



ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS

Edukologijos (specializacija švietimo vadyba) magistro studijų programa

RŪTA ZMEJAUSKIENĖ

**MOKYTOJŲ PROFESINĖ KARJERA JURBARKO RAJONO
SAVIVALDYBĖS MOKYKLOSE: GALIMYBĖS IR PROBLEMOS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas
prof. dr. V. Lamanaukas

Darbas originalus

Šiauliai, 2020

Parengto baigiamojo magistro darbo savarankiškumo patvirtinimas

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis magistro darbas „Mokytojų profesinė karjera Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose: galimybės ir problemos“ yra:

1. Atliktas savarankiškai ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame universitete / institute Lietuvoje ir užsienyje.
3. Nėra medžiagos iš kitų autorių darbų, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.

Rūta Zmejauskienė

Vardas, pavardė



Parašas

Zmejauskienė R. Mokytojų profesinė karjera Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose: galimybės ir problemos: edukologijos magistro darbas/ mokslinis vadovas prof. dr. V. Lamanauskas; Šiaulių universitetas, Edukologijos institutas. Šiauliai, 2020. – 58 p.

SANTRAUKA

Darbe aptariama mokytojų profesinės karjeros galimybių ir problemų teorinė literatūra ir tai, kokia situacija šiuo klausimu yra Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose.

Lietuvos švietimo politika susiduria su iššūkiais: iš vienos pusės mokytojams keliami vis aukštesni reikalavimai, tikimasi įvairesnių kompetencijų, nes viliamasi vis geresnių ugdymosi rezultatų, iš kitos pusės susiduriama su mokytojų trūkumu: mokytojų bendruomenė „sensta“, o jaunų mokytojų – mažai. Panaši situacija ir su švietimo įstaigų vadovais. Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje kol kas mokytojų netrūksta, to negalima pasakyti apie mokyklų direktorius. Iškelta hipotezė: mokytojai profesinę karjerą labiau sieja su savo dalyko profesiniu augimu, negu su galimybe tapti švietimo įstaigos vadovu. Tyrimo objektas yra mokytojų profesinė karjera: galimybės ir problemos Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose. Tyrimo tikslas yra išanalizuoti Jurbarko rajono savivaldybės mokyklų mokytojų profesinės karjeros ypatumus. Tikslui pasiekti iškelti tokie uždaviniai: išanalizuoti informacinius šaltinius šiuo klausimu; išanalizuoti mokyklų strateginius planus siekiant išsiaiškinti, kaip mokytojų profesinis tobulėjimas atsispindi įstaigos veiklos strategijoje; išsiaiškinti Jurbarko rajono savivaldybės mokytojų požiūrį į profesinės karjeros galimybes; naudojantis moksline literatūra bei gautais tyrimo duomenimis pateikti bendrąsias išvadas ir rekomendacijas. Taikyti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros, dokumentų ir kitų informacijos šaltinių analizė; anketinė apklausa; statistinė duomenų analizė. Analizuojant strateginius planus, pasirinktos 6 mokyklos. Atlikta kokybinė analizė. Kiekybiniame tyrime dalyvavo vienuolikos bendrojo ugdymo įstaigų mokytojai, iš viso 76 respondentai.

Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad mokytojo profesinę karjerą lemia socialinė, ekonominė, technologinė aplinka. Profesinis tobulėjimas paremtas mokymusi visą gyvenimą. Mokytojas yra savo profesinės karjeros vadybininkas, novatorius ir organizatorius.

Daugelis respondentų pritarė, kad Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose yra geros sąlygos karjerai, profesiniam tobulėjimui ir lyderystei vystyti. Dauguma savo darbu yra patenkinti. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino iškeltą hipotezę, kad mokytojai profesinę karjerą labiau sieja su savo dalyko profesiniu augimu, negu su galimybe tapti švietimo įstaigos vadovu, nes dauguma mokytojų

atsakė, kad nenorėtų tapti švietimo įstaigos vadovu. Kita vertus, šios pozicijos siekti norėtų jauni mokytojai, o jų švietimo bendruomenėje yra mažai. Tyrime nedaug kalbama apie mokytojų profesinės karjeros planavimą.

Reikšminiai žodžiai: karjera, kvalifikacija, mokytojas, profesinė karjera, vadybinė karjera.

Zmejauskienė R. The professional career of the teachers in the schools of Jurbarkas municipality: the opportunities and problems: the major thesis of educology/ scientific advisor prof. dr. V. Lamanauskas; The University of Šiauliai, The Institute of Educology, Šiauliai, 2020.– 58 p.

SUMMARY

The thesis covers the theoretical aspects of the problems and possibilities of teacher's careers and the current situation regarding it in schools of Jurbarkas municipality.

Education policy in Lithuania has many challenges: from one side – there are new requirements for the teachers and the need for various competencies, because there's a willingness for better results. On the other hand – we are seeing the shortage of teachers: the community of the teachers is getting older - there are not many young teachers. The situation regarding the managers of educational institutions is similar. Even though there's no shortage of teachers in the education system in Jurbarkas, the same can't be said about the school's principals'. There's a hypothesis: teachers see their profession as an opportunity to grow in their professional field, rather than an opportunity to become the manager of the institution. The objective of the research is the teacher's professional career - the problems and the opportunities in the schools of Jurbarkas municipality. The main aim of the research: to analyze the features of Jurbarkas schools teachers' professional careers. To reach these objectives one has to analyze other academic researches covering this topic, also analyze strategic policy plans of schools to understand if the development of teachers' professional careers is included in the policy as a strategic objective. This also has to be done to find out Jurbarkas' municipality teacher's opinions about the opportunities of a professional career. Finally – to present the conclusion and recommendations by using the academic literature along with the results of the research. The research methods used: the analysis of academic literature, documents, questionnaire, statistical analysis, and other sources. Six schools were chosen to analyze strategic plans. A qualitative analysis was conducted. There were 76 respondents from 11 schools who participated in this analysis.

This work is based on the notion, that the professional career of the teacher is impacted by the social, economic, and technological environment. Professional development is based on lifelong learning. The manager, innovator, and organizer of a teacher's professional career is the teacher himself.

The majority of respondents acknowledged, that the conditions for career, professional development, and leadership in Jurbarkas municipality are sufficient. The majority of respondents are satisfied with their profession. The result of the research partially affirms the hypothesis, that teacher's associate their career more with professional development than with the opportunity to become the managers of education institution, because the greater part of the teachers responded, that they wouldn't like to become the head of the educational institution. On the other hand, young teachers are eager to get this kind of carrer, even though there is shortage of this kind of teachers in educational community. There's a minor disclosure about the planning of teachers' professional career in this research.

Key words: career, qualification, teacher, professional career, management career.

TURINYS

SANTRAUKA (lietuvių k.)	3
SANTRAUKA (anglų k.)	5
ĮVADAS	8
1. MOKYTOJŲ PROFESINĖ KARJERA: GALIMYBĖS IR PROBLEMOS	13
1.1.Galimybės	13
1.2.Problemos	18
1.3. Mokytojų profesinė karjera: mokslinių tyrimų kontekstas	20
1.4. Mokytojų profesinės karjeros sąlygos Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje. 27	
2. TYRIMO METODOLOGIJA	29
2.1. Tyrimo metodologija	29
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas	29
3. JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖS MOKYKLŲ MOKYTOJŲ PROFESINĖS KARJEROS YPATUMAI	31
3.1. Mokyklų strateginių planų tyrimo rezultatai	31
3.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai	36
DISKUSIJA.....	49
IŠVADOS	52
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA	54
PRIEDAI	59

IVADAS

Aktualumas. Lietuvos švietimo politika iškėlė prioritetinį poreikį – mokytojų ir kitų pedagoginių profesijų darbuotojų profesionalumas ir gebėjimai greitai ir adekvačiai prisitaikyti prie itin sparčios globalaus pasaulio kaitos. Mokytojai nuolat tobulinasi, gerindami savo kvalifikaciją ir bendradarbiaudami su kolegomis. Tačiau taip pat susiduria su naujais iššūkiais: jiems keliami vis aukštesni reikalavimai, tikimasi įvairesnių kompetencijų, nes viliamasi vis geresnių ugdymosi rezultatų. Kartais sunku rasti naujų mokytojų ar išlaikyti esamus. To priežastys taip pat būna įvardintos: nedidelis atlyginimas, menkos karjeros perspektyvos, menkas mokytojo profesijos prestižas, didelis darbo krūvis, silpna mokinių mokymosi motyvacija. Kita vertus, galbūt, mokytojas norėtų pakeisti darbą, tačiau jam per sunku pereiti į kitą sritį, jis tarsi atsiduria „spąstuose“.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi koncepcijoje (2012) sakoma, kad kvalifikacijos tobulinimas nuosekliai pratęsia pedagogo rengimą, pradėtą aukštojoje mokykloje, ir turi trukti visą profesinės veiklos laikotarpį. Pasirinkdamas mokytojo profesiją asmuo turėtų žinoti savo tolimąją (viso gyvenimo) ir artimąją (kelerių metų) tobulinimosi perspektyvą, galimybes, numatomus rezultatus ir pastarųjų sąsają su karjera. Mokytojo kvalifikacija padeda siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. Reikšminga paskata – galimybė daryti vadybinę karjerą, įgijus reikiamą vadybinę kompetenciją.

„Eurydice“ leidinyje „Mokytojo karjera Europoje: galimybės tapti mokytoju, karjeros raida ir parama“ (2018) skelbiama, kad mokytojo profesija įgyja vis didesnės svarbos Europai sprendžiant įvairias švietimo, socialines ir ekonomines problemas. Tačiau daugelyje Europos šalių, tarp kurių ir Lietuva, didžiausia problema – mokytojų stygius ir mokytojų senėjimas. Daug problemų yra susiję su nepakankamu mokytojo profesijos patrauklumu.

Nepaisant to, kad dažniausiai patiriamas sunkumas yra mokytojų trūkumas, vis dar retai imamasi skatinti mokytis konkretaus dalyko mokytojo ar apskritai mokytojo profesijos. „Šiuolaikinei mokyklai pagal jai keliamus iššūkius reikia ne pasyvių reglamentų vykdytojų, o mokytojų kūrėjų, gebančių siekti asmeninės karjeros, mokytis, tobulėti, ugdyti kompetenciją visą savo darbo karjerą. Norint, kad mokytojas būtų savo karjeros generaliniu direktoriumi, būtina sudaryti sąlygas jam tokios karjeros siekti“ (Cibulskas; Žydžiūnaitė, 2012, p. 56).

Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodikoje (2008) teigiama, kad šio proceso sėkmę lemia paties asmens, jo aplinkos ir įvairių institucijų – karjeros planavimo paslaugų teikėjų, efektyvus ir sistemingas bendradarbiavimas.

Jurbarko rajono savivaldybėje 2019–2020 m. m. veikia 12 bendrojo ugdymo mokyklų. Jurbarko švietimo centras, kurį sudaro trys padaliniai: Neformaliojo suaugusiųjų švietimo tarnyba, Pedagoginė psichologinė tarnyba, Atviras jaunimo centras, teikia įvairias kvalifikacijos kėlimo paslaugas mokytojams ir visuomenei, informuoja ir konsultuoja mokyklų bendruomenes karjeros planavimo, profesinio orientavimo bei specialiojo pedagoginio ugdymo klausimais. Kaip skelbia Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus statistinė informacija (2016), vienas iš esamos švietimo būklės rajone privalumų yra mokytojams sudarytos sąlygos nuolat tobulėti (kelti kvalifikaciją).

Problema. Vis daugiau Jurbarko rajono savivaldybės mokytojų dirba keliose įstaigose, todėl sunku juos įtraukti į mokyklos veiklos tobulinimą ir sudėtingiau išlaikyti tinkamą ugdymo proceso kokybę. Dalis mokytojų negeba dirbti su delinkventinio elgesio mokiniais. Į rajoną neatvyksta dirbti mokytojų, jaunųjų specialistų. 2019–2020 m. m. dar nejaučiama mokytojų trūkumo, tačiau net penkioms ugdymo įstaigoms trūksta direktorių.

Tyrimo objektas. Mokytojų profesinė karjera: galimybės ir problemos Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose.

Tyrimo hipotezė. Mokytojai profesinę karjerą labiau sieja su savo dalyko profesiniu augimu, negu su galimybe tapti švietimo įstaigos vadovu.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti Jurbarko rajono savivaldybės mokyklų mokytojų profesinės karjeros ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti informacinius šaltinius šiuo klausimu;
- išanalizuoti mokyklų strateginius planus, kaip mokytojų profesinis tobulėjimas atspindi įstaigų veiklos strategijose;
- anketine apklausa išsiaiškinti Jurbarko rajono savivaldybės mokytojų požiūrį į profesinės karjeros galimybes;
- naudojantis mokslinė literatūra bei gautais tyrimo duomenimis pateikti bendrąsias išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologiniu pagrindu pasirinktos socialinė ir karjeros valdymo teorijos.

Kaip pažymi A. Bandura, „socialinio mokymosi ir socialinės kognityvinės teorijos požiūriu žmogų galima traktuoti kaip didžiulę potencinę galimybę, kuris biologiškai sąlygotose ribose dėl tiesioginio arba pavaiduojančio patyrimo gali būti modeliuojamas į daugybę skirtingų formų. Jo manymu, norint paaiškinti ir numatyti žmogaus elgesį bei jo pokyčius, pakanka žinoti mokymosi principus. Tačiau remiantis šiais principais reikia žinoti du dalykus. Pirma, žmogus nėra paprasta marionetė, kurios elgesį tiesiogiai lemia išorinės aplinkos poveikis. Tarp žmogaus ir aplinkos egzistuoja abipusis priežastingumas. Antra, daugelis žmogaus veiklos aspektų yra socialinės kilmės, jo funkcionavimas tiesiogiai susijęs su tarpasmenine sąveika, todėl, norėdami adekvačiai suprasti asmenybę, mes turime atsižvelgti į tą socialinį kontekstą, kuriame pasireiškia konkretus elgesys“ (Valickas, 1997, p. 135).

Karjeros valdymo teorijos atstovai A. Sakalas ir V. Šilingienė teigia, kad „karjera yra natūralus kilimas tarnybos laiptais paties darbuotojo iniciatyva. Tačiau, ne visada darbuotojas siekia eiti vadovaujamąsias pareigas, kartais jis tiesiog yra patenkintas savo darbine veikla ir siekia toje srityje geresnių rezultatų, našesnio darbo ir tobulėjimo“ (Stancikienė, 2009, p. 107).

Remtasi principais:

- *nuoseklumu ir individualumu*, t.y. požiūriu, kad mokytojo karjera – tai dinamiškas procesas, trunkantis visą gyvenimą mokymosi kontekste, o kokį profesinės karjeros modelį pasirinks, sprendžia pats mokytojas;
- *kontekstualumu*, t.y. tam tikro konteksto paisymu, atsižvelgiant į konkrečią mokytojo darbovietą, aplinką, šalies socialines ir ekonomines tendencijas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Ja remiantis analizuojama mokytojų profesinės karjeros galimybės ir problemos.
2. Mokyklų strateginių planų kokybinė turinio analizė. Analizuojama, kokią vietą sprendžiant strateginius uždavinius užima mokytojo profesinė karjera.
3. Anketinė apklausa. Tiriamas mokytojų požiūris į profesinės karjeros galimybes Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose.
4. Statistinė duomenų analizė. Duomenims apdoroti, taikoma aprašomosios statistikos metodai. Duomenys apdoroti *Microsoft Office Excel 2007* programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimui pasirinkti šešių bendrojo lavinimo įstaigų strateginiai planai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 11 bendrojo ugdymo įstaigų mokytojai, iš viso 76 respondentai.

Tyrimo etapai. Tyrimas vyko 2020 m. sausio–gegužės mėnesiais tokiais etapais: mokslinės literatūros analizė; mokyklų strateginių planų analizė; tyrimo instrumento (anketos) parengimas; mokytojų anketinė apklausa; duomenų apdorojimas ir analizė; diskusijos parengimas; išvadų formulavimas ir rekomendacijų parengimas.

Darbo naujumas ir reikšmingumas. Mokytojo profesijos svarba, karjeros galimybės ir iššūkiai tampa globaline tema. Statistiniai duomenys apie mokytojų poreikį ir esamą situaciją tiek savivaldybių, tiek Lietuvos, tiek visos Europos kontekste renkami ir analizuojami kasmet. Tačiau mokytojų požiūris į esamą mokytojų karjeros situaciją Jurbarko rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklose nebuvo tirtas, todėl galima būtų kalbėti apie šio tyrimo naujumą. Remiantis tyrimo rezultatais suformuluotos išvados ir rekomendacijos galėtų padėti atidžiau pažvelgti į mokytojų profesinės karjeros vystymą Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro teorinė, metodologinė ir praktinė dalys. Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, 8 poskyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 1 priedas, 18 lentelių, 8 paveikslai. Darbo apimtis – 58 lapai.

Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos

Karjera – sėkmingas kilimas tarnyboje, susijęs su saviraiška ir individualiu tobulėjimu ir rodantis asmens gyvenimo viziją ir stilių (LR terminų bankas).

Karjeros planavimas – nuoseklus asmens su karjera susijusių sprendimų išdėstymas laike siekiant iš asmeninės ateities vizijos kylančio karjeros tikslo, numatant būtinus išteklius, sąlygas ir rizikas (LR terminų bankas).

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (LR švietimo įstatymas, 2011).

Pedagogo kvalifikacija – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų mokiniams ugdyti, visuma (LR švietimo įstatymas, 2011).

Problema – Pažinimo procese kilęs objektyvus klausimas, kurio sprendimas turi esminę reikšmę pažinimo pažangai (LR terminų bankas).

Mokytojas – asmuo, mokantis ir ugdantis mokinius pagal formaliojo ar neformaliojo švietimo programas; pedagogo profesinė kvalifikacija ir pareigybės bendrojo lavinimo mokykloje (LR terminų bankas).

Mokytojo profesinis tobulėjimas – asmens profesinių kompetencijų, sėkmingai mokytojų veiklai ugdymo procese reikalingų savybių ugdymas (Švietimo problemos analizė, 2010).

1. MOKYTOJŲ PROFESINĖ KARJERA: GALIMYBĖS IR PROBLEMOS

1.1. Galimybės

„Žmonės turi skirtingas priežastis, kodėl pasirenka mokytojo profesijos karjerą. Kai kurie rankasi tam, kad pagerintų visuomenę, kurioje gyvena, kiti tam, kad dirbtų su vaikais, o kiti – kad turėtų šeimai tinkamas lanksčias darbo valandas (Richardson&Watt, 2006). Motyvai, lemiantys profesijos pasirinkimą, vėliau lemia ir jo įsitraukimą į darbą, ir tai, kokį požiūrį jie turi į savo mokinius“ (Watt; H. M., Richardson, P. W.; Devos, C., 2013, p. 4).

„Profesijos pasirinkimas yra vienas iš svarbiausių pasirinkimų, kurį žmogus priima savo gyvenime. Darbas žmogui reiškia ne tik pajamų šaltinį, bet ir emocinį pasitenkinimą, kūrybinę asmenybės saviraišką, tobulėjimą. Sėkminga karjera teikia galimybę būti pripažintam visuomenėje, užimti tam tikrą socialinį statusą. Todėl racionalus, nuoseklus, atitinkantis gebėjimus ir interesus profesijos pasirinkimas reiškia ne tik profesinio elgesio plėtrą, bet ir pagrįstą požiūrį į kitus savo gyvenimo aspektus“ (Augienė; Kriaučiūnaitė, 2012, p. 16).

„Didėjant darbo rinkos poreikiams, svarbu tampa ne tik išlikti darbo rinkoje, išsaugoti darbo vietą, bet ir būti sėkmingam konkurencinėje kovoje“ (Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo C metodika, 2008, p. 6). Todėl labai svarbus tampa planuoti profesinę karjerą. Mokytojas daro karjerą per planingą, lankstų ir motyvuotą pasirinkimą nuolat mokydamasis, siekdamas užsibrėžtų tikslų, tenkindamas asmenines ambicijas, įtvirtinandamas naujo mokytojo kaip vadybininko, novatoriaus asmeninės karjeros projektuotojo ir organizatoriaus vaidmenis. Tai dinamiškas procesas, trunkantis visą gyvenimą. „Tokiam individualizuotame profesinės veiklos suvokimo kontekste ypač aktualiais pripažįstami profesinės karjeros planavimo gebėjimai“ (Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo C metodika, 2008, p. 7).

Pedagogų karjeros aprašo projekte (2015) rašoma, kad karjeros pagrindas laikomas ne postų sąrašas ir jų vieta pareigybių hierarchijoje, o sukaupta vertinga profesinė patirtis ir įgūdžiai bei kūrybiško jų taikymo rezultatai, naudingi tiek žmogui, tiek visuomenei. Karjeros esmę sudaro sukauptos vertingos profesinės patirties bei įgūdžių kūrybiško taikymo rezultatas. Karjeros valdymo rezultatas – tapimas savo srities žinovu, kitų specialistų pripažinimas, autoriteto užsitarnavimas pasirinktoje srityje.

„Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami du pagrindiniai karjeros modeliai (Kučinskienė, 2003):

1. organizacinė (biurokratinė, tradicinė) karjera, kuriai būdingas hierarchinis karjeros pobūdis;
2. asmeninė karjera (šiuolaikinė, kintanti), kurią apibūdina ne tik vertikalus, bet ir horizontalus judėjimas darant karjerą, t. y. asmens nuolatinio tobulėjimo strategija.

„Mokykla yra specifinė organizacija, neretai manoma, kad švietime karjeros galimybės yra labai ribotos, o mokykloje – apskritai minimalios. Jei turėtume galvoje tik organizacinę karjerą, tai su šiuo teiginiu beveik galima sutikti, tačiau šiuolaikinis karjeros supratimas atveria daug karjeros galimybių norintiems jos siekti“ (Cibulskas; Žydžiūnaitė, 2012, p. 57).

Organizacinės karjeros modelyje dominuoja organizacijos, o asmeninės karjeros modelyje - asmens tikslai ir sprendimai. N. Petkevičiūtė (2003) šį karjeros suskirstymą gretina pateiktoje 1 lentelėje.

1 lentelė. Asmeninės, arba profesinės, ir organizacinės, arba tradicinės, karjeros sugretinimas

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

Šaltinis: Stancikienė A., 2009.

Organizacijos karjeros modelyje, mokyklos atveju, galima išskirti *profesinę karjerą* vertikalajame ir horizontalajame lygmenyse, bei *vadybinę mokytojų karjerą* vertikalajame ir horizontalajame lygmenyje (Cibulskas; Žydžiūnaitė, 2012).

„Horizontaliosios mokytojo *profesinės karjeros* etapai siejami su profesiniu tobulėjimu panašaus pobūdžio veikloje ir tobulesniu veiklos atlikimu tame pačiame profesinės veiklos kontekste“ (Pedagogų karjeros aprašo projektas, 2015, p. 10). „Žmogus mokosi individualiai priimti sprendimus ir siekti užsibrėžtų tikslų, patenkinti ambicijas ir atlikti norimus, priimtinus socialinius vaidmenis“ (Stancikienė, 2009, p. 111).

Mokytojui yra sudarytos sąlygos siekti vertikaliosios *profesinės karjeros* kaupiant patirtį, keliant kvalifikaciją, gilinant kompetenciją.

Mokytojo kvalifikacinės kategorijos:

1. pradedantysis mokytojas (juo laikomas pirmus metus pedagoginį darbą dirbantis asmuo)
2. mokytojas;
3. vyresnysis mokytojas;
4. mokytojas metodininkas;
5. mokytojas ekspertas;
6. nusipelnęs mokytojas (Cibulskas; Žydžiūnaitė, 2012; Pedagogo karjeros aprašo projektas, 2015).

Mokytojas įgijęs tam tikrą kvalifikacinę kategoriją, turi vykdyti su *atestacine kategorija* siejamas pedagoginių darbuotojų veiklos funkcijas, nurodytas Pedagogo karjeros apraše (2015).

Mokytojui ir vyresniajam mokytojui šias veiklos funkcijas privalu vykdyti instituciniame lygmenyje, **mokytojui metodininkui** – instituciniame ir savivaldybės lygmenyse; **mokytojui ekspertui** – instituciniame, savivaldybės, nacionaliniame lygmenyse.

„Laikantis šio požiūrio mokytojo profesinė karjera sietina su profesinės veiklos pobūdžio kokybine kaita kai mokytojo veikla iš darbo klasėje prasiplečia iki patirties sklaidos ir veiklos regioniniu ir/ar nacionaliniu lygmeniu. Todėl tolesni karjeros etapai siejami su tokiais mokytojų vaidmenimis, kaip konsultantas, mentorius, vertintojas ir panašiai bei šiems vaidmenims atlikti reikalingomis funkcijomis ir atitinkamais kompetencijos lygmenimis, leidžiančiais atlikti šias funkcijas“ (Pedagogo karjeros aprašo projektas, 2015, p. 12).

„Mokytojo profesionalumo augimas karjeroje reikalauja daug laiko, detalių kognityvinių procesų, vertingos praktikos aukšto lygio grįžtamojo ryšio. Tai apima šias charakteristikas:

- rutinizacija: mokymų, praktikų sekų tobulinimas;

- ekspertiskumas skirtingose atsikartojančiose veiklose klasėje;
- jautrumas socialiniams poreikiams ir klasės dinamikai;
- problemų supratimas;
- profesinės praktikos kritinė analizė“ (*Hagger & McIntyre, 2006; European Commission, 2011*). (Caena, F. 2014, p. 6.).

„Kalbant apie mokytojo vadybinę karjerą, svarbu pabrėžti, kad lyderystė mokykloje kyla ne iš vieno asmens, o iš grupės asmenų, kurie tiki lyderystės fenomenu ir nori ją skleisti mokykloje. Mokyklos vadovas, mokytojai, tėvai ir mokytojai, tėvai ir mokiniai yra pagrindiniai ugdymo proceso dalyviai, kurie veikdami kartu sukuria lyderių komandą. Mokytojų lyderystė lemia didesnę mokyklos kaitos ir tobulėjimo pajėgumą tiek mokyklos, tiek klasės lygmenimis. Mokytojai – lyderiai, greta savo veiklos klasėje, yra kompetentingi ir pasirengę imtis lyderio vaidmens įvairiais lygiais: padėti kolegoms atrasti ir išbandyti naujas idėjas, pateikti konstruktyvią kritiką, palaikyti konstruktyvumu ir bendradarbiavimu grįstus santykius, siekiant įtvirtinti prasmingus pokyčius“ (Pedagogo karjeros aprašo projektas, 2015).

„Mokytojams turėtų būti sudarytos sąlygos siekti vadybinės karjeros. Viena iš tokios karjeros galimybių mokykloje galėtų būti kryptingas mokytojų, turinčių vadybinių gebėjimų, identifikavimas ir jų kreipimas šiai karjerai: kiekvienas mokytojas gali ugdytis savo vadovavimo kompetencijas ir lyderystės savybes ir išbandyti save, vienoje ir kitoje vadovaujančioje veikloje mokykloje ir už jos ribų“ (Cibulskas; Žydžiūnaitė, 2012, p. 59).

Vertikalios vadybinės karjeros galimybės:

Metodinio būrelio vadovas;

Mokytojų asociacijos vadovas;

Projektų vadovas;

Švietimo konsultantas;

Skyriaus vedėjas mokykloje;

Direktorius pavaduotojas;

Direktorius;

Švietimo politikos specialistas (Pedagogo karjeros aprašo projektas, UPC, 2015).

„Horizontalios vadybinės karjeros galimybė – tai praktinėje veikloje įgytos vadybinės kompetencijos. Klasės auklėtojo etatas būtų laikomas kaip aukštesnės horizontaliosios karjeros galimybė. Dabar klasės vadovo valandos yra mažai apmokamos, darbo ir atsakomybės daug, todėl klasės auklėtojo darbas nėra prestižinis. Dar vienas tokios karjeros laiptelis galėtų būti mokyklos

lygmens savivaldos institucijos vadovo pareigos, kai bendruomenė pripažindama asmens lyderystę, pati išrenka jį savivaldos vadovu. Kitas horizontaliosios karjeros laiptelis galėtų būti miesto ar šalies mokytojų savivaldos institucijų vadovo statusas“ (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012, p. 60–61).

Karjeros planavimas – tobulėjimo pasirinktoje profesijoje organizavimas ir įgyvendinimas. Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodikoje (2008) teigiama, kad šio proceso sėkmę lemia paties asmens, jo aplinkos ir įvairių institucijų – karjeros planavimo paslaugų teikėjų, efektyvus ir sistemingas bendradarbiavimas. Pirma, pats asmuo turi būti motyvuotas dalyvauti šiame procese. Antra, jis turi turėti arba įgyti gebėjimus, analizuoti save ir aplinką, ieškoti, atrinkti ir vertinti informaciją bei priimti sprendimus. Trečia, turi būti sukurta ir aiškiai pristatyta jam pagalbą galinčių suteikti paslaugų sistema ir jos veikėjai.

Karjeros planavimo procesas susideda iš penkių pagrindinių etapų:

1. savęs įvertinimo;
2. galimybių numatymo;
3. tikslų nustatymo;
4. individualių karjeros planų parengimo;
5. plano įgyvendinimo.

Darbuotojui, parengusiam išsamų ir pagrįstą karjeros planą, labai svarbu, kad organizacijos aplinka jį palaikytų. Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovų domėjimosi šio plano įgyvendinimo rezultatais. Todėl organizacijoje turi būti rengiami reguliarūs darbuotojų karjeros eigos aptarimai. „Karjeros planavimas yra svarbi darbuotojų ugdymo sistemos dalis, nes darbuotojų ugdymo planas yra organizacijos plėtros plano pagrindas. Darbuotojai yra tiesiogiai įtraukiami į planavimo ir organizavimo procesus, kad būtų nustatyti individualūs jų poreikiai. Darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo planas sudaromas pagal asmeninius karjeros planus“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 12).

Svarbiausios nuostatos, lėmusios kvalifikacijos tobulinimo modelio autorių siūlomą mokytojo profesinės karjeros proceso modeliavimą (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis, 2012, p. 73), yra tokios:

- mokytojo karjera remiasi kompetencijų tobulinimu;
- kompetencijų vertinimas siejamas su atestacijos procesu;
- mokytojas pats valdo savo karjerą (planuoja, realizuoja);
- mokytojo karjeros valdymo procesas neatsiejamas nuo permanentinės pagalbos teikimo.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojo profesinė karjera siejasi su asmenine karjera. Tai susiję su noru tobulėti, savo veiklos įprasminimu, darbo motyvacija. Mokytojas yra aktyvus savo asmeninės karjeros projektuotojas. XXI a. iššūkiai atveria plačias galimybes mokytojo profesinei karjerai – mokytojas gali būti savo darbo vietos (klasės) profesionalas, jis gali vystyti vadybines kompetencijas už klasės ribų. Čia didelį vaidmenį vaidina lyderystės gebėjimai. Profesinis tobulėjimas – ilgalaikis procesas, kuriame mokytojai mokosi visą gyvenimą, jo sėkmingumas atsiskleidžia bendradarbiaujant.

1.2. Problemos

Didinti mokytojų profesionalumą – strateginis Lietuvos švietimo siekis. Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje iškeltas tikslas „pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų daugumą sudaro apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai“ (Valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategija, 2014, p. 29).

