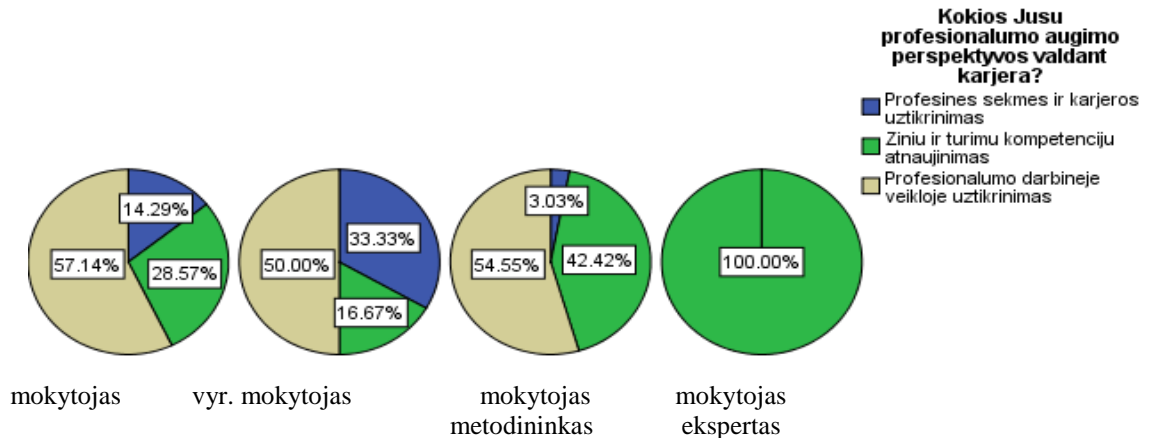
25 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal veiksnius, skatinančius profesionalumo tobulinimą

Norint nustatyti, ar skirtingą kvalifikaciją turintys pedagogai renka vienodą pedagogo karjeros modelį, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą kvalifikaciją turinčių respondentų pedagogo karjeros modelio pasirinkimas skiriasi, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.018 < 0.05$ (5 priedas). Pedagogų turinčių mokytojo kvalifikacinę kategoriją jų tarpe, didžioji dalis apklaustųjų (57.1 proc.) yra įsitikinę, jog asmens karjeros kelias, užimant vis aukštesnes pozicijas yra teisingiausias karjeros modelis. Tuo tarpu, pedagogų turinčių eksperto kvalifikacinę kategoriją jų tarpe visi respondentai (100 proc.) yra įsitikinę, kad geriausias karjeros modelis yra profesinis tobulėjimas toje pačioje atestacinėje kategorijoje (26 pav.).



26 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal pasirinktą karjeros modelį

Norint nustatyti, ar skirtingą kvalifikaciją turintys pedagogai turi vienodas profesionalumo augimo perspektyvas, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų profesionalumo augimo perspektyvos vertrinimai skiriasi, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.027 < 0.05$ (5 priedas). Visi tyrime dalyvavę ekspertai vienareikšmiškai nurodė (100 proc.), jog savo profesionalumą, perspektyvoje, gali ugdyti atnaujindami turimas žinias ir kompetencijas. Tuo tarpu, mažesnė dalis žemesnės kvalifikacijos pedagogų: mokytojų metodininkų (42.4 proc.), vyresniųjų mokytojų (16.7 proc.), nurodo, kad savo profesionalumą, perspektyvoje, gali ugdyti atnaujindami turimas žinias ir kompetencijas (27 pav.).

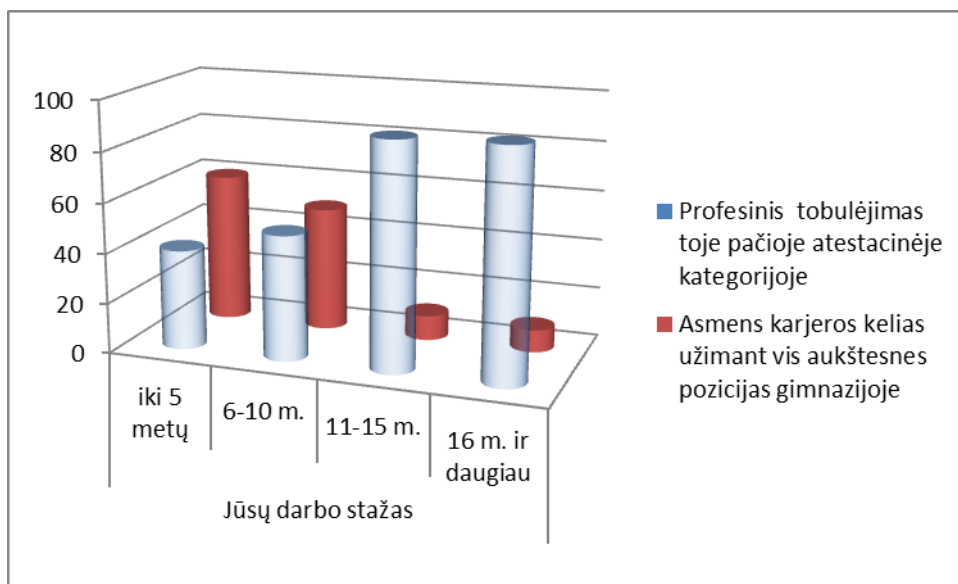


27 pav. Skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal profesionalumo augimo perspektyvas valdant karjerą

Sekančiame etape atlikta skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų grupių, palyginamoji analizė.

