

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto

Tęstinių studijų instituto

Andragogikos katedra

Loreta Kiseliova

**PROFESIJOS MOKYTOJŲ  
PROFESIONALUMO TOBULINIMAS IR  
KARJEROS VALDYMAS**

Andragogikos studijų programos  
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2019

## SANTRAUKA

Kiseliova L. Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. R. M. Andriekienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2019.- 78 p.

*Raktažodžiai:* karjera, asmeninė karjera, horizontali karjera, karjeros valdymas, profesinė karjera, profesionalas, profesionalumas, tobulinimas, vertikali karjera.

Nors karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas aktualus tiek mokslinėje literatūroje, tiek švietimo dokumentuose, tiek praktikoje, tenka konstatuoti, jog stokojama tyrimų profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo srityje. Tai suponuoja *mokslinę problemą*: kokios profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybės?

*Tyrimo objektas* – profesijos mokytojų profesionalumas ir karjeros valdymas.

*Tyrimo tikslas* – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybes.

*Tyrimo uždaviniai:* 1). Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir dokumentus profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo klausimais; 2). Ištirti administracijos, profesijos mokytojų požiūrį į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą; 3). Atlikti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo (vieno atvejo) analizę X organizacijoje.

*Tyrimo metodai:* teorinė mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; anketinė apklausa; atvejo analizė.

Teoriniai šio darbo aspektai suteikia galimybę atkreipti dėmesį į profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo problemas, kur tai dažniausiai siejama su atestacijos procesu, t. y. perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą. Darbo mokslinį naujumą atskleidžia autorės siekis parodyti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą kaip mokymosi visą gyvenimą būtinybę, išelminuojant vien tik karjeros siekimą. Praktiniu požiūriu gauti tyrimo duomenys gali būti reikšmingi, siekiant atskleisti efektyvų profesionalumo tobulinimo procesą, užtikrinant sėkmingą profesijos mokytojų karjeros valdymą. Tyrimas atskleidė, kad profesionalumo tobulinimas - vienas iš veiksnių, efektyviausiai padedančių profesijos mokytojui pačiam valdyti savo karjerą. Tyrimu patvirtinta hipotezė, jog profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu bus sudaromos sąlygos sistemingam profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui darbo vietoje ir už jos ribų, bus stebimas ir įvertinamas jų profesionalumas ir atitinkama karjera.

## SUMMARY

Kiseliova L. Professional development of professional teachers and career management. Master's thesis of the Andragogy study program. Work supervisor prof. dr. R. M. Andriekienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2019.- 78 p.

*Keywords:* career, personal career, horizontal career, career management, career, professional, professionalism, improvement, vertical career.

Although career management and professional development are relevant both in scientific literature, in educational documents and in practice, there is a lack of research in the area of professional development and career management of vocational teachers. This implies *a scientific problem*: what are the opportunities for professional development and career management of vocational teachers?

*The subject of the research* is the professionalism and career management of vocational teachers.

*The aim of the research* is to theoretically analyze and empirically substantiate the opportunities for professional development and career management of vocational teachers.

*Tasks of the research:* 1). To analyze scientific literature and documents on professional development and career management of vocational teachers; 2). To study the attitude of administration, vocational teachers to professional development and career management; 3) . To carry out the professional development of professional teachers and career management (one case) analysis in X organization.

*Research methods:* theoretical analysis of scientific literature and documents; questionnaire; case study.

Theoretical aspects of this work provide an opportunity to draw attention to the problems of the professional development of vocational teachers and career management, where it is most often associated with the certification process, ie. y. transition from one career to another. The scientific novelty of the work is revealed by the author's aim to demonstrate the professional development of vocational teachers and career management as a necessity for lifelong learning, by eliminating career aspirations. From the practical point of view, the research data can be significant in order to reveal an effective professional development process, ensuring successful career management of VET teachers. Research has shown that professional development is one of the most effective factors in helping a vocational teacher manage his career. The study confirmed the hypothesis that the professional development of vocational teachers and career management will be successful, provided that the systematic improvement of the professionalism of VET teachers in and outside the workplace will be monitored, and their professionalism and careers assessed.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Perėjimas nuo refleksijos į aukštesnės kokybės veiklą (Teresevičienė ir kt., 2006).....	21
2 lentelė. Pedagogo profesionalumo raiška (parengta autorės pagal Adamonių, 2006).....	24
3 lentelė. Karjeros kompetencijos struktūra (parengta autorės pagal Stanišauskių, 2003).....	27
4 lentelė. Profesionalo kompetencijos (parengta autorės pagal Laužacką, 2008, p. 20).....	38
5 lentelė. Respondentų pasirinkta profesionalumo samprata profesijos mokytojo veikloje proc.....	48
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, kas parodo profesijos mokytojo profesionalumą proc.....	50
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, kas parodo profesijos mokytoją – profesionalą proc.....	51
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ką reiškia būti profesionalu proc.....	51
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas skatina tobulinti profesionalumą proc.....	52
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, skatinančius tobulinti profesionalumą proc.....	53
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal apibrėžiamą karjeros sąvoką proc.....	54
12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priemones, kuriomis valdo karjerą, proc.....	58
13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros sėkmės rodiklius proc.....	59
14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo perspektyvas valdant karjerą proc.....	61

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokymosi iš patirties modelis (Jarvis, 2006).....	16
2 pav. Patirtinis mokymasis, apjungiantis mokymąsi, darbą ir tobulėjimą (Baranauskienė, 2003)..	17
3 pav. Pedagogų integralaus profesinio augimo trimatis modulis (Šedžiuvienė, 2005).....	22
4 pav. Karjeros valdymo sėkmei būtini gebėjimai (Sajienė, 2009, p. 48).....	33
5 pav. Sisteminis karjeros valdymo modelis (Albrektaitė, 2007).....	35
6 pav. Tyrimo įgyvendinimo struktūra.....	43
7 pav. Profesijos mokytojų profesionalumą lemiančių veiksnių pasiskirstymas proc.....	49
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tobulinti profesionalumą motyvuojančius veiksnius proc.....	52
9 pav. Respondentų išskirta karjeros valdymo ir profesionalumo tobulinimo sąsaja proc.....	56
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo būdus proc.....	57
11 pav. Respondentų išskirti karjeros valdymo aspektai, lemiantys jų karjeros sėkmę, proc.....	61

## TURINYS

<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS</b> .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>13</b>
1.1. Tapsmo profesionalu, profesionalumo ir jo tobulinimo sampratos.....	13
1.2. Tapsmo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai.....	15
1.3. Pedagogų profesionalumo tobulinimo esmė ir raiška profesinėje veikloje.....	20
<b>2. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO IR KARJEROS VALDYMO TEORINĖS ĮŽVALGOS</b> .....	<b>25</b>
2.1. Karjeros ir jos valdymo samprata, esmė.....	25
2.2. Profesionalumo tobulinimas - karjeros valdymo sėkmės garantas.....	31
2.3. Pedagogų profesionalumo tobulinimo strategijos ir karjeros valdymo modeliai.....	34
2.4. Profesijos mokytojų karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas.....	37
<b>3. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO IR KARJEROS VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	<b>42</b>
3.1. Tyrimo organizavimas, metodologija, metodai ir dalyviai.....	42
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.....	46
3.2.1. Kiekybinis tyrimas: profesinio mokymo institucijų administracijos, profesijos mokytojų požiūrio į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą analizė.....	46
3.2.2. Kokybinis tyrimas: profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo X organizacijoje vieno atvejo analizė.....	61
<b>IŠVADOS</b> .....	70
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	72
<b>LITERATŪRA</b> .....	74
<b>PRIEDAI</b> .....	79

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Asmeninė karjera** – individualiai suvokiama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį (Hall, 2009).

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

**Karjera** – tam tikra, visą gyvenimą trunkanti mokymosi ir darbo patirčių seka, kurią dėlioja ir plėtoja pats asmuo, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimus (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012).

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

**Profesinė karjera** – racionalus profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo rezultatas (Pukelis, 2006).

**Profesionalas** – aukštos profesinės kvalifikacijos specialistas, turintis nepaprastų gebėjimų, dirbantis tam tikroje sferoje, nepriekaištingai atliekantis aukštos kvalifikacijos reikalaujantį darbą. Profesionalai yra neoficialiai pripažįstami tam tikros srities praktikai (ekspertai, specialistai), įgiję autoritetą tarp kolegų, keliantys nuostabą tarp klientų, užsakovų ir kitų asmenų, kuriems teikiamos aukščiausios kvalifikacijos paslaugos ar veiklos rezultatai. Tai asmuo, išsiskiriantis iš kitų profesijos atstovų profesionalumo lygmeniu (Jatkauskienė, Tolutienė, 2012).

**Profesionalumas** – tai gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt. Profesionalumas taip pat susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą ar įveikti sudėtingą profesinę situaciją ir kt. (Jatkauskienė, 2013).

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

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

### Santrumpos:

ES – Europos Sąjunga

LR – Lietuvos Respublika

MVG – Mokymasis visą gyvenimą

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Sparčiai vykstantys globalūs socialiniai, ekonominiai pokyčiai, švietimo sistemos kaita kelia naujus reikalavimus švietimo darbuotojams. Šiandien paklausą turi profesionalus švietimo darbuotojas, gebantis profesionaliai atlikti savo veiklą. Šis reikalavimas keliamas ir profesijos mokytojams. Galima teigti, jog profesijos mokytojas, būdamas savo srities profesionalas ir nuolat tobulėjantis, yra pajėgus valdyti asmeninę karjerą.

V. Rosinaitės (2010) teigimu, pastaruoju metu vis daugiau asmenų linkę užsiimti asmeniniu savo karjeros valdymu 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 susiję ir su tradicinės karjeros pokyčiais, ir tuo, kad darbuotojas nėra užtikrintas, kad galės dirbti tam tikroje organizacijoje ilgą laiką. Organizacija turi sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojui tobulėti, tai reiškia, jog turi sudaryti galimybę mokytis, tobulinti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Tačiau atsakomybę už savo karjerą ir jos pasirinkimą turi priimti pats darbuotojas. Todėl sėkmingą karjerą sunku įsivaizduoti kitaip nei paties profesijos mokytojo valdomą procesą ir nuolatinį tobulėjimą.

Kaip teigia A. M. Juozaitis (2008), šiuolaikinis pasaulis yra sparčiai kintantis ir vis reikalaujantis atsinaujinančių žinių, įgūdžių, požiūrių. Praktikais profesionalais tampama ne tada, kai gaunamas profesinį pasirengimą patvirtinantis pažymėjimas, o tada, kai pradedamos taikyti profesinio pasirengimo metu įgytos profesinės žinios. Kitas kelias, kuris veda į profesinį meistriškumą, yra grynai patirtinis, t. y. žmonės profesines kompetencijas bei gebėjimus įgyja veikloje, be bazinio pradinio pasirengimo, kai į praktinę veiklą jie įsijungia susiklosčius aplinkybėms ar asmeniškai apsisprendę. Profesionalumas, B. Jatkauskienės (2013) teigimu, pradedamas ugdyti ilgo išsimokslinimo metu, o tobulinimas visos profesinės karjeros laikotarpiu.

Karjeros sėkmė priklauso ne tik nuo žmogaus gebėjimo laiku ir tinkamai sureaguoti į pokyčius, bet ir nuo gebėjimo juos numatyti bei jiems pasirengti, kad atitiktų šiandienos darbo rinkos poreikius, t. y. nuo nuolatinio profesionalumo tobulinimo. Vienąkart įgytos žinios, įgūdžiai ir netgi formalų išsilavinimą liudijantys dokumentai dinamiškame šių dienų darbo pasaulyje negali garantuoti karjeros sėkmės visam gyvenimui – būtina nuolat juos atnaujinti, nuolat mokytis karjeros kelyje. Todėl šiuolaikinė karjera mokslininkų (Jatkauskienė ir kt., 2012) suprantama kaip tam tikra, visą gyvenimą trunkanti mokymosi ir darbo patirčių seka, kurią dėlioja ir plėtoja pats asmuo, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimus. Tokia plati karjeros samprata leidžia išvelgti didesnę asmens autonomiją, atsakomybę bei savarankiškumą valdant savo karjerą. M. B. Arthur ir kt. (2009) nuomone, karjeros nereikėtų tapatinti su profesine sėkme ar nesėkme.

Šiuolaikiniam požiūriui į karjerą būdingas daugiadiscipliniškumas ir aktyvi asmeninė pozicija (Stanišauskienė ir kt., 2009).

Šių dienų karjeros samprata neatsiejama nuo MVG sampratos. Kiekvienas karjeros pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų. Todėl savo karjerą siekiančiam valdyti žmogui reikia mokėti pačiam kelti karjeros tikslus ir gebėti mokytis, t. y. kaupti numatytiems karjeros tikslams pasiekti reikalingas kompetencijas. Svarbu suprasti, kad mokymasis reikalingas visą gyvenimą, kad jį formuoja karjeros tikslai, kuriuos renkasi pats asmuo. Tam, kad mokymosi ir karjeros pasirinkimai būtų kokybiški, kad karjera būtų valdoma, o ne plėtotųsi chaotiškai reikalingos karjeros valdymo kompetencijos (Jatkauskienė ir kt., 2012). O tam būtinas nuolatinis profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas. Todėl svarbu karjeros valdymo gebėjimų ugdymas ir profesionalumo tobulinimas per visą gyvenimą. Karjeros valdymas - tai savo karjerą planuojančio asmens veiksmų ir organizacijos suteikiamos paramos bei galimybių derinys (Stanišauskienė, 2007). Todėl svarbu suvokti, jog karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas reikalauja tvirto pasiryžimo ir atkaklumo. Šiuolaikinės karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, nukreiptas į informacijos rinkimą, apdorojimą, profesionalumo tobulinimą, siekiant efektyviau valdyti asmeninę karjerą. Savo karjerą savarankiškai gebantis valdyti, tobulėjantis, laisvas priimti sprendimus bei atsakomybę už juos asmuo šiandien tampa itin paklausiu visuomenėje (Asmeninės karjeros valdymo pagrindai, 2012).

**Mokslinės problemos ištirtumas.** Profesionalumo tobulinimą analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Le Boterf, 2010; Tight, 2007; Jatkauskienė ir kt., 2012; Juozaitis, 2008; Rodzevičiūtė, 2006; Pollard, 2002; Jarvis, 2006; Guskey, 2004 ir kt.). Mokymosi iš patirties svarbą profesionalumo tobulėjimui pabrėžia A. Kepalaitė (2008), V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008), G. Tolutienė ir kt. (2014). B. Jatkauskienė ir kt. (2012) aptaria profesionalumo dimensijas ir charakteristikas. B. Jatkauskienė (2013) atlieka andragogų profesionalizacijos tyrimus. B. Jatkauskienė ir kt. (2013) pateikia dėstytojų profesionalizacijos kelius bei būdus sėkmingai jos raiškai. Pedagogų, profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo, profesinio tobulėjimo ir karjeros klausimais domisi D. Augienė ir kt. (2006), R. Dačiulytė ir kt. (2012), J. Dautaras ir kt. (2006), A. Dromantaitė (2012), L. Sajienė (2009), N. Šorienė (2010), K. Traškelys (2008) ir kt.

Karjeros valdymo aspektai analizuojami įvairių sričių mokslininkų: psichologai (Liniauskaitė, 2005; Damkauskienė, 2006 ir kt.) gilinasi į asmeninius karjeros valdymo motyvus, sėkmės prielaidas; sociologai (Valackienė, 2005 ir kt.) tiria pedagogo profesijos prestižo, pasitenkinimo darbu, moters karjeros specifikos klausimus. Karjeros ir jos valdymo sampratas analizuoja autoriai (Laumenskaitė ir kt., 2004; Albrechtas, 2005; Albrektaitė, 2007; Stanišauskienė ir kt., 2012; Valickas ir kt., 2012; Kučinskienė, 2003; Merfeldaitė ir kt., 2012 ir kt.). Jie akcentuoja, jog karjeros valdymo sėkmė priklauso nuo asmens gebėjimo nuolat tobulinti profesionalumą.

Daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Rosinaitė, 2010; Albrektaitė, 2007; Jasiūnienė, 2006; Minkevičienė, 2007; Kučinskienė, 2003; Amundson ir kt., 2014, 2016; Guichard, 2011; Howland, Palmer, 2012; Kummerow, 2014; Sampson ir kt., 2014; Santateresa ir kt., 2014; White, 2007 ir kt.) pritaria, kad karjeros sampratos kaita priklauso nuo žmogaus gyvenimo konteksto. Karjera bei asmeninė karjera nagrinėjama ir užsienio mokslininkų (Hall, 2009; Arnold, 2007 ir kt.), ir Lietuvos (Rosinaitė, 2010; Kučinskienė, 2004; Gumuliauskienė ir kt., 2012; Jasiūnienė, 2006; Laužackas ir kt., 2008). A. Zdanevičius (2014) išskiria ir aprašo dvi karjeros sampratas: objektyviają ir subjektyviają. K. Pukelis (2002) analizuoja profesinės karjeros sampratą bei pateikia sėkmingos profesinės karjeros prielaidas. Karjeros ugdymo klausimus aptaria V. Rosinaitė (2010), D. Garnienė (2006), K. Pukelis (2003, 2004), R. Kučinskienė (2003, 2004), V. Stanišauskienė (2004) ir kt. Karjeros valdymo kompetencijų ugdymą, jų svarbą pagrindžia J. Adomaitienė ir kt. (2011, 2010) ir kt. I. Gečienė (2010) gilinaisi į moterų kaip socialiai jautrios visuomenės grupės karjeros galimybes.

Pedagogų profesinė karjera ir profesionalumo tobulinimas analizuojamas daugelyje švietimo dokumentų: Valstybės švietimo strategijos 2013 - 2022 metų nuostatose (2013), Pedagoogo 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 prieštarų tarp valstybės švietimo institucijų ir atskirų mokyklos kolektyvų dėl jų personalo kvalifikacijos atestavimo, profesinių kategorijų suteikimo ir kt. Todėl karjeros klausimai ir problemos profesijos mokymo centruose tampa vis labiau aktualūs ir reikalauja atitinkamų sprendimų.

Taigi, nors karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas aktualus tiek mokslinėje literatūroje, tiek švietimo dokumentuose, tiek praktikoje, tenka konstatuoti, jog stokojama tyrimų profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo srityje. Tai suponuoja **mokslinę problemą**: kokios profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybės?

**Tyrimo objektas** – profesijos mokytojų profesionalumas ir karjeros valdymas.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir dokumentus profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo klausimais;

2. Ištirti administracijos, profesijos mokytojų požiūrį į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą;

3. Atlikti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo (vieno atvejo) analizę X organizacijoje.

**Tyrimo hipotezė:** profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu bus sudaromos sąlygos sistemingam profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui darbo vietoje ir už jos ribų, bus stebimas ir įvertinamas jų profesionalumas ir atitinkama karjera.

**Tyrimo metodai:** *teorinė mokslinės literatūros ir dokumentų analizė*, siekiant atskleisti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo teorinius aspektus, išryškinant profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo sampratą, esmę ir kt.; *anketinė apklausa*, skirta ištirti profesinio mokymo institucijų administracijos, profesijos mokytojų požiūrį į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą; *atvejo analizė* tikslu išanalizuoti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybes X organizacijoje.

**Tyrimo metodologija.** Šiame darbe laikytasi metodologinės nuostatos, jog karjera, remiantis *socialinio konstrukcionizmo teorija*, suprantama kaip socialinis konstruktas, kuris yra konstruojamas: veikėjui sąveikaujant su socialine aplinka; judant laike ir erdvėje; sujungiant praeitį, dabartį ir ateities aspiracijas, įkūnijant tęstinumo idėją (Rosinaitė, 2010). Tyrimo metodologijai pagrįsti taip pat aktualios *profesinio tobulėjimo teorijos* (Holland et al., 1977), akcentuojančios, kad karjera yra visą gyvenimą trunkantis tobulėjimo procesas, apimantis nuostatas, įgūdžius, gebėjimus, domėjimosi sritis, asmenybės savybes. Profesinis augimas yra nuolatinis ir negrįžtamas procesas. Žinios apie karjeros esmę, jos dinamiką bei problemas, atsirandančias įvairiose fazėse, yra būtina gero karjeros planavimo ir tolesnės jos vadybos sąlyga (Ustinavičiūtė ir kt., 2011).

**Darbo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Teoriniai šio darbo aspektai suteikia galimybę atkreipti dėmesį į profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo problemas, kur tai dažniausiai siejama su atestacijos procesu, t. y. perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą. Darbo mokslinį naujumą atskleidžia autorės siekis parodyti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą kaip MVG būtinybę, išelminuojant vien tik karjeros siekimą. Praktiniu požiūriu tyrimo duomenys gali būti reikšmingi, siekiant atskleisti efektyvų profesionalumo tobulinimo procesą, užtikrinant sėkmingą profesijos mokytojų asmeninės karjeros valdymą. Profesionalumo tobulinimas nagrinėjamas kaip vienas iš veiksmų, efektyviausiai padedančių profesijos mokytojui pačiam valdyti savo karjerą. Tai patvirtinta atliktu tyrimu. Jo rezultatai gali būti naudingi profesinio mokymo institucijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis, o jose dirbantiems profesijos mokytojams būti paklausiais visuomenėje.

**Darbo struktūra:** santraukos (liet. ir angl. klb.), 14 lentelių ir 11 paveikslų sąrašai, turinys, pagrindinės sąvokos, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (74 pozicijos), 4 priedai. Darbo apimtis – 78 puslapiai. Įvade pateikiamas temos aktualumas, ištirtumas, mokslinė

problema, tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, hipotezė, metodai, metodologinės nuostatos, darbo teorinis naujumas, praktinis reikšmingumas. Pirmame skyriuje išanalizuojami profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo teoriniai aspektai. Antrame skyriuje pristatomos profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo teorinės įžvalgos. Trečiame skyriuje pateikiamas profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo empirinis tyrimas, jo organizavimas, metodologija, metodai, pristatant tyrimo instrumentus, imtį, procedūrą, etiką, eigą, empirinių duomenų analizę, interpretaciją.

# 1. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Tapsmo profesionalu, profesionalumo ir jo tobulinimo sampratos

Veiklos pasaulyje profesionalui keliami reikalavimai tapo bendriniumi 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 veiklai, 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., 2012).

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.

L. Jovaiša (2007) teigia, kad profesionalo sąvoka žymi aiškia, aukštesnio lygio profesinę veiklą ir tam tikrą išskirtinumą. G. Tolutienė (2014) pabrėžia veiklos kokybę apibrėžiant profesionalą. G. Le Boterf (2010) mano, jog profesionalas moka veikti, įgyvendinti rezultatyvią praktiką, jam sekasi, ko imasi, žino, kaip mobilizuoti reikalingus savo šaltinius: žinias, mokėjimus, gebėjimus, asmenines savybes, nuostatas, vertybes, patirtį. A. Pollard (2002) teigia, kad profesionalai yra praktikai, sukaukę tam tikrą veiklos patirtį. Autoriaus nuomone, praktikais profesionalais tampama, kai pradedamos taikyti profesinio pasirengimo metu įgytos žinios. Kitas kelias, kuris veda į profesionalumą, yra patirtinis, t. y. žmonės profesines kompetencijas bei gebėjimus įgyja veikloje, kai be bazinio pradinio pasirengimo į praktinę veiklą įsijungia susiklosčius aplinkybėms ar asmeniškai apsisprendę. G. Tolutienė (2014) pabrėžia, jog profesionalumas atsiskleidžia praktinėje veikloje, o profesionalai yra praktikai, kurie demonstruoja savo žinojimą veiksmuose. Autorės nuomone, profesionalumą atskleidžia ne tik atliekamos veiklos kokybė, bet ir specialus pasirengimas jai, nes profesionalumu laikomas specialus pasirengimas, mokėjimas rezultatyviai veikti, nuodugnus jos išmanymas. Be specialiųjų žinių arba bazinio pasirengimo, kuris įgyjamas studijų procese, naivu būtų tikėtis profesionalumo darbe.

L. Jovaiša (2007) profesionalu apibūdina asmenį, kuris labai gerai išmano savo veiklą ir sugeba puikiai ją atlikti. G. Le Boterf (2010) teigia, kad profesionalas neapsiriboja vieninteliu,

identiškaai atsikartojančių veiklos užduočių atlikimu, t. y. neapsiriboja mokėjimu atkartoti, geba veikti ne tik įprastose pasikartojančiose, bet ir sudėtingose naujai pasitaikančiose situacijose. G. Tolutienė (2014) nurodo, jog profesionalas pasižymi aukšto lygio profesinės veiklos gebėjimais. A. Pollard (2002) akcentuoja, kad profesionalumas – tai nuolatinio tobulinimosi pasekmė. Mokymasis vaidina didelį vaidmenį profesionalų veikloje. Tikras profesionalas nuolat mokosi kasdienėje veikloje ir taip tobulina savo profesionalumą.

G. Le Boterf (2010) teigia, kad kuo dažniau susiduriama su skirtingomis ir sudėtingomis situacijomis, tuo labiau iš jų pasimokoma, tuo labiau praturtėjama. Profesionalas turi savo veiklos atlikimo būdą, strategijų supratimą, todėl jam geriau pačiam tobulinti savo praktiką, suprasti stipriąsias savo puses ir taisyti silpnąsias. Profesionalas praktikoje, įsitraukęs į veiklą, gali išrasti originalius būdus, siekdamas numatytų tikslų, ir pamažu tobulinti savo asmeninį veiklos atlikimo būdą, netgi jį išvystyti. Tobulėjama per savo veiklą, kasdienė veikla leidžia tapti savo srities profesionalais. Aukštesnis supratimo lygis, didesnės išvalgos, įgyti papildomi gebėjimai ar žinios teikia pasitenkinimą, taip pat tai stiprina intuityvią nuovoką, gebėjimus ir profesionalumą (Pollard, 2002). G. Tolutienė (2014) teigia, kad profesionalumo tobulinimas įgalina tapsmą aukštesnio lygio profesionalu bei suteikia pasitenkinimą atliekama veikla.

G. Le Boterf (2010) pažymi, kad svarbu tobulinti ne tik specifinius tik tai profesijai reikalingus, bet ir daug bendresnius gebėjimus, siekiant tapti savo srities profesionalu, kompetentingu asmeniu, žmogumi, kuris geba nutiesti efektyvius ryšius tarp savo šaltinių ir praktikos, įvaldyti profesinės veiklos situacijas ir pasiekti rezultatyvius tikslus. G. Tolutienė (2014) teigia, kad tobulinti savo profesionalumą galima tik pačiam nuolat veikiant, vystant žinias, gebėjimus, įgūdžius, patirtį praktinėje veikloje.

G. Le Boterf (2010) teigia, kad profesinis kompetentingumas neatskiriamas nuo savo pritaikymo lauko, o būti kompetentingam – tai gebėti rezultatyviai nuolat veikti bei reaguoti panašaus tipo situacijose. B. Jatkauskienė (2013) teigia, jog profesionalumas – tai gebėjimai, žinios, kultūra ir identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais labai specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, veiklos procesų valdymu ir kt. Profesionalumas taip pat susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą ar įveikti sudėtingą profesinę situaciją ir kt. Tai yra, kad būti profesionalu reikia, kad ne tik pats individas save laikytų juo, bet dar reikia, kad jį pripažintų profesionalu kiti asmenys (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.).