Kalbant apie mokytojo profesinę karjerą, kuri remiasi mokymosi visą gyvenimą koncepcija, labai svarbią švietimo sistemos dalį užima mokytojų kompetencijų tobulinimas. I. Rauleckienė (2018) pastebi nerimą keliančias tendencijas: pedagogų kvalifikacijos tobulinimo fragmentiškumą, proceso imitavimo elementus bei prasmės pojūčio stygių. Iškyla kvalifikacijos tobulinimo sistemos kokybės klausimas. „Išryškėja kvalifikacijos tobulinimo problemos, tokios kaip mokymų formos ir kvalifikacijos tobulinimo planavimas. Dažniausiai mokytojams siūlomos (ir, tikėtina, dėl tos pačios priežasties pasirenkamos) tradicinės kvalifikacijos tobulinimo formos – mokymai ir seminarai – laikomos veiksmingomis tik tais atvejais, kai pagrindinis jų tikslas tėra perteikti informaciją mokytojams. Tačiau mokymai ir seminarai neturi didelės vertės tobulinant mokytojų praktinius įgūdžius dėl didelio dalyvių skaičiaus, besikartojančio mokymų turinio ir tam tikro „moralinio“ formų „nusidėvėjimo“. Šios aplinkybės netiesiogiai formuoja mokytojų „persisotinimo“ jausmą, kuris kartu kuria „visko žinojimo“ iliuziją ir mažina mokytojų norą tobulintis“. Vienas iš esminių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumų yra faktiškai nevykstantis individualių ir kolektyvinių kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas. Dauguma mokytojų teigia, kad jiems yra tekę pildyti įvairias anketas poreikiams nustatyti, tačiau nė vienas iš tyrime dalyvavusių mokytojų negalėjo nurodyti, kaip tų anketų rezultatai buvo panaudoti“ (Kaip didinti mokytojų profesionalumą?, 2017, p. 2).

Mokytojų tobulinimo paslaugų teikimas turi būti susietas su poreikių analize. „Tolimesnis profesinis tobulėjimas, kuris apima karjeros augimą ir augančias kvalifikacijas mokyklų lyderiams, turi būti pasiūlytas atsakingų asmenų (valdžios) tam, kad būtų įmanoma atitikti ateities tendencijas. Tik suteikiant individualią galimybę ir sistemiską sąlygą mokymuisi visiems sistemos dalyviams, bus galima prašyti mokyklų lyderių prisiimti atsakomybę už mokyklos augimo rezultatus, mokyklos darbuotojų tobulėjimo sėkmę“ (European Network on Teacher Education Policies., 2010, p. 111).

Būtina tobulinti kvalifikacijos kėlimo tvarką. „Kvalifikacinės kategorijos įgijimas neretai tapatinamas su priedu prie atlyginimo, bet ne su karjera. *Merkys (2004)* teigia, kad kvalifikacinės kategorijos suteikimas didžia dalimi remiasi ne tiek objektyviais kriterijais ir realiu pedagogo meistriškumu, kiek biurokratiniais-kanceliariniais ritualais, gebėjimu pateikti tinkamą dokumentų portfelį. <...> Vienas iš galimų šios karjeros kelių būtų mokytojo siekis įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, kuri jam leistų pretenduoti užimti tam tikras pareigas mokykloje (dalyvaujant viešajame konkurse). Tarkim, vyresnysis mokytojas ar mokytojas metodininkas galėtų pretenduoti užimti metodinės grupės vadovo, mokyklos metodinės tarybos vadovo pareigas. Laimėjusiam konkursą į šias pareigas mokytojui sumažėtų pamokų krūvis, tačiau būtų mokamas atlyginimas pagal užimamas pareigas“ (Cibulskas; Židžiūnaitė, 2012, p. 58–59).

Vytauto Didžiojo universiteto (VDU) mokslininkai (2020) siūlo keisti mokytojų kvalifikacijos kėlimo ir jų atestavimo nuostatus. „Mokytojų profesinis tobulinimas turi būti vykdomas per akredituotas universitetines programas ir modulius, apskaitomus kreditais, kurių kaupimas atvestų prie formalių kompetencijų įvertinimo, t.y. iki magistro laipsnio“. „Natūralu, jog mokytojui keliami aukšti veiklos kokybės kriterijai, kurie pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos modeliuose, koncepcijose ir kituose dokumentuose siejami su svarba įgyti ir magistro laipsnį. Magistrantūros studijos formuoja mokslinių tyrimų rezultatais grįstą požiūrį į profesinę veiklą bei jos rezultatus. Šios studijos užtikrina gilesnį ekspertinį švietimo ir ugdymo reiškinių pažinimą ir supratimą, platesnes galimybes mokslo žinias pritaikyti praktikoje“ (Šiaulių universitetas, 2018).

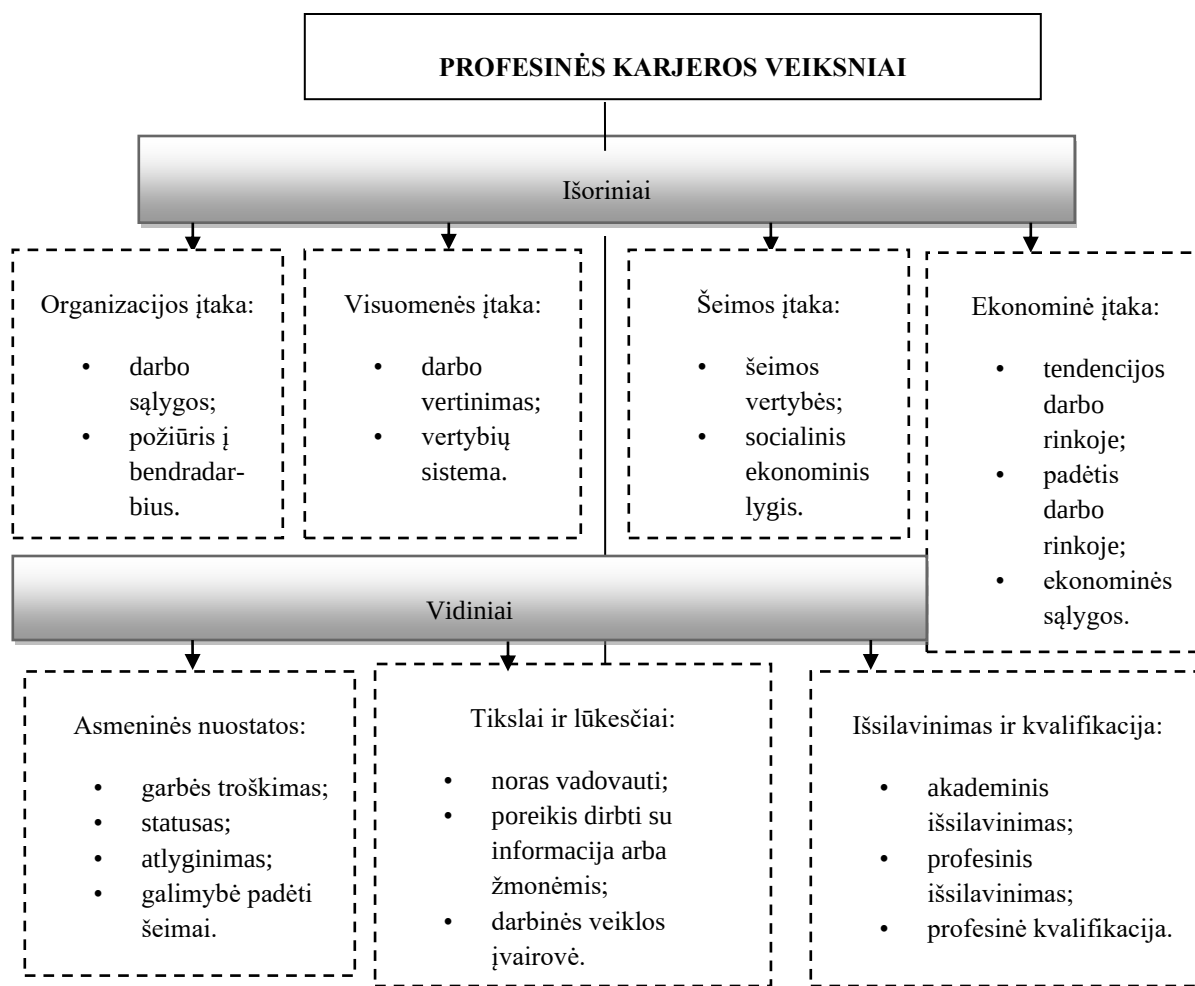
Atkreipdama dėmesį į subjektyvias mokytojų profesinės karjeros problemų priežastis, L.Sajienė (2009) išskiria situacijas, kai neanalizuojami profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, o profesinis tobulėjimas yra neplaningas ir stichiškas, kai mokytojams stinga karjeros planavimo gebėjimų.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimo klausimas yra intensyviai diskutuojamas švietimo bendruomenėje, ieškoma būdų, kaip informacijos gausoje pagerinti

mokytojų darbo sąlygas, tačiau vykstant spartiems pokyčiams, šis klausimas vis dar išlieka probleminis.

1.3. Mokytojų profesinė karjera: mokslinių tyrimų kontekstas

A. Stancikienė (2009) teoriniu aspektu analizuodama šiuolaikinį požiūrį į profesinę karjerą, teigia, kad sparčiai kintant ekonominei, socialinei, technologinei aplinkai, kinta ir „karjeros“ sąvokos samprata. „Profesinė karjera yra asmeninės atsakomybės dalykas, susijęs su savigarpa ir savęs suvokimu, ir svarbiausia – lankstumu bei optimalumu rinkai.“ (Stancikienė, 2009, p. 111). Anot autorės, planuojant ir siekiant profesinės karjeros, būtina atsižvelgti į vidinius ir išorinius veiksnius (2 pav.). „Profesinės karjeros sėkmei svarbus asmens sugebėjimas įvertinti savo lūkesčius, siekius ir galimybes. ... Karjera gali būti ir pasitenkinimas darbine veikla bei tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi“ (Stancikienė, 2009, p. 112).



1 pav. Vidiniai ir išoriniai profesinės karjeros veiksniai. Šaltinis: (Stancikienė, 2009, p. 112)

A. Palujanskienė ir A. Pugevičiaus (2004) teigia, kad labiausiai išreikštos mokytojų profesinės karjeros orientacijos – darbo stabilumas ir tarnavimas. „Tai rodytų, kad mokytojai siekia saugumo, t.y. nori išsaugoti turimą darbo vietą, linkę save realizuoti pašaukimo prasme – jiems priimtina mokyti ir rūpintis kitais“ (Palujanskienė; Pugevičius, 2004, p. 143).