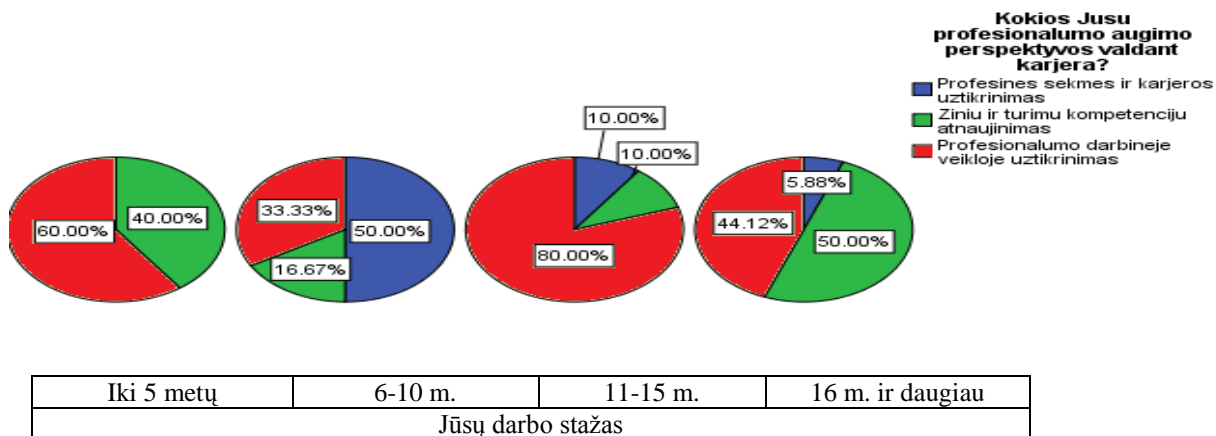
Norint nustatyti, ar skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų taikomi karjeros modeliai yra vienodi, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų taikomi karjeros modeliai reikšmingai skiriasi, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.006 < 0.05$ (6 priedas). Galima teigti, kad pedagogai, kurių darbo stažas iki 5 m., yra labiau linkę rinktis asmens karjeros kelią, užimant vis aukštesnes pozicijas gimnazijoje (60 proc.). Tuo

tarpu pedagogų, kurių darbo stažas yra 16 m. ir daugiau, yra linę rinkti karjeros modelį, kuris paremtas profesiniu tobulėjimu, toje pačioje atestacinėje kategorijoje (91.2 proc.) (28 pav.).



28 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal taikomą karjeros modelį

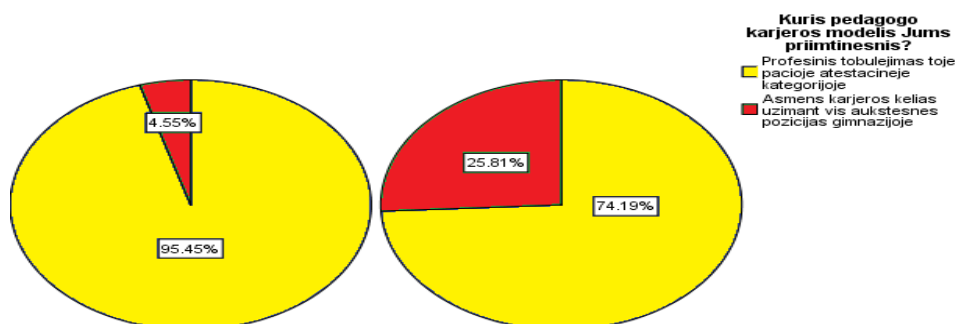
Norint nustatyti, ar skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų profesionalumo augimo perspektyvos valdant karjerą yra vienodos, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų **profesionalumo augimo perspektyvos valdant karjerą** nėra vienodos, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.013 < 0.05$ (6 priedas). Galima teigti, kad pedagogai, kurių darbo stažas yra 11-15 m. yra patys ambicingiausi, nes (80 proc.) šios grupės pedagogų nurodė, jog jų karjeros perspektyvoje bus užtikrintas profesionalumas darbinėje veikloje. Didžioji dalis pedagogų (50 proc.), turinčių didžiausią darbo stažą, 16 m. ir daugiau, nurodė, jog jų profesionalumo augimas turėtų būti realizuotas per žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimą (29 pav.).



29 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal profesionalumo augimą

Sekančiame etape atlikta skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų grupių, palyginamoji analizė.

Norint nustatyti, ar skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų taikomi karjeros modeliai yra vienodi, naudotas Chi-kvadrato kriterijus. Gauti rezultatai rodo, kad skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų taikomi karjeros modeliai reikšmingai skiriasi, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.042 < 0.05$ (7 priedas). Galima teigti, kad pedagogai, kurie turi yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį yra labiau linkę rinktis karjeros modelį, paremtą profesiniu tobulėjimu toje pačioje atestacinėje kategorijoje (95.4 proc.). Tie pedagogai, kurie turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, yra labiau linkę rinktis karjeros modelį, paremtą asmens karjeros keliu, užimant vis aukštesnes pozicijas gimnazijoje (25.81 proc.) (30 pav.).