*Apibendrinant galima teigti, kad profesionalas yra praktikas, sukaupęs veiklos patirtį. Juo tampama, kai taikomos praktikoje profesinio pasirengimo metu įgytos žinios ir gebėjimai. Profesionalas geba profesionaliai atlikti veiklą naujose bei sudėtingose situacijose, pasižymi refleksijos įgūdžiais bei eksperimentavimu praktikoje. Profesionalas mokosi iš kiekvienos praktinės*

*situacijos pateikiamos patirties, siekia tobulinti ne tik specialiuosius, bet ir bendruosius gebėjimus. Profesionalumas tobulinamas mokantis iš savo patirties ir atsiskleidžia veikloje, suprantamas kaip tikslingas, kryptingas, nuolatinis ir sistemingas procesas, skirtas profesinėms žinioms pagausinti, kompetencijoms plėtoti ir nuostatoms pakoreguoti. Profesionalumo tobulinimas leidžia tapti aukštesnio lygio profesionalu ir jausti pasitenkinimą savo profesine veikla.*

## **1.2. Tapsmo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai**

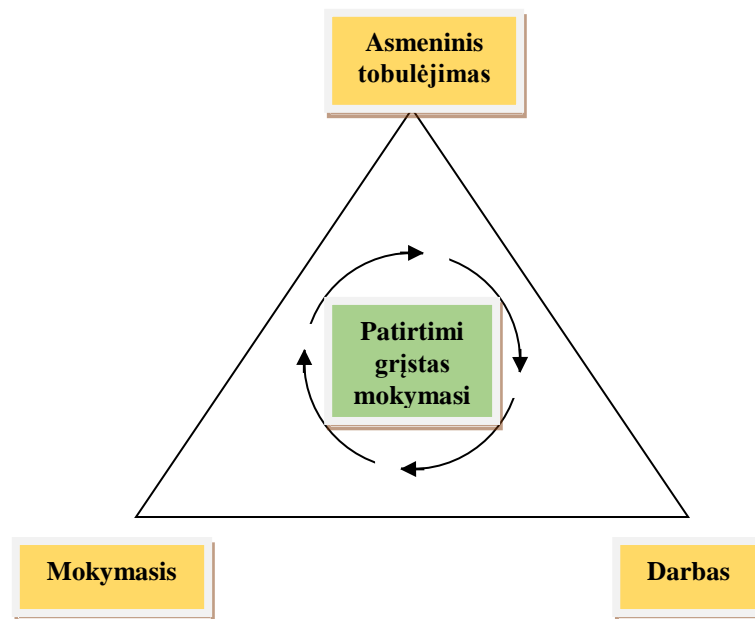
Patirtis yra įgytos informacijos ir išmoktų veiksmų sancaupa, kurios elementai yra žinios, mokėjimai, įgūdžiai, pažiūros, jausmai (Jovaiša, 2007). Patirtis nėra tai, kas žmogui nutinka, o tai, ką jis su tuo veikia (Le Boterf, 2010). Patirtis įgyjama veikloje (Tolutienė, 2014). B. H. Lemme (2003) manymu, gyvenimo patirtis, su amžiumi ateinanti išmintis, palyginti su jaunų žmonių nepatyrimu, gali stimuliuoti puikius pasiekimus ir rezultatus, kadangi tvirtasis intelektas kaip patirtis, įgūdžiai, meistriškumas gali kilti. N. Mačianskienė ir kt. (2004) tvirtina, kad labiau patyrę žmonės renkasi kitokias strategijas nei jaunesni. Jų naudojamos strategijos dažnai kyla iš gyvenimo ar patirties ir yra pritaikomos kintantiems reikalavimams. Patyrę asmenys mokosi naudodami aukštesnes mąstymo struktūras ir siekdami suprasti faktus. Mokymasis iš patirties apima pačias įvairiausias situacijas, į kurias žmogus patenka, veiklas, kuriomis kasdien užsiima, problemas, kurias sprendžia ir, remiantis mokymusi iš savo patirties, kaskart kažką patirdamas tobulėja. Autorės teigia, jog mokymasis neatskiriamas nuo profesinės veiklos. Tačiau mokymuisi patirtis reikšminga tik tada, kai ji nagrinėjama buvusių ir būsimų patirčių kontekste. Kiekviena patirtis turi būti suprasta kaip nuolatinė sąveika tarp asmens ir jį supančios aplinkos. Patirtis kaip fenomenas susidaro abipusės sąveikos tarp aktyvios asmens įtakos jį supančiai aplinkai ir socialinės bei materialinės aplinkos įtakos asmeniui rezultate. Žmonės retai veikia vieni. Dažniausiai jie tai daro bendrai tam tikrame socialiniame kontekste. Žinios egzistuoja veikloje, bet ne teorijoje. Patyręs praktikas, profesionalas veikdamas mąsto. Tai reflektavimas veikloje. Dažniausiai mokosi veikdamas ir atradamas, reflektuodamas ir integruodamas tai, ką suprato. Ypač svarbu įgytų patirčių reflektavimas, kuris įgalina vystyti naujus įgūdžius, požiūrius, teorijas ir mąstymo būdus.

N. Mačianskienė ir kt. (2004) nurodo, jog mokymasis iš patirties paįvairina įprastą mokymąsi ir padeda priėti prie veiklos, bei išskiria dvi jo formas: 1) individualų mokymąsi iš patirties, kuris vyksta reflektuojant kasdienę patirtį ir žmogui pačiam organizuojant savo mokymąsi; 2) patirties ugdymą, nukreiptą į kitus asmenis, kuomet asmuo, kuris moko, organizuoja kito mokymąsi ir skatina tiesioginius jo potyrius, mokydamas tam tikro veiksmo („mokymas darant“).

B. Stanikūnienės ir kt. (2004) nuomone, kaupiant patirtį, konkrečiai mokomasi iš kasdienių situacijų. Fiksuojant patirtį, sąlygotą tam tikros situacijos, mokomasi iš jos, remiantis viso



y. abstrahuojame, kuriame koncepcijas. Čia svarbu ne tik suvokimas, bet ir veiksmai (ryžtingumas, tikslingumas). N. Mačianskienės ir kt. (2004) nuomone, mokymasis iš patirties pagrindžia patirties ir jos sisteminimo – reflektivaus ir abstraktaus – svarbą profesionalumui tobulinti. R. Baranauskienė (2003) pateikia mokymosi iš patirties teoriją (2 pav.), kaip reikėtų tyrinėti bei stiprinti ryšius tarp mokymosi, praktinės veiklos bei profesinio tobulėjimo. Autorė pabrėžia, jog mokymasis iš patirties yra esminis efektyvaus tobulėjimo veiksnys.



2 pav. Patirtinis mokymasis, apjungiantis mokymąsi, darbą ir tobulėjimą (Baranauskienė, 2003)

R. Baranauskienės (2003) nuomone, profesionalas, siekiantis mokytis iš patirties, turi gebėti mokytis. Mokymosi procesas transformuoja impulsus, jausmus bei konkrečią patirtį, konceptus, stebėjimą ir veiklą. Patirties impulsai skatina idėjų atsiradimą, o jos nurodo gaires tolesniems impulsams. Spontaniškos veiklos atidėjimas yra būtinas tam, kad profesionalas galėtų stebėti ir priimti koreguojančius sprendimus, o veikla būtina tam, kad pasiektų užsibrėžto tikslo. Tik integruojant šiuos prieštarigus, bet simboliškai susijusius reiškinius, galima suformuluoti brandžius tikslus, išsirutuliojančius iš gana chaotiškai užplūstančių impulsų. Autorė pažymi, jog profesionalas neskuba spontaniškai priimti sprendimų ir veikti, jis viską apmąsto, apgalvoja ir tik tada imasi veikti, kai būna tikras tuo, ką daro. Tai ir yra mokymosi iš patirties esmė, kurio procese svarbi refleksija. Refleksija, kaip kognityvinis procesas, ne tik paverčia intuityvias žinias į gebėjimus, bet ir per simbolines transformacijas susieja socialinių ir teorinių žinių kontekstus bei įgalina teorinę patirtį paversti praktine.

G. Le Boterf (2010) manymu, patirtis profesinėje veikloje yra viena svarbiausių profesionalo veikimo komponentų. Ji nesupaprastinama iki laiko, praleisto veiklos situacijoje ar darbo vietoje.

Nėra asimiliuojama ilgo gyvenimo metu. Patirties pagrindas – gaunamos pamokos iš to, kas išgyventa. G. Tolutienės (2014) teigimu, asmuo mokosi iš savo patirties, išgyventos veikloje. Jis profesionalu netampa tik pradėjęs veikti profesinėje aplinkoje. Tai ilgas procesas, apspręstas turimų žinių, įgyjamos patirties ir jų tinkamo pritaikymo praktikoje. Profesionalumo tobulinimas yra nenutrūkstamas ir besitęsiantis, sistemingas procesas, kuris priklauso ir nuo paties asmens, jo gebėjimo mokytis ir noro tobulėti.

N. Mačianskienė ir kt. (2004) pripažįsta, jog kompetencijas galima įgyti tik realioje darbo aplinkoje, atliekant praktinius veiksmus, funkcionaliai ir neformaliai perimant, įvaldant veiklos standartus. Praktinė veikla ir mokymasis iš patirties sudaro nedalomą visumą, svarbią profesionalumui tobulinti. Kaip teigia autorės, akivaizdu, jog veiksmingiausiai dirba ir tampa profesionalais tie, kurie geba mokytis iš patirties arba sieja ją su nuodugnia analize bei apmąstymu. Mokymasis iš patirties vyksta tada, kai asmuo tyrinėja savo aplinką, patirtį, žinojimą bei veiklą. G. Le Boterf (2010) teigimu, praktinės patirties pamokos įgyjamos per patirtį besikartojančioje profesinių problemų sprendimo praktikoje, per grėsmingų ar panašių situacijų sugrįžimą, per sistemingą patirties refleksiją, per partnerystę. Refleksyvi patirtis remiasi profesinės veiklos analize. Teorinės žinios turi būti glaudžiai susijusios su praktinėmis kompetencijomis ir realia veikla. Profesionalai vysto savo srities profesines zonas, kuriose jų veiksmai tampa automatiški. Refleksyvi patirtis susideda iš kelių etapų: problemos iškėlimas kitoje situacijoje; problemos nustatymas jau turima patirtimi, kompetencijomis; problemos elementų suvokimas ir sprendimo žinojimas.

Kaip teigia A. Pollard (2002), profesinis tobulėjimas ir mokymasis niekad neturi sustoti. Refleksijos panaudojimas yra efektyviausias nuolatinio profesinio tobulėjimo būdas. Tai procesas, kuriuo profesinė patirtis verčiama į mokymąsi; šis - į profesinę ir asmeninę plėtrą, pagaliau pastaroji verčiama į profesinės veiklos kokybiškesnę atlikimą. Refleksijos dėka asmuo pažįsta save, pažvelgia į problemą iš įvairių perspektyvų, apmąsto patirtį, suvokia savo silpnąsias ir stipriąsias sritis. Autorius nurodo, jog refleksyvi veikla yra procesas, kurio metu stebime ir kontroliuojame, vertiname ir toliau tobuliname savo veiklą. Anot autoriaus, greičiau ir efektyviau tobulės tie, kurie yra linkę apmąstyti ir apibendrinti savo patirtis. Refleksijos rezultatu gali būti nauji įgūdžiai ar gebėjimai. Jei gebama reflektuoti savo patirtį, analizuoti bei pritaikyti naujai sužinotus ar išmokstamus dalykus, tai pati veikla tampa efektyvesnė. Refleksyvūs profesionalai geba giliai pažvelgti į savo veiklą: nuodugniai išnagrinėti kiekvieną savo veiklos praeities, dabarties ir ateities etapą, taip pat naudotis daugeliu informacijos šaltinių ir pasitelkti juos savo veikloje.

E. Stasiulienė (2010) akcentuoja, jog vienas iš efektyvių nuolatinio profesinio tobulėjimo būdų yra refleksija, kurios rezultatas gali būti nauji įgūdžiai, naujos žinios, naujas supratimas, nauja prasmė. Šio naujo išmokymo pritaikymas jau egzistuojančiam supratimui bei požiūriams keisti laiduoja aukštesnės kokybės profesinę veiklą. Refleksija yra procesas, per kurį patirtis „pereina“ į

mokymąsi, mokymasis į asmeninį ir profesinį tobulėjimą, o tai, savo ruožtu, padeda kokybiškiau veikti. Refleksija skatina suvokti objekto prasmę (pritaikyti sau); rasti ryšius – tarp įprasto darbo ir bendradarbiavimo, tarp teorijos ir taikymo, tarp mokymosi ir darbo, tarp seminaro ir mokymosi visą laiką; suprasti specifinius su aplinkybėmis susijusius dalykus; įvardinti sunkumus ir juos šalinti; kritiškai tirti (nagrinėti ir tikrinti); susieti mintis; numatyti būsimų veiksmų kryptį. Autorė (2010) pabrėžia, jog mokymasis iš patirties yra mokymosi būdas, reikalaujantis derinti veikimą ir reflektavimą. „Mokymasis veikiant“ yra mokymosi iš patirties pagrindas, kai veiklos bei refleksijos išdavoje yra plėtojamos žinios. Refleksija reikalinga nuo žinojimo pereiti prie veiksmo. Gebėjimas apmąstyti savo veiklą praeityje, perkeliant įgūdžius arba vengiant klaidų kartojimosi, ypač svarbus profesionalumui tobulinti. Autorės nuomone, reflektuojant galima pamatyti dalykus įvairiapusiškiau, išvelgti naujus aspektus, nes kiekviename dalyke glūdi daugiau prasmų nei betarpiškai atrandama. Šiuo atžvilgiu ypatingai naudinga pasidalinti savo išvalgomis su kitu. Reflektuojant išsąmoninami jausmai bei jų atsiradimo priežastys, galima įvardinti egzistencinį santykį su situacija: Ką man ši situacija reiškia? Ar aš galiu iš to išmokti ko nors? Ką aš galiu išmokti? Reflektuojant galima pamatyti situaciją platesniame kontekste: Kaip ši situacija siejasi su ankstesne patirtimi? Ar turiu panašų patyrimą? Kaip elgiausi anksčiau?

G. Tolutienė (2014) teigia, jog refleksija įgalina vykdyti veiklos pokyčius. Patirties vertinimas, susietas su reflektavimo įgūdžiu, suteikia asmeniui daugiau laisvės, kryptingumo ir išvalgumo savo veikloje, kas rodo jo profesionalumą. Autorės nuomone, patirties ir refleksijos siejimas svarbus tuo, jog jais įvardijamas galingas kasdienės veiklos sisteminimo mechanizmas: analizė ir sintezė, t. y. pagrindiniai metodai, įgalinantys atskleisti objektyviasias tiesas.

B. Stanikūnienė ir kt. (2004) nurodo, jog profesionalas turi tapti savo veiklos, o kartu ir patirties tyrėju. Patirtis, nesant refleksijos, yra nestabili, nes per menkai prisideda prie reflektavimo. Mokymasis iš patirties yra refleksyvus savo veiklos, patirties, aplinkos, žinojimo ir asmenybės tyrinėjimas, vedantis į sąmoningą asmeninių veiklos teorijų pažinimą, jų vystymą, naujų žinių kūrimą ir tikrinimą realioje praktikoje. Autorės teigia, kad refleksijos gebėjimų vystymas ir įtaka atliekamų veiksmų kokybei yra labai svarbi. Pasirengimas reflektuoti bei pats refleksijos procesas – praktikos pagrindas. Reflektuojant įgyjama „nematomų“ žinių ir įgūdžių, kas įgalina pasirinkti tinkamas strategijas, priimti adekvačius sprendimus. Reflektavimas veikiant sudaro prielaidas naujai pažvelgti į jau turimas žinias ir patirtį. Asmeniui, kuris nuolat pergalvoja savo atliekamus veiksmus, tyrinėja, vertina, analizuoja, palaiko inovacijas veikloje, atsiveria galimybės jo profesionalumui tobulėti.

M. Teresevičienė ir kt. (2006) pateikia perėjimo nuo refleksijos į aukštesnės kokybės veiklą procesą (1 lentelė). Šį procesą aptariant, galima teigti, kad asmens naujo išmokimo, analizuojant ir

reflektuojant savo patirtį, pritaikymas turimam supratimui, įgūdžiams, savybėms, požiūriams, padeda tą naują išmokimą paversti aukštesnės kokybės veikla.

1 lentelė. Perėjimas nuo refleksijos į aukštesnės kokybės veiklą (Teresevičienė ir kt., 2006)

Refleksija ▼	Šiame etape svarbu analizuoti ir refleksuoti savo kaip darbuotojo, besimokančiojo ar kitą patirtį.
Refleksijos rezultatu transformavimas į mokymąsi ▼	Čia įvardijama, ko žmogus išmoko/ įgijo per savo patirtį.
Mokymosi transformavimas į profesinį tobulėjimą ▼	Šio etapo esmė – nuspręsti, kaip asmuo taikys arba galėtų taikyti gebėjimus ir žinias. Kaip skirtingai galvos ar galėtų galvoti apie įvairius dalykus – kitaip dirbti, pakeisti požiūrį, identifikuoti savo profesinį tobulėjimą.
Profesinio vystymosi transformavimas į aukštesnės kokybės profesinę veiklą	Šiame profesinio tobulėjimo lygmenyje reikšminga sau pripažinti ir patvirtinti, kad profesinis augimas praktinėje veikloje įtakoja veiklos kokybės augimą

*Apibendrinant galima teigti, jog tobulinant profesionalumą reikalingas nusiteikimas, veikimas ir gebėjimai. Vien patirties įgyti nepakanka. Tik refleksija veda į profesionalumo tobulėjimą. Mokymasis iš patirties ir refleksyvi praktika atveria galimybes tapti profesionalu. Svarbu derinti veikimą ir reflektavimą, nes veikimas yra mokymosi iš patirties pagrindas, o reflektavimas padeda pereiti nuo žinojimo prie veiksmo. Kad patirtis turėtų įtakos profesionalumo tobulėjimui, ji turi būti nuolat reflektuojama. Taip ji pereina į mokymąsi, mokymasis – į profesinį tobulėjimą, o šis – į rezultatyvią veiklą. Taigi mokymasis per veiklą, iš patirties ir ją reflektuojant - veiksmingi būdai tapti profesionalu ir profesionalumo tobulinimui.*

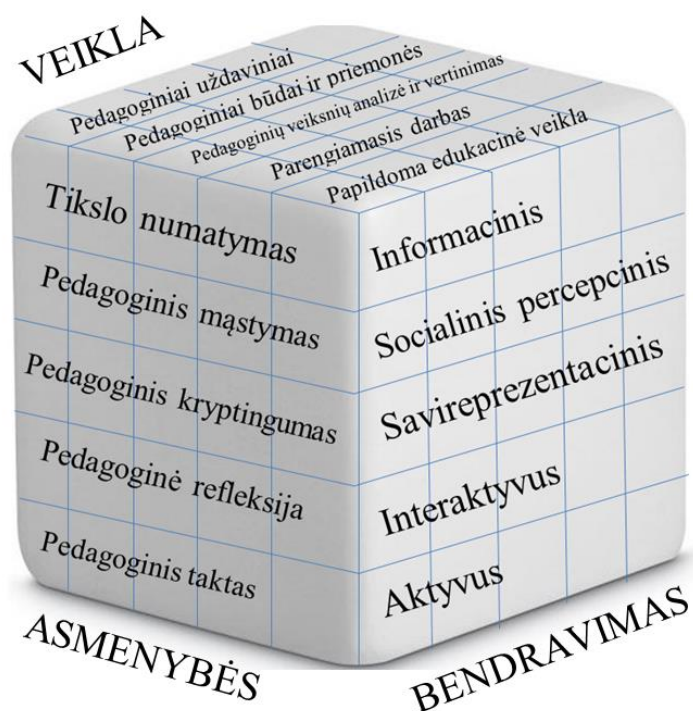
### 1.3. Pedagogų profesionalumo tobulinimo esmė ir raiška profesinėje veikloje

Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas - svarbi tapsmo profesionalu sąlyga. Profesinė veikla - svarbi tobulėjimo sąlyga. Profesionalumo tobulinimas susijęs su sistemingu kompetencijų tobulinimu, MVG idėja. Kaip teigia R. Balvočiūtė (2003), N. Večkienė ir kt. (2003), M. Teresevičienė ir kt. (2006), MVG idėja reikalauja ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų tam tikro sąmoningo požiūrio įsijungiant į nuolatinis savęs tobulinimo ir tobulėjimo procesus.

A. Mumford (1995) išskyrė šiuos pedagogų profesinio tapsmo komponentus: priklausomybės tam tikrai profesinei bendrijai suvokimas; atitikimo profesiniams etalonams bei profesiniams vaidmenims supratimas; savęs pripažinimo profesinėje grupėje lygmens žinojimas; savo silpnųjų ir stipriųjų pusių, tobulėjimo kelių, tikėtinų sėkmės ir nesėkmės zonų, individualių sėkmingos veiklos būdų, stiliaus žinojimas; požiūrio į save ir savo darbą ateityje („aš ateityje“) formavimas. Kaip teigia N. Šedžiuvienė (2005), profesinis pedagogo savimonės, profesinio tapsmo apibūdinimas kognityviniu aspektu yra gana sudėtingas; emocinis profesinės savimonės

prisetinimas nukreipia pedagogą ne tik stebėti save kaip profesionalo, bet ir profesiniu požiūriu suvokti reikšmingų savybių buvimą ar nebuvimą bei formuoti tam tikrą požiūrį į save, jausti pasitenkinimą arba nepasitenkinimą savo darbu, emociškai išgyventi „Aš“ vaizdinio atitikimą idealaus pedagogo vaizdiniui. Jau A. Mumford (1995) teigė, jog pedagogo profesinis tapsmas, augimas turi padėti spręsti esmines egzistencines jo, kaip žmogaus, būties problemas ir kompensuoti dvasinius, moralinius bei kultūrologinius asmenybės pradus, sustiprinti profesijos prasmės pajautimą. N. Šedžiuvienė (2005) pedagogo profesinį tapsmą, augimą skiria į optimistinį ir pesimistinį. Vyraujant pirmajam, į pedagogus žvelgiama kaip į savanoriškos kultūros skleidėjus ir kūrėjus, pedagogų profesinė kompetencija neabejojama. O vyraujant antrajam, formuojasi nuomonė, jog pedagogas neįveikia profesinio augimo problemų, neužtikrina laukiamos ekonominės ir socialinės naudos, abejojama jo profesiniu meistriškumu. Tuomet atsiranda tendencija siaurinti, o ne plėsti, kaip optimistiniu atveju, pedagogo funkcijas: atsakomybės už pagrindines žinias, mokėjimus, įgūdžius stiprinimas, mokymosi rezultatų kontrolės įvedimas, pedagogų atestacija ir kt.

Kaip teigia N. Šedžiuvienė (2005), pedagogo profesinį augimą galima suvokti ir kaip asmenybės savybių tapsmą, gebėjimų, žinių ir mokėjimų integraciją bei jų realizavimą pedagoginėje veikloje. Autorės nuomone, pedagogų profesinį augimą galima analizuoti kaip daugiasluoksnį procesą, susidarantį iš trijų tarpusavyje susijusių sferų: pedagogo asmenybės, veiklos, pedagoginio bendravimo, o jas jungia globalūs ugdytinių tobulėjimo uždaviniai, jos nedubliuoja viena kitos, o siejasi tarpusavyje sudėtingais ryšiais, kuriems esant, kiekviena iš pedagogo profesinio augimo sričių yra kaip raidos prielaida kitos raiškai (3 pav.).



3 pav. Pedagogų integralaus profesinio augimo trimatis modulis (Šedžiuvienė, 2005)

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, įsisąmoninti 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.

R. Laužackas (2005), kalbėdamas apie profesionalumą, atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus. Mokslininkas pabrėžia, kad sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, tačiau atkreipia dėmesį, kad kompetencijos sąvoka artimesnė veiklos aplinkai. Ji vartojama tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartojama tuomet, kai kalbama apie tai, ką žmogus įgijo švietimo sistemoje arba rengiasi įgyti. Jeigu kalbama apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, sakoma – kvalifikacija. Kalbant apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – kompetencija. Autorius pabrėžia, jog profesiniame rengime įgyjamos ir kompetencijos, ir kvalifikacijos. R. Adamonienės (2001) nuomone, pedagogo kompetencija - tai jo 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. Autoriai teigia, kad profesinė kompetencija, meistriškumas ir profesionalumas yra koreliuojantys veiksniai. Tai įrodo M. T. Chi ir kt. (1998), kalbėdami apie kompetentingą profesionalų darbą, sujungiantį kompetencijos ir profesionalumo sąvokas. Tačiau R. W. Herling (2000) išskiria kompetencijos ir profesionalumo sąvokų skirtumą, teigdamas, jog kompetencija nurodo minimalų, o profesionalumas – maksimalų produktyvumą (Rodzevičiūtė, 2006).

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.

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 (Švietimo problemos analizė, 2010). Profesinis tobulėjimas labiau grindžiamas konstruktyviu, o ne transmisiniu orientavimu

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 transmisinio orientavimo modelis). Tai 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 nuolatiname pokyčių procese. Tai bendradarbiavimo procesas. Net jeigu profesionalumo tobulinimas dažniau laikomas savarankišku darbu, kurio veiksmingumas didėja analizuojant save ir aplinką, vis dėlto dažniau profesionalumo tobulinimo sėkmingumas atsiskleidžia bendradarbiaujant ne tik tarp mokytojų, bet ir tarp mokytojų bei administracijos, partnerių ar kitų bendruomenės narių.

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, patirties, nuodugniau supranta šiuolaikines ugdymo teorijas ir taip ugdo savo srities kompetenciją (Švietimo problemos analizė, 2010).

Profesinė pedagoginė kompetencija išreiškiama pedagogo profesionalumu pedagoginiame meistriškume, kūrybiškume, mokslume, technologijoje (Adamonienė, 2006) (2 lentelė).

2 lentelė. Pedagogo profesionalumo raiška (parengta autorės pagal Adamonienę, 2006)

Kompetencijos sritis	Pedagogo profesionalumo raiška kompetencijos srityje
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, saviugdos 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.

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). 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).

V. 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 šviečiamąjo pobūdžio programos. N. Šorienės (2010) teigimu, veiksmingiausia profesinio tobulėjimo forma yra ta, kuri remiasi realiais mokykloje vykstančiais procesais ir siejama su mokytojų ir mokinių kasdiene veikla. Tai mokymasis darbo vietoje. Jo reikšmę profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui pabrėžia ir M. Eraut (2016). 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, lavinami gebėjimai bei vystomas profesionalumas. Taigi profesionalumas pirmiausiai siejamas su nuolatiniais mokymais darbo vietoje. Tai patvirtina ir daugelio mokslininkų parašyti darbai ir atlikti tyrimai (Boterf, 2010; Jatkauskienė ir kt., 2012; Juozaitis, 2008; Jovaiša, 2007; Tight, 2007; Rodzevičiūtė, 2006 ir kt.).

*Apibendrinant galima teigti, kad šiandienos pokyčių kontekste būtinas kiekvieno asmens mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas, kad gebėtų atlikti kaitos reikalavimus bei daryti poveikį aplinkai, tapti savo veiklos profesionalu, gebėti padėti kitiems ir sau. Profesionalumas susijęs su darbo kokybės pagerinimu, kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimu. Pasirinkdamas pedagogo kelią asmuo turėtų žinoti, jog tik tobulinant kvalifikaciją galima išsaugoti reikiamą kompetenciją, susivokti sparčiai kintančiame sociume ir kryptingai veikti. Pedagogų profesinis tobulėjimas suvokiamas kaip ilgalaikis procesas, apimantis kasdienę patirtį ir galimybes, sistemingai prisidedančias prie pedagogo profesinio augimo ir tobulėjimo. Svarbiausia pedagoginėje veikloje pasiekti iškeltus tikslus, veikti profesionaliai. Profesionalumas dažniausiai tobulinamas mokantis neformaliai, darbo vietoje arba savišvietos būdu. Šio proceso sėkmė, profesijos mokytojų profesinis tapsmas priklauso nuo to, kaip tikslingai pasirenkamos neformaliojo mokymosi galybės, kaip prisiimama atsakomybė už nuolatinį mokymąsi, visapusišką tobulėjimą, puoselėjant profesines ir bendrąsias kompetencijas. Reikšmingą vietą tobulinant profesionalumą vaidina profesijos mokytojo patirtis ir mokymosi praktika.*

## 2. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO IR KARJEROS VALDYMO TEORINĖS IŽVALGOS

### 2.1. Karjeros ir jos valdymo samprata, esmė

Žodis „karjera“ turi ne vieną reikšmę ir iki šiol vis dar kintančią. Jo kilmę ir reikšmę įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai. Vieni (Kučinskienė, 2003; Vaitkevičiūtė, 2009) karjeros reikšmę sieja su lotynišku žodžiu „carraria“, kuris reiškia žmogaus gyvenimo kelią, „bėgimą“. Kiti (Laurinavičius, 2002; Pukelis, 2003, 2004, 2006) karjeros sąvoką kildina iš prancūzų kalbos žodžio „carriere“, kurio viena prasmė – veikimo dirva, sritis, profesija. Su šia reikšme siejama ir lietuvių kalboje vartojamo žodžio „karjera“ prasmė. Tačiau ir lietuvių kalboje karjera turi keletą reikšmių: viena susijusi su konkrečia veikla, kita – su žmogaus gyvenimo planavimu ir jo įgyvendinimu (Laurinavičius, 2002). Anglų kalboje „career“ reikšmė buvo apibūdinamos lenktynės. Vėliau šio žodžio vartojimas išsiplėtė: karjera suvokta lyg „intensyvi tėkmė, kaip saulė pro debesis“ ir „žmogaus profesinis progresas per visą jo gyvenimą“. Šnekamojoje lietuvių kalboje karjera dažnai apibūdinama kaip veiklos rūšis, t. y. sakome „gydytojo, mokytojo karjera“ ar pan. Pirminę sampratą atskleidžia tradicinė karjeros „kaip greito ir sėkmingo kilimo tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje, pasisekimo gyvenime arba veiklos srityje“ samprata (Vaitkevičiūtė, 2009, p. 462).