XXI a. sparčių pokyčių kontekste mokymas(is) visą gyvenimą tampa būtinybe. D. Augienė ir D. Malinauskienė (2006) tyrė pedagogų karjeros pokyčius socialinių transformacijų kontekste ir teigė, kad nauji reikalavimai mokytojams turi įtakos jų karjerai. Tyrimu nustatyta, kad „šiandienos pedagogui reikalingos vadybinės, ekonominės žinios, svarbios tampa bendrosios kompetencijos: komunikacinė, informacinė, komandinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, planavimo, tyrimo, projektų rengimo ir kitos, kurias galima panaudoti įvairialypėje pedagoginėje veikloje“ (Augienė; Malinauskienė, 2006, p. 30).

R. Kontautienė ir J. Melnikova (2006) tyrė mokytojų profesinės adaptacijos ir karjeros sąlygas bei galimybes mokyklose. Nustatyta, kad „profesinę karjerą sąlygoja šie veiksniai: asmenybės savybės, adekvatus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, pedagoginiai ir kritinio mąstymo gebėjimai, vadybinės kompetencijos, socialiniai įgūdžiai, nuolatinis profesinės kvalifikacijos tobulinimas, karjeros planavimas, palanki darbo aplinka, aukštesnių švietimo institucijų pareigūnų pasitikėjimas ir palaikymas, aktyvus dalyvavimas kuriant teigiamus santykius pedagogų bendruomenėje“. Nors tyrime jaunieji specialistai teigė, kad vadovo vaidmuo mokytojo karjeros raidai labai reikšmingas, „mokyklų vadovų ir mokytojų metodininkų nuomone, už pedagoginės karjeros galimybes labiausiai atsakingi patys mokytojai, jauni specialistai“ (Kontautienė; Melnikova, 2006, p. 43).

O. Merfildaitė ir A. Railienė (2012) atliko pedagogų kvalifikacijos tobulinimo analizę, norėdamos išsiaiškinti, kokie pokyčiai reikalingi pedagogų karjeros procese. „Užsienio literatūroje pedagogo karjeros etapų išskyrimo pagrindas – specialisto profesinis tobulėjimas ir kompetencijų kaita, kas atliepia horizontalios karjeros teorines nuostatas. Tuo tarpu Lietuvoje pedagogo karjeros procesas atliepia vertikalios karjeros teorines nuostatas ir sietinas tik su pedagogo atestacijos procedūra bei aukštesnės kvalifikacinės kategorijos įgijimu. <...> Todėl atestacijos procedūra siekiama įvertinti ne tik turimas pedagogo kompetencijas, bet ir brėžti gaires tolesniam tobulėjimui. Tik užtikrinant ilgesnį pedagogo veiklos stebėjimą, daug laiko skiriant pamokoms, bendravimui su mokiniais ir kolegomis, asmeninei refleksijai apie mokinių mokymo ir mokymosi procesą, būtų galima užtikrinti atestacijos procedūrų kokybę. Pažymėtina, kad pedagogas savo karjeros planavimo, realizavimo ir vertinimo procese turi tapti aktyviu dalyviu, pokyčių iniciatoriumi.

Siekiant įgalinti pedagogą valdyti savo karjerą bei užtikrinant pedagogų karjeros proceso kokybę, būtina aktualizuoti kolegų, metodinių tarybų, dalykininkų asociacijų ir steigėjo vaidmenį“. Tyrėjos pabrėžė būtinybę „kiekvienoje kvalifikacinėje kategorijoje išryškinti pedagogo funkcijas pagal atskiras kvalifikacines kategorijas“ (Merfildaitė; Railienė, 2012, p. 13). Tos pedagoginių darbuotojų veiklos funkcijos susijusios su atestacine kategorija yra nurodytos Pedagogo karjeros apraše (2015).

Tyrime „Dalykinių kompetencijų tobulinimo poreikio ir turinio analizė“ (Ugdymo plėtotės centras, 2018, p. 52) formuluojamos tokios išvados:

1. „Mokytojo profesinis tobulėjimas nėra sistemingai planuojamas ir įgyvendinamas procesas orientuotas į ugdymo praktikos tobulinimą bei mokinių pasiekimų gerinimą. Dauguma mokytojų nesusieja kompetencijų tobulinimosi su galimybe patiems išspręsti kylančius sunkumus. Nustatyta, kad mokytojams kylančių iššūkių išsprendimas orientuotas į išorinę pagalbą, bet ne į mokytojo asmenine atsakomybe grįstą profesinį augimą.

2. Remiantis mokytojų kompetencijų tobulinimosi patirties reflektavimu, išryškinti ribotumai, susiję su mokytojų kaip kompetencijų tobulinimo renginių dalyvių sąmoningumu, teisiniu reglamentavimu ir finansiniais ištekliais bei mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo kultūros stoka. Matyti, kad mokytojo kompetencijų tobulinimosi poreikiai nėra profesinio tobulinimosi sistemos centre, todėl būtina, viena vertus, mokytoją įgalinti ir traktuoti kaip dalyko profesionalą, prisiimančią atsakomybę už savo profesinio augimo planavimą ir valdymą, kita vertus, sumažinti atotrūkį tarp mokytojo siekių/tobulinimosi poreikių ir kompetencijų tobulinimosi prieinamumo bei pagalbos“.

Gera mokykla – tai nuolat besimokanti organizacija, kurios bendruomenė yra reflektvyvi: apmąsto bei aptaria savo veiklą ir bendro gyvenimo įvykius, įsivertina, geba pasimokyti iš patirties ir pagrįstai planuoti (*Geros mokyklos koncepcija*, 2015). R. Bubnys ir A. Kairienė (2016), norėdami atskleisti reflektvyviosios praktikos sampratą mokytojo profesinės veiklos kontekste, teigia, kad reflektvyviosios sampratos sąvoka „apima mokymo(si), mąstymo ir tyrinėjimo dimensijas, susijusias su mokytojo profesiniu ir asmeniniu tobulėjimu“; reflektvyvioji praktika „atspindi mokytojo pasiryžimą prasmingai ir efektyviai veiklai, kuris skatina ieškoti ne tik asmeninių, bet ir bendruomeninių sprendimų. <...> Mokytojo reflektvyvioji praktika skatina apmąstyti savo patirtį, o tai suteikia supratimą, kaip galima pakeisti savo elgesį, kad mokymas(is) būtų toks, kokio tuo metu labiausiai reikia. Dalijantis šiuo supratimu su kitais mokytojais, skleidžiant jį mokyklos bendruomenėje, skatinamas ne tik asmeninis ir profesinis tobulėjimas, bet ir mokyklos, kaip organizacijos, mokymasis“ (Bubnys; Kairienė, p. 65).

Globalizacijos kontekste Lietuvos kaip ir daugelio Europos šalių švietimo sistema susiduria su įvairiais iššūkiais, vienas jų – mokytojų trūkumas ir senstanti mokytojų populiacija, to priežastis – profesijos patrauklumo problema: pirminį mokytojų rengimą renkasi per mažai jaunimo (Eurydice, 2018; Karabenick; Urdan, T. C., 2010).

Nacionalinių ir tarptautinių tyrimų duomenimis (EBPO, 2017) **Lietuvoje** mokytojai gerokai vyresni ir tarp jų kur kas daugiau mokytojų moterų, nei vidutiniškai EBPO, arba ES 22 šalyse. Remiantis Statistikos departamento informacija, šiuo metu **Lietuvoje** daugiausiai mokytojų yra 50-59 metų amžiaus – tyrėjai įspėja, kad mokytojai sparčiai sensta, o jaunų ugdytojų mokyklose – per mažai, todėl mokyklos bando „gelbėtis“, sudarydamos sutartis su pensininkais. Dirbantys mokytojai, sulaukę 65 metų, sudarė vidutiniškai 6,9 proc.

Lietuvos Statistikos departamento duomenimis (2020), vidutinis atlyginimas bendrojo vidurinio ugdymo viešajame sektoriuje yra žemesnis nei visame šalies ūkyje. Bemaž 70 procentų šalies mokytojų nebesusidaro pilnas krūvis. „Aukštesnis profesijos statusas ir darbo užmokestis švietimo bendruomenėje laikomi svarbiausiais veiksniais, galinčiais padidinti mokytojo profesijospatrauklumą“ (*Kaip didinti mokytojų profesionalumą?*, 2017, p. 1). „Reikiamas mokytojų skaičius turėtų būti siejamas su mokytojo profesijos patrauklumo ir asmeninės mokytojo atsakomybės už savo kvalifikaciją ir veiklos rezultatus skatinimas“ (*Mokytojų skaičius: perteklius, ar trūkumas?*, 2016, p. 1).

„Vytauto Didžiojo universiteto (VDU) mokslininkų atliktas tyrimas (2020) parodė, kad šiuo metu **Lietuvoje** trūksta daugiau nei 350 privalomų dalykų mokytojų ir 504 pedagoginės pagalbos specialistų. ... Nors viena svarbiausių idėjų Lietuvai „Mokytojas – prestižinė profesija iki 2025 metų“ įžiebė viltį, kad pagaliau didelis dėmesys bus skiriamas aukščiausio lygio mokytojų profesionalų rengimui, šiuo metu valstybės strategija dėl ugdytojų prestižo kėlimo vis dar yra miglota. Reikia bendros aukštojo mokslo plėtros strategijos, kuri būtų suderinta su bendrojo ugdymo programa.“

Pagal parengtas EBPO rekomendacijas (2017) dėl mokytojo darbo jėgos politikos, Lietuvos švietimo politika siekia įgyvendinti tokius veiksmus:

„Užtikrinti, kad mokytojo profesija būtų patrauklesnė labiausiai kvalifikuotiems jauniems žmonėms, kad jie taptų šios srities atstovais. Rengti mokytojų, kuriems turės poveikį mokyklų konsolidavimas, persikirstymo, perkėlimo ir išėjimo į pensiją strategijas.

Užtikrinti trumpalaikį finansavimą siekiant padėti pritraukti į mokytojo profesiją ir išlaikyti jaunuosius talentus; ilginiui gerokai padidinti mokytojų atlyginimus, kad mokytojo darbas būtų patrauklesnis talentingiems jauniems žmonėms.

Sukurti nuoseklesnę mokytojų karjeros sistemą, kurioje atlyginama už mokytojų kompetenciją ir sudaroma galimybė mokytojams rinktis įvairesnius karjeros kelius.