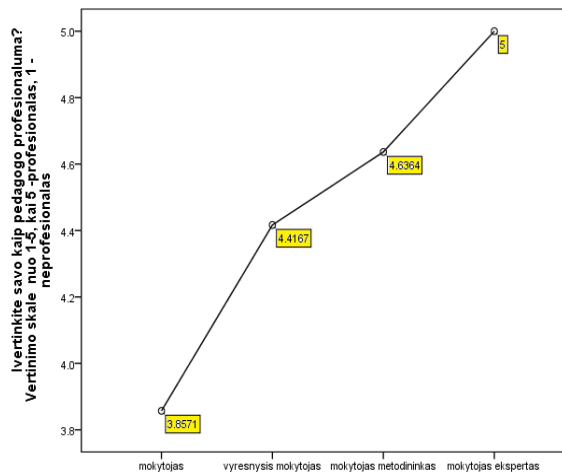
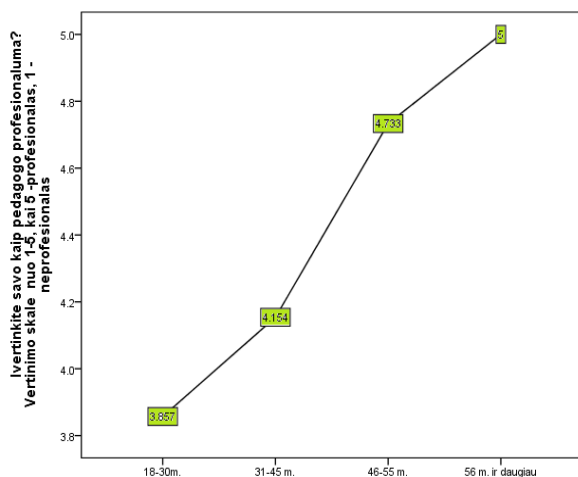


30 pav. Skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų pasiskirstymas pagal taikomą karjeros modelį

Pedagogų profesionalumo vertinimas skirtingose demografinėse grupėse (ANOVA).

Tolimesniame etape atlikta skirtingų pedagogų grupių darbinės veiklos profesionalumo vertinimo palyginamoji analizė. Pirmiausiai palygintas pedagoginės veiklos profesionalumas skirtingo amžiaus pedagogų grupėse. Tam tikslui taikytas dispersinės analizės kriterijus (ANOVA), kuris palygina skirtingų grupių profesionalumo vertinimo vidurkius. Gauti rezultatai rodo, kad profesionalumo vertinimo vidurkiai skirtingose amžiaus grupėse nėra lygūs, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.0001 < 0.05$ (8 priedas).

Gauti rezultatai, rodo, kad skirtingo amžiaus pedagogai savo profesionalumą vertina ne vienodai, nėra informatyvus, nes jis neatsako į klausimą, kuriose amžiaus grupėse profesionalumo vertinimo vidurkiai yra didžiausi, o kuriose - mažiausi. Tam tikslui naudojamas daugiakartinio palyginimo Post Hoc Bonferoni kriterijus. Taikant šį kriterijų, palyginami kiekvienos pedagogų amžiaus grupės profesionalumo vertinimo vidurkiai poromis. Gauti rezultatai rodo, kad profesionaliausi pedagogai yra tie, kurių amžius yra 56 m. ir daugiau. O patys neprofesionaliausi yra jauniausi pedagogai, kurie priskiriami 18 – 30 m. amžiaus grupei, Be to, galima teigti, kad 46-55 m. ir 56 m. ir daugiau metų amžiaus pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkis yra didesnis nei 18-30 m. amžiaus pedagogų ($p = 0.0001 < 0.05$) (9 priedas ir 31 pav.). Be to, 31-45 m. amžiaus pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkis yra mažesnis nei 46-55 m. amžiaus pedagogų ($p = 0.0001 < 0.05$) (9 priedas ir 31 pav.).



31 pav. Skirtingų amžiaus ir kvalifikacijos grupių pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkiai

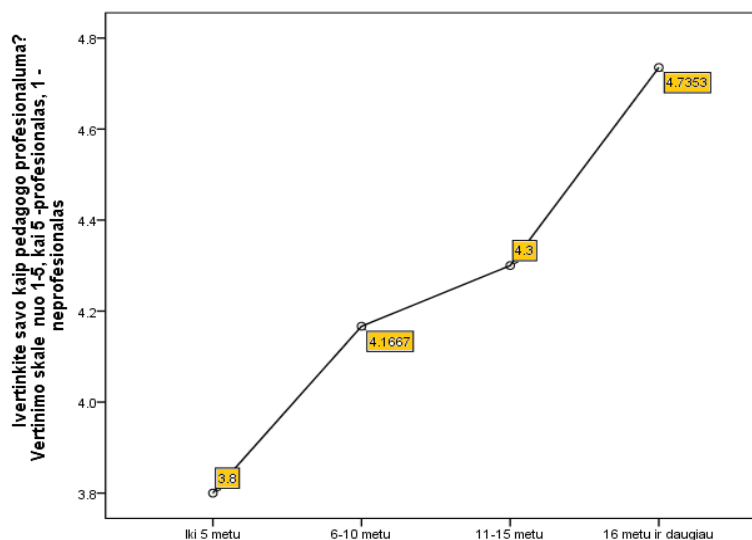
Kitame etape palygintas pedagoginės veiklos profesionalumas skirtingą kvalifikaciją turinčių pedagogų tarpe. Tam tikslui taikytas dispersinės analizės kriterijus (ANOVA), kuris palygina skirtingų grupių profesionalumo vertinimo vidurkius. Gauti rezultatai rodo, kad profesionalumo vertinimo vidurkiai skirtingos kvalifikacijos pedagogų grupėse nėra lygūs, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.001 < 0.05$ (10 priedas).