R. Kučinskienė (2003) nurodo, jog Lietuvos ir užsienio šalių autoriai karjeros sąvoką traktuoja įvairiai ir pateikia skirtingus jos požymius (2 priedas, 1 lentelė), kuriuos išsamiai aptarsime. Taigi, nepaisant karjeros sąvokos vartojimo įvairovės, pačioje jos sampratoje yra trys svarbiausi akcentai. Pirma, vartojant sąvoką „karjera“ yra nurodoma į asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje. Tai judėjimas profesinėje ar organizacinėje erdvėje ar erdvėse, nuosekliai užimant tam tikras darbinės pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių vaidmenų (siauroji karjeros samprata). Antra, judėjimas socialinėje erdvėje yra lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku, lokalizuojamu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle (objektyvi karjera). Supratimas apie individo karjerą yra įgyjamas nurodant į jo santykį su socialinėmis struktūromis, kitais asmenimis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis kaip pareigos, statusas, atsakomybės sritys, kompetencijų pokytis, progresavimo kryptis ir greitis, kurios suteikia skirtingą vertę įvairiems vaidmenims, kuriuos prisiima individas. Trečia, karjera gali būti suprantama ir kaip judėjimas nuo vieno asmens tapatumo link kito (subjektyvi karjera). Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai yra susiję su darbiniais, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali apimti mokymosi ir laisvalaikio socialius vaidmenis (plačioji karjeros samprata) (Valickas ir kt., 2012).

A. Valickas ir kt., (2012) išskiria tris organizacinės karjeros kryptis: 1) vertikali karjera – judėjimas aukštyn ar žemyn organizacijos vadybinės ar profesinės hierarchijos laiptais, 2)

horizontali -funkcinė karjera – perėjimas dirbti į kitą padalinį, programą, projektą tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, 3) radialinė karjera – judėjimas link (tolyn nuo) organizacijos vidinio rato, įtakos didėjimas arba mažėjimas organizacijoje.

Taigi šiandien svarbu suprasti, kad šiuolaikinės karjeros samprata netapatinama su profesija. Profesija – tai kontekstas, kuriame vystosi asmens karjera. Karjerą reikia suvokti kaip procesą, kuris realizuojamas nuolat kintančiame veiklos pasaulyje. Todėl svarbu nuolat mokytis ir tobulėti karjeros kelyje. Kaip teigia B. Jatkauskienė ir kt. (2012), karjera – tai tam tikra, visą gyvenimą trunkanti mokymosi ir darbo patirčių seka, kurią dėlioja ir plėtoja pats asmuo, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimus. Vaizdų apibūdinimą pateikia W. Patton (2011, p. 15): „XXI amžiaus pradžioje geriausia transporto priemonė, rodanti pasaulio ir karjeros kaitą, yra visureigis, kurį valdo pats individas“. Ši užsienio karjeros tyrėjo citata patvirtina, jog šiuolaikinė karjera yra valdoma paties asmens.

J. Adomaitienė ir kt. (2011) į karjerą žvelgia kaip į visą gyvenimą trunkančią kelionę su jai būdingais posūkiais, kuriuos tik pats žmogus gali puikiai žinoti, įvertinti, apmąstyti ir numatyti. Todėl ne tik karjeros pasirinkimas, bet ir jos perspektyvos numatymas bei įgyvendinimas yra vienas svarbiausių žmogaus gyvenimo sprendimų, kuris kiekvienu atveju yra individualus. Autorių nuomone, profesinė veikla trunka 40 ir daugiau metų, todėl, jų įsitikinimu, sunkiai suvokiama, jog žmogus neplanuotų tokio ilgo savo gyvenimo laiko tarpo, t. y. karjeros.

V. Rosinaitė (2010), analizuodama karjeros sampratos kaitą, aptardama šiuolaikinės karjeros sampratą, nurodo jos pasikeitimus (2 priedas, 2 lentelė). Juos išanalizavus, galima teigti, kad šiandieninės karjeros sampratoje akivaizdūs pokyčiai: tapo individuali, jos sėkmė matuojama labiau pagal subjektyvius rodiklius, siejama ne tik su darbu, bet ir su gyvenimu, mokymusi, MVG, laisvalaikiu, šeima.

Anot R. Laužacko (2005), karjera - įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu, atspindinti asmenybės gyvenimo viziją, stilių. V. Vaitkevičiūtė (2009) karjerą apibūdina kaip sėkmingą veiklą, pasisėkimą gyvenime, veiklos rūšį. N. Petkevičiūtė (2006) pateikia, jog karjera - tai pasiekimas, laimėjimai (tai daugiausia taikoma darbo aplinkoje); profesija, kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė; nuolatinio darbo nuosekli tąsa (kiekvienas dirbantis žmogus turi savo darbo istoriją, karjerą); viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties nuosekli seka.

Kyla klausimas, kodėl karjera svarbi? N. Petkevičiūtė (2006) teigia, jog profesinė veikla patenkina didžiąją dalį mūsų poreikių: fiziologinius, saugumo, socialinius, ego, saviaktualizacijos, pasiekimų, priimtumo, autonomijos, pritarimo. Tad galima atsakyti, kad karjera svarbi kaip gerovės dalis, suteikianti paskatą kurti, tobulėti, išlaikyti geras gyvenimo sąlygas.

A. Zdanevičius (2004) išskiria dvi pagrindines karjeros sampratas: objektyviają ir subjektyviają. Pirmoji siejama su tam tikromis kultūriškai nulemtomis normomis ir tam tikrais objektyviais socialiniais rodikliais (prestižinė profesija, aukštas statusas, didelis atlyginimas, vadovaujantios pareigos ir pan.). Antroji karjeros samprata siejama su individo vertybinėmis orientacijomis, nuostatomis, asmeniniais pasirinkimais. Remiantis autoriaus pateiktu skirstymu ir aiškinimu, galima teigti, kad objektyvioji karjeros samprata grindžiama konkrečios veiklos aiškinimu, asmens tobulėjimu profesinėje srityje, nuoseklia darbo tąsa. Ši samprata labiau atspindi biurokratinį požiūrį į karjerą. Tuo tarpu subjektyvioji karjeros samprata apibrėžia asmens viso gyvenimo įvairių vaidmenų seką ir patirtį, išreiškia šiuolaikinį požiūrį į karjerą, ji netapatinama vien su profesija. Taigi, galima teigti, kad tai dvi iš esmės skirtingos karjeros sampratos, tačiau nė vienos iš jų negalima vertinti kaip geros ar blogos. Šiuolaikinei karjerai, M. Fullan (2007) nuomone, svarbios karjeros kompetencijos. Anot V. Stanišauskienės (2003), integralią šiuolaikinės karjeros kompetencijos struktūrą sudaro šios kompetencijos su savo gebėjimais ir savybėmis (3 lentelė):

3 lentelė. Karjeros kompetencijos struktūra (parengta autorės pagal Stanišauskienę, 2003)

Kompetencija	Karjeros kompetenciją sudarantys gebėjimai ir savybės
Asmeninė	Žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai.
Socialinė	Žmogaus santykį su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės.
Mokymosi	Gebėjimai, įgalinantys žmogų saviugdai.
Profesinė	Specifiniai profesiniai gebėjimai bei gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus darbine veikla.

Šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros sampratų skirtumus pateikė V. Stanišauskienė ir kt. (2009) (2 priedas, 3 lentelė). Atlikus jų analizę, galima teigti, kad skirtumai atskleisti lyginant karjerų modelius, karjeros sėkmės suvokimą, karjeros perspektyvą, socialinį, ekonominį saugumą, darbuotojui keliamus reikalavimus. Neabejotinai priimtinesnė savo ypatumais šiuolaikinė karjera.

Kalbant apie profesinę karjerą, galima pasiremti K. Pukelio (2002) pateikiamu apibrėžimu: profesinė karjera – tai racionalus profesijos pasirinkimo ir karjeros planavimo rezultatas. Autoriaus nuomone, karjerą galima pradėti planuoti tik tuomet, kai žmogus apsisprendžia dėl profesijos, t. y. pasirenka profesiją, nes kiekvieną karjeros planą sąlygoja konkrečios profesijos prigimtis. Vadinasi, kalbant apie profesinę karjerą, galima teigti, jog svarbus yra racionalus profesijos pasirinkimas ir darbo rinkos poreikius atitinkantis karjeros planas.

A. Stancikienė (2009) sugretina ir palygina asmeninės ir organizacinės karjeros sampratas (2 priedas, 4 lentelė). Aptariant lentelėje pateikiamos informacijos esmę, galima teigti, kad profesinės karjeros atveju darbuotojas geriau nei organizacija žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti asmeninę karjerą. Tačiau jo asmeniniai ir organizacijos tikslai turėtų

būti suderinti tarpusavyje. Taigi už asmeninę karjerą atsakingas pats darbuotojas, o už organizacinę – organizacija.

A. Liniauskaitė ir kt. (2005) nustatė, kad pastaruoju metu smarkiai keičiasi pati karjeros samprata. Anksčiau 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.

Karjeros valdymas apibrėžiamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, susijęs su asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymu laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes. Šis procesas apima savęs pažinimą ir vertinimą, darbo pasaulio tyrimus ir sprendimų priėmimą. Kuo anksčiau asmuo įsitraukia į karjeros valdymo procesą, tuo sėkmingesnis jo karjeros apsisprendimas (Laužackas, 2005). Karjeros valdymas - tai procesas, kurio metu individas (Albrechtas, 2005): renka informaciją, kuri tiesiogiai susijusi su darbo pasauliu; formuoja tikslus; kuria savo svajonių, talentų, domėjimosi sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslą; svarsto apie darbo srities, specializacijos ir organizacijos alternatyvas; remdamasis žinoma informacija ir asmenine patirtimi, sudaro karjeros planus; rutulioja ir realizuoja susikurtą karjeros strategiją, kad pasiektų išsikeltus tikslus; renka grįžtamąją informaciją apie karjeros strategijos efektyvumą ir tikslų svarbą bei aktualumą.

Karjera yra aktyvus ir nenutrūkstantis procesas. Be profesinio tobulėjimo karjeros siekimas neįmanomas. Karjera be tikslo ir be jos valdymo taip pat negalima. O karjeros valdymui, kaip akcentuoja D. Albrektaitė (2007), 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.

V. Rosinaitė (2010) iškelia asmens atsakomybės prisiėmimą už savo karjeros valdymą. Tinkamas karjeros valdymas, autorės nuomone, apima nuoseklų mokymąsi, kurį sudaro keturios pakopos: savęs pažinimas; karjeros galimybių tyrinėjimas; karjeros planavimas; karjeros įgyvendinimas. Savęs pažinimas yra vienas esminių etapų karjeros valdymo procese. Jo metu gilinamasi į save, siekiama grįžtamojo ryšio apie save, atliekami objektyvūs savo asmenybės charakteristikų vertinimai. Šiame etape surenkama svarbiausia informacija karjeros sprendimų priėmimui. Karjeros galimybių tyrinėjimas suprantamas kaip svarbus mechanizmas prisitaikant prie nuolat besikeičiančio darbo pasaulio ir siekiant kontroliuoti savo gyvenimą bei karjerą. Karjeros planavimas – tai aktyvūs ir sistemingi asmens veiksmai, atliekami greitai besikeičiančioje, sudėtingoje ir sunkiai prognozuojamoje socialinėje veikloje.

Gebėjimas valdyti 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 savo karjerą. Karjeros valdymo mokymasis – tai tam tikrų karjeros valdymo kompetencijų, įgalinančių efektyvų karjeros valdymą, įgijimas (Vieningo studentų karjeros valdymo modelio įdiegimo gairės Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje, 2008). Šios kompetencijos pradedamos ugdyti jau vaikystėje, o jų tobulinimas trunka visą gyvenimą. Šias kompetencijas turintis asmuo įgyja įrankius, kuriais naudodamasis bet kurioje gyvenimo situacijoje gali pats priimti tinkamą karjeros sprendimą, pasirinkti teisingą alternatyvą. Drauge jis tampa mažiau priklausomu nuo organizacijos, kurioje jis dirba, lengviau prisitaiko prie ekonominio gyvenimo pokyčių, jam mažiau reikia valstybinių institucijų pagalbos (Guichard, 2001, 2005; Herr ir kt., 2004 ir kt.).

Karjeros valdymo kompetencijos – tai įvairios kompetencijos, asmenims ir grupėms padedančios struktūruotu būdu rinkti, analizuoti, apibendrinti ir valdyti informaciją apie save, švietimą bei užimtumą, taip pat priimti ir įgyvendinti karjeros sprendimus bei pokyčius. Taigi karjeros planavimui, derinimui su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimui ir vertinimui reikalingos kompetencijos, kurių pagalba asmuo gali pasirinkti jo asmenybę bei išorinio pasaulio siūlomas galimybes, geriausiai atitinkančias jo karjeros tikslus, juos suderinti su kitomis gyvenimo sferomis (laisvalaikiu, šeima) ir integruoti į bendrą gyvenimo planą, tinkamai panaudoti turimus išteklius (žinias, įgūdžius, laiką ir kt.) tikslams pasiekti, stebėti, vertinti ir koreguoti savo tikslus bei dedamas pastangas jų pasiekimui. Akcentuojama, kad karjeros valdymo kompetencijos yra vertingos asmeniui, kuriančiam ir įgyvendinančiam savo gyvenimo projektą, kuriame darbas, nepriklausomai nuo to, ar planuojama tapti darbuotoju, ar dirbti susikurtoje darbo vietoje, vaidina pagrindinį vaidmenį, teikiantį vidinį pasitenkinimą. Karjeros valdymo kompetencijos traktuojamos ir kaip rezultatas (prieigos, bendradarbiavimo ir koordinavimo, kokybės užtikrinimo bei išplėtotų sistemų požiūriu), ir kaip procesas (žvelgiant iš šių kompetencijų ugdymo perspektyvos). (Visą gyvenimą trunkančio orientavimo politikos plėtra: karjeros valdymo kompetencijos, 2013).

Lietuvių autoriai (Valickas ir kt., 2012) pateikė karjeros valdymo schemą (2 priedas, 1 pav.), kurią sudaro: savęs ir karjeros galimybių pažinimas, karjeros sprendimų priėmimas, karjeros plano sudarymas ir jo realizavimas. Išanalizavus paveikslo turinį, galima teigti, kad karjeros valdymo procesas visų pirma prasideda nuo savęs pažinimo bei karjeros galimybių pažinimo. Toliau pereinama prie karjeros sprendimų priėmimo, jos planavimo, karjerą derinant su kitomis gyvenimo sritimis (šeima, artimaisiais, laisvalaikiu, visuomenine veikla), ir tik tuomet karjera realizuojama. Labai svarbus savęs ir išorinio pasaulio pažinimas, nes jis reikalingas tam, kad priimti gerus karjeros sprendimus, pasirinkti tokį karjeros kelią, kuris leidžia maksimaliai realizuoti savo interesus, vertybes, gabumus, stipriąsias puses. Ne mažiau svarbu karjeros sprendimų priėmimas,

nes karjeros sprendimus reikia priimti ypač atsakingai, kadangi karjeros kelio pasirinkimas prilygsta gyvenimo kelio pasirinkimui, todėl itin svarbu tinkamai pasirengti, karjerai, įgyti jos kompetencijas.

V. Stanišauskienė ir kt. (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.

Realizuojant 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).

*Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas karjerą supranta savaip ir nėra vienintelio teisingo atsakymo. Karjerą apibrėžti nėra taip paprasta. Todėl kiekvieno supratimas, kas yra karjera, skiriasi, nors galima rasti ir bendrų bruožų, nulemtų aplinkos konteksto. Dažniausiai karjeros sampratoje akcentuojama užsiėmimas (profesija); profesinis augimas (jo tempas, kryptis); gyvenimo kelias; veiklos seka organizacijoje; veiklos seka per gyvenimą; nuostatos, pažiūros, patyrimai ir motyvai. Taigi sutinkama, kad karjera susijusi su profesionalumu. Todėl bendrąja prasme karjerą galima suprasti kaip atitinkamomis žiniomis, kompetencijomis, nuostatomis grįstus žmonių veiklos derinius, teikiančius pasitenkinimą, materialinio aprūpinimo ir aktyvaus įsitraukimo į socialinio gyvenimo struktūras prielaidą. Šiandien svarbu suprasti, kad karjera yra daugiau nei visuma veiklų, atliekamų per gyvenimą. Tai mokymasis veikti individualiai, tai tikslų pasiekimas, ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Šiuolaikinė karjeros samprata siejama su individo gyvenimo pažanga mokantis, dirbant ir tobulėjant. Tuo tarpu karjeros valdymas suprantamas kaip labai svarbus procesas, kuris iš asmens reikalauja karjeros valdymo kompetencijų, kurios išugdomos. Jų dėka asmuo gali priimti tinkamus karjeros sprendimus – konstruoti savo karjeros modelius ir juos realizuoti. Karjeros valdymo kompetencijos nėra baigtinės, t. y. kartą įgytos ir taikomos visą gyvenimą – jos yra plėtojamos, tobulinamos.*

## 2.2. Profesionalumo tobulinimas - karjeros valdymo sėkmės garantas

V. Stanišauskienė (2004) teigia, kad mokymosi kompetencija būtina kiekvienam, nes nuolatinis mokymasis - karjeros sėkmės šiuolaikiniame darbo pasaulyje sąlyga. A. Stancikienė (2009) pažymi, kad siekiant karjeros labai svarbu pradėti nuo savęs, t. y. svarbu pažinti save, suvokti savo lūkesčius ir tik nuo to priklauso pačios karjeros valdymas bei jos sėkmė. R. Kučinskienė (2003) teigia, kad geriausių rezultatų pasiekama, kai darbuotojai sistemingai rengia savo individualaus profesinio tobulėjimo arba karjeros planus ir rūpinasi nuolatiniu savo „kompetencijų portfelio“ papildymu, užsibrėždami asmeninius mokymosi arba tobulinimosi tikslus. Autorė pažymi, kad šioje sistemoje išryškėja dvi svarbiausios struktūrinės dalys: darbuotojų mokymas kaip procesas, skirtas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti, ir darbuotojų tobulinimas kaip procesas, skirtas tobulinti įgūdžius, kurie bus reikalingi darbui ateityje. Rekomenduojama į profesinę specialistų karjerą žiūrėti kaip į visumą – nuo pradinio rengimo iki visą gyvenimą trunkančio tobulinimosi formaliuoju, neformaliuoju ar savarankiško mokymosi būdu.

V. Rosinaitė (2010) pristato užsienio autorių (Dalton ir kt.) karjeros modelį, kuriame, atsižvelgiant į kiekvieno individo karjeros proceso individualumą, išskiriami keturi karjeros etapai, sietini su tam tikromis kompetencijomis bei tam tikru profesionalumo laipsniu:

Pradžia, įėjimas (entry). Individo profesinės veiklos tam tikroje srityje pradžia, įsitvirtinimas organizacijoje, savęs atradimas ir pažinimas profesinėje veikloje. Šis etapas sietinas su bazinėmis pradedančiojo specialisto kompetencijomis.

Kolega (colleague). Savarankiškos veiklos etapas, kuomet individas įsitvirtina organizacijoje, atranda savo veiklos nišą, kurioje jaučiasi esąs tvirtas. Etapas sietinas su tokiomis kompetencijomis, kaip profesinio identiteto formavimusi, savarankišku problemų sprendimu, profesionalumo tam tikroje srityje lavinimu, kūrybiškumo bei inovatyvumo plėtra.

Konsultantas (consultant). Šis etapas susijęs su asmeninio profesionalumo augimu, kai specialistai geba ne tik profesionaliai veikti savo srityje, bet ir geba imtis atsakomybės už kitų asmenų profesinį augimą. Šiame etape būtinos tokios kompetencijos kaip patirties sklaida, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, kitų specialistų konsultavimas, mentorystė, ugdomasis konsultavimas.

Patarėjas (adviser). Šis karjeros etapas sietinas su specialisto veikla regioniniu ar nacionaliniu lygmenimis. Šiame karjeros etape specialistai vaidina esminį vaidmenį organizacijoje, yra susiję su aukščiausio lygmens sprendimų priėmimu, yra naujų idėjų ir organizacijos kaitos iniciatoriai.

E. Rodzevičiūtė (2006) pateikia kito užsienio autoriaus karjeros modelį (Huberman, 1989), kuriame išskiriamos penkios karjeros stadijos, susijusios su profesionalumo tobulinimu:

Karjeros pradžia (career entry) (pirmi - treči darbo metai). Tai išlikimo profesijoje ir profesijos tyrinėjimo metas.

Stabilizacija (ketvirti - šešti profesinės veiklos metai). Dažniausiai įsipareigojama profesijai (pvz., įsipareigojama dirbti pedagoginį darbą), pasiekiamas tam tikro mokymo meistriškumo lygis.

Divergencija (septinti - aštuoniolikti profesinės veiklos metai). Kai kuriems specialistams tai eksperimentavimo ir aktyvios veiklos etapas, kai kuriami autoriniai kursai, bandomi nauji darbo metodai ir strategijos, diegiamos inovacijos. Kitiems tai asmeninių abejonių ir profesijos pervertinimo etapas. Daugelis specialistų šiame etape palieka profesiją.

Antroji divergencija (devyniolikti - trisdešimt profesinės veiklos metai). Kai kuriems tai savęs vertinimo, relaksacijos, atitolimo nuo tiesioginio darbo etapas. Kitiems šis etapas susijęs su sistemos, administracijos, kolegų ir pačios profesijos kritika.

Išsilaisvinimas (trisdešimt pirmieji - penkiasdešimtieji profesinės veiklos metai). Laipsniško išsiskyrimo su profesija etapas. Vieniems tai refleksijos ir ramybės, kitiems – pykčio etapas.

Analizuodami karjeros valdymo galimybes, autoriai (Poviliūnas ir kt., 2012) pabrėžia, jog buvimas profesionalu apima ne tik specialiąsias kompetencijas, bet ir garbę, prestižą. Todėl yra dvi karjeros galybės siekiant profesijos statuso: viena - individuali, kita – grupinė. Pirmuoju atveju individas tobulina įgūdžius ir keičia savo darbus taip, kad kopdamas karjeros laiptais judėtų link profesionalų grupių. Grupinis kelias susijęs su tam tikra darbine veikla užsiimančios grupės siekiais profesionalizuoti savo veiklą, pakylėti savo veiklą iki profesijos statuso ir taip tapti profesionalais.

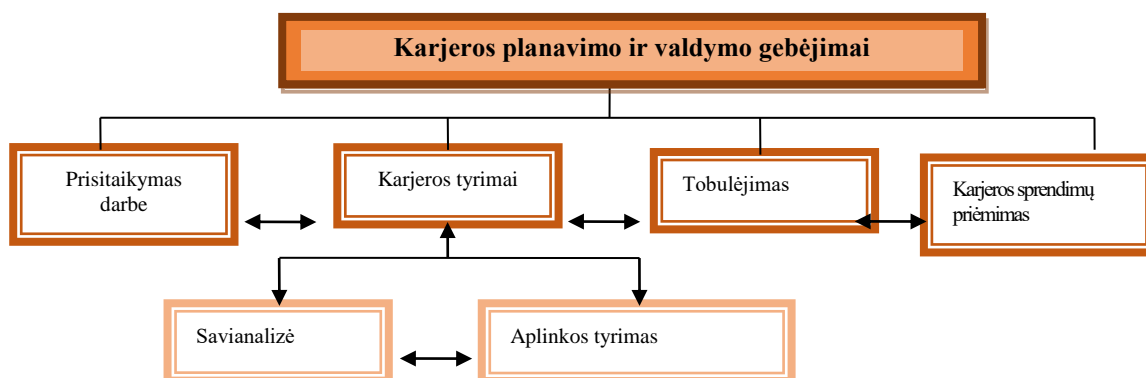
V. Rosinaitė (2010) akcentuoja paties darbuotojo būtinybę prisiimti didesnę atsakomybę rūpintis savo karjeros valdymu ir būti atsakingu už jos sėkmę. Tuo tarpu organizacija, autorės teigimu, keičia savo vaidmenį nuo koordinatoriaus vaidmens į konsultanto pagalbą darbuotojui. Tačiau individualus karjeros valdymas pats savaime negarantuoja sėkmės. Siekiant, kad individuali darbuotojų karjera būtų sėkminga, turi būti apjungtos organizacijos ir darbuotojo pastangos ir atsakomybė. Autorė nurodo keturis individualios karjeros valdymo žingsnius, kurių kiekviename svarbus vadovų vaidmuo, teikiant nuolatinę pagalbą darbuotojui dėl profesionalumo tobulinimo: 1) nusistatyti karjeros kryptį, tikslą; 2) įsivertinti savo stiprybes ir tobulintinas sritis; 3) pasirengti karjeros vystymo planą; 4) jį įgyvendinti, t. y. artėti prie karjeros tikslo.

Pabrėžiama (Sims et al., 2007), jog darbuotojas turi stengtis naudotis visomis atsiveriančiomis profesionalumo tobulinimo galimybėmis. Nuolatinis ir intensyvus informacijos karjeros tematika kaupimas užtikrina taikliai išsikeltus karjeros tikslus, susikurtus bei įgyvendintus asmeninius planus. Šalia informacijos kaupimo svarbus ir organizacijos pažinimas, nes efektyviai bus pasiekiami tie tikslai, kurie neprieštarauja organizacijos interesams, t. y. darbuotojams svarbu gebėti bendradarbiauti su savo organizacija, nevengti aptarti savo karjeros ateities su vadovu.

V. Rosinaitės (2010) teigimu, kai darbuotojas profesionaliai auga profesinėje veikloje, siekiant

tobulėti tos pačios veiklos atlikime, kalbame apie horizontalų karjeros modelį. Kada darbuotojas siekia užimti vis aukštesnes pozicijas organizacijoje, kalbama apie vertikalų asmens karjeros kelią. rodo, kad nuo profesionalumo tobulinimo priklauso asmeninės karjeros, tiek vertikalios, tiek horizontalios, valdymo sėkmė. L. Sajienė (2009) taip pat pažymi ryšį tarp karjeros valdymo sėkmės ir savo profesionalumo tobulinimo. Ji teigia, kad karjeros valdymo sėkmę laiduoja šie uždaviniai: savosios karjeros sėkmės sampratos susikūrimas, pasiryžimas nuolatiniam mokymuisi, asmeniniam ir profesiniam tobulinimuisi, objektyvus savo galių vertinimas, asmeninės profesinės patirties reflektavimas, profesinio tobulėjimo kryptių numatymas, profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikių išdėstymas pagal prioritetus. Autorės nuomone, darbuotojo profesionalumas išryškėja tada, kai jis geba panaudoti 4 paveiksle pavaizduotus karjeros valdymui būtinus gebėjimus.

Remiantis šiame paveiksle pateikta informacija, galima teigti, jog karjeros valdymas neišvairduojamas be savo profesionalumo tobulinimo bei asmeninio tobulėjimo. Įvaldžius išvardintus karjeros valdymo gebėjimus, tikėtina, jog bus ne tik tinkamai parengta karjeros strategija, bet ji bus ir sėkmingai valdoma, nes bus nuolatos ugdomas, palaikomas, tobulinamas profesionalumas, lemiantis karjeros sėkmę. Karjeros valdymas MVG kontekste suprantamas kaip veikla, kuri neįmanoma be savo profesionalumo tobulinimo.