Užtikrinti, kad nauji mokytojai galėtų dirbti aplinkoje, kurioje teikiama tinkama parama, ir savo karjeros pradžioje dažnai gautų nuolatinį grįžtamą ryšį ir mentoriaus pagalbą, galėtų pajvairinti veiklą ir išbandyti save atlikdami įvairius vaidmenis, kuriuos turėtų atlikti skirtingų kvalifikacijos lygių mokytojai“ (*Švietimas Lietuvoje*, 2017, p. 29).

Europoje pradedančių dirbti mokytojų mentorystė privaloma 29 švietimo sistemose ir rekomenduojama dar penkiose. Tačiau mentorystė retai reglamentuojama, išskyrus pradedančius mokytojo darbą dirbti mokytojus. Tik Estijoje ir Suomijoje mokykloms rekomenduojama skirti mentorių visiems mokytojams, kuriems reikia pagalbos. **Lietuvos** švietimo sistemoje mentorystė nėra oficialiai reglamentuojama (Eurydice, 2018, p. 54).

Beveik pusėje švietimo sistemų tęstinis profesinis tobulinimasis mokytojams privalomas. Tam numatytas mažiausias valandų, dienų arba kreditų skaičius, kurį mokytojas turi surinkti. **Lietuvos Respublikos** švietimo įstatymo 49 straipsnyje nurodoma mokytojo teisė ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; būti atestuotam ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka. Kitose 14 sistemų tęstinis profesinis tobulėjimas yra teisės aktais numatyta profesinė pareiga, nors minimalus laikotarpis neapibrėžtas. Tik keliose šalyse nėra teisės aktais apibrėžtos pareigos mokytojams dalyvauti tęstinio profesinio tobulėjimo veikloje. Tęstinio profesinio tobulėjimo planavimas paprastai yra mokyklos veiklos plano dalis.

Pusėje tirtų Europos švietimo sistemų, taip pat ir **Lietuvos**, pareigų paauskstinimas grindžiamas daugiapakope karjeros struktūra. Tokiose sistemose karjeros lygmenys formuojami remiantis vis didesnio darbo sudėtingumo ir augančios atsakomybės principais, su tuo siejasi ir didesnis atlyginimas bei priedai, išskyrus Estiją ir Serbiją. Daugiau nei pusėje švietimo sistemų mokytojai taip pat gali atlikti vadovo funkcijas.

Specialūs karjeros planai dirbantiems mokytojams, norintiems tobulėti savo profesinėje srityje, sudaromi retai. Reikalavimai dėl karjeros planavimo teisės aktais reglamentuojami tik Prancūzijoje, Vengrijoje ir Austrijoje. Mokytojams siūlomos įvairios internete pateikiamos karjeros planavimo formos ir galimybės konsultuotis su specialiai parengtais karjeros konsultantais.

Visoje Europoje įprasta vertinti dirbančius mokytojus ir paprastai vertinami visi mokytojai, nors ne visada sistemingai. Daugelyje šalių vertinimas darbo vietoje naudojamas siekiant suteikti mokytojams grįžtamąją ryšį. **Lietuvoje** pradedantysis mokytojas nevertinamas, vėliau mokytojai vertinami suteikiant galimybę siekti paaukštinimo, kartais vertinami siekiant apibrėžti mokytojų profesinio tobulėjimo poreikius (Eurydice, 2018, p. 86–92).

Mokytojai visada vertinami remiantis bent viena sistema, kurioje apibrėžiama, ko iš jų tikimasi. Tai gali būti bendra aukščiausio lygmens švietimo institucijų ar inspekcijos parengta vertinimo sistema, mokytojo kompetencijų sistema, mokyklos veiklos planas arba mokytojo pareigybės aprašas. **Lietuvoje** toks vertinimas rekomenduojamas, neprivalomas (Eurydice, 2018, p. 99).

Atliekant mokytojo vertinimą dažniausiai taikomi pokalbio ir dialogo su mokyklos vadovu ir pamokų stebėjimo metodai. Kai kuriose šalyse mokytojas papildomai įsivertina. Mokinių ir (arba) tėvų apklausos, mokinių rezultatų stebėsena ir mokytojų testavimo metodai naudojami retai, nors tokia galimybė yra maždaug ketvirtadalyje Europos švietimo sistemų. **Lietuvoje** privalomi yra pokalbio ir dialogo su mokyklos vadovu ir pamokų stebėjimo metodai, mokytojų įsivertinimas, mokinių rezultatų stebėjimas (Eurydice, 2018, p. 101).

Lietuvoje profesinį tobulinimąsi organizuoja ir vykdo:

Švietimo ir mokslo ministerija ir jai pavaldžios institucijos – nustato prioritetines kvalifikacijos tobulinimo kryptis valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ugdymui, organizuoja mokymus.

Kvalifikacijos tobulinimo institucijos (regioniniai ir universitetų švietimo centrai, nevyriausybinės organizacijos) – tiria ir analizuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, rengia kvalifikacijos tobulinimo renginius, konsultacijas ir kitus profesinio tobulinimosi renginius.

Mokytojų tobulinimosi poreikius taip pat tiria pačios mokyklos, jos nusistato kvalifikacijos tobulinimosi prioritetus.

2004 m. Šiaulių universiteto ir Kauno technologijos universiteto tyrėjų grupė atliko tyrimą „Mokytojų poreikių kaita ir mokytojų karjera optimizuojant mokyklų tinklą“. Nors tyrimas atliktas prieš 16 metų, problema aktuali iki šių dienų. Skirtumas toks, kad tais metais švietimo sistemos iššūkis buvo mokytojų perteklius ir netolygus jų regioninis pasiskirstymas, šių dienų problema – mokytojų trūkumas ir netolygus jų paklausos ir pasiūlos pasiskirstymas regioniniu požiūriu. „Nors sureguliuoti administracinėmis priemonėmis pedagogų paklausą ir pasiūlą nėra paprasta, vis dėlto

faktinės padėties žinojimas ir ankstyvas atslenkančių makro problemų atpažinimas įgalina valdžią veikti ryžtingiau, taikliau ir efektyviau“. 2000 m. pradėtas mokyklų tinklo optimizavimas, kas, sprendžiant švietimo problemas, daroma ir šiuo metu. Sprendimus dėl mokyklų tinklo optimizavimo priima savivaldybės, atsižvelgdamos į mokinių skaičių mokyklose.

Lietuvos savivaldybių mokyklų tinklo efektyvumo vertinimas (pagal savivaldybių grupes) rėmėsi 5 esminiais kriterijais: vidutinis mokinių skaičius mokykloje, vidutinis mokinių skaičius klasėje, vidutinis klasių skaičius mokykloje, vidutinis jungtinių klasių skaičius mokykloje, vidutinės ūkio lėšos, tenkančios vienam mokiniui, savivaldybėje. Vadovaujantis šiais kriterijais, buvo sudarytas Lietuvos mokyklų reitingas. Jurbarko rajono savivaldybė yra tarp mažiausią reitingą gavusių savivaldybių (*Rekomendacijų paketas dėl Lietuvos mokyklų tinklo pertvarkos*, 2018, p. 50–53).

Pagrindiniai galimi mokyklų pertvarkos modeliai yra du: mokyklų uždarymas, perkeliant mokinius į kitą mokyklą, arba mokyklų sujungimas. Abu jie turi siekti šių pagrindinių tikslų: gerinti ugdymo kokybę, mažinti neefektyvų finansavimą, užtikrinti prieinamumą. Prie šių tikslų siekimo gali prisidėti ir mokyklų bendradarbiavimas (jungtinė veikla) (*Rekomendacijų paketas dėl Lietuvos mokyklų tinklo pertvarkos*, 2018, p. 60).

Tyrėjų grupė (KTU; ŠU, 2004) nustatė, kad mokyklose, kuriose mažėja mokinių skaičius, mokytojų skaičiaus pokyčiai nėra ženklūs, tačiau sumažėja jų darbo krūviai. „Vertindami mokytojų perkvalifikavimo organizavimą, mokyklų vadovai atviruose atsakymuose linksta pabrėžti tokias problemas, kaip „finansavimo trūkumai“, „programų pasiūlos ir paklausos problemos“ (Mokytojų poreikio kaita ir karjeros ypatumai optimizuojant mokyklų tinklą, p. 95, 97).

Profesinės karjeros projektavimą lemia įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Vienas iš jų – mokytojo profesijos prestižas. Šis klausimas švietimo sistemoje vis dar išlieka iššūkiu: mokytojų bendruomenė sensta, jaunimas nesirenka pedagogikos studijų, mokytojams vis dar trūksta laisvės, bet kartu ir atsakomybės už tą laisvę. Labiausiai išreikštos mokytojų profesinės karjeros orientacijos – darbo stabilumas. Aukštesnis profesijos statusas ir darbo užmokestis švietimo bendruomenėje laikomi svarbiausiais veiksniais, galinčiais padidinti mokytojo profesijos patrauklumą. Mokytojams, kaip savo profesinės karjeros projektuotojams, vis dar dėl ekonominių ir socialinių priežasčių profesinis tobulėjimas ne visada yra prieinamas ir labiau orientuotas į ugdymo praktikos tobulinimą bei mokinių pasiekimų gerinimą. Profesinės karjeros vystymas organizacijoje priklauso nuo mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo kultūros.

1.4. Mokytojų profesinės karjeros sąlygos Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje

Jurbarko rajono savivaldybėje 2019–2020 m. m. veikia 12 bendrojo ugdymo mokyklų: 3 gimnazijos, 2 progimnazijos, 5 pagrindinės mokyklos, 1 mokykla-daugiafunkcis centras, 1 mokykla).

Jurbarko švietimo centras, kurį sudaro trys padaliniai: Neformaliojo suaugusiųjų švietimo tarnyba, Pedagoginė psichologinė tarnyba, Atviras jaunimo centras, teikia įvairias kvalifikacijos kėlimo paslaugas mokytojams ir visuomenei, informuoja ir konsultuoja mokyklų bendruomenes karjeros planavimo, profesinio orientavimo bei specialiojo pedagoginio ugdymo klausimais. Kaip skelbia Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus statistinė informacija (2016), vienas iš esamos švietimo būklės rajone privalumų yra mokytojams sudarytos sąlygos nuolat tobulėti (kelti kvalifikaciją).

Jurbarko r. savivaldybės Švietimo, kultūros ir sporto skyrius, įgyvendindamas pavestus uždavinius, prižiūri ir inicijuoja įstaigų mokytojų kvalifikacijos kėlimą ir persikvalifikavimą, derina savivaldybės mokyklų mokytojų atestacijos perspektyvines programas, dalyvauja mokyklų mokytojų atestacijos komisijų darbe.