Gautai rezultatai, kad skirtingą kvalifikaciją turintys pedagogai savo profesionalumą vertina ne vienodai, nėra informatyvus, nes jis neatsako į klausimą, kurios kvalifikacijos pedagogai savo profesionalumą vertina aukščiau, o kurios – žemiau. Tam tikslui naudojamas daugiakartinio palyginimo Post Hoc Bonferoni kriterijus. Taikant šį kriterijų, palyginami kiekvienos pedagogų kvalifikacinės grupės profesionalumo vertinimo vidurkiai poromis. Gauti rezultatai rodo, kad profesionaliausi pedagogai yra mokytojai ekspertai, nes jų profesionalumo vertinimo vidurkis yra didžiausias (5 balai), o neprofesionaliausi pedagogai yra mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai (3.8 balo) (31 pav.). Be to, remiantis daugiakartinio palyginimo rezultatais, galima teigti, kad pedagogų metodininkų ir pedagogų ekspertų profesionalumas yra aukštesnis nei mokytojų (atitinkamai, $p = 0.001 < 0.05$ ir $p = 0.006 < 0.05$) (11 priedas).

Kitame etape palygintas pedagoginės veiklos profesionalumas skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų tarpe. Tam tikslui taikytas dispersinės analizės kriterijus (ANOVA), kuris palygina skirtingų grupių profesionalumo vertinimo vidurkius. Gauti rezultatai rodo, kad profesionalumo vertinimo vidurkiai skirtingą darbo stažą turinčių respondentų grupėse nėra lygūs, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.0001 < 0.05$ (12 priedas).

Gautas rezultatas, kad skirtingą darbo stažą turintys pedagogai savo profesionalumą vertina ne vienodai, nėra informatyvus, nes jis neatsako į klausimą, kurios respondentų grupės profesionalumas vertinamas aukščiausiai, o kurios – žemiausiai. Tam tikslui naudojamas daugiakartinio palyginimo Post Hoc Bonferoni kriterijus. Taikant šį kriterijų, palyginami kiekvienos pedagogų grupės (pagal darbo stažą) profesionalumo vertinimo vidurkiai poromis. Gauti

rezultatai rodo, kad profesionaliausi pedagogai yra pradirbę ilgiausiai t.y. respondentai, kurių darbo stažas sudaro 16 m. ir daugiau, o mažiausiai profesionalūs, kurių darbo stažas yra iki 5 m. (32 pav.). Be to, remiantis daugiakartinio palyginimo rezultatais, galima teigti, kad pedagogų, kurių darbo stažas iki 5 m. ir 6-10 m. profesionalumo vertinimo vidurkiai yra žemesni nei pedagogų, kurių darbo stažas 16 m. ir daugiau (atitinkamai, $p = 0.0001 < 0.05$ ir $p = 0.038 < 0.05$) (13 priedas).



32 pav. Skirtingą darbo stažą turinčių pedagogų profesionalumo vertinimo vidurkiai

Kitame etape palygintas pedagoginės veiklos profesionalumas skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų tarpe. Tam tikslui taikytas dviejų nepriklausomų imčių Stjudento kriterijus, kuris palygina dviejų grupių profesionalumo vertinimo vidurkius. Gauti rezultatai rodo, kad profesionalumo vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, nes H_0 hipotezės atmetimo tikimybė $p = 0.389 > 0.05$ (14 priedas), todėl galima teigti, kad pedagogų profesionalumo vertinimas nėra susijęs su įgytu išsilavinimu. Tiek magistro išsilavinimą turintys pedagogai, tiek aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pedagogai yra vienodai profesionalūs.

Apskaičiavus profesionalumo vertinimų vidurkius skirtingą išsilavinimą turinčių pedagogų grupėse, rodo, kad magistro kvalifikacinį laipsnį turintys pedagogai savo profesionalumą vertina aukščiau, nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pedagogai, tačiau šis skirtumas nėra reikšmingas.

Apibendrinant galima teigti, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijoje, dauguma pedagogų dirba nebe pirmus metus ir yra susipažinę su gimnazijos misija, vizija, veikla, bei suvokia, ko trūksta jiems profesionalumo tobulinimo srityje bei siekia tobulėti įvairiose veiklose siekiant tapti savo srities profesionalais.

Tyrimo duomenys rodo, kad 31-45 m. amžiaus pedagogams yra galimybė siekti karjeros šioje gimnazijoje, o 18-30 m. amžiaus pedagogai ieško galimybių išbandyti save įvairiose srityse. Mokytojo profesinę kvalifikaciją turintys pedagogai labiau linkę rinktis neformalų švietimą,

tobulindami savo profesionalumą, karjeros valdymo sprendimus yra linkę priimti patys, karjeros sėkmę jiems atspindi profesionalumo tobulinimosi elementai, siekiant užimti vis aukštesnes pozicijas gimnazijoje, jiems būtina kelti savo kvalifikaciją dėl didesnio darbo užmokesčio. Materialiniai poreikiai yra susiję su pragyvenimo užtikrinimu, todėl, kalbant apie karjeros perspektyvas, pirmiausia tai susiję su atlygiu už darbą, nei vyresnių kvalifikacinių kategorijų turinčių pedagogų.

Gimnazijos administracija suteikia galimybes nuolatos tobulėti, sudarydama sąlygas mokytis, tokiu būdu siekdama geresnių gimnazijos darbo rezultatų bei mokinių poreikio tenkinimo. Svarbiausios mokymosi ir tobulinimosi paskatos pedagogams yra žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas, profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas, bei nuolat kintančios darbo sąlygos, situacijos, reikalavimai. Svarbiausia priežastis, lemianti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą gimnazijoje, yra ta, jog privalu mokytis visą gyvenimą. Pedagogų nuolatinis profesionalumo tobulinimas tapo ne tik svarbiu veiksmu, didinančiu darbo efektyvumą, bet taip pat viena iš svarbesnių prielaidų siekiant karjeros gimnazijoje. Pedagogai, kurie nuolatos tobulina savo profesionalumą, sutinka, kad mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas gimnazijoje turi įtakos jų asmeninei karjerai.