4 pav. Karjeros valdymo sėkmei būtini gebėjimai (Sajienė, 2009, p. 48)

*Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas karjeros valdymas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir su profesionalumu bei profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje. Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas - susiję procesai. Karjera žmogaus gyvenime atlieka svarbų vaidmenį ne tik kylant aukštyr pareigose, bet yra aktuali savęs realizavimui veikloje. Profesionalumo tobulinimas svarbus karjeros valdymo sėkmei, nes jis susijęs su konkrečiu asmens tobulėjimu profesinėje veikloje, su savo karjeros valdymo etapais. Savo profesionalumą tobulinančio asmens karjeros valdyme ypatingas paties asmens vaidmuo, nes jis geriausiai žino savo siekiamus tikslus, savo gebėjimus ir todėl gali sėkmingai valdyti savo karjerą. Tačiau siekiant sėkmingai priartėti prie jos tikslo, būtina tobulinti savo profesionalumą. Taigi*

*profesionalumo tobulinimas garantuoja karjeros valdymo sėkmę. Darbuotojo profesionalumo augimas įgalina ne tik jį kopti karjeros laiptais, bet ir profesionaliai atlikti savo pareigas toje pačioje karjeros stadijoje, kas yra labai svarbu kiekvienai organizacijai, siekiančiai turėti aukšto profesionalumo darbuotojus.*

### **2.3. Pedagogų profesionalumo tobulinimo strategijos ir karjeros valdymo modeliai**

V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008) teigia, kad profesionalumo tobulinimui organizacijoje reikšmės turi šį procesą veikiančys veiksniai, kurių tarpusavio sąveika gali padėti arba trukdyti sėkmingam darbuotojų mokymuisi ir profesionalumui. Tai pačios organizacijos kultūra, organizacijos keliami reikalavimai bei jos aplinka.

Profesionalumo tobulinimas profesinėje veikloje betarpiškai siejasi su pačia organizacija bei jos vadovų požiūriu į darbuotojų profesionalumo tobulinimą. B. Leonienė (2011), remdamasi J. Bengtsonu, siūlo organizacijų vadovams, įvertinus turimus finansinius išteklius bei darbuotojų potencialo lygį, taikyti tris profesionalumo tobulinimo strategijas (2 priedas, 5 lentelė). Išanalizavus šias strategijas, galima teigti, kad intensyviosios profesionalumo tobulinimo strategijos esmė - organizacija pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir rūpinasi jų profesionalumo tobulinimu; dualinės esmė – kai profesionalumo tobulinimu rūpinasi ir organizacija, ir darbuotojas, o mobiliosios esmė – kai organizacija renkasi tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus, kad būtų imlūs spartiems pokyčiams organizacijos aplinkoje.

Pastebima, jog net nesiekiant „kilti karjeros laiptais“ šiuolaikinė darbo aplinka neišvengiamai susieta su profesionalumo 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).

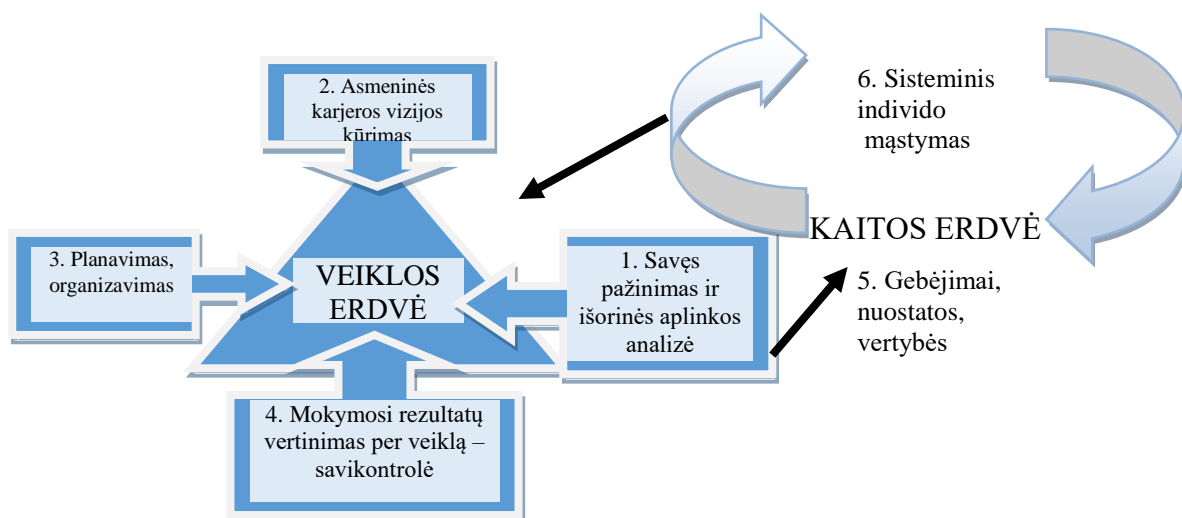
R. Laužackas ir kt. (2008) išskiria šias pedagogų kompetencijas: bendrakultūrinės (lemti sėkmingą veiklą konkrečioje kultūroje); profesinės (reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai); bendrosios (reikalingos pedagogo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą, kurių ugdymas didžia dalimi paremtas asmeninėmis savybėmis); specialiosios (lemti sėkmingą veiklą konkrečioje ugdymo turinio srityje.).

Anot Ž. Grakausko ir kt. (2007), šių dienų karjeros samprata neatsiejama nuo MVG sampratos. Kitaip sakant, profesinė veikla neįsivaizduojama be nuolatinio tobulėjimo joje.

Nuolatinės permainos technikoje, moksle, socialinės transformacijos kelia naujus reikalavimus mokyklai, o kartu ir pedagogo karjerai.

Karjera buvo pradėta laikyti reiškiniu, už kurį visų pirma atsakomybės imasi ar privalo imtis pats individas. Individo karjera organizacijoje tampa individualios karjeros fragmentu. Taigi individų aktyvumo, jų gebėjimų planuoti, valdyti savo karjerą reikšmė ir gebėjimai atmeta organizacijos pastangų valdyti savo darbuotojų karjerą galimybes, ir tiek dirbdami savo susikurtoje darbo vietoje, tiek organizacijoje, individai patys planuoja, organizuoja, motyvuoja ir kontroliuoja savo karjerą (Asmeninės karjeros valdymo pagrindai, 2012).

Kuriant sėkmingą karjerą svarbu sistemingas mokymasis bei žinių atnaujinimas ir kaupimas. Karjeros valdymui MVG koncepcijos kontekste užtikrinti D. Albrektaitė (2007) siūlo sisteminių karjeros valdymo modelį, sukurtą naudojantis sisteminiu besimokančios organizacijos modeliu pagal P. Sengę ir besimokančios organizacijos standartu pagal J. Lakį ir kt. bei asmeninės karjeros valdymo struktūrinę schema pagal R. Kučinskienę (5 pav.). Autorės teigimu, sisteminis karjeros valdymo modelis veikia tik tada, kai yra suformuluoti siekiami tikslai ir sudaroma jų siekimą remianti sistema. Išskiriami šeši karjeros valdymo modelio etapai: 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. Galima teigti, jog 6 paveiksle pavaizduotas karjeros valdymo modelis iliustruoja pagrindinę MVG koncepcijos idėją, kuri labai svarbi karjerai – mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t. y. besimokydamas žmogus gerina savo gebėjimus. Be to, pakinta jo veiksmi, žinojimas, supratimas. O tai rodo, jog tobulinamas profesionalumas, svarbus karjeros valdymui.



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

Kalbant apie efektyvų ilgalaikį karjeros valdymą reikia koncentruotis ties tokiais kriterijais: gilus savęs ir aplinkos pažinimas, aiškus savęs ir darbo aplinkos vaizdas; išsikelti realūs karjeros tikslai, kurie nesikerta su asmens principais, vertybėmis, interesais, gebėjimais ir pageidaujamu gyvenimo būdu; racionaliai pasirinkta ir įgyvendinama tinkama karjeros strategija; tęstinis grįžtamojo ryšio procesas, kuris leidžia lengviau prisitaikyti pokyčių metu (Rosinaitė, 2010).

Užsienio autoriai J. H. Greenhaus ir kt. (2010) išskiria karjeros valdymo modelį, kuris apsprendžia problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo procesą, sudarytą iš septynių etapų: 1) karjeros tyrimas; 2) savęs ir aplinkos pažinimas; 3) tikslo nustatymas; 4) strategijos valdymas; 5) strategijos taikymas; 6) progresas tikslo link; 7) grįžtamasis ryšys iš darbo ir ne iš darbo. Šio karjeros valdymo modelio autoriai 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 valdymui.

Kitoks užsienio autorių karjeros valdymo modelis - tai Villegas - Reimers (2013), kuris, remdamasis L. Keffer - Barone ir kt., nurodo dar vieną galimą pedagogo profesinės karjeros modelį. Jame išskiriamos penkios pedagogo karjeros stadijos: 1) internatūra (praktinis studijų etapas); 2) pradedantysis pedagogas; 3) pedagogas naujokas; 4) pedagogas; 5) pedagogas lyderis. Šis karjeros valdymo modelis skiriasi nuo aukščiau pristatytųjų, nes jo tikslas aiškus ir konkretus: kuo didesnę pedagogo kvalifikacijos kategoriją, tuo didesnis pedagogo darbo užmokestis.

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 (Adamonienė ir kt., 2011).

Kokį karjeros valdymo modelį profesijos mokytojas bepasirinktų, jam karjeros kelyje gali iškilti problemų, sunkumų. Andragogo profesinės veiklos apraše (2013) akcentuojama, jog andragogai teikia pagalbą, paramą karjeros valdyme. Dokumente 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 galima teigti, kad užsienio literatūroje aptinkama pedagogo karjeros ir karjeros valdymo etapų įvairovė, tačiau visi orientuoja į pedagogo profesinį tobulėjimą ir kompetencijų kaitą siekiant tapti profesionalu. Kalbant apie profesionalumo tobulinimo strategijas, manytina, kad esant sunkiai ekonominei padėčiai švietimo institucijai priimtinausia dualinė strategija, kai mokytojai turi dėti pastangas tobulėjant ir rodyti iniciatyvą. Dauguma švietimo*

*institucijų šiuo metu neturi lėšų, kurias galėtų skirti darbuotojų profesionalumo tobulinimui, tačiau galima ir esant sunkmečiui rasti išeitį ir neatsilikti nuo kintančios aplinkos. Tad profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas tampa daugiau asmeniniu reikalu. Kiekvienas profesijos mokytojo profesionalumo tobulinimo atvejis yra savitas – nėra vieno konkretaus profesionalumo tobulinimo modelio, kuris būtų geresnis už kitus ir kuris be išimčių tiktų visiems, visais atvejais ar visomis aplinkybėmis. Švietimo institucijos bendruomenė ir pavieniai profesijos mokytojai turėtų įvertinti savo poreikius, galimybes ir praktiką, norėdami išsiaiškinti, koks profesionalumo tobulinimo modelis jiems naudingiausias.*

#### **2.4. Profesijos mokytojų karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas**

Komisijos komunikate Tarybai ir Europos parlamentui (2007) teigiama, jog reikalingas aukštos kokybės pedagogų rengimas ir nuoseklus nuolatinio profesinio tobulėjimo procesas, leidžiantis pedagogams nuolat atnaujinti įgūdžius, kurių reikia žiniomis pagrįstoje visuomenėje. Aktualizuojama būtinybė suteikti aukščiausio lygio rengimo bei nuolatinio tobulinimosi galimybes visų lygių mokymo personalui (ES Taryba, 2009).

Strateginiuose šalies dokumentuose įtvirtintas siekis optimizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, siekiant užtikrinti švietimo plėtotės kokybę, atverti galimybes bei siūlyti įvairias paslaugas, padedančias žmogui tobulinti gebėjimus, remiantis profesinėmis kvalifikacijomis bei visapusišku savęs tobulinimu, įgyjant pasitikėjimo savo jėgomis, atsakomybės už save, bendruomenę, valstybę ir aplinką (Valstybinė švietimo 2013 – 2020 metų strategija, 2013).

R. Laužacko (2008) nuomone, kuo platesnis ir gilesnis žmogaus pasirengimas, tuo stipresnis ir ilgaamžiškesnis jo profesinis įsitvirtinimas. Mokslininkas, remdamasis užsienio tyrėjais (Dubar et al., 2003), išskiria tris specifines profesionalo kompetencijas (4 lentelė). Galima teigti, kad jos apima socialines normas ir kultūrinės vertybes, kurios sudaro profesinės veiklos atlikimo kvalifikaciją, t. y. profesinės veiklos pagrindą, ir tampa esminiu profesionalo veikimo veiksmu.

4 lentelė. Profesionalo kompetencijos (parengta autorės pagal Laužacką, 2008, p. 20)

<b>Profesionalo kompetencijos</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Pažintinės kompetencijos	Susideda iš teorinio žinojimo, įgyto per formalųjį mokymą, ir praktinio žinojimo, įgyto per profesinės veiklos patirtį.
Specializuotos, arba funkcinės, kompetencijos	Pagrįstos techniškai specializuotais mokėjimais ir gebėjimais, apribojančios „profesionalo“ autoritetą tam tikroje veiklos srityje ir pagrindžiančios jo socialines ekspertines galias.
Išlaikytas suinteresuotumas	Jis sieja profesionalo elgesio neutralumą bei jo orientavimąsi į kito žmogaus – kliento – vertybes, išskyrus empatinį suinteresuotumą klientu, jo poreikiais ir lūkesčiais.

R. Laužacko (2008) nuomone, kvalifikaciją galima vadinti tam tikrų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą. Remdamasis užsienio tyrėjais (Dubar et al., 2003), jis akcentuoja, jog kvalifikacijos įgijimas atveria kelius patekti į tam tikrą darbo rinkos segmentą, o kvalifikacijos tobulinimas atveria galimybes per karjerą ir profesinį tobulėjimą pereiti iš vieno darbo rinkos segmento į kitą - aukštesnį.

M. Teresevičienė ir kt. (2006) nurodo glaudžius ryšius tarp turimo išsilavinimo ir darbo rinkos pasaulio, išskirdamos tris koreliacinius lygmenis: asmeninį – kai suaugusieji daugiau žmogiškojo kapitalo požiūriu panaudoja įgytas žinias, kaip investiciją į savo ateitį, ypač karjeroje; organizacinį – kai kvalifikacijos tobulinimas ir žmogiškojo kapitalo vystymas jau suprantami kaip organizacijos klestėjimo vienas iš esminių veiksnių, pereinant prie socialinio kapitalo išryškavimo; visuomeninį – kaip valstybės vykdoma politika palaiko žmonių skatinimo priemones, laiduojančias jų dalyvavimą tęstiniame tiek profesiniame, tiek savęs pažinimo mokyme. Galima teigti, kad nuolatinis mokymasis išliekant ekonomiškai aktyviu bei naudingu yra neišvengiama sąlyga kuriant asmeninę ir kartu profesinę sėkmę, taip parodant tiek žmogiškojo, tiek ir socialinio kapitalo svarbą.

Mokslininkų (Laužackas, 2005; Pukelis, 2009; Butvilienė, 2014 ir kt.) nuomone, visuomenėje pastebimos tokios kvalifikacijos tobulinimo tendencijos: 1) nuolat auganti profesinio kvalifikavimo svarba ir mastas; 2) pirminis profesinis mokymasis vis labiau tampa profesinės veiklos pagrindu mokymui; 3) didėja bendrųjų profesinių kvalifikacijų reikšmingumas ne tik kvalifikacijos tobulinimo, bet ir visoje profesinio rengimo sistemoje; 4) didėja modernių mokymo priemonių, metodų ir formų panaudojimo galimybės; 5) pirminis profesinis mokymas ir profesinis tobulinimas išsiskiria turinio prasme, bet artėja panašumo link vyksmo požiūriu.

Profesinis žmogaus ugdymas svarbus tiek individo, tiek ir organizacijos atžvilgiu, nes nuolat tobulindamas kompetencijas, žmogus prisitaiko prie naujų darbo sąlygų, keliamų reikalavimų, įgyja galimybę kilti karjeros laiptais (Buzan, 2008; Foley, 2007 ir kt.). Kvalifikacijos tobulinimas yra organizuojamas valstybinio ir privataus sektoriaus mokymo organizacijų, įvertinant kokybės diegimą šiose srityse: a) gerinant suaugusiųjų mokymosi infrastruktūrą; b) siūlant kompetencijų tobulinimo programų įvairovę; c) pagal poreikį perskirstant finansinius išteklius bei tinkamai panaudojant žmogiškuosius resursus; d) adekvačiai atliepiant viešąjį interesą ir tokiu būdu tenkinant visuomenės poreikius bei užtikrinant socialinį saugumą (Butvilienė, 2014).

N. Šedžiuvienė (2005) teigia, jog svarbus komponentas, tiesiogiai lemiantis pedagogų individualų profesinį tapsmą, yra savimonė, kurią apsprendžia dvi veiksmų grupės: pedagogo socialinės aplinkos lūkesčiai, vertinimai (interiorizuojami bendravimo procese) ir motyvacija, kylanti iš praktinės, pedagoginės veiklos. Galima teigti, jog profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimas yra svarbus jų 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 „vertikalčiai“, 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). Todėl pedagogo profesinė karjera gali būti suprantama kaip horizontali karjera (profesinis tobulėjimas panašaus pobūdžio veikloje, susijęs su tobulesniu veiklos atlikimu tame pačiame jos kontekste) ir vertikali karjera (profesinio tobulėjimo rezultate užimamos atsakingesnės pareigos, vykdomos funkcijos, susijusios su sudėtingomis ir kintančiomis veiklos sąlygomis, apimamas platesnis veiklų laukas ir kompleksinės veiklos sritys organizacijoje) (Dačiulytė ir kt., 2012).

Mokslininkų nuomone (Laužackas ir kt., 2008), 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. Kvalifikacijos tobulinimas veda į profesinės karjeros asmenybinį augimą. Tačiau kvalifikacijos tobulinimas reikalauja abiejų veiksnių: objektyvių (išorinių) ir subjektyvių (vidinių) įsivertinimo bei jų dermės. Galima teigti, jog profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas turi remtis pačių mokytojų iniciatyva bei atsakomybe. Tik tuomet profesionalumo tobulinimas ves į profesinės karjeros asmenybinį augimą, karjera bus sėkmingai valdoma.

E. Rodzevičiūtė (2006), remdamasi užsienio tyrėjais (Dreifus et al., 1996), pateikia penkis asmens kompetencijų profesionalumo lygius: pradedantysis, pažengęs pradedantysis, kompetentingas, patyręs, ekspertas. G. Le Boterf (2010) taip pat išskiria penkias profesionalo tapimo fazes nuo naujoko iki eksperto, pabrėždamas, kad tik trečioje fazėje tampama profesionalu, kurio perkeliameji gebėjimai įgauna visą mastą. Autoriaus nuomone, 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.

Vadovaujantis požiūriu į pedagogo profesinę karjerą nuo pradinio rengimo iki visą gyvenimą trunkančio tobulinimosi formaliuoju, neformaliuoju ir savaiminiu mokymosi būdu, esama nacionaline pedagogo kvalifikacinių kategorijų sistema ir užsienio šalių patirtimi, Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio projektų pristatyme (2011) siūlomas šešių etapų pedagogo

profesinės karjeros procesas: pradedantysis pedagogas, pedagogas, vyresnysis pedagogas, pedagogas metodininkas, pedagogas ekspertas ir nusipelnęs pedagogas (pedagogas emeritas). Taigi paskutinytis pedagogo karjeros etapas – pedagogas emeritas (lot. emeritus – atitarnavęs, nusipelnęs). Atitinkamai suteikiamos kvalifikacinės kategorijos: pedagogo kvalifikacinė kategorija, vyr. pedagogo kvalifikacinė kategorija, pedagogo metodininko kvalifikacinė kategorija, pedagogo eksperto kvalifikacinė kategorija.

Akcentuojama (Dačiulytė ir kt., 2012), jog pedagogo karjeros valdymo procesas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir su tobulėjimu bei profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje. Atestacijos procedūra privaloma visiems pedagogams, nepriklausomai nuo to, ar siekiama aukštesnės kvalifikacinės kategorijos ar ne.

Atestacijos procedūromis siekiama ne tik „patikrinti“ pedagogo kompetencijas, bet ir nubrėžti gaires tolesniam jo 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 mokymuisi ir pačių mokymui. Atestacijos procedūras aukštesnei kategorijai gauti pedagogas gali pradėti tik tada, kai įgytos kompetencijos tobulinimas lemia didesnius teigiamus pedagoginės veiklos kokybės pokyčius bei rezultatus ir kai per strateginio planavimo laikotarpį formaliai įvertinta kvalifikacijos tobulinimo veiklų 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).

Nurodoma (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir persikvalifikavimo sistemos plėtra, 2011), 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.

*Apibendrinant galima teigti, kad karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas priklauso nuo mokytojo galimybių, interesų, prioritetų. Profesijos mokytojams tenka atsakomybė už šį procesą ir jie turi imtis iniciatyvos. Remiantis holistiniu požiūriu į karjerą, profesijos mokytojas, tobulindamas profesionalumą, gali savo karjerą valdyti tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai. Gebėjimas valdyti savo karjerą - sėkmingos karjeros garantas, o sistemingas profesionalumo tobulinimas - karjeros valdymo pagrindas, įvertinant individualią profesijos mokytojo patirtį. Profesionalumo tobulinimas svarbus tiek profesijos mokytojui kaip individui, tiek ir organizacijai, nes nuolat tobulindamas savo profesionalumą jis tampa profesionalu ir profesionaliai atlieka savo veiklą.*

*Apibendrinant teorinę analizę, galima teigti, kad profesionalumas susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą, įveikti sudėtingą profesinę situaciją. Tai gebėjimai, žinios, kultūra, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, kartais specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, procesų valdymu. Mokymasis per veiklą, iš patirties ir ją reflektuojant - veiksmingi būdai tapti profesionalu ir profesionalumo tobulinimui. Profesionalumas susijęs su veiklos kokybės, kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimu. Pasirinkdamas mokytojo kelią asmuo turėtų žinoti, jog tik tobulinant kvalifikaciją galima išsaugoti reikiamas kompetencijas. Profesionalumas dažniausiai tobulinamas mokantis neformaliai, darbo vietoje ar savišvietos būdu. Šio proceso sėkmė, profesijos mokytojo tapimas profesionalu priklauso nuo to, kaip tikslingai pasirenkamos neformaliojo mokymosi galimybės, puoselėjant profesines ir bendrąsias kompetencijas. Su profesionalumu susijusi karjera, kurios samprata siejama su individo gyvenimo pažanga mokantis, dirbant ir tobulėjant. Sėkmingas karjeros valdymas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir su profesionalumo tobulinimu toje pačioje karjeros stadijoje. Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas susijęs su konkretaus asmens tobulėjimu profesinėje veikloje, su savo karjeros valdymo etapais. Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas garantuoja veiklos sėkmę. Visi profesijos mokytojų karjeros valdymo ir karjeros etapai orientuoja į jų profesionalumo tobulinimą ir kompetencijų kaitą siekiant tapti profesionalais. Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu įstaigoje darbuotojui bus sudaromos sąlygos tobulėti įvairiomis formomis, būdais darbo vietoje ir už jos ribų, jeigu asmuo, vadovai stebės, įvertins profesionalumą ir atitinkamą karjerą.*

### 3. PROFESIJOS MOKYTOJŲ PROFESIONALUMO TOBULINIMO IR KARJEROS VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo organizavimas, metodologija, metodai ir dalyviai

*Empirinio tyrimo tikslas* – ištirti administracijos, profesijos mokytojų požiūrį į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą bei atlikti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo vieno atvejo analizę X Klaipėdos m. profesinio mokymo centre ir parengti rekomendacijas. Gauti duomenys, padarytos išvados bei parengtos rekomendacijos taikytini tik šio Centro atžvilgiu.

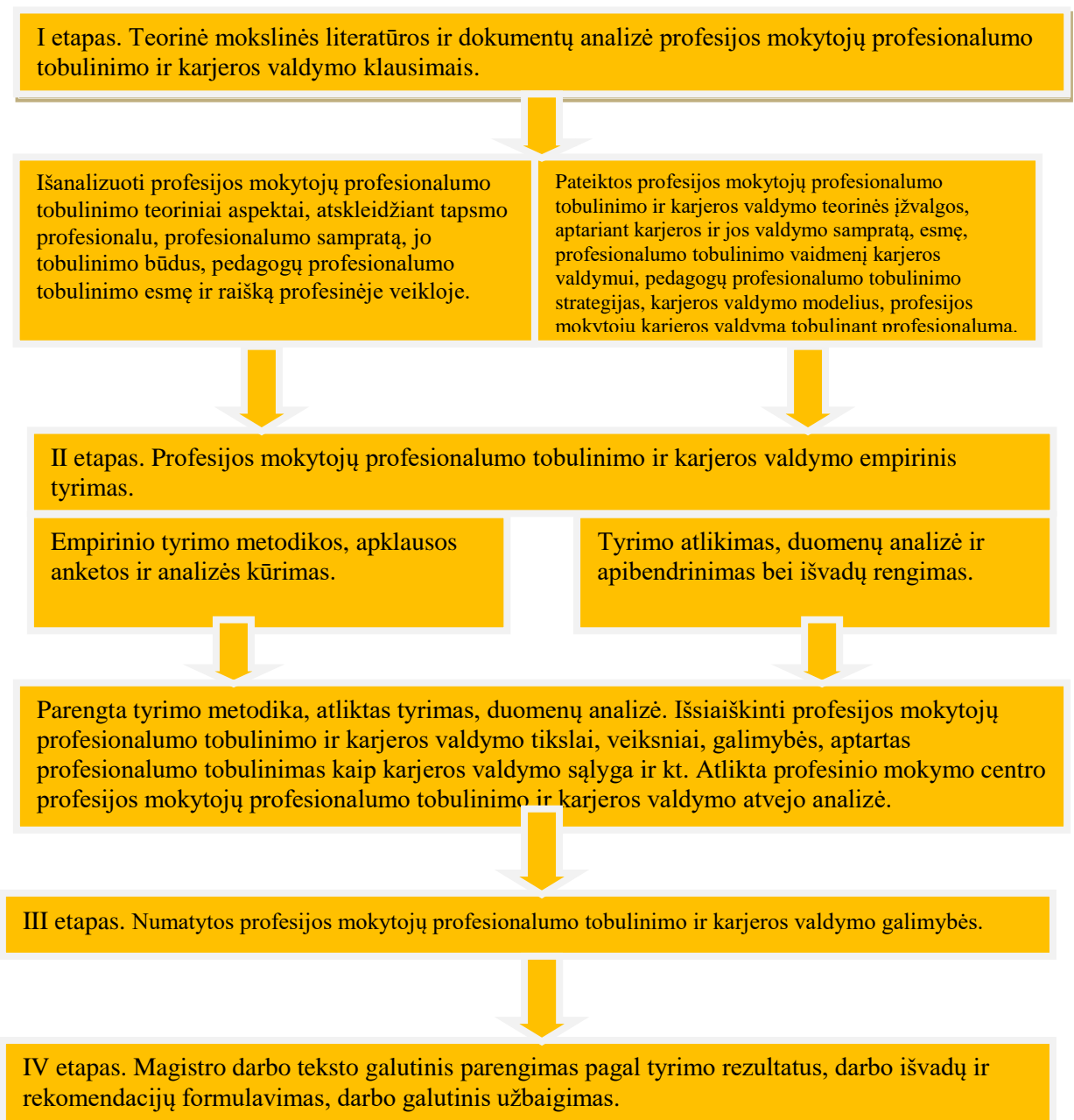
Tyrimo uždaviniai, hipotezė, metodologinės nuostatos, metodai pateikti įvade p. 11 - 12.

*Tyrimo hipotezė.* Pasak T. Tamošiūno (2013), hipotezės formuluotė turi būti paprasta, joje negali būti empiriškai neinterpretuojamų sąvokų. Hipotezė turi būti patikrinama atliekant tyrimą, todėl visuomet prasminga formuluoti hipotezes apie tai, kas jau buvo ar yra, o ne apie tai, kas bus ateityje (Kraniauskienė, 2016). Šiuo tyrimu siekiama pagrįsti *tyrimo hipotezę*: profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu bus sudaromos sąlygos sistemingam profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui darbo vietoje ir už jos ribų, bus stebimas ir įvertinamas jų profesionalumas ir atitinkama karjera.