Mokytojai nuolat tobulina kvalifikaciją Jurbarko švietimo centro ar kituose šalies ir užsienio organizuojamuose kursuose ir seminaruose. Remiantis 2018 metų savivaldybės švietimo pažangos ataskaita, Jurbarko rajono mokyklose dirbo 12,56 % neatestuotų mokytojų, 9 % – turintys mokytojo, 50,47 % – vyresniojo mokytojo, 26,54 % – metodininko, 1,42 % – eksperto kvalifikacinę kategoriją. Daugiau nei pusė visų mokytojų yra 50–59 metų.

Kasmet mokslo metų pabaigoje renkama informacija apie mokytojų poreikį. Šiuo metu mokytojų netrūksta: mažėja mokinių, reorganizuojamos mokyklos. Šiemet Švietimo, mokslo ir sporto ministerija atnaujino programą dėl mokytojų skaičiaus optimizavimo, todėl gali atsirasti mokytojų poreikis.

Mokyklų reorganizavimas turėtų išspręsti kitą Jurbarko r. savivaldybės švietimo sistemos problemą – direktorių trūkumą. Jų trūksta penkioms mokykloms.

Paruošta ir paskelbta rajono mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 metais plano projektui parengti darbo grupės išvada. Pasiūlyta abi progimnazijas sujungti į vieną, dviejų gimnazijų administracijai spręsti klausimą dėl galimybės uždaryti gimnazijų skyrius, dviem pagrindinėms mokykloms prisijungti prie kitų dviejų, darželių-mokyklą pertvarkyti į ikimokyklinio ugdymo įstaigą.

Šiuo metu vyksta diskusijos. Atsižvelgiant į siūlymus, iki 2020 m. rugsėjo 1 d. mokyklos tinklų pertvarka turės būti įgyvendinta.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologiniu pagrindu pasirinktos socialinė ir karjeros valdymo teorijos.

Kaip pažymi A. Bandura, „socialinio mokymosi ir socialinės kognityvinės teorijos požiūriu žmogų galima traktuoti kaip didžiulę potencinę galimybę, kuris biologiškai sąlygotose ribose dėl tiesioginio arba pavaiduojančio patyrimo gali būti modeliuojamas į daugybę skirtingų formų. Jo manymu, norint paaiškinti ir numatyti žmogaus elgesį bei jo pokyčius, pakanka žinoti mokymosi principus. Tačiau remiantis šiais principais reikia žinoti du dalykus. Pirma, žmogus nėra paprasta marionetė, kurios elgesį tiesiogiai lemia išorinės aplinkos poveikis. Tarp žmogaus ir aplinkos egzistuoja abipusis priežastingumas. Antra, daugelis žmogaus veiklos aspektų yra socialinės kilmės, jo funkcionavimas tiesiogiai susijęs su tarpasmenine sąveika, todėl, norėdami adekvačiai suprasti asmenybę, mes turime atsižvelgti į tą socialinį kontekstą, kuriame pasireiškia konkretus elgesys“ (Valickas, 1997, p. 135).

Karjeros valdymo teorijos atstovai A. Sakalas ir V. Šilingienė teigia, kad „karjera yra natūralus kilimas tarnybos laiptais paties darbuotojo iniciatyva. Tačiau, pasak A. Stancikienės, ne visada darbuotojas siekia eiti vadovaujamąsias pareigas, kartais jis tiesiog yra patenkintas savo darbine veikla ir siekia toje srityje geresnių rezultatų, našesnio darbo ir tobulėjimo“ (Stancikienė, 2009, p. 107).

Remtasi principais:

- *nuoseklumu ir individualumu*, t.y. požiūriu, kad mokytojo karjera – tai dinamiškas procesas trunkantis visą gyvenimą mokymosi kontekste, o kokį profesinės karjeros modelį pasirinks, sprendžia pats mokytojas;
- *kontekstualumu*, t.y. tam tikro konteksto paisymu, atsižvelgiant į konkrečią mokytojo darbo vietą, aplinką, šalies socialines ir ekonomines tendencijas.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Pasirinktas aprašomasis tyrimas, kuriuo siekiama apibūdinti mokytojų profesinės karjeros ypatumus Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje. Darbe taikomi kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai.

Tyrimo imties charakteristika. Mokyklų strateginių planų kokybinei analizei, proporcingai (0,5) visoms mokykloms, atsitiktinės atrankos būdu buvo pasirinktos 6 bendrojo ugdymo įstaigos: 2 gimnazijos, 1 progimnazija, 3 pagrindinės mokyklos. Kiekybinio tyrimo, anketinės apklausos tiriamųjų populiaciją sudaro Jurbarko rajono bendrojo ugdymo įstaigų (mokyklos-daugiafunkcio centro, pagrindinių mokyklų, progimnazijų, gimnazijų) mokytojai. Iš viso dirba apie 295 mokytojus. Imtis buvo formuojama atsitiktinės atrankos būdu, remtasi populiacijos proporcija (0,5). Iš viso buvo gražinta 81 anketa, iš kurių 5 atsakytos ne visiškai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkti 76 respondentai ir tai sudarė 25,8 proc. visos populiacijos, kas galėjo būti ne visiškai reprezentatyvu, todėl iš karto buvo stengtasi remiantis demografinių (informacinių) klausimų duomenimis, išsiaiškinti imties paklaidą (nuo 1 iki 5 proc.) – skirtumą iš tikrosios parametro reikšmės ir iš imties duomenų nustatytos reikšmės: lyginant gautus respondentų amžiaus ir kvalifikacinės kategorijos duomenis su savivaldybės pateikta ataskaita. Buvo tikėtasi, kad imtis bus pakankamai patikima.

Tyrimo etika. Dėl tyrimo atlikimo buvo tartasi su mokyklų direktoriais. Trijų mokyklų mokytojams anketos buvo išsiųstos asmeniškai, kitų mokyklų mokytojams su prašymu persiuntė (turėjo persiųsti) administracija. Klausimynas respondentams buvo išsiųstas (persiųstas) su prašymu, kuriame buvo nurodytas tyrimo tikslas ir anonimiškumo garantija bei nuoroda į anketą. Jis buvo sukurtas *Google* paskyros formoje.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko 2020 m. sausio–gegužės mėnesiais tokiais etapais:

- 1) mokslinės literatūros analizė,
- 2) mokyklų strateginių planų analizė,
- 3) tyrimo instrumento (anketos) parengimas,
- 4) mokytojų anketinė apklausa,
- 5) duomenų apdorojimas ir analizė,
- 6) diskusijos parengimas,
- 7) išvadų formulavimas ir rekomendacijų parengimas.

Tyrimo organizavimas. Buvo atlikti kokybinis (strateginių planų analizė) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimai. Anketoje vyrauja uždarieji klausimai (jų yra 13) ir 1 atvirasis klausimas. Anketa sudaryta iš dviejų dalių: informacinio (demografinio) ir diagnostinio. Tyrimo informacijai apdoroti buvo naudojama matematinė statistinė duomenų analizė, kuri atlikta kompiuterine programa *Microsoft Office Excel 2007*. Atsakymai pateikti respondentų skaičiumi ir procentais.

3. JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖS MOKYKLŲ MOKYTOJŲ PROFESINĖS KARJEROS YPATUMAI

3.1. Mokyklų strateginių planų tyrimo rezultatai

Tyrimui pasirinkti šešių bendrojo ugdymo įstaigų *strateginiai planai*: 2 gimnazijų, 1 progimnazijos, 3 pagrindinių mokyklų. Siekta išsiaiškinti, kaip mokytojų profesinis tobulėjimas atsispindi įstaigų veiklos strategijose. Analizei pasirinktas kokybinis turinio (*content*) tyrimo metodas. Mokyklos užkoduotos raide M ir eilės numeriu nuo 1 iki 6. Analizei buvo pasirinktos dvi kategorijos: SSGG analizė ir prioritetiniai uždaviniai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. SSGG analizės ir prioritetinių uždavinių suskirstymas į subkategorijas

Subkategorija	Kategorija	Tema
Stiprybės Silpnybės	SSGG analizė	Mokytojų profesinė karjera: galimybės ir problemos
Kompetencijų tobulinimas Ugdymo turinio tobulinimas Bendradarbiavimas Edukacinės patirties sklaida	Prioritetiniai uždaviniai	

3 lentelė. SSGG analizė: stiprybės ir silpnybės

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Prasminiai vienetai
SSGG analizė	Stiprybės	13	M1, „<...> tinkama dalykinė kvalifikacija, nuolat gilina savo dalykines ir metodines žinias“. M1, „Aktyvi metodinė veikla“. M2, „Aktyvi projektinė veikla“. M2, „Kvalifikuoti mokytoja“. M2, „Geras mokytojų pasirengimas dirbti su IKT priemonėmis“. M3, „Aukšta vadovų kompetencija ir mokytojų profesinis pasirengimas“.

3 lentelės tęsinys 32 puslapyje

3 lentelės tęsinys

1	2	3	4
			M3„Veikli Mokyklos taryba“. M4„Kvalifikuoti specialistai“. M4 „Geros sąlygos kvalifikacijos kėlimui“. M5„Sudarytos tinkamos sąlygos mokytojų kvalifikacijai tobulinti“. M5„Stiprus mokytojų profesinis pasirengimas“. M6„Pedagogai nuolat tobulina savo dalykinę ir metodinę kvalifikaciją“. M6„Mokyklos kolektyve dirba nemažai jaunų pedagogų“.
	Silpnybės	16	M1„Pagalba mokiniams, turintiems mokymosi sunkumų“. M1„Gabių mokinių ugdymas“. M2„Dalies mokytojų darbas keliose darbovietėse“. M3„Netradicinių pamokų vedimas kitose erdvėse <...>“. M4„Nepakankamas dėmesys gabių mokinių ugdymui“. M4, M5„Ugdymo turinio diferencijavimas ir individualizavimas“. M4„Išmokimo stebėjimas“. M4„Vertinimas ugdom“. M4„Mokyklos vidaus įsivertinimas“. M5, M6„Pasigendama didesnės metodų ir formų įvairovės<...>“. M5„<...> kai kurių mokytojų pasyvumas, rengiant projektus“. M6„Daliai mokytojų dar trūksta vadovavimo mokymui kompetencijos“. M6„Nepakankamai pamokose panaudojamos IKT“. M6„Silpnokai organizuojama ilgalaikė projektinė veikla“.