Tyrimo metu buvo gauta, kad pedagogai nuo 31-56 m. ir daugiau, kurie šiuo metu mokosi, labiau linkę manyti, kad didėja profesinė sėkmė ir karjeros užtikrinimas tobulinant savo profesionalumą toje pačioje atestacinėje kategorijoje. Vadinasi, pedagogai mokosi ir tobulinasi, siekdami svarbiausių savo tikslų tapti savo srities profesionalais. Dirbdami iš pašaukimo savo profesijai teikdami prioritetą veiklos profesionalumui, jo tobulinimui, karjeros valdymui. Didesnis profesionalumo tobulinimo poreikis dar labiau motyvuoja pedagogus mokytis ir nuolatos tobulintis.

Galima teigti, kad pedagogai, kurių darbo stažas yra 11-15 m. yra patys ambicingiausi, nes šios grupės pedagogai nurodė, jog jų karjeros perspektyvoje bus užtikrintas profesionalumas darbinėje veikloje. Šie pedagogai profesionaliai bendrauja tarpusavyje, dalinasi darbo patirtimi ir patarimais su kolegomis, įgytas žinias pritaiko praktiškai.

Karjeros valdymas yra būtinas kiekvienoje gimnazijoje ir vienas iš svarbiausių ypatybių valdant asmeninę karjerą yra savęs įvertinimas. Tik pažinus save, galima analizuoti darbo rinką, išorinę aplinką, kuri turi įtakos profesinei veiklai.

Galima daryti išvadą, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogai valdydami savo karjerą asmeniškai tobulėja ir įgytas žinias pritaiko praktiškai, tai reiškia, kad tobulindami savo profesionalumą realizuoja praktiškai save darbo procese. Pastebėta, kad ne tik tobulina savo profesionalumą, bet ir planuoja savo veiklos perspektyvą, numatydami tolimesnius veiklos kelius. Vadinasi, asmeninis karjeros valdymas tampa nepaprastai aktualus, nes mėgstamas darbas yra svarbi pedagogo gyvenimo prasmės dalis.

IŠVADOS

Apibendrinta teorinė ir empirinė darbo analizė leido suformuluoti tokias išvadas:

Šiandieniniame veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendriniais modernybės raiškos bruožais: kiekvienas darbuotojas privalo būti profesionalas. Šiuolaikinis pedagogas turi imtis naujų vaidmenų, įgauti profesinių įgūdžių, siekti profesionalumo nuolat ir sistemingai tobulintis. Pedagogų profesionalumo tobulinimo aspektai susideda iš profesinio tobulėjimo, kaip pedagogas aktyviai mokosi, tobulina mokymo, stebėjimo savęs vertinimo įgūdžius. Ilgalaikio proceso, kuriame pedagogai mokosi visą gyvenimą. Kitas nemažiau svarbus aspektas mokymasis darbo vietoje kaip pedagogai konkrečiai susiduria su kasdienine darbo veikla. Kultūriname augime pedagogai turi būti ne tik savo dėstomo dalyko profesionalais, bet maksimaliai siekti būti išprusę įvairiose veiklos situacijose. Svarbu, kad pedagogai stebėtų ir analizuotų aplinką, įgytų naujų žinių ir patirties nebijotų savirefleksuoti bei ugdyti savo kompetencijas. Dažniausiai profesionalumo tobulinimo sėkmingumas atskleidžia bendradarbiavimo procesas. Pedagogas turi bendradarbiauti su administracija, partneriais, mokiniais, tėvais bei bendruomenės nariais.

Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas yra visą gyvenimą trunkantis procesas. Vadinasi profesionalumo tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, kuris priklauso nuo pačio pedagogo asmenybės, gebėjimo ir noro mokytis, gebėjimo tinkamai pritaikyti naujai įgytą patirtį profesinėje veikloje bei gebėjimo valdyti asmeninę karjerą. Būtent pedagogai yra atsakingi už savo karjerą ir patys turi imtis iniciatyvos save analizuoti t.y. žinoti savo vertybes, savybės, stipriąsias ir silpnąsias puses. Išnaudoti visas tobulinimosi galimybes visur ir visada siekti profesionalumo. Pedagogo profesionalumas išryškėja tada, kai jis moka prisitaikyti darbe, bet kurioje darbinėje aplinkoje. Karjeros valdymo procesas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir profesionalumo tobulinimu bei profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje.