*Tyrimo etapai.* Išanalizavus mokslinę literatūrą ir dokumentus profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo klausimais, vyko planavimas, kaip įgyvendinti išsikeltą tyrimo tikslą. Problemos sėkmingam sprendimui buvo sudaryta keturių etapų tyrimo įgyvendinimo struktūra (7 pav.).

*Pirmajame tyrimo etape* (2017 m.) atlikta teorinė analizė. Darbo pirmame skyriuje išanalizuoti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo teoriniai aspektai, atskleidžiant tapsmo profesionalu, profesionalumo sampratą ir jo tobulinimo būdus, pedagogų profesionalumo tobulinimo esmę ir raišką profesinėje veikloje. Darbo antrame skyriuje pateiktos profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo teorinės išvalgos, aptariant karjeros ir jos valdymo sampratą, esmę, profesionalumo tobulinimo vaidmenį karjeros valdymo sėkmei, pedagogų profesionalumo tobulinimo strategijas ir karjeros valdymo modelius, profesijos mokytojų karjeros valdymo ir profesionalumo tobulinimo esminius aspektus (6 pav.).

*Antrajame tyrimo etape* (2018 m., pirmas pusmetis) sukurtas profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo galimybių karjeros valdymo aspektu tyrimo instrumentas, diagnostinio tyrimo metodika: apklausos anketa, numatyti kriterijai Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro vieno atvejo analizei. Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo klausimais atliktas ir apibendrintas diagnostinis tyrimas.



6 pav. Tyrimo įgyvendinimo struktūra

*Tyrimo metodai. Teoriniai:* mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, siekiant apžvelgti profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo iširtumą Lietuvoje ir užsienyje lyginamosios analizės su atliktais tyrimais tikslu. *Empiriniai:* Klaipėdos m. keturių profesinio mokymo institucijų administracijai, profesijos mokytojams skirta anketinė apklausa. Kiekybinis tyrimas atliktas siekiant nustatyti jų požiūrį į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą. *Matematiniai statistiniai:* Gauti duomenų analizei atlikti naudota specializuota statistinė programinė įranga SPSS (17.0 versija). Gauti tyrimo duomenys susisteminti ir išanalizuoti bei tarpusavyje palyginti. Tarpusavio ryšiai buvo nustatomi naudojant  $x^2$  kriterijų. 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. Tikslui pasiekti taikytas dispersinės analizės kriterijus Post Hoc Bonferoni, kuris palygina skirtingų grupių vertinimo vidurkius. Šiais kriterijais siekta nustatyti skirtumus tarp atsakymų juos lyginant. Visa tai pateikiama 4 priede, 1 – 8 pav.

*Tyrimo instrumentas.* Apklausa vyko raštu. Anketa parengta darbo autorės, remiantis mokslininkų (Šedžiuvienės, 2005 ir kt.) atliktais tyrimais. Anketą sudaro 35 klausimai, kurie suskirstyti į tris blokus (1 priedas): *pirmasis* blokas skirtas tyrimo dalyvių socialinių – demografinių duomenų analizei (1-6 klausimai); *antrasis* blokas skirtas respondentų požiūrio analizei apie tapsmą profesionalu, profesionalumo ir jo tobulinimo sampratą, formas, būdus, veiksnius, raišką (7-19 klausimai); *trečiasis* blokas skirtas respondentų požiūrio analizei apie profesionalumo tobulinimo ir asmeninės karjeros valdymo sampratą, veiksnius, priemones, būdus, sąsajas (20-35 klausimai).

*Tyrimo organizavimas ir dalyviai.* Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti į kiekvieną iš keturių profesinio mokymo instituciją elektroniniu paštu, gavus vadovų sutikimą ir administracijos bei profesijos mokytojų elektroninio pašto adresų sąrašą. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 144 asmenims. Anketoje nurodoma magistro baigiamojo darbo tema ir tyrimo tikslas, pildymo instrukcija, taip pat akcentuojamas anketą užpildžiusio respondento anonimiškumas. Apklausa vyko 2018 m. gruodžio – 2019 m. sausio mėn. Anketų grįžtamumas – 92,4 proc., t. y. grįžo 133 anketos, tačiau apdorojimui tinkamomis iš jų atrinktos tik 126 anketos. Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi grafiškai (lentelėse, paveiksluose) bei aprašyti.

Tirtose keturiose profesinio mokymo institucijose iš viso dirba 186 darbuotojai, iš jų pedagoginiai - 144. 46 darbuotojai yra nepedagoginiai: valgyklos darbuotojai, kiemsargiai, valytojai, budėtojai, rūbininkai, bibliotekininkai, buhalteriai ir kt. Taigi, kaip minėta, tyrime dalyvavo 126 darbuotojai, tai sudaro 87,5 proc. visų dalyvavusių asmenų. Tokia tyrimo imtis leido pakankamai reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką. Šiam tyrimui respondentai buvo atrenkami patogiosios atrankos būdu. Taigi iš viso apklausti 126 respondentai iš keturių Klaipėdos m. profesinio mokymo institucijų, tame tarpe ir Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro, kuriame dirba darbo autorė. Tyrime šios įstaigos sutiko dalyvauti, tačiau nė viena iš trijų likusių nepanoro viešinti savo pavadinimo. Todėl darbe šių įstaigų pavadinimai nebus paskelbti.

*Validumas.* Išorinis tyrimo instrumento validumas susijęs su imties sudarymu. Tyrimo imtis turėtų būti pasirenkama taip, kad kuo geriau atspindėtų generalinę aibę. Vidinis anketos patikimumas yra pagrįstas statistiškai. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas buvo patikrintas naudojant Cronbacho alfa koeficientą, kurio reikšmė 0,795 rodo gerą instrumento vidinį

nuoseklumą. Analizei naudota aprašomoji statistika, dvimatės dažnių lentelės bei chi kvadrato ( $x^2$ ) kriterijus. Reikšmingumo lygmuo visuose skaičiavimuose 0,05.

*Antrojo tyrimo etapo* kitoje dalyje atlikta Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo (vieno atvejo) analizė. Ji atlikta pagal šiuos parametrus: Centro struktūra, misija, vizija, veiklos aprėptys, profesiniai mokymai, profesijos mokytojų kompetencijų tobulinimo planas (bendra strategija, individualus profesionalumo tobulinimas, karjeros valdymas). Pradžioje supažindinta su institucija, jos veiklos aprėptimi, profesijos mokytojų sudėtimi, civi, kvalifikacijos tobulinimu, perspektyva, poreikių tyrimais, institucijos vizija, misija, kreipiant dėmesį į tai, kokios sudaromos galimybės profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui ir karjeros valdymui, ar yra visi dokumentai, reglamentuojantys šią veiklą, kaip vyksta šis procesas, kas jį organizuoja, kaip tiriami poreikiai, kaip užtikrinamas grįžtamasis ryšys ir pan.

*Tyrimo apribojimai.* Siekiant išsiaiškinti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo galimybes karjeros valdymo aspektu, tikėtina, kad apklaustųjų nuomonės gali būti subjektyvios, t. y. respondentai gali atsakyti į klausimą taip, kaip norėtų, kad būtų, o ne tai, kaip yra iš tiesų.

*Tyrimo etika.* Tyrimas vykdytas nepažeidžiant respondentų teisių ir laikantis keturių pagrindinių tyrimo etikos principų (Žydžiūnaitė ir kt., 2017):

1. *Savanoriškumo principas.* Visi dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai, laisvai apsisprendę. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, planuojamą trukmę, jų teises (bet kada galima: nutraukti apklausą; neatsakyti į klausimus, į kuriuos nenorima atsakyti; valdyti informacijos, kuria norima dalintis, kiekį);
2. *Informacijos etikos klausimais suteikimo principas.* Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, koku būdu bus užtikrintas jų anonimiškumas ir konfidencialumas, suteikta informacija, kada ir koku būdu jie sužinos tyrimo rezultatus, pateikta tyrėjo kontaktinė informacija;
3. *Konfidencialumo principas.* Šis klausimas aptariamas tyrimo pradžioje, kai jo dalyviams yra tiksliai paaiškinama, kokios gali būti konfidencialumo ribos konkrečiau tyrimo kontekste. Atlikto tyrimo dalyviai patikinti, kad tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslais ir ją panaudoti galės tik tyrėjas. Informacijos konfidencialumas buvo užtikrintas analizuojant ir viešinant tyrimo medžiagą;
4. *Tiriamųjų anonimiškumo principas.* Tyrėjo saugotas dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumas. Siekiant užtikrinti šį principą, informacija apie tiriamuosius pateikta taip, kad neatskleistų jų tapatybės.

## 3.2. Tyrimo rezultatai ir jų interpretacija

### 3.2.1. Kiekybinis tyrimas: profesinio mokymo institucijų administracijos, profesijos mokytojų požiūrio į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą analizė

*Tyrimo dalyvių socialinių – demografinių duomenų analizė.* Respondentai anketos I dalyje „SOCIALINĖ – DEMOGRAFINĖ INFORMACIJA APIE RESPONDENTĄ“ buvo prašomi nurodyti savo lytį, amžių, kvalifikacinę kategoriją, pedagoginio darbo stažą, įgytą mokslo laipsnį, atliekamas pagrindines pareigas. Duomenų analizė apie respondentų lytį parodė įprastą reiškinį – didžiausią dalį (79,2 proc.) dalyvavusiųjų tyrime sudaro moterys, likę (20,8 proc.) - vyrai. Galima teigti, jog toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį atspindi ir visos Lietuvos pedagogų situaciją lyties aspektu.

Kaip matyti 3 priedo, 1 paveiksle, tiriamąją imtį sudaro įvairių amžiaus grupių respondentai, iš kurių didžioji dalis (54,5 proc.) yra 46 - 55 m. amžiaus, o apie ketvirtadalį (23,6 proc.) sudaro 31 - 45 m. amžiaus. Mažiausią dalį (9 proc.) sudaro 56 m. ir vyresni respondentai. Tai rodo, kad tyrimo dalyvių daugumą sudaro vidutinio amžiaus darbuotojai, dirbantys profesinio mokymo institucijose, turintys galimybę siekti karjeros bei išbandyti save įvairiose srityse. Remiantis M. Teresevičiene ir kt. (2006), galima daryti prielaidą, kad šiame amžiuje suaugusieji yra pasiekę darbingo amžiaus piką, kada siekiama užsitikrinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, aktyviai siekti karjeros bei tobulinti savo profesionalumą veikloje.

3 priede, 2 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją, kuris yra netolygus. Mažiausią tiriamųjų dalį – vos 5,4 proc. sudaro mokytojai ekspertai, o didžiausią - net 60 proc. - mokytojai metodininkai. Tai rodo, kad tyrimo dalyvių daugumą sudaro asmenys, kurie turi galimybę siekti karjeros ir tuo tikslu tobulinti savo profesionalumą, siekiant aukštesnės kvalifikacinės kategorijos.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, koks respondentų pedagoginio darbo stažas (3 priedas, 3 pav.). Respondentų pasiskirstymo pagal pedagoginio darbo stažą analizė rodo, kad didžioji dalis (61,8 proc.) turi didesnę nei 16 m. patirtį ir tik 9 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog jų pedagoginio darbo patirtį sudaro 5 m. ar mažiau. Remiantis gautų rezultatų analize, galima daryti prielaidą: kadangi dauguma dirba nebe pirmus metus ir yra susipažinę su savo institucijos misija, vizija, veikla, bei suvokia, ko trūksta jiems profesionalumo tobulinimo srityje siekiant tapti savo srities profesionalais.

Daugiausia respondentų, atsakydami į klausimą dėl jų įgyto mokslo laipsnio, nurodė, jog turi bakalaurą - 71 proc., o trečdalis (29 proc.) - magistrą. Didžioji dauguma (78 proc.) dirba profesijos mokytojais, o du dešimtadaliai (22 proc.) užima administracines pareigas. Kadangi didžioji dauguma įgiję bakalauro kvalifikacinį laipsnį, tai yra tikimybė jiems įgyti aukštesnį mokslo laipsnį, atsiveria galimybė karjerai, o tai galima pasiekti nuolat tobulinant savo profesionalumą.

*Apibendrinant socialinių - demografinių duomenų apie respondentus analizę, galima teigti, kad tyrime dalyvavo daugiausia motery, dirbančių profesijos mokytojomis, vidutiniškai 40 metų amžiaus, turinčių bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir nemažesnę nei 16 m. pedagoginio darbo stažą.*

**Respondentų požiūrio analizė apie tapsmą profesionalu, profesionalumo ir jo tobulinimo sampratą, formas, būdus, veiksnius, raišką.** Respondentai anketos II dalyje „TAPSMO PROFESIONALU, PROFESIONALUMO IR JO TOBULINIMO SAMPRATA, FORMOS, BŪDAI, VEIKSNIAI, RAIŠKA“ buvo prašomi nurodyti, kodėl pasirinko mokytojo profesiją, kaip supranta profesionalumą, kas parodo profesijos mokytojo profesionalumą, kokios pagrindinės priežastys skatina tobulinti profesionalumą, kokie yra tapsmo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai, kokie veiksniai ir formos skatina tobulinti profesionalumą, kodėl profesijos mokytojui būtina tobulinti profesionalumą, kas motyvuoja tai daryti ir kt.

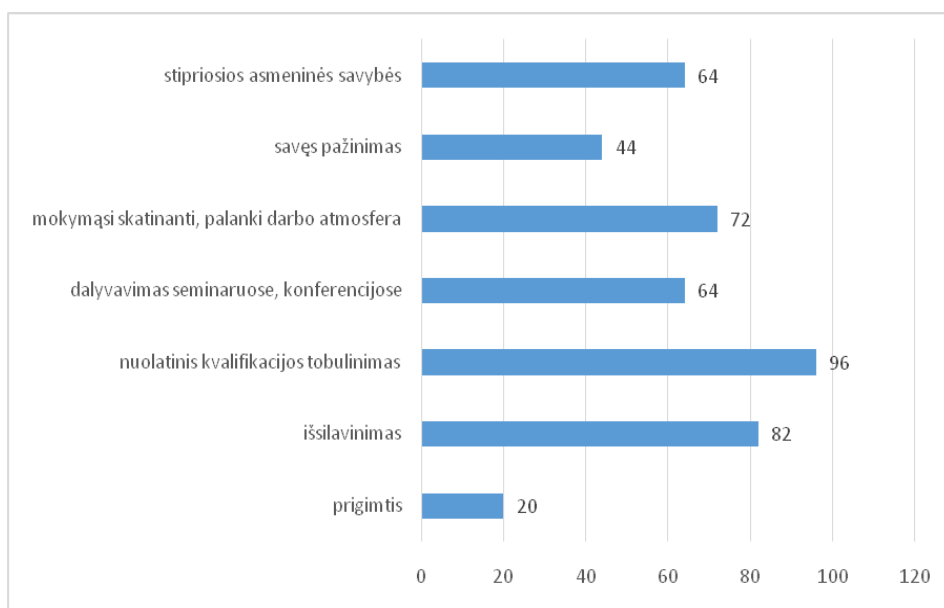
Į klausimą, „Kodėl Jūs pasirinkote mokytojo profesiją“, tyrimo metu nustatyta (3 priedas, 4 pav.), kad didžioji dalis (47,3 proc.) mokytojo profesiją pasirinko dėl to, jog ji yra jų pašaukimas. Panaši dalis (45,5 proc.) nurodė, kad mokytojo profesijos pasirinkimas yra galimybė tobulinti profesionalumą visą gyvenimą. Galima teigti, kad be pašaukimo profesijos mokytojas yra tik formalus savo socialinio vaidmens atlikėjas. Tuo tarpu, kaip pabrėžia G. Tolutienė (2012), analizavusi pašaukimo vaidmenį andragogo veikloje, andragogas, dirbantis iš pašaukimo, prioritetą teikia veiklos profesionalumui, jo tobulinimui, karjeros valdymui.

5 lentelė. Respondentų pasirinkta profesionalumo samprata profesijos mokytojo veikloje proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
8. Kaip Jūs suprantate profesionalumą profesijos mokytojo veikloje?	įgyta profesinė kvalifikacija ir kompetencija	9	5.6	7.1
	mokymosi per visą profesinę karjerą rezultatas	32	20	25.4
	įvaldytas profesinis meistriškumas	14	8.8	11.1
	nuolatinio profesinio tobulėjimo pasekmė	32	20	25.4
	studijų metu įgytas profesinis pasirėngimas	11	6.9	8.7
	aukšto lygio žinių, kompetencijų ir veiklos kokybės demonstravimas	27	16.9	21.4
	profesinės veiklos situacijų įvaldymas, tikslų įgyvendinimas	16	10	12.7
	nuodugnus darbo išmanymas, gebėjimas rezultatyviai veikti	19	11.9	15.1
Rezultatas	160	100	126.9	

Į klausimą, kaip supranta profesionalumą profesijos mokytojo veikloje (5 lentelė), gautų duomenų analizė rodo, jog dalis respondentų (21,4 proc.) pasirinko profesionalumo sampratą, kuri orientuoja į aukšto lygio žinių, kompetencijų ir veiklos kokybės demonstravimą. M. Tight (2007), kalbėdamas apie profesionalumą, akcentuoja išskirtinai aukštesnio lygio profesinę veiklą, jos kokybę. G. Le Boterf (2010) pastebi, jog profesionalui būdingi įvairūs ir aukšto lygio gebėjimai. Mažesnės dalies (15,1 proc.) nuomone, profesionalumas – tai nuodugnus darbo išmanymas,

gebėjimas rezultatyviai veikti. Šie profesijos mokytojai suvokia, kad būtina įgyti specialių profesinių žinių ir kompetencijų, kurios toliau gilinamos ir plėtojamos praktikoje. Kita panaši dalis (12,7 proc.) teigia, kad profesionalumą atskleidžia veiklos situacijų įvaldymas ir rezultatyvių tikslų įgyvendinimas. Remiantis G. Le Boterf (2010), galima teigti, kad profesionalumas atsiskleidžia gebėjimuose nutiesti efektyvius ryšius tarp turimų asmeninių šaltinių ir atliekamos veiklos. Didžiausia dalis (po 25,4 proc.) mano, kad profesionalumas yra nuolatinio profesinio tobulėjimo pasekmė bei mokymosi per visą karjerą rezultatas. Visgi dalis (8,7 proc.) respondentų nesuvokia profesionalumo esmės, nes mano, kad jį parodo studijų metu įgytas profesinis pasirengimas. Todėl svarbu suprasti, kaip teigia L. Jovaiša (2007), jog profesionalu tampama praktikoje. Taigi, remiantis B. Jatkauskiene (2013), analizavusia profesionalumo sampratą, galima teigti, jog svarbūs yra visi profesionalumo elementai: žinios, išsilavinimas, priklausymas profesinei grupei, žinių lygio palaikymas bei tobulinimas ir kt., tačiau pats svarbiausias profesionalumo požymis yra tinkamos ir rezultatyvios praktikos demonstravimas.



7 pav. Profesijos mokytojų profesionalumą lemiančių veiksnių pasiskirstymas proc.

Empirinių duomenų į klausimą „Kas lemia profesijos mokytojo profesionalumą, jo tobulinimą?“ analizė (7 pav.) rodo, jog profesionalumą lemiantys veiksniai yra du pagrindiniai: nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas, tobulėjimo siekis (96 proc.) ir išsilavinimas (82 proc.). Tai rodo, kad prigimtis negali nulemti profesijos mokytojo profesionalumo.

Tyrimo duomenų, kas rodo profesijos mokytojo profesionalumą (6 lentelė), analizė atskleidžia, jog daugiausia (42,1 proc.) pasirinko atsakymą „žinios, kompetencijos, asmeninės savybės, patirtis, vertybės“. Tuo remiantis, galima teigti, kad šie respondentai suvokia, jog

profesionalus profesijos mokytojas atsiskleidžia aukštesniu žinių lygiu, gilesnėmis išvalgomis, įvairiomis kompetencijomis. Iš gautų rezultatų analizės paaiškėjo (6 lentelė), kad profesijos mokytojo profesionalumą atspindi refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai (24,6 proc.). P. Jarvis (2006) teigia, kad profesionalu tampama, kai mokomasi veikiant – tokiu būdu tobulinami veiklos atlikimo įgūdžiai. O reflektavimo įgūdis suteikia profesijos mokytojui daugiau laisvės, kryptingumo ir išvalgumo. Kaip rodo darbo autorės patirtis, refleksijos gebėjimų vystymo svarba ir įtaka profesijos mokytojo atliekamų veiksmų kokybei, jo profesionalumo tobulinimui yra akivaizdi. 27,0 proc. respondentų pastebėjo, kad profesijos mokytojo profesionalumas išryškėja jo lankstume pokyčiams, gebėjime savo patirtį pritaikyti kintančiose profesinės veiklos situacijose. 38,1 proc. apklaustųjų teigia, kad profesinė praktika ir elgsena skiria profesionalų profesijos mokytoją nuo neprofesionalaus. Panaši dalis (40,5 proc.) nurodo, jog profesijos mokytojo profesionalumą parodo jo išsilavinimas ir nuolatinis tobulėjimas. Galima teigti, kad profesijos mokytojo veikla reikalauja tobulinti ne tik specifines, bet ir bendrąsias kompetencijas, siekiant tapti savo srities profesionalu, kompetentingu, rezultatyviu mokytoju.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, kas parodo profesijos mokytojo profesionalumą proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
10. Kas parodo profesijos mokytojo profesionalumą?	žinios, kompetencijos, asmeninės savybės, patirtis, vertybės	53	15.8	42.1
	išsilavinimas ir nuolatinis tobulėjimas	51	15.2	40.5
	lankstumas pokyčiams, gebėjimas savo patirtį pritaikyti kintančiose veiklos situacijose	34	10.1	27
	profesinė praktika ir elgsena	48	14.3	38.1
	refleksijos įgūdžiai ir mokymosi veikiant gebėjimai	31	9.2	24.6
	bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai	28	8.3	22.2
	kritinis mąstymas, problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas	26	7.7	20.3
	mokymasis iš patirties, veiklos analizė ir tobulinimas	24	7.1	19.1
	gebėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti, vertinti savo veiklą	19	5.7	15.1
inovacijų ir modernių technologijų taikymas	22	6.6	17.5	
Rezultatas		336	100	266.5

Tyrimo rezultatų analizė rodo (7 lentelė), jog labiausiai respondentai pritarė keturiems teiginiams: profesijos mokytojas – profesionalas yra savo srities meistras, organizuotas, dalykiškas, profesionalus (58,7 proc.), ne tik mokosi pats, bet ir geba mokyti kitus (56,4 proc.), padėti kiekvienam mokiniui pasirengti profesijai (62,7 proc.) bei profesionalumo tobulinimą supranta kaip nuolatinį procesą (60,3 proc.). Remiantis gautų duomenų analize, galima daryti prielaidą, kad šie profesijos mokytojai siekia karjeros per profesionalumo tobulinimą.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, kas parodo profesijos mokytoją – profesionalą proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
11. Ar sutinkate, kad profesijos mokytojas – profesionalas:	nuolat mokosi mokymo meno	48	9.6	38.1
	visada jaučia atsakomybę už savo veiklą	52	10.4	41.3
	geba padėti kiekvienam mokiniui pasirengti profesijai	79	15.8	62.7
	profesionalumo tobulinimą supranta kaip nuolatinį procesą	76	15.2	60.3
	ne tik mokosi pats, bet ir geba mokyti kitus, perteikti savo profesinę patirtį	71	14.2	56.4
	mokosi bendradarbiaudamas, dalindamasis patirtimi su kolegomis, stebėdamas jų veiklą	46	9.2	36.5
	moko praktinių gebėjimų, sudaro sąlygas praktikuotis, atsižvelgia į mokinių poreikius	55	11	43.7
yra savo srities meistras, organizuotas, dalykiškas, profesionalus	74	14.8	58.7	
Rezultatas		501	100	397.7

Tyrimo duomenų, ką, respondentų nuomone, reiškia būti profesionalu (8 lentelė), analizė atskleidžia, jog daugiausia (60,3 proc.) respondentų yra įsitikinę, jog profesionalas yra tas, kurį tokiu jį esant pripažįsta tiek jis pats, tiek ir kiti. Tai rodo, jog nepakanka pačiam individui save laikyti profesionalu, o jo profesionalumą turi pripažinti kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ką reiškia būti profesionalu proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
12. Ką, Jūsų nuomone, būti profesionalu reiškia?	pats individas save laiko profesionalu	13	10.3	10.3
	pripažįsta jo profesionalumą kiti asmenys (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.)	37	29.4	29.4
	pats individas save laiko profesionalu ir jo profesionalumą pripažįsta (kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kt.)	76	60.3	60.3
Rezultatas		126	100	100

Gautų rezultatų analizė rodo, kad tyrime dalyvavę asmenys pritaria (83,5 proc.) ar iš dalies pritaria (16,5 proc.), kad profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo esmė yra kvalifikacijos tobulinimas, suteikiant jiems reikalingas kompetencijas. Iš to ryškėja, kad už profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą yra atsakingi ne tik jie patys, bet ir institucijos administracija. Taigi galima teigti, kad vadovai turi sudaryti tinkamas sąlygas profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui ir turimų kompetencijų realizavimui, nuo kurių priklauso veiklos efektyvumas, profesinio rengimo kokybė.

Kaip teigia G. Le Boterf (2010), veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių, jų turimų kompetencijų. Tai patvirtina ir kiti gauti duomenys: daugiausia – net pusė (51,4 proc.) tyrimo dalyvių teigia, kad už profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą yra atsakingi visi: tiek patys profesijos mokytojai, tiek administracija, tiek tiesioginis vadovas, tiek valstybė. Tik ketvirtadalis (25,3 proc.) respondentų nurodė, kad atsakomybę už profesionalumo tobulinimą turi prisiimti pats profesijos mokytojas, o 23,3 proc. - institucijos administracija. Galima teigti, kad atsakomybė perkeliama ne organizacijai, bet darbuotojui už profesionalumo tobulinimą, kad jis turi

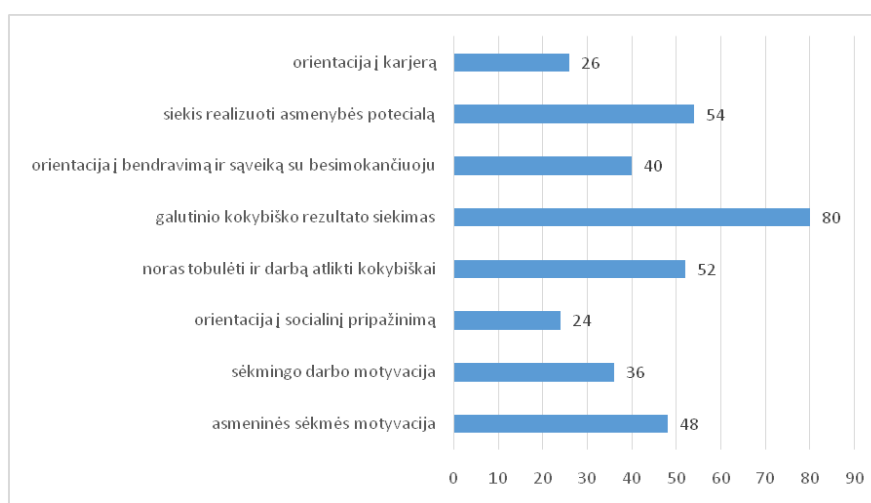
turėti ryškų poreikį tobulinti savo profesionalumą. Tačiau galima teigti, jog tik profesijos mokytojo noro siekiant nuolatos tobulinti savo profesionalumą nepakanka, reikia ir administracijos palaikymo, pritarimo, finansinės paramos norint sistemingai dalyvauti seminaruose, kursuose, konferencijose, stažuotėse.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kas skatina tobulinti profesionalumą proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
15. Kodėl Jūs tobulinate savo profesionalumą?	garantuoja profesinio rengimo kokybę	89	36.9	70.6
	laiduoja asmeninės karjeros sėkmę	67	27.8	53.2
	leidžia realizuoti save ir asmeniškai tobulėti	29	12	23
	reikalauja vadovybė	24	10	19.1
	reikalauja nauja įranga, su kuria reikia mokėti dirbti ir naudotis	32	13.3	25.4
Rezultatas		241	100	191.3

Kaip matyti 9 lentelėje, respondentai suvokia, jog profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas garantuoja profesinio rengimo kokybę (70,6 proc.) bei laiduoja karjeros sėkmę (53,2 proc.). Tai rodo, kad profesijos mokytojo veiklos kokybė priklauso nuo jo profesionalumo.

Respondentų teigimu (8 pav.), labiausiai profesijos mokytojo profesionalumą lemia galutinio kokybiško rezultato siekimas, kurio pagrindas – besimokančiojo žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybės (80 proc.), taip pat siekis realizuoti savo asmenybės potencialą - savo patirtį, žinias, mokėjimus ir įgūdžius (54 proc.) bei noras tobulėti ir savo darbą atlikti kokybiškai (52 proc.). Ketvirtadalį (26 proc.) motyvuoja tobulinti profesionalumą karjeros siekis (14 pav.). Tai patvirtina kitų tyrėjų (Butvilienė, 2014) gautas išvadas, kad pedagogų profesionalumas daro įtaką kokybiškam mokymo procesui bei laiduoja sėkmingą besimokančiųjų profesinį rengimą.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tobulinti profesionalumą motyvuojančius veiksnius proc.

Atsakydami į klausimą „Kodėl Jums, kaip profesijos mokytojui, būtina tobulinti savo profesionalumą?“, respondentai nurodė kelias pagrindines to priežastis. Ketvirtadalis galvoja, kad bus paaukštinti, jei sieks profesionalumo tobulinimo (23,6 proc.), o kiti (25,9 proc.) nori tapti savos srities profesionalais, todėl tobulina profesionalumą. Tačiau daugiausiai nurodė profesionalumo tobulinimo tikslą – siekį būti geru profesijos mokytoju, mylimu mokinių (63,6 proc.). Pusė (49,5 proc.) teigia, kad nori būti vertinami, pripažįstami bendradarbių, vadovų. Galima teigti, kad respondentų profesionalumo tobulinimo priežastys neatsiejamos nuo jų asmeninių profesionalumo tobulinimo tikslų.

Tyrimu (10 lentelė) galima išskirti tris pagrindinius profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo veiksnius, kurie skatina tobulinti profesionalumą: siekis veikti profesionaliai (57,1 proc.), siekis įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją (38,9 proc.), siekis karjeros (32,5 proc.). Galima teigti, kad profesionalumo tobulinimą skatina siekis veiklos profesionalumo ir karjeros.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, skatinančius tobulinti profesionalumą proc.

		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
18. Kas Jus skatina tobulinti savo profesionalumą?	nuolatiniai pokyčiai darbe	31	11.1	24.6%
	siekis būti naudingu savo organizacijai	25	8.9	19.8
	siekis veikti profesionaliai	72	25.7	57.1
	siekis įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją	49	17.5	38.9
	karjeros siekis	41	14.6	32.5
	didesnio atlyginimo siekis	34	12.1	27
	siekis išlikti paklausu darbo vietoje	28	10	22.2
Rezultatas		280	100	222.1

Tyrimu nustatyta (3 priedas, 5 pav.), kad didžioji dalis (40,7 proc.) yra įsitikinusi, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios būtina tobulinti profesionalumą, yra siekis būti savo srities profesionalu, kompetentingu profesijos mokytoju. Kiek daugiau nei trečdalis (31,9 proc.) nurodė, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios būtina tobulinti profesionalumą, yra siekis įgyti naujų kompetencijų, tobulinti turimas. Mažiausia dalis (atitinkamai 3,7 proc. ir 1,5 proc.) teigia, jog profesionalumą tobulina iš baimės netekti darbo ir noro kilti karjeros laiptais (5 pav.). Taigi atliktas tyrimas patvirtino A. Kepalaitės (2008), G. Le Boterf (2010) ir kitų tyrėjų atliktų tyrimų pagrindu padarytą išvadą, jog vienas svarbiausių profesionalumo tobulinimo tikslų yra tapti savo srities profesionalu.

*Apibendrinant respondentų požiūrio analizę apie tapsmą profesionalu, profesionalumo, jo tobulinimo sampratą, formas, būdus, veiksnius, raišką, galima teigti, kad didžioji dalis savo profesiją pasirinko iš pašaukimo ir dėl galimybės tobulinti profesionalumą visą gyvenimą. Prioritetą teikia veiklos profesionalumui, jo tobulinimui, karjeros valdymui. Profesionalumą suvokia kaip mokymosi per visą karjerą rezultatą. Profesionalumą lemiantis veiksnys yra nuolatinis*

kvalifikacijos tobulinimas. Profesionalumą rodo žinios, kompetencijos, asmeninės savybės, patirtis, vertybės. Profesionalas yra tas, kurį tokiu jį esant pripažįsta tiek jis pats, tiek ir kiti. Profesijos mokytojas – profesionalas geba padėti kiekvienam mokiniui pasirengti profesijai bei profesionalumą tobulina nuolat. Profesionalumo tobulinimo esmė yra kvalifikacijos tobulinimas, suteikiant reikalingas kompetencijas. Už profesionalumo tobulinimą yra atsakingi ne tik patys profesijos mokytojai, bet ir administracija. Vadovybė turi sudaryti tinkamas sąlygas profesionalumo tobulinimui ir turimų kompetencijų realizavimui, nuo kurių priklauso profesijos mokytojų veiklos efektyvumas. Respondentai suvokia, jog profesionalumo tobulinimas garantuoja profesinio rengimo kokybę bei laiduoja asmeninės karjeros sėkmę. Profesijos mokytojo profesionalumą lemia galutinio kokybiško rezultato siekimas, kurio pagrindas – besimokančiojo žinios, mokėjimai, įgūdžiai, vertybės. Tobulinti savo profesionalumą skatina noras veikti profesionaliai, įgyti aukštesnę kvalifikaciją, siekti karjeros. Profesionalumo tobulinimo tikslas - tapti savo srities profesionalu, kompetentingu profesijos mokytoju.

**Respondentų požiūrio analizė apie profesionalumo tobulinimo ir asmeninės karjeros valdymo sampratą, veiksnius, priemones, būdus, sąsajas.** Respondentai anketos III dalyje „PROFESIONALUMO TOBULINIMO IR ASMENINĖS KARJEROS VALDYMO SAMPRATA, VEIKSNIAI, PRIEMONĖS, BŪDAI, SĄSAJOS“ buvo prašomi nurodyti, kaip supranta karjerą, kokius profesijos mokytojų poreikius labiausiai patenkina karjera, ar sutinka, kad aukštesnis profesionalumo lygmuo sąlygoja didesnes profesijos mokytojo karjeros galimybes, kad profesionalumo tobulinimas ir asmeninė karjera susiję, ar juos, jų vadovybę tenkina turimas profesionalumo lygmuo, kaip reiškiasi jų karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas, kokie tapimo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai jiems padeda siekti karjeros, kokiomis priemonėmis valdo savo karjerą, kas atspindi jų karjeros sėkmę, kuris karjeros modelis jiems priimtinesnis, kokie veiksniai turi įtakos jų karjeros valdymui, kas priima sprendimus jų profesionalumo tobulinime, karjeros valdyme, kokios jų profesionalumo tobulinimo perspektyvos valdant karjerą ir kt.

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal apibrėžiamą karjeros sąvoką proc.

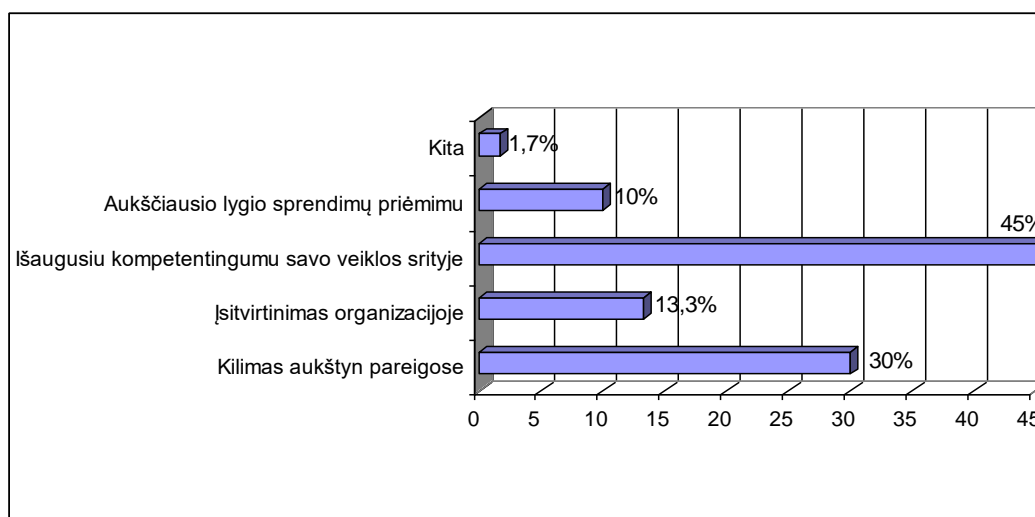
		Atsakymai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
20. Kaip apibrėžtumėte karjerą?	tai visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka	33	26.2	26.2
	tai dinamiškas asmenybės tobulėjimas ir profesinė saviraiška per visą gyvenimą	26	20.6	20.6
	tai konkreti asmens atliekama profesinė veikla	50	39.7	39.7
	tai darbuotojo pareigybės/darbo vietų raida organizacijoje	7	5.6	5.6
	tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi	10	7.9	7.9
Rezultatas		126	100	100

Kaip matyti 11 lentelėje, respondentų atsakymai pagal apibrėžiamą karjeros sąvoką pasiskirstė įvairiai. Didžioji dalis (39,7 proc.) karjerą supranta siaurąja prasme - kaip konkrečios profesinės veiklos atlikimą. Todėl galima teigti, kad daugelis karjerą supranta siaurai, siedami tik su darbu, karjeros neižvelgia kitose gyvenimo srityse: mokymesi, asmeniniame gyvenime. Kaip teigia V. Rosinaitė (2010), dabar karjera suprantama daug plačiau, t. y. darbinės ir su jomis susijusios mokymosi patirtys negali būti atskirtos nuo kitų gyvenimo sferų – laisvalaikio ir šeimos. Ketvirtadalis (26,2 proc.) į karjeros sampratą žvelgia būtent iš šių pozicijų. Taigi šie respondentai įsitikinę, kad karjera yra visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka. Remiantis B. Jatkauskiene ir kt. (2012), galima teigti, kad šią seką dėlioja ir plėtoja pats profesijos mokytojas, prisiimdamas visišką atsakomybę už savo pasirinkimą. Kiti (20,6 proc.) nurodė, jog karjera yra dinamiškas asmenybės tobulėjimas ir profesinė saviraiška per visą gyvenimą. Todėl galima teigti, kad profesijos mokytojo profesionalumas ir nuolatinis jo tobulinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis jo kokybišką veiklą.

Tyrimu nustatyta (3 priedas, 6 pav.), kad profesionalumo tobulinimas, asmeninė karjera dažniausiai patenkina profesijos mokytojų saviraiškos poreikį (33 proc.). Nemaža dalis nurodo darbo užmokesčio (27 proc.) ir saugumo (26 proc.) poreikius, kuriuos tenkina karjera. Galima teigti, jog saugumo poreikį užtikrina profesijos mokytojo profesionalumas, karjeros stabilumas, nes, kaip pabrėžia G. Le Boterf (2010), darbo rinkoje ieškoma profesionalų, galinčių pasiūlyti savo kompetencijas mainais į galimybę jas tobulinti darbo vietoje. Todėl galima teigti, kad saugūs bus tie profesijos mokytojai, kurie yra savo srities profesionalai ir nenustoja tobulinti savo profesionalumą. Nuolatinis mokymasis visą gyvenimą ir profesionalumo tobulinimas tampa profesijos mokytojo būtinybe. Kaip rodo tyrimo rezultatai (3 priedas, 6 pav.), mažiausiai daliai (tik 5 proc.) karjera patenkina pagarbos, pripažinimo, aukšto statuso poreikį. Remiantis šiais duomenimis, galima daryti prielaidą, jog karjera visų pirma tenkina profesijos mokytojų saviraiškos poreikius, po to seka fiziologinis ir saugumo poreikis. Tai rodo, jog pašaukimas profesijai respondentams yra svarbiau nei pripažinimas ar aukštas statusas.

Aktualu išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar karjeros valdymas siejasi su profesionalumo tobulinimu. Taigi gauti rezultatai tai patvirtino: 41,1 proc. tyrimo dalyvių visiškai pritarė, 45,6 proc.- pritarė, o 13,3 proc. iš dalies pritarė, jog profesionalumo tobulinimas ir asmeninė karjera siejasi. Taip pat dauguma visiškai pritarė – 46,2 proc., pritarė – 37,3 proc. ar iš dalies pritarė – 16,5 proc., jog aukštesnis profesionalumo lygmuo sąlygoja didesnes profesijos mokytojo karjeros galimybes. Galima teigti, kad tyrimo dalyviai supranta, kad valdyti savo karjerą gali tik profesionalas, o profesionalu tampama profesinėje veikloje. Tik profesionalas, nuolatos tobulinantis savo profesionalumą, nusipelno karjeros.

Kalbant apie respondentų profesionalumo lygmenį, pusė (51,6 proc.) nurodė, jog tiek juos pačius, tiek jų vadovus tenkina, o ketvirtadalis (23,1 proc.) - iš dalies tenkina jų turimas profesionalumo lygmuo ir 25,3 proc. teigė, jog tiek juos, tiek vadovus netenkina jų turimas profesionalumas. Tai reiškia, jog pusei respondentų būtina tobulinti savo profesionalumą.

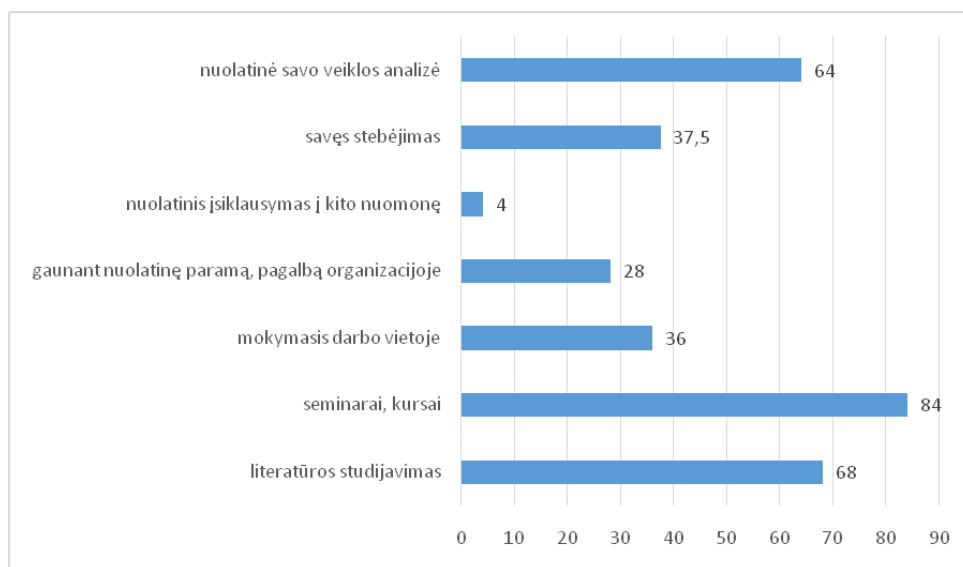


9 pav. Respondentų išskirta karjeros valdymo ir profesionalumo tobulinimo sąsąja proc.

Mokslinėje literatūroje (Stancikienė, 2009; Česnienė ir kt., 2012 ir kt.) darbuotojų profesionalumo tobulinimas ir jų karjeros valdymas siejamas ne tiek su kilimu aukštyr pareigose, kiek su savęs realizavimu veikloje, kuris reiškiasi asmenybės polinkių, poreikių atskleidimu, tobulėjimu bei pripažinimo siekiu. Todėl tyrimo metu aiškinomės, kaip respondentai savo profesionalumo tobulinimą sieja su karjeros valdymu (9 pav.). Tyrimo duomenų analizė rodo (9 pav.), kad tapsmas kompetentingu ir profesionalu, profesionalumo vystymas, kvalifikacijos kėlimas tiesiogiai siejasi su profesijos mokytojo karjeros valdymu. Taip atsakė 45 proc. respondentų. Taip pat nemaža dalis - trečdalis savo profesionalumo tobulinimą sieja su kilimu pareigose. Deja, bet nė vienas respondentas nenurodė, kad jų asmeninės karjeros valdymas ir profesionalumo tobulinimas reiškiasi profesinio identiteto formavimu, priklausymu profesinei grupei. Tačiau aktualu pažymėti, kad du respondentai (1,7 proc.) pateikė savo nuomonę šiuo klausimu: „siekiu tobulėti, kad ne tik tapčiau profesionale savo srityje, bet ir turėčiau didesnes karjeros galimybes“, „visada esi priversta tobulėti, kad išlaikytum savo darbo vietą, o jei pasisektų, tai ir užimti aukštesnes pareigas“. Taigi, galima teigti, kad profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas visų pirma susijęs dviem siekiais: tapti savo srities profesionalu ir kilti pareigose.

Kaip tyrimu nustatyta, dauguma respondentų nori būti gerais pedagogais, savo srities specialistais, o tokiais tapti padeda įvairios profesionalumo tobulinimo priemonės ir būdai: dalyvavimas projektinėje veikloje, kvalifikacijos tobulinimo kursuose, seminaruose, konferencijose,

dalijimasis patirtimi, speciali literatūra, veiklos stebėjimas, refleksija, savimoka ir kt. Tačiau šio tyrimo rezultatų analizė parodė (10 pav.), jog labiausiai profesionalumą tobulinti profesijos mokytojams padeda trys būdai: kursai, seminarai (84 proc.), literatūros studijavimas (68 proc.) bei nuolatinė savo veiklos analizė (64 proc.). Darytina prielaida, kad respondentų darbo vietose, t. y. jų institucijose, siūlomi tradiciniai profesionalumo tobulinimo būdai, t. y. kursai ir seminarai, todėl jais ir dažniausiai profesijos mokytojai tobulina savo profesionalumą. Tačiau, kaip rodo darbo autorės patirtis, kursai ir seminarai nėra patys efektyviausi tobulinant savo praktinius įgūdžius. Tobulinant profesionalumą karjeros valdymo aspektu svarbu gebėti save pažinti bei įsivertinti.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo būdus proc.

Kaip minėta (10 pav.), gauti duomenys rodo, kad daugiau kaip pusė respondentų atlieka savianalizę. Darytina prielaida, kad respondentai geba įvertinti savo silpnąsias bei stipriąsias puses ir planuoti savo profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą kryptingai. Galima teigti, kad savęs įsivertinimas profesijos mokytojui yra labai svarbus. Svarbu ir tai, kaip jį vertina aplinkiniai, nors savianalizei skiriama didesnė reikšmė.

Tyrimu nustatyta (3 priedas, 1 lentelė), jog didžioji dalis (65,9 proc.) profesijos mokytojų profesionalumą tobulina dalinantis darbo patirtimi ir patarimais su kolegomis. Pusė respondentų nurodė, kad mokymasis per veiklą (50,0 proc.) ir reflektvyvi praktika (47,6 proc.) yra tapsmo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai, padedantys siekti karjeros. Remiantis gautais rezultatais, darytina prielaida, jog profesijos mokytojams profesionaliai bendraujant tarpusavyje, dalijantis profesinės veiklos patirtimi, patarimais su kolegomis, jų profesionalumas auga. Mokantis per veiklą ir reflektuojant savo praktiką profesijos mokytojai tampa savo srities profesionalais.

Kaip teigia J. Albrechtas (2005), darbuotojas atlieka daug veiksmų savo karjeros valdyme: renka informaciją, formuoja tikslus, kuria savo karjeros paveikslą, apsvarsto įvairias darbo sritis,

specializacijos ir organizacijos alternatyvas, sudaro karjeros planus, vysto ir realizuoja susikurtą karjeros strategiją, kad pasiektų išsikeltus tikslus, renka grįžtamąją informaciją apie karjeros strategijos efektyvumą ir tikslų svarbą bei aktualumą. Todėl buvo aktualu išsiaiškinti, ką respondentai daro, kai siekia valdyti savo karjerą (12 lentelė). Iš tyrimo duomenų (12 lentelė) matyti, kad pagrindinėmis asmeninės karjeros valdymo priemonėmis respondentai pasirinko individualų karjeros planą (83,3 proc.) bei savo asmens ir karjeros paveikslo kūrimą (76,2 proc.), atliekant įvairius savęs pažinimo testus (57,9 proc.), tyrinėjant asmeninės karjeros galimybes (52,4 proc.), rūpinantis savo karjeros įgyvendinimu (46,8 proc.). Tai patvirtina atliktų tyrimų (Valickas ir kt., 2014) išvadas, kad įsigali ne organizacijos darbuotojų karjeros valdymo, bet karjeros savivaldos tendencijos, kai pats asmuo siekia savęs pažinimo, karjeros galimybių tyrinėjimo, karjeros planavimo, karjeros įgyvendinimo. Tai patvirtina ir gauti rezultatai: trečdalis (31,0 proc.) respondentų nurodė, jog asmeniškai tobulinasi profesinėje srityje, siekdami valdyti savo karjerą. Taip pat tyrimo rezultatai patvirtina ir kitų tyrimų (Grakauskas ir kt., 2007) rezultatus, rodančius, jog karjeros srityje vyksta kardinalūs pokyčiai: karjera tampa individuali, suartėja karjeros ir asmeninio gyvenimo sampratos, atsiranda poreikis nuolat mokytis ir tobulėti.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priemones, kuriomis valdo karjerą, proc.

		Respondentai		Procentų atvejais
		Respondentų skaičius	Procentai	
24.Kokiomis priemonėmis Jūs valdote savo karjerą?	informacijos, kuri tiesiogiai susijusi su darbo pasauliu, rinkimas	33	5.3	26.2
	tikslų formavimas	46	7.3	36.5
	savo asmens ir karjeros paveikslo kūrimas	96	15.3	76.2
	darbo sričių, specializacijos ir organizacijos alternatyvų svarstymas	23	3.7	18.3
	individualaus karjeros plano sudarymas	105	16.7	83.3
	susikurtos karjeros strategijos vystymas ir realizavimas	43	6.9	34.1
	grįžtamosios informacijos rinkimas apie karjeros įgyvendinimą	29	4.6	23
	rūpinuosi savo karjeros įgyvendinimu	59	9.4	46.8
	tyrinėju asmenines karjeros galimybes	66	10.5	52.4
	atlieku įvairius savęs pažinimo testus	73	11.6	57.9
	asmeniškai tobulinuosi profesinėje srityje	39	6.2	31
	atlieku veiklos refleksiją	16	2.6	12.7
Rezultatas		628	100	498.4

Tyrimo rezultatai (13 lentelė) rodo, kad daugiau nei trečdaliui respondentų karjeros valdyme aktualu formuluoti tikslus (36,5 proc.) ir realizuoti sukurtą karjeros strategiją (34,1 proc.). Tačiau pakankamai nedaug (23,0 proc.) iš apklaustųjų nurodė, kad karjeros valdyme svarbus yra grįžtamosios informacijos rinkimas apie karjeros pasisekimą. Taip pat tik 26,2 proc. apklaustųjų supranta, jog labai svarbu susirinkti informaciją apie savo veiklą prieš pradėdant siekti karjeros. Tad galima daryti prielaidą, kad profesijos mokytojai valdo savo karjerą ir žino, kaip tai daryti, tačiau tai daro ganėtinai paviršutiniškai: nekaupia karjeros sėkmės atvejų patirties, neanalizuoja, kaip ir kokios priemonės padeda siekti karjeros, nenumato jos perspektyvų.

13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros sėkmės rodiklius proc.

		Respondentai		Procentų atvejais
		Respondentų skaičius	Procentai	
29. Kas atspindi Jūsų karjeros sėkmę organizacijoje?	statusas	13	3.6	89.7
	atlyginimas	34	9.4	27
	pareigos	21	5.8	16.7
	bendradarbių pripažinimas	53	14.6	42.1
	vadovybės teigiamas vertinimas	51	14.1	40.5
	profesionalumo tobulinimo galimybė	59	16.3	46.8
	profesionalumas	56	15.5	44.4
	moralinis pasitenkinimas savo karjera	75	20.7	59.5
Rezultatas		362	100	366.7

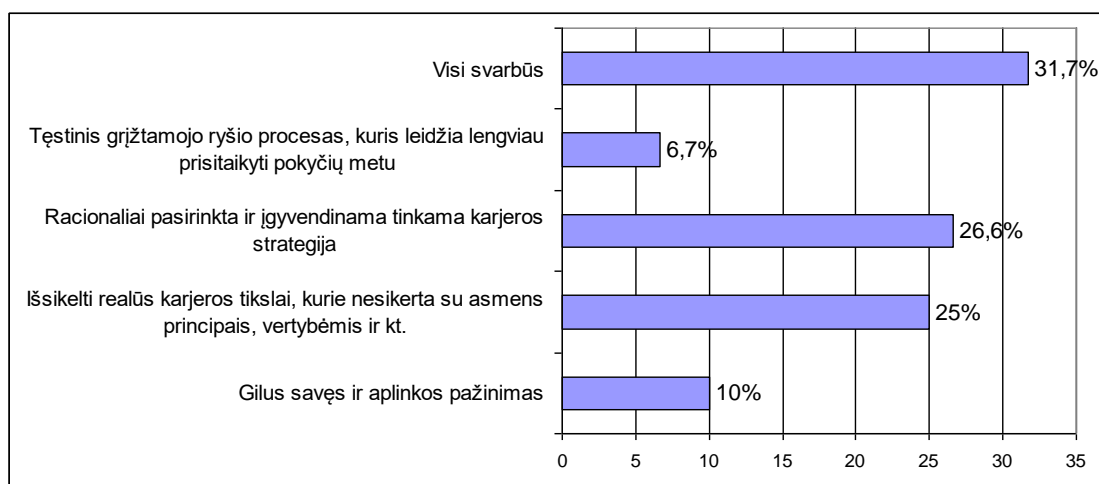
Tyrimo dalyviai išskyrė pagrindinius karjeros sėkmės rodiklius (13 lentelė): moralinis pasitenkinimas savo karjera (59,5 proc.), bendradarbių pripažinimas (42,1 proc.), vadovybės teigiamas vertinimas (40,5 proc.), turimas profesionalumas (44,4 proc.), jo tobulinimo galimybė (46,8 proc.). Galima teigti, kad respondentai labiau vertina subjektyvius karjeros sėkmės rodiklius (pasitenkinimas, pripažinimas, vertinimas ir kt.), nei objektyvius (pareigos, atlyginimas, statusas). Tai patvirtina B. Jatkauskienės (2013) monografijoje suformuluotą tyrimo išvadą, jog darbuotojai labiau vertina ne ekonominį karjeros teikiamą kapitalą, o socialinį, kuris yra žmogaus tapimo individualybe pagrindas.

Gautų rezultatų analizė rodo, jog trečdalis respondentų (29,7 proc.) sprendimus dėl profesionalumo tobulinimo ir asmeninės karjeros valdymo pageidautų priimti drauge su vadovybe, siekiant juos suderinti tarpusavyje, o beveik pusė (46,2 proc.) yra labiau linkę pasitikėti savo asmeniniais profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo sprendimais. Tokius duomenis galima interpretuoti, remiantis mokslinių darbų (Valackienė, 2015 ir kt.) analize, kuriuose akcentuojama, kad šiuolaikinė karjera pasižymi siekiu suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus, tačiau vis svarbesnį vaidmenį karjeros valdyme, profesionalumo tobulinime vaidina patys darbuotojai. Teigiama (Valickas ir kt., 2015), jog šiuolaikinėse organizacijose vykdomas kiekvieno darbuotojo karjeros planavimas. Atsiradus poreikiui, organizacija sudaro savo darbuotojams galimybes tobulėti ir, žinoma, pakilti į aukštesnes pareigas. Tačiau net ketvirtadalis (24,1 proc.) respondentų savo profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą norėtų patikėti savo organizacijai. Tokie tyrimo rezultatai sutampa su jau atliktų tyrimų rezultatais (Petkevičiūtė, 2013).