Svarbiausia priežastis, lemianti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą gimnazijoje, yra ta, jog privalu mokytis visą gyvenimą. Gimnazijos administracija suteikia galimybes nuolatos tobulėti, sudarydama sąlygas mokytis, tokiu būdu siekdama geresnių gimnazijos darbo rezultatų bei mokinių poreikio tenkinimo. Svarbiausios mokymosi ir tobulinimosi paskatos pedagogams yra žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas, profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas, bei nuolat kintančios darbo sąlygos, situacijos, reikalavimai. Pedagogų nuolatinis profesionalumo tobulinimas tapo ne tik svarbiu veiksniumi, didinančiu darbo efektyvumą, bet taip pat viena iš svarbesnių prielaidų siekiant karjeros gimnazijoje. Pedagogai, kurie nuolatos tobulina savo profesionalumą, sutinka, kad mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas gimnazijoje turi įtakos jų asmeninei karjerai. Karjeros

valdymas yra būtinas kiekvienoje gimnazijoje ir vienas iš svarbiausių ypatybių valdant asmeninę karjerą yra savęs įvertinimas. Tik pažinus save, galima analizuoti darbo rinką, išorinę aplinką, kuri turi įtakos profesinei veiklai.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos pedagogai valdydami savo karjerą asmeniškai tobulėja ir įgytas žinias pritaiko praktiškai, tai reiškia, kad tobulindami savo profesionalumą realizuoja praktiškai save darbo procese. Pastebėta, kad ne tik tobulina savo profesionalumą, bet ir planuoja savo veiklos perspektyvą, numatydami tolimesnius veiklos kelius. Vadinasi, asmeninis karjeros valdymas tampa nepaprastai aktualus, nes mėgstamas darbas yra svarbi pedagogo gyvenimo prasmės dalis. Tai įrodo nustatytas vidutinis statistiškai reikšmingas ryšys.

Tyrimo hipotezė pasitvirtino, jog egzistuoja ryšys tarp paties pedagogo karjeros valdymo ir sėkmės jei jis nuolat tobulins profesionalumą visos profesinės veiklos laikotarpiu. Galime daryti prielaidą, kad profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas turi įtakos pedagogams, siekiantiems tapti savo srities profesionalais.

REKOMENDACIJOS

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, pateikiamos tokios rekomendacijos tirtos gimnazijos atskiroms grupėms:

Klaipėdos „Žemynos“ gimnazijos vadovui, direktoriaus pavaduotojoms ugdymui:

1. Sistemingai atlikti pedagogų mokymosi poreikių tyrimus, jei reikia samdant tam andragogą analitiką;
2. Pasitarimuose, posėdžiuose nuolat informuoti pedagogus su karjeros valdymo galimybėmis ir perspektyvomis gimnazijoje ir už jos ribų;
3. Skatinti pedagogus dalintis gerąja patirtimi, konferencijose, seminaruose, stebėti pamokas taip mokytis vieniems iš kitų;
4. Tobulinti gimnazijoje veikiančią pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, informuojant visus pedagogus apie renginius, jų atrankos kriterijus ir kaip dažnai jie organizuojami;
5. Numatyti sistemingą nuolatinį pedagogų mokymąsi, kvalifikacijos tobulinimąsi strateginiuose gimnazijos dokumentuose, individualiuose planuose;
6. Suteikti pedagogams daugiau atsakomybės, planuojant kvalifikacijos tobulinimą, nes tai juos efektyviai motyvuotų mokytis;
7. Apdovanoti pedagogus padėkos raštais įteikiant juos bendruomenės renginyje kaip skatinamąją priemonę už profesionalumo tobulinimą.

Pedagogams:

1. Teikti pasiūlymus vadovui apie pačių pageidaujamus kvalifikacijos tobulinimo renginius;
2. Aktyviai įsijungti į gimnazijos veiklą strateginį planavimą, taip numatant ir savo karjeros valdymo galimybes individualiuose planuose;
3. Patiems noriai dalintis įgyta patirtimi su savo kolegomis (seminarai, konferencijos, pamokų stebėjimas) mokytis vieniems iš kitų;
4. Iškilus sunkumams dėl asmeninės karjeros valdymo, drąsiai kreiptis pagalbos, konsultacijos į andragogą teikiančią profesinio orientavimo paslaugas;
5. Mokymasis visą gyvenimą pedagogui turi tapti ne šūkiu, o realybe;
6. Suvokti, kad už karjeros valdymą atsakingi jie patys pedagogai, tik patariamąjį balsą turi vadovas, andragogas.

LITERATŪRA

1. Adomonienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A. 2001. Profesinio ugdymo pagrindai. Vilnius: VDU leidykla.
2. Adomonienė R. 2001. Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma. *Pedagogika*. 50 p. 3. Adomonienė R. 2006. Ugdymo karjerai metodologija. Kaunas: technologija 20.
3. Aleksienė R. 2004. Valstybės tarnybos departamento. Organizavimo ir kontrolės skyriaus vedėja („Savivaldybės žinios“) [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.vtd.lt/1.php%3Ftmpl_into%3Dmiddle%26tmpl_id%3D168+Profesionalumas&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.
4. Albrektaite D. 2007. Karjeros valdymas mokymosi visa gyvenimą koncepcijos kontekste. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per Internetą: <[://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/kaimo_pletra/Albrektaite_Daiva.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/kaimo_pletra/Albrektaite_Daiva.pdf)>.
5. Augienė D., Malinauskienė D. 2006. Pedagogų karjeros pokyčiai socialinių transformacijų kontekste. 31-35 p.
6. Andragogo profesinės veiklos aprašas. 2013 [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tei/ministro-isakymai>>.
7. Asmeninės karjeros valdymo pagrindai. 2012. A. Valickas ir kt. Vilnius: „Žmogaus studijų centras“, p. 143.
8. Barauskienė R. 2006. Konsultantų karjeros valdymas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <[://jaunasis-mokslininkas.asu/smk_2006/...Barauskiene%20Raminta.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu/smk_2006/...Barauskiene%20Raminta.pdf)>.
9. Barkauskaitė M. 2005. Pedagogų rengimas: Tradicijos ir kaita. *Pedagogika*. 79 p.
10. Butvilienė J. 2011. Neformalusis suaugusiųjų švietimas Lietuvoje: valstybinio sektoriaus atvejis. *Andragogika*. Nr.1, Klaipėda: KU leidykla, p.81-84.
11. Buiskool B.J., Broek S.D., van Lakerveld J.A., Zarifis. G. K., Osborne M. Key competences for adult learning professionals. 2010. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 14 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/2010/keycomp.pdf>>.
12. Bubnys R., Krušaitė L. 2008. Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų reflektavimo ypatumai profesinėje veikloje. *Socialiniai mokslai. Edukologija*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6437/09_Bubnys%20Krusaite.pdf>.
13. Boterf G. 2010. Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. Klaipėda: KU leidykla
14. Dačiulytė R., Dromantienė L., Indrašienė V., Merfeldaitė O., Nefas S., Penkauskienė D., Prakapas R., Railienė A. 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis. [interaktyvus].

- [žiūrėta 2013 m. sausio 14 d.]. Prieiga per Internetą: http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf.
15. Dautaras J., Rukštelienė N. 2006. Mokymosi visą gyvenimą motyvacija : pedagogų požiūris. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 28 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/dautarasruksteliene.pdf>.
 16. Dromantaitė A. 2012. Pasitenkinimo karjerai veiksniai. Mykolo Romerio universitetas. Socialinis darbas 11 (2). p. 290-293.
 17. Eraut M. 2000. Non Formal Learning, Implicit Learning and Tacit Knowledge. In the necessity of informal learning. (ed.) F. Coffield. Policy Press. p. 113-117.
 18. Guskey Th. R. 2004. Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius: Garnelis.
 19. Grakauskas Ž., Valickas A. 2007. Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui. Vilnius.
 20. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M. 2000. Career Management. The Dryden Press. p. 46.
 21. Grincevičienė V. 2001. Mokytojų požiūris į kvalifikacijos tobulinimą (tęstinį savo mokymąsi) mokyklos kaitos kontekste (1988-1995 m.m.). Pedagogika. Mokslo darbai. Ugdymas ir informacinės visuomenės kūrimas. Nr. 52, p.114-115.
 22. Jarvis P. 2001. Mokymosi paradoksai. Kaunas VDU Švietimo studijų centras.
 23. Jasiūnienė I. 2006. Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 24 d.]. Prieiga per Internetą: http://jaunasismokslininkas.asu.lt/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf.
 24. Jatkauskienė B., Andriekienė R. M, Juozaitis A. M. 2011. Kas tu esi, andragoge, profesionalizacijos, deprofesionalizacijos kontekste? Andragogika. Nr.1, Klaipėda: KU leidykla, p. 12-15.
 25. Jatkauskienė B. 2013. Andragogų profesionalizacijos sistemos profesionali raiška. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
 26. Jatkauskienė B., Tolutienė G. 2012. Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas. Klaipėda: KU leidykla.
 27. Jucevičienė P., Lepaitė D. 2000. Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22), p.44-51.
 28. Jovaiša L. 2007. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.
 29. Juozaitis A. M. 2008. Neformaliojo mokymosi modelio įtaka andragogų praktiku kompetencijų kitimui. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Pedagogika. Vilnius: Nr. 91, p.136-138.

30. Juozaitis A. M. 2008. Suaugusiųjų mokytojų profesionalizacija tobulinant andragoginę veiklą. Daktaro disertacija. Kaunas: UDK leidykla.
31. Kavaliauskienė V. 2004. Mokytojų ugdymas (is) ir edukacinių procesų vadyba žinių visuomenėje. Mokytojų ugdymas. Nr. 3, p. 12-13.
32. Kepalaitė A. 2008. Socialinių pedagogų subjektyvaus patyrimo apie konfliktines situacijas analizė. Specialusis ugdymas. Nr.2 (19) p.59-60.
33. Kučinskienė R. 2004. Ugdymo karjerai socialinės prielaidos. Tiltai. Klaipėda: KU leidykla Nr.18, p.79.
34. Kontautienė, R. 2006. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Studijų knyga, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Kučinskienė R. 2003. Ugdymo karjerai metodologija. Klaipėda: KU leidykla
36. Kuitienė N. 2004. Užsienio kalbų pedagogikos studentų požiūrių kaita vertinant kompetentingo pedagogo savybes. Ugdymo paradigmos kaitos procese. p. 39-40.
37. Laužackas R. 2005. Profesinio rengimo metodologija: monografija. Kaunas: VDU.
38. Laužackas R. 1997. Profesinio ugdymo reforma: didaktiniai bruožai. Kaunas p. 65-66
39. Laužackas R., Teresevičienė M., Stasiūnaitė E. 2005. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija. Kaunas: VDU leidykla.
40. Laužackas R. 1999. Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieška. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: UDK, Nr. 11, p.145.
41. Laužackas R., Gedvilienė D., Tūtlys V., Juozaitienė D. 2008. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Pedagogika. Vilnius: Nr. 89, p.29-32.
42. Laužackas R., Danilevičius E., Gurskienė O. 2004. Profesinio rengimo reforma Lietuvoje parametrai ir rezultatai : monografija. Vilnius :VDU.
43. Liniauskaitė A., Zališčevskis A. 2005. Studentų požiūrio į profesinę karjerą ir psichologinio laiko sąsajos. Tiltai. Klaipėda: KU leidykla, Nr. 28, p. 90-91.
44. Laurinavičius A. 2002. Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Nr. 3, p.100-106.
45. Lukošienė V., Barkauskaitė M. 2011. Andragogų mokymosi mokytis kompetencijos raiška. Andragogika. Nr. 2, Klaipėda: KU leidykla, p. 99-101.
46. Laumenskaitė E., Petkevičiūtė N. 2004. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas//Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, Nr. 8.
47. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 8 d.]. Prieiga per Internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2= >.
48. LR Švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK – 54.