Dauguma (63,3 proc.) respondentų mano, kad jų karjeros valdymą apima savo, kaip profesijos mokytojo, veiklos, savęs į(si)vertinimas (profesinė kvalifikacija, kompetencijos, įgyta patirtis ir kt.), o ketvirtadalis - asmeninių poreikių ir interesų identifikavimas ir jų tenkinimo galimybių paieška (26,4 proc.) bei darbo vietos, t. y. profesinio rengimo centro, keliamų reikalavimų identifikavimas ir atliepimas (24,3 proc.). Mažiausiai daliai (16,9 proc.) atrodo, kad jų karjeros valdymas apsiriboja profesionalumo, reikalingo darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymu.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos asmeninės karjeros valdymui (3 priedas, 7 pav.). Daugiausia (38,2 proc.) teigė, kad jų karjeros valdymui daugiausiai įtakos turi tikslai, lūkesčiai, asmeninė vizija. Nemažos dalies (26,4 proc.) nuomone, ekonominė situacija daro poveikį karjeros valdymui. Mažiausios dalies nuomone, karjeros valdymui daro įtaką asmeninės nuostatos, vertybės (4,9 proc. ), profesionalumas, veiklumas, aktyvumas, savikontrolė (4,2 proc.). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, jog tyrime dalyvavusių asmenų karjeros valdymui daugiausia įtakos turi karjeros tikslai, lūkesčiai, asmeninė vizija. Taigi atliktas tyrimas patvirtina daugelio mokslininkų (Stancikienė, 2009; Albrektaitė, 2007; Dačiulytė ir kt., 2012 ir kt.) tyrimų rezultatus, pagrindžiančius, kad karjeros valdymui reikalingi kompleksiniai gebėjimai, įgalintys kurti asmeninę viziją ir jos įgyvendinimo strategiją. Asmeninės karjeros atveju pats profesijos mokytojas geriausiai žino savo tikslus, lūkesčius, galimybes, todėl objektyviausiai gali planuoti savo karjerą. Taigi, galima teigti, kad daugiausia respondentų supranta, kad tik nuo jų pačių priklauso karjera organizacijoje. Mokslininkai (Rosinaitė, 2010; Stanišauskienė, 2007 ir kt.) teigia, kad individo karjera organizacijoje tampa individualios karjeros fragmentu, t. y. ne organizacija, bet individai patys planuoja, organizuoja, motyvuoja ir kontroliuoja savo karjerą.

V. Rosinaitė (2010) teigia, kad karjeros valdymas yra nuolatinis ir tęstinis procesas. Todėl siekiant įvertinti karjeros valdymo efektyvumą reikia koncentruotis ties tokiais kriterijais, kaip: gilus savęs ir aplinkos pažinimas; išsikelti realūs karjeros tikslai, kurie nesikerta su asmens principais, vertybėmis, interesais, gebėjimais ir pageidaujamu gyvenimo būdu; racionaliai pasirinkta ir įgyvendinama tinkama karjeros strategija; tęstinis grįžtamojo ryšio procesas, kuris leidžia lengviau prisitaikyti pokyčių metu. Todėl anketoje prašėme respondentų išskirti svarbiausius savo karjeros valdymo aspektus, kurie gali lemti jų karjeros sėkmę (11 pav.). Tyrimo duomenų analizė rodo, kad daugiausia - net trečdalis (31,7 proc.) mano, jog visi 19 pav. nurodyti karjeros valdymo aspektai yra vienodai svarbūs. Tačiau likusieji išskyrė tik pavienius aspektus, svarbiausius jų karjeros sėkmei. Taigi, vieni apklaustieji išskyrė karjeros tikslus (25 proc.) ir tinkamą karjeros strategiją (26,6 proc.). Kiti teigia, kad labai svarbu siekiant karjerą valdyti gerai pažinti save ir aplinką (10 proc.), tačiau ne taip svarbu valdyti grįžtamojo ryšio procesą (6,7 proc.). Taigi, galima teigti, kad dauguma respondentų neturi aiškaus savo karjeros valdymo vaizdo, kadangi iš jų ne visi dėmesio skiria savęs pažinimui, ar tokiam svarbiam karjeros valdyme aspektui kaip grįžtamojo ryšio procesui.



11 pav. Respondentų išskirti karjeros valdymo aspektai, lemiantys jų karjeros sėkmę, proc.

Anketoje respondentų klausėme, kokias jie mato profesionalumo tobulinimo perspektyvas valdant asmeninę karjerą savo institucijoje (14 lentelė). Didžioji dauguma (70,6 proc.) nurodė, jog profesionalumą tobulins valdant savo karjerą nuolat atnaujindami žinias ir kompetencijas. Mažesnę dalį (52,4 proc.) nurodė, kad sieks savo veiklos profesionalumo. Lygiai pusė (50 proc.) mano, kad profesionalumo tobulinimas jų karjeros valdyme pirmiausiai užtikrina kvalifikacijos augimą. Tačiau palyginti nedidelė dalis apklaustųjų savo profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą sieja su kilimu pareigose (15,9 proc.) ir atlyginimo didinimu (25,4 proc.). Todėl galima daryti prielaidą, kad atlyginimo didėjimas yra labiau siejamas su aukštesne kvalifikacija nei su profesionalumu toje pačioje kvalifikacinėje kategorijoje.

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesionalumo tobulinimo perspektyvas valdant karjerą proc.

		Respondentai		Procentų atvejis
		Respondentų skaičius	Procentai	
35. Kokios Jūsų profesionalumo tobulinimo perspektyvos organizacijoje valdant asmeninę karjerą?	profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas	11	3.1	8.7
	kvalifikacijos augimas	63	17.6	50
	pareigų kilimas	20	5.6	15.9
	atlyginimo didėjimas	32	8.9	25.4
	žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas ir tobulinimas	89	24.9	70.6
	praktinės patirties įgijimas	53	14.8	42.1
	profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas	66	18.4	52.4
	veiklos sferos plėtra	9	2.5	7.1
	prestižo, pagarbos įgijimas	15	4.2	11.9
Rezultatas		358	100	284.1

*Apibendrinant respondentų požiūrio analizę apie profesionalumo tobulinimo ir asmeninės karjeros valdymo sampratą, veiksnius, priemones, būdus, sąsajas, galima teigti, kad daugelis karjerą supranta siaurai, nes sieja tik su profesine veikla. Karjera visų pirma tenkina profesijos mokytojų saviraiškos ir saugumo poreikius. Pašaukimas profesijai jiems yra svarbiau nei pripažinimas ar statusas. Respondentai supranta, kad valdyti karjerą gali tik profesionalas, kad*

*profesionalu tampama profesinėje veikloje, kad aukštesnis profesionalumo lygmuo sąlygoja didesnes karjeros galimybes. Tapstamas profesionalu, profesionalumo vystymas, kvalifikacijos tobulinimas tiesiogiai siejasi su karjeros valdymu. Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas visų pirma susijęs dviem siekais: tapimu savo srities profesionalu ir kilimu pareigose. Profesionalumą tobulinti profesijos mokytojams padeda kursai, seminarai, literatūros studijavimas, nuolatinė savo veiklos analizė, dalijimasis patirtimi, patarimais su kolegomis. Mokymasis per veiklą ir reflektuoti praktika yra tapimo profesionalu ir profesionalumo tobulinimo būdai, padedantys siekti karjeros. Pagrindinės profesijos mokytojų karjeros valdymo priemonės - individualus karjeros planas bei savo asmens ir karjeros paveikslo kūrimas, atliekant savęs pažinimo testus, tyrinėjant karjeros galimybes, rūpinantis karjeros įgyvendinimu. Profesijos mokytojai valdo savo karjerą ir žino, kaip tai daryti, tačiau tai daro gana paviršutiniškai, nes nekaupia karjeros sėkmės atvejų patirties, neanalizuoja, kaip ir kokios priemonės padeda siekti karjeros, nenumato jos perspektyvų. Labiau vertina subjektyvius karjeros sėkmės rodiklius nei objektyvius. Dauguma supranta, kad karjeros valdymą apima veiklos, kvalifikacijos, kompetencijų, patirties į(si)vertinimas ir kad vis svarbesnę vaidmenį karjeros valdyme vaidina pats profesijos mokytojas, kad tik nuo jo paties priklauso jo karjera. Respondentų karjeros valdymui daugiausia įtakos turi karjeros tikslai, lūkesčiai, asmeninė vizija. Tačiau dauguma neturi aiškaus savo karjeros valdymo vaizdo, kadangi neskiria dėmesio savęs pažinimui, įsivertinimui. Dauguma nurodė, jog profesionalumą tobulins valdant savo karjerą nuolat atnaujindami žinias ir kompetencijas. Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo skirtumus nulėmė amžius, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, mokslo laipsnis, o įtakos tam neturėjo lytis ir pareigos.*

### **3.2.2. Kokybinis tyrimas: profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo X organizacijoje vieno atvejo analizė**

Šio empirinio tyrimo etapo, t. y. kokybinio tyrimo, tikslas – atlikti Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro (toliau – Centro) profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybių analizę. Pristačius instituciją, *atvejo analizė atlikta pagal šiuos kriterijus*: Centro struktūra ir skyriai; veikėjai; misija ir vizija; veiklos tikslas ir uždaviniai; veiklos ir jų aprėptys; profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas (bendra strategija, individualus planas, problemos ir kt.); atsakomybė ir grįžtamasis ryšys, finansavimas. *Atliekant analizę, remtasi šiais principais*: objektyvumu, kontekstualumu, naudingumu, tęstinumu. Numatyti ir išanalizuoti pagrindiniai Centro dokumentai, reglamentuojantys profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą: strateginiai,

detalesni planai, ataskaitos (Centro 2018 m. veiklos programa ir įgyvendinimo planas, 2016-2017 ir 2017-2018 m. m. bendrieji profesinio mokymo planai, 2016-2018 m. m. ataskaitos ir kt.), veiklos aprašai (Formaliojo profesinio mokymo tvarkos aprašas, 2015-05-08, Nr. V-479; Centro darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka, 2016 ir kt.), įstatatai, įsakymai ir kt.

*Institucijos pristatymas.* Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centras yra Klaipėdoje, Taikos pr. 67. Jis įsteigtas 2004 metais. Tai viešoji įstaiga. Nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. Klaipėdos statybininkų mokykla ŠMM 2016-06-20 įsakymu Nr. V555 „Dėl Klaipėdos statybininkų mokyklos reorganizavimo“ prijungta prie Klaipėdos profesinio mokymo ir reabilitacijos centro.

*Centro struktūra. Centro skyriai:* Gimnazijos, Inžinerinės pramonės ir statybos, Sveikatos priežiūros paslaugų ir reabilitacijos, Tęstinio mokymo, Transporto, Plėtros (vystymo), Personalo. Būtent Personalo skyriaus veiklos paskirtis:

- Parengti visų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planą ketvirčiui. Už tai yra paskirti atsakingi asmenys ir priežiūrą vykdomas vadovas;
- Įgyvendinti visų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programą pusmečiui. Už tai yra atsakingi skyrių vedėjai ir priežiūrą vykdomas vadovas;
- Organizuoti mokymus administracijos darbuotojams, mokytojams  $\frac{3}{4}$  kartus per metus;
- Projektinės veiklos srityje rengti projektus darbuotojų kvalifikacijai kelti - 2 per pusmetį. (Gautas patvirtinimas apie paramą, todėl 2019 m. m. 25 profesijos mokytojai turės galimybę tobulinti dalykines – technologines kompetencijas);
- Organizuoti mokinių, mokytojų, administracijos darbuotojų, dalyvavusių pagal projektus vizituose ES šalyse, pasidalijimą gerąja patirtimi.

*Centro veikėjai: administracija, skyrių vadovai, profesijos mokytojai, profesinio mokymo procese dalyvaujantys specialistai, kiti darbuotojai, mokiniai ir kt.* Iš viso Centre yra 160 darbo vietų. Iš jų: pedagoginiai darbuotojai – 72, administracija – 35, aptarnaujantis personalas – 53. Iš jų: moterų – 97, vyrų – 63. Administracijos darbuotojai turi daktaro, magistro, bakalauro mokslo laipsnius. Pedagogai taip pat turi įvairų išsilavinimą: bakalauro, magistro, daktaro. Aptarnaujantis personalas įgijęs profesinį ir bakalauro laipsnius. Centro vadovai (N=8) pagal vadybines kvalifikacines kategorijas pasiskirsto taip: 1 – turi pirmą, 2 – antrą, 1 – trečią vadybinę kategoriją, o 4 – dar neatestuoti. Ataskaitos už 2018 m. duomenimis, profesijos mokytojai yra aukštos kvalifikacijos pedagogai. Iš jų mokytojo kvalifikaciją turi 48, vyresniojo mokytojo - 20, mokytojo metodininko – 16, mokytojo eksperto – 3 bei 4 yra mokslų daktarai. Lietuvos aspektu šiame centre yra didžiausias tęstinio mokymo mokinių skaičius: Tęstinio mokymo skyriuje yra daugiau nei 250 mokinių, pirminiame skyriuje – 162, transporto skyriuje – 75, gimnazijoje – 155.

*Centro misija ir vizija.* Misija – teikti profesinio mokymo, profesinės reabilitacijos, vairuotojų mokymo paslaugas, atitinkančias šiuolaikinės visuomenės reikalavimus ir atliepančias

darbo rinkos poreikius. *Vizija* – tapti efektyviai dirbančia, modernia profesinio mokymo įstaiga, nuosekliai įgyvendinančia profesinį mokymą, orientuotą į regione paklausias ekonomines veiklos kryptis.

*Centro tikslas ir uždaviniai. Pagrindinis tikslas* – tenkinti viešuosius interesus, vykdant švietimo veiklą padėti asmeniui įgyti kvalifikaciją ir (ar) kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinį mokslo, technologijos, ekonomikos ir kultūros lygį, padedantį jam įsitvirtinti ir konkuruoti kintančioje darbo rinkoje. Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro 2018 m. veiklos programoje (IV dalis, p. 8) numatyti šie *strateginiai tikslai*: 1. Plėtoti mokymo centą kaip atvirą, dinamišką organizaciją, orientuotą į ilgalaikę perspektyvą, atitinkančią šalies švietimo ir socialinę politiką; 2. Didinti profesinio mokymo paslaugų pasiūlą, prieinamumą, kokybę; 3. Tobulinti mokymo personalo kompetencijas, plėtojant kvalifikacijos tobulinimo kryptis, bendradarbiavimo formas; 4. Plėtoti tarptautinius ryšius ir bendradarbiavimą su darbdaviais, socialiniais partneriais. *Veiklos tikslai*: 1. Siekti mokymo centro veiklos procesų vykdymo ir vertinimo kokybės, orientuojantis į personalo kvalifikacijos tobulinimą, bendradarbiavimo ryšių plėtrą ir komunikacijos procesų veiksmingumą; 2. Užtikrinti infrastruktūros procesų veiksmingumą ir saugią aplinką mokymo centro bendruomenei.

*Veiklos uždaviniai*: 1. Gerinti mokymo/si veiklų planavimą, mokinių vertinimą, įsivertinimą ir tarpusavio santykių kūrimą; 2. Užtikrinti personalo kvalifikacijos tobulinimą siekiant individualios ir komandinės veiklos veiksmingumo įsivertinimo; 3. Gerinti informacijos sklaidos procesus Centro viduje ir už jo ribų, viešinant Centro veiklas, palaikant ryšius su suinteresuotomis šalimis Lietuvoje ir užsienyje; 4. Užtikrinti infrastruktūros plėtrą atnaujinant praktinio ir teorinio mokymo, kitas patalpas, įsigyjant reikalingą įrangą. Kalbant apie 2 uždavinį, Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro 2018 m. tikslų įgyvendinimo veiksmų plane (VI dalis, p. 10) numatyta kelti dalykinę ir metodinę kvalifikaciją įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skatinti gerosios patirties sklaidą, atvirų pamokų vedimą, organizuoti mokytojų veiklos į(si)vertinimą, vykdyti mokytojų pedagoginės veiklos stebėseną, aptarimą ir kt. Tačiau ten pat pastebima, jog, įgyvendinant 2 uždavinį, susiduriama su pagrindine problema - žema profesijos mokytojų motyvacija dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

*Centro veiklos ir jų aprėptys*. Centre vystomos 3 pirminio ir tęstinio profesinio mokymo sritys: statyba, transportas, sveikatos priežiūra ir vykdomos įvairios programos (pvz.: pirminio profesinio mokymo programos: Higieninės kosmetikos kosmetiko modulinė profesinio mokymo programa su Spa moduliui; Higieninės kosmetikos kosmetiko mokymo programa; Floristo mokymo programa specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems asmenims; Viešbučio darbuotojo mokymo programa specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems asmenims; Masažuotojo mokymo programa; Želdinių tvarkytojo mokymo programa specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems asmenims; Pėdos

priežiūros paslaugos teikėjo mokymo programa ir daugelis kitų), vykdomas tęstinis mokymas (pvz.: kvalifikacijos tobulinimo mokymai specialiosioms tarnyboms ir pan.), profesinė rehabilitacija žmonėms, turintiems įvairias negalias (fizinę, jutiminę, regos, klausos, sutrikusio intelekto, psichikos). Taigi SUP vieninteliai Klaipėdos m. šiame mokymo centre gali įgyti profesiją.

Kaip numatyta 2018 m. tikslų įgyvendinimo veiksmų plane (VI dalis, p. 10), vykdoma Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro statybos sektoriaus infrastruktūros plėtra. Projekto tikslas – užtikrinti prieinamas aukštos kokybės profesinio mokymo paslaugas pagal vykdomas statybinio profilio mokymo programas. Projekto veiklos: mokomojo pastato renovacija; profesiniam mokymui vykdyti pagal statybinio profilio mokymo programas reikiamos įrangos įsigijimas. Vykdoma pastato renovacija tiek vidaus, tiek išorės. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama: statybos sektoriaus patalpų modernizavimo poreikis bei psichologinė įtampa Centro bendruomenėje dėl profesinių mokyklų tinklo optimizavimo.

Sukurta, įdiegta ir sertifikuota Kokybės vadybos sistema pagal LT ISO 9001:2015. Centriui suteiktas kokybės vadybos sistemos sertifikatas. 2017 m. vyko EQUASS kokybės vadybos sistemos sertifikavimo auditas. Įveikintas transporto, sandėliavimo ir ryšių sektorinio praktinio mokymo centras. Akivaizdžiai pastebima tendencija dėl didėjančio tęstinio profesinio mokymo mokinių skaičiaus. Konstatuojamas faktas, jog profesinio mokymo kokybę Centre lemia materialinės ir techninės sąlygos, kurios nuolat gerinamos, orientuojantis į mokymo turinio atnaujinimą ir darbuotojų darbo sąlygų gerinimą. Siekiant įsitvirtinti konkurencingoje aplinkoje, ieškoma naujų veiklos krypčių bei diegiamos naujovės. Šio mokymo centro pastangų dėka išplėtoti ryšiai su darbdaviais, didėja besimokančiųjų skaičius pameistrystės tęstiniame mokyme, sėkmingai vykdomas tęstinis mokymas nuotoliniu būdu. Praktika rodo, jog suformuota kompetentinga ir kvalifikuota vadovų ir profesijos mokytojų komanda.

Reklamuojant mokymo centrą, gerinama informacija per sklaidos procesus Centro viduje ir už jo ribų, viešinant Centro veiklas, palaikomi ryšiai su suinteresuotomis šalimis Lietuvoje ir užsienyje. Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centras daugiau nei 10 metų sėkmingai plėtoja tarptautinį bendradarbiavimą. Tarptautinio bendradarbiavimo plotmėje didžiausias dėmesys skiriamas pedagoginių darbuotojų socialiniams įgūdžiams ir kvalifikacijai tobulinti; naujiems mokymo metodams įsisavinti ir juos diegti; įgyti naujas ar tobulinti turimas kompetencijas; perimti pažangią profesinio mokymo patirtį ir diegti ją profesinėje veikloje.

Šiame profesinio mokymo centre tarptautinį bendradarbiavimą koordinuoja Plėtos ir vystymo skyrius, kurio veikla apima šias kryptis: projektų rengimas ir teikimas; projektų rezultatų kūrimas ir viešinimas; projektų veiklų įgyvendinimo priežiūra; naujų plėtos galimybių įgyvendinimo paieška; teikiamų paslaugų viešinimas; partnerių paieška, ryšių palaikymas. Centras bendradarbiauja su profesinio mokymo paslaugų teikėjais iš tokių Europos šalių, kaip Graikija,

Švedija, Danija, Didžioji Britanija, Malta, Norvegija, Vokietija ir kitų šalių. Įgyvendinant tarptautinius projektus, aktyviai bendradarbiaujama ir su Respublikos profesinio mokymo įstaigomis, darbdaviais ir darbdavių asociacijomis.

Dalyvaudamas įvairiuose tarptautiniuose projektuose ir programose Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centras siekia įsitraukti į bendrą ES profesinio mokymo paslaugas teikiančių institucijų tinklą, stiprinti žmonių išteklius, kaupti patirtį, skleisti naują patirtį, diegti inovatyvius mokymo metodus ir užtikrinti profesinio mokymo kokybę. Šis profesinio mokymo centras – vienintelis tokios paskirties centras, esantis Klaipėdos apskrityje, mieste. Galima teigti, jog Centras užtikrina personalo kvalifikacijos tobulinimą siekiant individualios ir komandinės veiklos veiksmingumo įsivertinimo. Centre siekiama gerinti mokymo veiklų planavimą, mokinių vertinimą, įsivertinimą ir tarpusavio santykių kūrimą. Centras nebendradarbiauja su profesinėmis sąjungomis. Tačiau glaudžiai bendradarbiauja su šiomis asociacijomis bei profesinėmis asociacijomis: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija, Lietuvos vairuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo mokyklų asociacija, Lietuvos statybininkų asociacija, Lietuvos profesinio mokymo įstaigų asociacija, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija, Lietuvos restoranų vyriausių virėjų ir konditerių asociacija, Lietuvos nuotolinio ir e. mokymosi asociacija, Lietuvos inovatyvių profesinio rengimo įstaigų asociacija, Lietuvos vairuotojų rengimo įstaigų asociacija Klaipėdos pramonės, prekybos ir amatų rūmai, Tęstinio mokymo centrų asociacija. Asociacijų tikslas – koordinuoti narių veiklą, atstovauti asociacijos narių interesams ir juos ginti ar tenkinti kitus viešuosius interesus.

*Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas (bendra strategija, individualus planas, problemas ir kt.).* Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro 2018 m. veiklos plano įgyvendinime (II dalis, p. 4) teigiama, kad profesijos mokytojai yra aukštos kvalifikacijos savo srities specialistai, turintys atitinkamą išsilavinimą. Toliau (II dalis, p. 5) teigiama, kad Centro darbuotojams sudarytos galimybės tobulinti kvalifikaciją dalyvaujant mokymuose, seminaruose, įvairiuose kursuose, konferencijose, projektinėje veikloje (įgyvendinant edukacines programas) bei stažuotėse užsienio šalyse. Įgyvendinant vieną iš strateginių tikslų – tobulinti mokymo personalo kompetencijas, plėtojant kvalifikacijos tobulinimo kryptis – ataskaitos analizė rodo, kad per 2018 m. kvalifikaciją darbuotojai kėlė 168 kartus arba 2118 val. per metus. Kvalifikaciją tobulino didžioji dalis darbuotojų - 54 asmenys. Iš jų daugiau kaip 5 kartus per metus kvalifikaciją tobulino – 13, iki 5 kartų per metus – 18, 1 kartą – 23. Kaip dokumente teigiama (II dalis, p. 6), įgyvendinant kitą strateginį tikslą – plėtoti tarptautinius ryšius ir bendradarbiavimą su darbdaviais ir socialiniais partneriais – apibendrinta gautų duomenų analizė rodo, jog per 2018 m. mokymo centro darbuotojai ir pedagogai kvalifikaciją tobulino įvairiose užsienio šalyse: Vokietijoje, Italijoje, Graikijoje, Ispanijoje ir kt.

Centro darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos III dalyje atsispindi profesijos mokytojų kompetencijų tobulinimo turinys ir sritys. Išanalizavus, galima teigti, kad Centro profesijos mokytojai plėtoja kompetencijas, tobulina savo profesionalumą ir tampa savo srities profesionalais dalyvaudami projektuose, seminaruose, kursuose, mokymuose, konferencijose, stažuotėse ir kt. už Centro ribų ir pačiame Centre. Profesijos mokytojai tobulina įvairias kompetencijas: profesines (dalykines), vadybines, andragogines, bendrąsias, informacinių technologijų, užsienio kalbų ir kt.

Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro 2018 m. veiklos plano SSGG analizėje (III dalis, p. 6) mokytojų ir administracijos darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose Lietuvoje ir užsienyje išskirtas kaip Centro stiprybė. Parengti ir laimėti projektai patvirtina tinkamas šio profesinio mokymo rengėjų kompetencijas, projektinės veiklos patirtį. Tačiau kaip silpnybė pažymima, jog profesijos mokytojai nėra pasirengę dirbti su emocijų ir/ar elgesio sutrikimų turinčiais mokiniais, per mažai praktikuojama profesijos mokytojų gerosios patirties sklaida. Trūksta mokytojams iniciatyvos rengiant ir atnaujinant metodinę medžiagą, naujas programas, vedant atviras pamokas ir kitus edukacinius renginius, nesisteminga mokytojų metodinės veiklos organizavimo kontrolė. Nepakankamas darbuotojų, pedagogų užsienio kalbų mokėjimas. Todėl Centro 2018 m. veiklos plano SSGG analizėje (III dalis, p. 7) teigiama, jog organizuojant profesijos mokytojų kvalifikacijos kėlimą būtina dėmesio skirti jų apmokymams dirbti su emocijų ir/ar elgesio sutrikimų turinčiais mokiniais, profesijos mokytojų gerosios patirties sklaidos intensyvinimui. Taip pat būtina aktyvinti mokytojus rengti ir atnaujinti metodinę medžiagą, rengti naujas programas, perteikti pozityvią darbo patirtį, gerinti pamokos kokybę stiprinant mokinio ir mokytojo dialogą, siekiant individualios mokinio pažangos. Siekti sistemingumo, organizuojant mokytojų metodinę veiklą, skatinti profesijos mokytojų dalyvavimą rengiant metodinę, vaizdinę medžiagą pagal mokomuosius dalykus. Šiame dokumente teigiama (p. 8), jog, esant neaktyviam profesijos mokytojų kvalifikacijos kėlimui, atsiranda grėsmė teikti nekonkurencingas ir nekokybiškas paslaugas. Ten pat kaip grėsmė įžvelgiama pedagoginio personalo kompetencijų dirbti nuotolinio mokymo aplinkoje trūkumas.

Centro darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkoje (2016) teigiama, jog ypatingas dėmesys turi būti skiriamas profesijos mokytojų MVG, profesionalumo tobulinimui, bendradarbiavimui, atsakomybei ir kt. Centro strateginėje plėtoje išskirtas personalo raidos strateginis tikslas — plėtoti žmogiškuosius išteklius, skatinti personalo profesinį bei intelektualinį augimą kvalifikacijos ir asmenybės raidos vertybinių nuostatų puoselėjimo pagrindu. Ypatingas dėmesys skiriamas profesinio rengimo kokybei. Numatyti strategijoje ir personalo raidos uždaviniai. Jais siekiama užtikrinti personalo veiklos tikslingumą ir veiksmingumą; sudaryti sąlygas darbuotojams nuolat tobulinti veiklinę kvalifikaciją, t. y. skatinamas profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas per veiklą, mokantis savarankiškai, mokantis per patirtį, lankant

kursus, seminarus, dalyvaujant mokymuose, projektinėje veikloje, konferencijose ir pan. Centro strateginės plėtros įgyvendinimo programoje aptarti Centro veiklos profesionalumo tobulinimo, akcentuojant pažangos kryptingumą, tikslai, uždaviniai, priemonės, rezultatai. Ji apima administraciją ir visus Centro profesijos mokytojus, specialistus.

Centro vadovybė ypatingą dėmesį skiria savo mokytojų profesionalumo tobulinimui. Parengta ir patvirtinta Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro direktorės 2016 m. įsakymu kvalifikacijos tobulinimo tvarka, kurioje yra VI dalys. I dalyje teigiama, jog kvalifikacijos tobulinimas yra kiekvieno darbuotojo profesinės veiklos sudedamoji dalis. II dalyje aprašyta atsakomybė už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. III dalyje – darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklų finansavimas. Detaliau apžvelgsime kiekvieną iš jų.

Kaip aukščiau minėta, I dalyje „Bendrosios nuostatos“ teigiama, jog kvalifikacijos tobulinimas yra kiekvieno darbuotojo profesinės veiklos sudedamoji dalis. Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimas turi padėti jiems tobulinti kompetencijas, lavinti gebėjimus, gilinti ir plėsti žinias bei plėtoti meistriškumą, kurie būtini vykdant Centro misiją ir strategiją. Numatytos darbuotojų skatinimo priemonės. Mokslininkų (Šedžiuvienė, 2006; Teresevičienė ir kt. 2006 ir kt.) teigimu, motyvacija mokytis svarbi profesiniam tobulėjimui. Profesijos mokytojas, kuris nuolat tobulins savo profesionalumą, gali tikėtis iš Centro finansinės paramos. Taip pat numatytas ir naujų kompetencijų įgijimas bei su tuo susijusi mokytojų karjeros perspektyva. II dalyje „Atsakomybė už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą“ teigiama, jog atsakingi už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą yra Centro administracija, skyrių vedėjai, padalinių vadovai ir kiekvienas darbuotojas asmeniškai. Už darbuotojų karjeros valdymą atsakinga tiek Centro administracija, tiek patys profesijos mokytojai.

Galima teigti, kad profesijos mokytojams šiame mokymo centre karjeros galimybės yra palankios. Karjeros valdymas vyksta per atestaciją - perėjimą iš vienos karjeros stadijos į kitą. Centro vadovybės palankus požiūris į profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą bei karjeros valdymą ir patys mokytojai prisiima atsakomybę už šį procesą. Centro profesijos mokytojai suaugusiųjų mokymosi savaitės metu sistemingai dalyvauja įvairiuose seminaruose, kursuose, konferencijose ir kt. Kvalifikacijos kėlimas, kompetencijų tobulinimas, gauti pažymėjimai pristatomi profesijos mokytojų pedagoginės veiklos ataskaitoje Tęstinio mokymo skyriuje, kaip ir visuose kituose, kas pusmetį. Kasmet vertinama profesijos mokytojų pedagoginė kompetencija: pristatomas temų ir/ar metodų aplankas dalyko/modulio rėmuose ir pan. Mokytojų atestacinė komisija vyksta kas ketvirtį. Profesijos mokytojai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose ir respublikiniuose projektuose. Jiems sudaroma galimybė dalintis gerąja patirtimi ir tobulinti profesines bei bendrąsias kompetencijas. Dalyvavimo projektuose tikslas - Centro intelektualųjų ir materialųjų išteklių gausinimas, profesinio rengimo programų bei specialistų rengimo kokybės

tobulinimas, naujovių pritaikymas ir kt. Kiekvieno Centro bendruomenės nario aktyvus, veiksmingas dalyvavimas pasiekiamas per bendrus pasitarimus, asmeninius įsipareigojimus.

*Atsakomybė ir grįžtamasis ryšys.* Centro darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkoje (I dalyje) akcentuojamas grįžtamojo ryšio užtikrinimas - atsakingi asmenys už darbuotojų profesionalumo tobulinimą formuoja Centro darbuotojų tobulėjimo politiką, kompetencijų plėtotę, inicijuodami pokyčius tiek jų kvalifikacijos tobulinime, tiek profesiniame rengime. Taigi pripažįstama, jog profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas turi svarbą karjeros valdymui, taip pat daro įtaką profesinio rengimo kokybei. Skyrių vedėjai ir padalinių vadovai, nustatydami individualius ir grupinius profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo poreikius, derina juos su Centro veiklos tikslais ir uždaviniais. Akcentuojama kiekvieno profesijos mokytojo atsakomybė, nes dokumente (I dalyje) teigiama, jog kiekvienas darbuotojas yra atsakingas, kad jo tobulėjimas, ugdymasis, kvalifikacijos tobulinimas būtų orientuotas į profesinio rengimo kokybės užtikrinimą. Dokumento (II dalyje) numatyta, jog aukščiau minėti atsakingi asmenys identifikuoja profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo poreikius ir parengia jų profesionalumo tobulinimo planą vieneriems mokslo metams.

Centro profesijos mokytojai du kartus per metus (už I ir II pusmečius) rengia ataskaitas už kvalifikacijos tobulinimą, metodinę ir kitą veiklą, kurios užtikrina aiškų ir kokybišką darbą, kaip teigiama profesinio mokymo centro 2018 m. veiklos plano SSGG analizėje (III dalis, p. 6). Dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo veikloje svarbu ne tik kokiuose seminaruose, kursuose, mokymuose profesijos mokytojas dalyvavo, o ir dalyvavimo juose rezultatyvumas, veiksmingumas, t. y. ką profesijos mokytojas gali įgyvendinti profesinio mokymo praktikoje patobulinęs kvalifikaciją, kokia konkreti nauda Centrai ir darbuotojui. Aktualu yra tai, ką kiekvienas profesijos mokytojas gali pritaikyti praktinėje veikloje ir tokiu būdu patobulinti profesinio mokymo kokybę, pvz.: įdiegti naujas technologijas. Taip pat Centre palaikomi darbuotojai, kurie tęsia studijas kolegijose, universitetuose, t. y. formaliajame suaugusiųjų švietime, ir tokiu būdu gilina, plečia savo kompetencijas ir įgyja naujų. Aukščiausios kategorijos profesijos mokytojai, t. y. ekspertai, dalyvauja programų rengime. Profesijos mokytojams nuolat keliamas reikalavimas įgyvendinti pokyčius, t. y. atnaujinti mokymo dalykų turinį (mokymo medžiagą), testus, praktines užduotis. Profesijos mokytojai skatinami vesti atviras pamokas. Iš to tikimasi rezultatyvumo, t. y. kokie pokyčiai įgyvendinti, kokios inovacijos, kokia nauda kolegoms ir Centrai. Taip pat skatinama dalyvauti konferencijose, kaip ir kituose patirties sklaidos renginiuose, ir skaityti pranešimus. Čia taip pat akcentuojamas viso to rezultatyvumas, t. y. kokie pokyčiai įgyvendinti, kokios inovacijos, kokia nauda partneriams ir Centrai. Pažymima ir darbuotojų veikla Centro komisijose, darbo grupėse. Šiuo aspektu svarbu rezultatyvumas, t. y. kokie pokyčiai įgyvendinti, kokios inovacijos,

kokia nauda partneriams ir Centrai. Ypatingas dėmesys skiriamas profesijos mokytojų metodinei veiklai bei profesinio mokymo programų atnaujinimui ir naujų rengimui.

Mokymo centro 2018 m. veiklos plane, patvirtintame Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro direktorės 2018 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. V-76, „Bendrosiose nuostatose“ (I dalis, p. 2) teigiama, kad veiklos planu siekiama teikti kokybiškas profesinės reabilitacijos, profesinio mokymo paslaugas pagal tęstinio ir pirminio profesinio mokymo ir vairuotojų rengimo mokymo programas, užtikrinti programose numatytas mokymosi sąlygas, tobulinti mokymo turinį, sudaryti sąlygas mokytojams ir kitiems profesinio mokymo procese dalyvaujantiems asmenims tobulinti savo kvalifikaciją, taupiai ir tikslingai naudoti skirtus išteklius.

*Finansavimas.* Centro darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos III dalyje „Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklų finansavimas“ teigiama, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas finansuojamas iš Centro lėšų, ES struktūrinių fondų, projektų arba paties darbuotojų lėšomis.

Išanalizavus 2016-2018 m. m. ataskaitas, galima teigti, jog daugiau kaip pusė Centro mokytojų yra savo profesijos specialistai - praktikai, įgiję pedagogines, andragogines kompetencijas ir sukaupę didelę pedagoginę, profesinę patirtį bei nuolat tobulina savo profesionalumą. Veiklas vykdo laikantis parengtų ir aukščiau aptartų Centro dokumentų. Profesijos mokytojai, įvertinus jų profesionalumo tobulinimo poreikius, tobulina kompetencijas įvairiose srityse (ypatingą dėmesį skiriant profesinių, bendrųjų, sociokultūrinių kompetencijų ugdymui/si) ir įvairiomis formomis (tiek mokantis darbo vietoje – mokymasis iš patirties, patirties reflektavimas, kolegų pamokų stebėjimas ir kt., tiek už jos ribų – kursai, seminarai, parodos ir kt., tiek užsiimant savišvieta – knygų skaitymas, internetas ir kt.). Užtikrinamas grįžtamasis ryšys, mokymosi rezultatai diegiami į profesinį rengimą, jie fiksuojami, aptariami kas pusmetį posėdžiuose, analizuojami.

*Apibendrinant galima teigti, jog mokymo centras sudaro sąlygas profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui. Tam skirti dokumentai, atsakingi asmenys, tiriami poreikiai, sudaromos galimybės, pasirūpinama finansiniu aspektu. Tačiau profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu bus sudaromos sąlygos sistemingam profesionalumo tobulinimui mokantis ir neformaliai, ir darbo vietoje, ir savišvietos būdu, jeigu bus nuolat stebimas ir objektyviai, kompetentingai įvertinamas profesionalumas ir atitinkama karjera. Profesionalumo tobulinimas nepakankamai suvokiamas kaip veiksnys, padedantis profesijos mokytojui pačiam valdyti savo karjerą. Tai patvirtina Centro veiklos ataskaitų analizė. Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas nepakankamai suvokiamas kaip MVG būtinybė, labiau siejamas su asmeninės karjeros siekimu. Mokytojų profesionalumo tobulinimas nepakankamai efektyvus, užtikrinantis sėkmingos karjeros valdymą. Todėl būtina, kad šį procesą strateguotų ir realizuotų andragogas profesionalas.*

## IŠVADOS

Apibendrinta teorinė, dokumentų ir empirinio tyrimo analizė leidžia teigti, jog iškelta hipotezė pasitvirtino: profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu bus sudaromos sąlygos sistemingam profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui darbo vietoje ir už jos ribų, bus stebimas ir įvertinamas jų profesionalumas ir atitinkama karjera.

Teorinė analizė išryškino, kad profesionalumas susietas su asmeniu, jo gebėjimais mobilizuoti turimus šaltinius, siekiant išspręsti veiklos problemą, įveikti sudėtingą profesinę situaciją. Tai gebėjimai, žinios, kultūra, identitetas, kurie siejami su aukštu profesinių žinių lygiu, specializuotomis žiniomis, veiklos metodais, procesų valdymu.

Profesionalumas tobulinamas mokantis neformaliai, darbo vietoje ar savišvietos būdu. Šio proceso sėkmė priklauso nuo to, kaip tikslingai pasirenkamos mokymosi formos ir būdai tobulinant profesines ir bendrąsias kompetencijas.

Su profesionalumo tobulinimu susijęs karjeros valdymas, kurio sėkmę laiduoja ne tik perėjimas iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir profesionalumo tobulinimas toje pačioje karjeros stadijoje. Karjeros valdymas orientuoja į profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir kompetencijų kaitą siekiant tapti savo srities profesionalais.

Kiekybinis tyrimas rodo, kad administracija, profesijos mokytojai profesionalumą suvokia kaip mokymosi per visą karjerą rezultatą. Profesionalumo tobulinimo esmė - kvalifikacijos kėlimas įgyjant būtinas kompetencijas, nuo kurių priklauso asmeninės karjeros sėkmė bei profesinio rengimo kokybė.

Tobulinti profesionalumą skatina noras veikti rezultatyviai, įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Daugelis profesijos mokytojų karjerą supranta siaurai - sieja tik su profesine veikla. Karjera atliepia jų saviraiškos ir saugumo poreikius. Respondentai patvirtina, kad valdyti karjerą gali tik profesionalas, kad aukštesnis profesionalumo lygmuo sąlygoja didesnes karjeros galimybes. Profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas susiję pagrindiniais siekiais: tapsmas savo srities profesionalu ir kilimas pareigų hierarchijoje.

Profesionalumą tobulinti padeda kursai, seminarai, literatūros studijos, veiklos analizė, dalijimasis patirtimi, patarimais su kolegomis. Profesijos mokytojai siekia valdyti savo karjerą ir žino, kaip tai daryti, tačiau tai daro gana paviršutiniškai: nekaupia karjeros sėkmės atvejų patirties, neanalizuoja, kaip ir kokios priemonės padeda siekti karjeros, nenumato jos perspektyvų. Dauguma suvokia, kad karjeros valdymą apima veiklos, kvalifikacijos, kompetencijų, patirties į(si)vertinimas ir kad nuo paties profesijos mokytojo priklauso jo karjera. Tačiau daugelis neturi aiškaus savo karjeros valdymo vaizdo, neskiria dėmesio savęs pažinimui, įsivertinimui.

Dauguma nurodė, jog profesionalumą tobulina ir karjerą valdo nuolat atnaujindami žinias ir kompetencijas. Respondentų požiūrio į profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą skirtumus nulėmė amžius, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, mokslo laipsnis. Tam įtakos visiškai neturėjo lytis ir užimamos pareigos.

Atvejo analizė atskleidė, kad tirtas profesinio mokymo centras sudaro sąlygas profesijos mokytojams tobulinti profesionalumą ir valdyti savo karjerą.

Tam skirti dokumentai, atsakingi asmenys, tiriami poreikiai, sudaromos galimybės, pasirūpinama finansiniu aspektu. Tačiau profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas vyks sėkmingai, jeigu įstaigoje darbuotojui bus sudaromos sąlygos nuolat ir sistemingai tobulėti mokantis ir neformaliai, ir darbo vietoje, ir savišvietos būdu, jeigu asmuo, vadovai nuolat stebės ir objektyviai bei kompetentingai įvertins profesionalumą ir atitinkamą karjerą.

Centro veiklos ataskaitų analizė rodo, kad profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas ir karjeros valdymas nepakankamai suvokiami kaip mokymosi visą gyvenimą būtinybė, profesionalumo tobulinimas neaktualizuojamas kaip veiksnys, padedantis profesijos mokytojui pačiam valdyti savo karjerą.

Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimas nepakankamai efektyvus, nepakankamai užtikrina jų sėkmingos karjeros valdymą. Todėl būtina, kad šį procesą strateguotų ir realizuotų andragogas profesionalas.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize ir išvadomis, pateikiamos rekomendacijos atskiroms grupėms, kurios galėtų pasitarnauti profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimui ir karjeros valdymui įstaigoje ir už jos ribų.

### **Klaipėdos Ernesto Galvanausko profesinio mokymo centro administracijai ir profesijos mokytojams:**

- Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo procesus mokymo centre ir už jo ribų turėtų padėti projektuoti ir realizuoti andragogas profesionalas, kuris sistemingai atliktų profesijos mokytojų mokymosi poreikių tyrimus, padėtų iširti silpnąsias, stipriąsias veiklos puses, įvertinti individualią karjerą ir padėti siekti tolimesnės.
- Atsakingiems asmenims, kurie konstruoja profesijos mokytojo profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo poreikių tyrimą bei realizavimą, būtina paisyti dvi pagrindines sąlygas: nuolatinė sąveika su mokytoju, skatinant jo aktyvų dalyvavimą, savianalizės procesus, bei orientacija į veiklos užduotį ir į darbuotojo individualybę.
- Profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą orientuoti į kompetencijų raišką, šių procesų valdymą ir savivaldą per žinių konstravimą, savęs pažinimą ir kt.
- Sudaryti sąlygas darbuotojams įvairiomis formomis mokytis darbo vietoje nuolat reflektuojant, įvertinant veiklą, ir sistemingai stebėti, kompetentingai įvertinti darbuotojo profesionalumą ir atitinkamą karjerą.
- Pasitarimuose, posėdžiuose nuolat informuoti profesijos mokytojus apie profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybes ir perspektyvas darbo vietoje ir už jos ribų.
- Motyvuoti ir skatinti darbuotojus mokytis darbo vietoje, už jos ribų, dalintis patirtimi ir kaupti gerą patirtį konferencijose, seminaruose, stebėti pamokas ir taip mokytis vieniems iš kitų, skiriant aukštesnes pareigas, premijas, pagyrimo raštus už nuolatinį mokymąsi, dalijimąsi patirtimi ir inovacijų diegimą profesinėje veikloje, apdovanojant padėkos raštais, įteikiant juos mokymo centro bendruomenės renginiuose kaip skatinamąją priemonę už profesionalumo tobulinimą ir savo karjeros valdymą.
- Numatyti sistemingą, nuolatinį profesijos mokytojų profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymo galimybes strateginiuose mokymo centro dokumentuose, individualiuose planuose.
- Suteikti profesijos mokytojams daugiau atsakomybės, planuojant savo profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą, nes tai juos efektyviai motyvuotų mokytis ir aktyviai veikti.

### **Profesinio mokymo centrų profesijos mokytojams:**

- Teikti pasiūlymus vadovui apie pačių pageidaujamus kvalifikacijos tobulinimo renginius.
- Aktyviai įsijungti į įstaigos veiklos strateginį planavimą, taip numatant ir savo profesionalumo tobulinimo ir karjeros valdymo galimybes individualiuose planuose.
- Patiems noriai dalintis įgyta profesine patirtimi (stažuotėse, seminaruose, konferencijose, stebint pamokas ir kt.) su savo kolegomis ir mokytis vieniems iš kitų.
- Iškilus sunkumams dėl profesionalumo tobulinimo ir asmeninės karjeros valdymo, drąsiai kreiptis pagalbos, konsultacijos į vadovą ar andragogą, teikiančią profesinio konsultavimo paslaugas.
- Suvokti, kad už savo profesionalumo tobulinimą ir karjeros valdymą yra atsakingi patys profesijos mokytojai, tik patariamasis ar pritariamasis balsas priklauso nuo vadovo.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė P. 2006. Karjeros projektavimas ir valdymas. Metodinė priemonė. Kaunas: Technologija.
2. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2010. Career Competences and Importance of their Development in Planning of Perspective. Tiltai, Nr. 4 (53). Klaipėda: KU leidykla, p. 87-99.
3. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2011. Kompetencijų plėtra karjeros perspektyvos planavimo aspektu. Andragogika. Mokslo darbai, Nr.1. Klaipėda: KU leidykla, p. 87-97.
4. Albrechtas J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius.
5. Albrektaitė D. 2007. Karjeros valdymas mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 14 d.]. Prieiga per Internetą: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/kaimo\\_pletra/Albrektaite\\_Daiva.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/kaimo_pletra/Albrektaite_Daiva.pdf).
6. Amundson N. 2016. The potential impact of global changes in work for career theory and practice. International Journal for Educational and Vocational Guidance, vol. 5, p. 91–99.
7. Amundson N. E., Harris-Bowlsbey, J. Niles S. G. 2014. Essential elements of career counseling: Processes and techniques. Upper Saddle River: Pearson Merrill Prentice Hall.
8. Arnold J. 2007. Managing Careers in to the 21st Century. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
9. Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. 2007. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. M. B. In Arthur (Ed.) D. T. Hall (Ed.), B. S.
10. Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K. 2009. The new careers: Individual action and economic change. London: Sage Publications Ltd.
11. Asmeninės karjeros valdymo pagrindai. 2012. Sud.: Valickas A., Chomentautas G., Dereškevičienė E., Žukauskaitė I., Navickienė L. Vilnius: „Žmogaus studijų centras“.
12. Augienė D., Malinauskienė D. 2006. Pedagogų karjeros pokyčiai socialinių transformacijų kontekste, p. 31-35.
13. Baranauskienė R. 2003. Mokymosi iš patirties ypatumai: individo asmeninio potencialo aspektas. Socialiniai mokslai, Nr. 4. (46). Kaunas: KTU, p. 86-99.
14. Dačiulytė R., Dromantienė L., Indrašienė V., Merfeldaitė O., Nefas S., Penkauskienė D., Prakapas R., Railienė A. 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](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 2017 m. lapkričio 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, Nr. 11 (2), p. 290-293.
17. Garnienė D. 2006. Bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo karjerai modelis: parametrai ir realizavimo principai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
18. Gečienė I. 2010. Lyčių vaidmenų stereotipai užimtumo sferoje. Moterys, darbas, šeima. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
19. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. 2010. Career Management. The Dryden Press, p. 46.
20. Gruževskis B., Zabarauskaitė R., Martinaitis Ž. ir kt. 2007. Sėkmingos karjeros darbo rinkoje veiksniai. Aktualūs socialinės politikos klausimai. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
21. Guichard J. 2011. A century of career education: Review and perspectives. International Journal for Educational and Vocational Guidance, vol. 1, p. 155-176.
22. Gumuliauskienė A., Augienė D. 2012. Karjera šiandien ir rytoj. Šiauliai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
23. Guskey Th. R. 2004. Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius: Garnelis.
24. Hall D. T. 2012. Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 75.
25. Howland P., Palmer R. 2012. Reshaping career development: Our future, our challenge. Career Planning and Adult Development Journal, vol. 16(3), p. 35-42.
26. Jarvis P. 2006. Towards a Comprehensive Theory of Human Learning. London and New York: Routledge Falmer Press.
27. Jasiūnienė I. 2016. Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per Internetą:<[http://jaunasismokslininkas.asu.lt/smk\\_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf](http://jaunasismokslininkas.asu.lt/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf)>.
28. Jatkauskienė B. 2013. Andragogų profesionalizacijos sistemos procesionali raiška. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
29. Jatkauskienė B., Andriekienė R. M. 2013. Universiteto dėstytojų veiklos daugiafunkciškumas profesionalizacijos kontekste. Klaipėda: KU leidykla.
30. Jatkauskienė B., Tolutienė G. 2012. Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas. Klaipėda: KU leidykla.

31. Jovaiša L. 2007. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.
32. Juozaitis A. M. 2008. Neformaliojo mokymosi modelio įtaka andragogų praktiškų kompetencijų kitimui. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. *Pedagogika*. Vilnius: Nr. 91, p.136-138.
33. Kraniauskienė S. 2016. Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos. Klaipėda: KU leidykla, p. 22 - 51.
34. Kučinskienė R. 2003. Ugdymo karjerai metodologija. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
35. Kummerow J. 2014. New directions in career planning and the workplace: Practical strategies for career management professionals. Palo Alto: Davies-Black Publishing, Lawrence (Ed.).
36. Kepalaitė A. 2008. Pedagogo refleksijos ypatumai akademinėje situacijoje. *Ugdymo psichologija*, Nr. 14. Vilnius, p. 51-56.
37. Laumenskaitė E., Petkevičiūtė N. 2014. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 8.
38. Laužackas R., Gedvilienė D., Tūtlys V., Juozaitienė D. 2008. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. *Pedagogika*, Nr. 89. Vilnius, p.29-32.
39. Le Boterf G. 2010. Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti. Klaipėda: KU leidykla.
40. Liniauskaitė A., Zališčevskis A. 2005. Studentų požiūris į profesinę karjerą ir psichologinio laiko sąsajos. *Tiltai*, Nr. 28. Klaipėda: KU leidykla, p. 90-91.
41. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-774 „Dėl reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašo patvirtinimo“. 2014 [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/85dc8a705b4d11e487eff7b424bd0f08>>.
42. Merfeldaitė O., Railienė A. 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo analizė: pedagogų karjeros proceso metmenys. *Edukologija, MRU. Socialinis darbas*, Nr. 11(2), p. 370-373.
43. Minkevičienė A. 2007. Karjera be sienų mokymosi visą gyvenimą kontekste. Klaipėda: Lietuvos krikščioniškojo fondo aukštoji mokykla.
44. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. 2012 [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.upc.smm.lt/naujienos/pkt/koncepcija.php>>.
45. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis. 2012 [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf)>.

46. Petkevičiūtė N. 2013. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos.
47. Petkevičiūtė N. 2016. Karjeros valdymas: asmeninė (individualioji) perspektyva. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla.
48. Petkevičiūtė N. 2007. Asmeninės karjeros raiška ir vystymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
49. Pollard A. 2002. Refleksyvusis mokymas: veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika. Vilnius: Garnelis.
50. Rodzevičiūtė E. 2006. Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetentingumo turinio ir struktūros pagrindimas. Daktaro disertacija. Vilnius: VPU leidykla.
51. Rosinaitė V. 2010. Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje. Vilnius: VU leidykla.
52. Sajienė L. 2009. Profesijos mokytojų karjeros planavimas: poreikiai ir problemos. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos, Nr.17. Kaunas: VDU leidykla, p. 48-50.
53. Sakalas A., Šalčius A. 2007. Karjeros valdymas. Kaunas. Technologija.
54. Sampson J. P., Reardon Jr. R., Peterson G. W., Lenz J. G. 2014. Career counseling and services. Belmont: Thomson Brooks/Cole.
55. Sedžiuvienė N. 2014. Asmeninės karjeros projektavimas. Individuali karjera – mokymosi visą gyvenimą proceso dalis. Šiauliai: Šiaulių kolegijos leidybos centras, p. 105-110.
56. Stancikienė A. 2009. Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 29.
57. Stanišauskienė V. 2004. Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Kaunas: Technologija.
58. Stanišauskienė V., Naseckaitė A. 2012. Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme (I etapas). Ugdymas karjerai. Mokytojo knyga. Vilnius: Lietuvos mokinių informavimo ir techninės kūrybos centras, p. 25.
59. Stanišauskienė V., Večkienė N. 2009. Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema. Socialiniai mokslai, Nr. 2 (21).
60. Šorienė N. 2010. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per Internetą: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XttrOmow7n8J:www.smm.lt/svietimo\\_bukl\\_e/docs/pr\\_analize/sv\\_problema\\_5.pdf+Profesinis+tobul%C4%97jimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShi\\_jbrNL7uIQ3qgiOyEQjUC9a9M0zr1a0YnfKa98gvP5Nu7AWBcCuMfDxBZJCRL4MgLfzFs\\_TU9AhwTIGRHhbcche28vLTtFqexqYNbCigcIottQx1APboKI8bR2jgb\\_a5\\_l&sig=AHIEtbTms99zknrMZolNnfHFs49VYPmBlg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:XttrOmow7n8J:www.smm.lt/svietimo_bukl_e/docs/pr_analize/sv_problema_5.pdf+Profesinis+tobul%C4%97jimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShi_jbrNL7uIQ3qgiOyEQjUC9a9M0zr1a0YnfKa98gvP5Nu7AWBcCuMfDxBZJCRL4MgLfzFs_TU9AhwTIGRHhbcche28vLTtFqexqYNbCigcIottQx1APboKI8bR2jgb_a5_l&sig=AHIEtbTms99zknrMZolNnfHFs49VYPmBlg).

61. Švietimo problemos analizė. 2010. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, Nr. 5.(45), p.1-2.[interaktyvus].[žiūrėta 2017 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per Internetą:<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/sv\\_problema\\_5.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/sv_problema_5.pdf)>.
62. Tamošiūnas T. 2013. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai: ŠU leidykla, p. 43 – 44.
63. Tight M. 2007. Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. Suaugusiųjų švietimas, Nr. 2, p. 96-97.
64. Tolutienė G. 2014. Professional development on the aspect of learning from experience. Nauki Humanistyczne Humanities, Journal of Modern Science, No. 2. WSGE.
65. Urbonienė A., Stanišauskienė V. 2006. Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas. Lyčių studijos ir tyrimai, Nr. 2.
66. Ustinavičiūtė L., Katkonienė A., Žemaitaitytė I. 2011. Veiksniai, susiję su sėkmingu karjeros planavimu ir profesijos pasirinkimu paauglystėje. Socialinis darbas, Nr. 10 (2). Vilnius: MRU, p. 169-180.
67. Valackienė A. 2005. Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 5. Šiaulių universitetas, p. 382-384.
68. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. 2013 [interaktyvi]. [žiūrėta 2017 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.etar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>>.
69. Villegas – Reimers E. 2013. Teacher professional development: an international review of the literature. Unesco: International Institute for Educational Planning. [interaktyvus] [žiūrėta 2017-11-18] <[http://www.cndwebzine.hcp.ma/cnd\\_sii/IMG/pdf/HTTP\\_~4.PDF](http://www.cndwebzine.hcp.ma/cnd_sii/IMG/pdf/HTTP_~4.PDF)>.
70. Visą gyvenimą trunkančio orientavimo politikos plėtra: karjeros valdymo kompetencijos. 2013. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017-12-04]. Prieiga per internetą: [www.euroguidance.lt/uploads/files/Strategijos\\_ir\\_dokumentai/Council\\_Resolution\\_on\\_Guidance-EN.pdf](http://www.euroguidance.lt/uploads/files/Strategijos_ir_dokumentai/Council_Resolution_on_Guidance-EN.pdf).
71. Watts A. G. 2014. Lifelong Career Development. Cambridge: CRAC/Hobson.
72. White P. 2007. Education and career choice: A new model of decision making. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
73. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. 2008. Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
74. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. Kokybiniai tyrimai: principai, metodai. Vilnius: Vaga.

# **PRIEDAI**