49. Martišauskienė E. 2007. Studentų asmenybinio udymosi pedagoginių kompetencijų sklaida per pedagoginę praktiką. Vilniaus pedagoginis universitetas. p.14-17.
50. Merfeldaitė O., Railienė A. 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo analizė: pedagogų karjeros proceso metmenys. Edukologija MRU. Socialinis darbas Nr. 11(2), p. 370-373.
51. Mokymosi visą gyvenimą strategija. 2008. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 9 d.].
Prieiga per Internetą: <http://unesco.lt/uploads/file/failai_VEIKLA/svietimas/isakymas_valstybes_zinioms.pdf>.
52. Pollard A. 2002. Refleksyvusis mokymas. Veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika. Vilnius: Garnelis. p. 22-23.
53. Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodika 2008.
54. Petkevičiūtė N. 2002. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU leidykla Nr. 22.
55. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kompetencija. 2012. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-26]. Prieiga per Internetą: <<http://www.smm.lt/docs/ISAKprojektas2012-05-152.pdf>>.
56. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio projektų pristatymas. 2011. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-02-26]. Prieiga per Internetą:
<http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/pranesimai/7_Mokytojo%20profesine%20karjera.pdf>.
57. Rauduvaitė A., Ramanauskienė D. 2010. Būsimų muzikos mokytojų asmeninė karjera: profesijos pasirinkimas. Pedagogika Nr. 99, p.104-107.
58. Rimdeikienė S. 2001. Specialiųjų pedagogų kompetencijos problema jų rengimo kontekste. Pedagogika 54, p.135-139.
59. Rodzeviūtė E. 2007. Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimasis. Pedagogika 85, p.36-39.
60. Rodzeviūtė E. 2006. Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetentingumo turinio ir struktūros pagrindimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VPU leidykla.
61. Rydelienė I. 2005. Ikimokyklinių ugdymo institucijų funkcijos ir pedagogų veiklos motyvai. Jaunųjų mokslininkų darbai II .Vilnius.
62. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., Jr. 2001. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
63. Sajienė L. 2009. Profesijos mokytojų karjeros planavimas: poreikiai ir problemos. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Kaunas: VDU leidykla, Nr.17, p.48-50.
64. Schon D. 1983. The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action. New Yourk : Basic Books. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 4 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm>>.
65. Stancikienė A., 2009 Viešoji politika ir administravimas Nr. 29 p. 109-111.

66. Stanišauskienė V., Naseckaitė A. 2012. „Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme (I etapas)“. Ugdymas karjerai. Mokytojo knyga. Lietuvos mokinių informavimo ir techninės kūrybos centras. Vilnius. p. 25
67. Skeirienė D. 2005. Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. Gimtasis žodis [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. kovo 30d.]. Prieiga per internetą: <http://www.gimtasiszodis.lt/skeiriene_05_2.htm >.
68. Švietimo problemos analizė. 2010. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. Nr. 5.(45), p.1-2.[interaktyvus].[žiūrėta 2013 m. vasario 18 d.]. Prieiga per Internetą:<http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/sv_problema_5.pdf>.
69. Šiaulytienė D. 2001. Projektų metodas meniniame ugdyme. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 19 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.menas.lt/01/4edu/pm/Projektu_metodas.pdf>.
70. Šorienė N. 2010. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. kovo 9 d.]. Prieiga per Internetą:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XttrOmow7n8J:www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/sv_problema_5.pdf+Profesinis+tobul%C4%97jimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShi_jbrNL7uIQ3qgiOyEQjUC9a9M0zr1a0YnfKa98gvP5Nu7AWBcCuMfDxBZJCsRL4MgLfbzFs_TU9AhwTIGRHbcehe28vLTtFqexqYNbCigcIottQx1APboKI8bR2jgb_a5_1&sig=AHIEtbTms99zknrMZolNnfHFs49VYPmBlg >.
71. Tight M. 2007. Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. Suaugusiųjų švietimas. Nr. 2, p. 96-97.
72. Tijūnėlienė O., Kavaliaskienė V. 2009. Juozo Vaitkevičiaus kvietimas mokytojui pažinti save. [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 8 d.]. Prieiga per Internetą:
<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/22/174-183.pdf>.
73. Traškelys K. 2008. Mokytojų požiūris į profesinius reikalavimus. Pedagogika.Nr. 92, p. 7-9.
74. Thom Norbert., Ritz Adrian. 2004. Viešoji vadyba inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija.Vilnius: UDK.
75. Valackienė A. 2005. Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universitetas. Nr. 5, p. 382-384.
76. Valickas A., Chomentautas G., Dereškevičienė E., Žukauskaitė I., Navickienė L. 2012. Karjeros valdymo vadovas studentui. Vilnius. p. 46-49.
77. Villegas – Reimers, E. 2003. Teacher professional development : an international review of the literature. Unesco : International Institute for Educational Planning. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-02-18] <http://www.cndwebzine.hcp.ma/cnd_sii/IMG/pdf/HTTP_~4.PDF >.
78. Zaukienė A. 2005. Pradinių klasių mokytojo profesinės kompetencijos įsivertinimas.

79. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., Rutkienė A. 2006. Tęstinis profesinis mokymasis: sankirtos ir prieštaros. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: UDK leidykla. Nr.40.

PRIEDAI