Kategorijoje SSGG analizė buvo išskirtos dvi subkategorijos: stiprybės ir silpnybės. Analizuojant mokyklų stipriąsias puses, išryškėja žmogiškieji ištekliai – kvalifikuoti specialistai (6 teiginiai) ir sąlygų sudarymas profesiniam tobulėjimui (6 teiginiai). Tai atsispindi visų šešių mokyklų dokumentuose. Reikia pastebėti, kad vienos mokyklos stiprybė – „mokyklos kolektyve dirba nemažai jaunų pedagogų“. Kiekvienos mokyklos silpnybės labai individualios, pasikartojančios yra gabių mokinių ugdymas (2 teiginiai), ugdymo turinio diferencijavimas ir

individualizavimas (2 teiginiai), metodų ir formų įvairovės ugdymo procese trūkumas (2 teiginiai), sunkumai organizuojant projektines veiklas (2 teiginiai). Galima paminėti tokias individualias mokyklų silpnybės: „pagalba mokiniams, turintiems mokymosi sunkumų“, „netradicinių pamokų vedimas kitose erdvėse“, „išmokymo stebėjimas“, „vertinimas ugdant“, „daliai mokytojų trūksta vadovavimo mokymui kompetencijos“, „nepakankamai pamokose panaudojamos IKT“, „dalies mokytojų darbas keliose darbovietėse“, „mokyklos vidaus įsivertinimas“. Tai parodo, kokias kompetencijas reikėtų tobulinti siekiant mokytojo profesionalumo ir ugdymo kokybės. Tai atsispindi ir strateginių planų uždaviniuose, kuriais siekiama prioritetinių tikslų (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Strateginių tikslų įgyvendinimo uždavinių, analizė

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Prasminiai vienetai
Uždaviniai. (Priemonės prioritetiniams tikslams įgyvendinti)	Kompetencijų tobulinimas	15	M1 „Tikslinis mokytojų kvalifikacijos kėlimas <...>“. M1 „<...>darbui su naujausiomis technologijomis“. M1 „<...>įvairiuose kursuose ir seminaruose“. M2 „<...>ugdymo individualizavimo ir diferencijavimo<...>“. M2 „<...>padedančio vertinimo ir įsivertinimo<...>“. M2 „<...>gabių mokinių ugdymo<...>“. M2 „<...> etnokultūros ugdymo bei dalykų integracijos<...>“. M2 „<...>įvairiuose seminaruose, stažuotėse Lietuvoje ir užsienyje, mokytis nuotoliniu būdu<...>“. M3 „Mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinamas“. M „Nuolatinė tarptautinių projektų paieška ir paraiškų teikimas“. M4 „<...>kompetencijų tobulinimo<...>skatinimas“. M5, M6 „Organizuoti seminarą<...>“. M5 „Tirti ir analizuoti mokinių mokymosi poreikius, stilius“. M5 „Projektų paraiškų teikimas“.

4 lentelės tęsinys 34 puslapyje

4 lentelės tęsinys

1	2	3	4
	Ugdymo turinio tobulinimas	8	M1 „<...> pamokos vadybos tobulinimas“. M2 „<...> ugdymo kokybės gerinimui panaudojant IKT teikiamas galimybes“. M3 „Įgyvendinamas gabių ir talentingų mokinių projektas“. M3 „Netradicinių pamokų ir / ar dienų organizavimas įvairiose edukacinėse aplinkose<...>“. M4 „<...> „Veiklos kokybės tobulinimas“. M5 „Tobulinti mokomųjų dalykų vertinimą“. M6 „Efektyviau individualizuoti ir diferencijuoti mokymą ir ugdymą“. M6 „Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus aktyviai taikyti praktinėje veikloje“.
	Bendradarbiavimas	8	M1 „Priimami bendri sprendimai planavimo tobulinimui“. M1 „Teikti pagalbą mažiau patyrusiems kolegoms“. M3 „<...> plėtos kolegialų mokymąsi<...>“. M3 „Dalykų mokytojų bendradarbiavimas<...>“. M4 „<...>bendradarbiavimo<...>skatinima“s. M4„<...>lyderystės stiprinimas<...>“. M5 „Organizuoti bendrus renginius ir projektus kartu su tėvais (globėjais, rūpintojais) “. M6 „<...> Inicijuojamos veiklos, skatinančios iniciatyvumą, lyderystę“.
	Edukacinės patirties sklaida	6	M1 „Organizuoti dalykų mokytojų ir klasių vadovų gerosios patirties sklaidą metodinėse grupėse, gimnazijos mokytojų taryboje“. M2 „Dalintis gerąja patirtimi <...>“. M3 „Dalykų mokytojų bendradarbiavimas dalinantis gerąja patirtimi“.

4 lentelės tęsinys 35 puslapyje

4 lentelės tęsinys

1	2	3	4
			M4 „<...>gerosios patirties sklaidos skatinimas“. M6 „<...>aptariamais patrauklūs ir alternatyvūs darbo metodų taikymo pamokose tikslingumas ir efektyvumas, kaip efektyviai ir racionaliai suplanuoti pamokos laiką“. M6 „Skatinti pažangos sklaidą<...>“.

Analizuojant strateginių tikslų uždavinius, buvo išskirtos mokytojų profesinio augimo 4 subkategorijos: kompetencijų tobulinimas, ugdymo turinio tobulinimas, bendradarbiavimas, edukacinės patirties sklaida. Buvo išskirti 37 kategorijos teiginiai, iš kurių 15 (40,54 proc.) skirta kompetencijoms tobulinti. Mokymai (seminarai) organizuojami ne tik pačioje įstaigoje, bet skatinama dalyvauti įvairiuose seminaruose tiek savivaldybės, tiek Lietuvos mastu bei užsienyje. Mokytojai mokosi ir nuotoliniu būdu. Vykdoma tarptautinių projektų paieška ir teikiamos paraiškos. Kompetencijų tobulinimo strategijai dėmesį skiria visos šešios mokyklos.

Strateginiuose planuose pateikta, kaip įgytos žinios atsispindės praktinėje veikloje, tobulinant ugdymo turinį – 8 teiginiai (21,62 proc.). Ugdymo turinio tobulinimo strategijai dėmesį skiria visos šešios mokyklos.

Dėmesys skiriamas bendradarbiavimui – 8 teiginiai (21,62 proc.). Bendradarbiavimas suprantamas kaip bendrų sprendimų priėmimas, kolegialus mokymasis, pagalbos teikimas mažiau patyrusiems kolegoms, bendrų renginių ir projektų rengimas, lyderystės vystymas. M2 mokyklos strateginiame plane teiginių, skirtų šiai subkategorijai, nėra. Bendradarbiavimo strategija atsispindi penkiuose iš šešių strateginių planų.

Edukacinės patirties sklaidai skirti 6 teiginiai (16,21 proc.). M5 mokyklos strateginiuose planuose šios kategorijos teiginių nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad visų mokyklų (100 proc.) prioritetiniai uždaviniai yra iškelti mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimui, įgytų žinių panaudojimui praktinėje veikloje, tobulinant ugdymo turinį. Taip pat svarbus bendradarbiavimas ir edukacinės patirties sklaida – tai matyti 83,33 proc. mokyklų strateginiuose planuose.

3.2. Anketinės apklausos tyrimo rezultatai

Anketinėje apklausoje dalyvavo 76 Jurbarko rajono savivaldybės bendrojo ugdymo įstaigų mokytojai, iš kurių – 7 vyrai (9 proc.) ir 69 moterys (91 proc.). 5 lentelėje pateiktas mokytojų pasiskirstymas pagal amžių. Tyrime nedalyvavo 20–29 m. amžiaus mokytojai (Savivaldybės švietimo skyriaus duomenimis, Jurbarko rajone jaunesnių negu 29 metai yra tik 5 mokytojai).

5 lentelė. **Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių**

Amžius	N=76	%
20–29 m.	0	0
30–39 m.	5	6,6
40–49 m.	17	22,3
50–59 m.	42	55,3
60–69 m.	12	15,8

5 lentelės duomenys rodo, kad didžioji dalis (55,3 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų yra 50–59 m. amžiaus. Matavimas atitinka bendrą savivaldybės statistiką – „daugiau negu pusė“.

30–39 m. respondentai sudaro 6,6 proc., 40–49 m. – 22,3 proc., 60–69 m. – 15,8 proc. „Senstančios“ mokytojų bendruomenės duomenys atspindi bendrą Lietuvos ir Europos statistiką.

6 lentelė. **Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą**

Pedagoginis darbo stažas	N=76	%
Iki 5 m.	2	2,6
6–10 m.	1	1,3
11–15 m.	4	5,3
16–20 m.	13	17,1
21 m. ir daugiau	56	73,7

6 lentelėje pavaizduotas mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą. Dauguma apklaustųjų pasižymi dideliu darbo stažu – virš 21 metų dirba 73,7 proc. mokytojų, 16–20 m. – 17,1 proc., 11–15 m. – 5,3 proc., 6–10 m. – 1,3 proc., iki 5 m. – 2,6 proc.

Į klausimą apie įgytą akademinę kvalifikaciją (bakalauras, magistras, kita), dalis respondentų atsakė „aukštasis universitetinis“, tai rodo, kad jie aukštąjį išsilavinimą įgijo iki 1993–1994 m., kai

buvo pradėta įgyvendinti trijų pakopų aukštojo mokslo sistema. Kadangi tai yra pirmos pakopos studijos, jų atsakymai 7 lentelėje vertinami, kaip „bakalauras“.

7 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių ir turimą akademinę kvalifikaciją

Akademine kvalifikacija /amžius	30–39 m.	40–49 m.	50–59 m.	60–69 m.	N=76	%
Bakalauras	2	14	32	8	56	73,7
Magistras	3	2	9	4	18	23,7
Prilyginamas magistrui	-	1	-	-	1	1,3
Kita	-	-	1	-	1	1,3

Iš gautų duomenų, matome, kad dauguma respondentų turi bakalauro akademinę kvalifikaciją – 73,7 proc., magistro akademinę kvalifikaciją – 25,0 proc. ir 1,3 proc.– kita (aukštesnysis išsilavinimas). Apskaičiavus 4 lentelėje pateiktus duomenis, 30–39 metų mokytojai baigę antrąją aukštojo mokslo pakopą sudaro 60,0 proc., 40–49 m. – 17,6 proc., 50–59 m. – 21,4 proc., 60–69 m. – 33,3 proc. Tikėtina, jeigu švietimo sistemoje dirbtų daugiau jaunų mokytojų, magistro studijas baigusiujų būtų žymiai daugiau. *„Šios studijos užtikrina gilesnį ekspertinį švietimo ir ugdymo reiškinių pažinimą ir supratimą, platesnes galimybes mokslo žinias pritaikyti praktikoje“* (Šiaulių universitetas, 2018). Apibendrinant duomenis, galima teigti, kad dauguma mokytojų turi aukštąjį išsilavinimą.

Be viso to, norėta išsiaiškinti, kaip mokytojai pasiskirstę pagal turimą kvalifikacinę kategoriją.

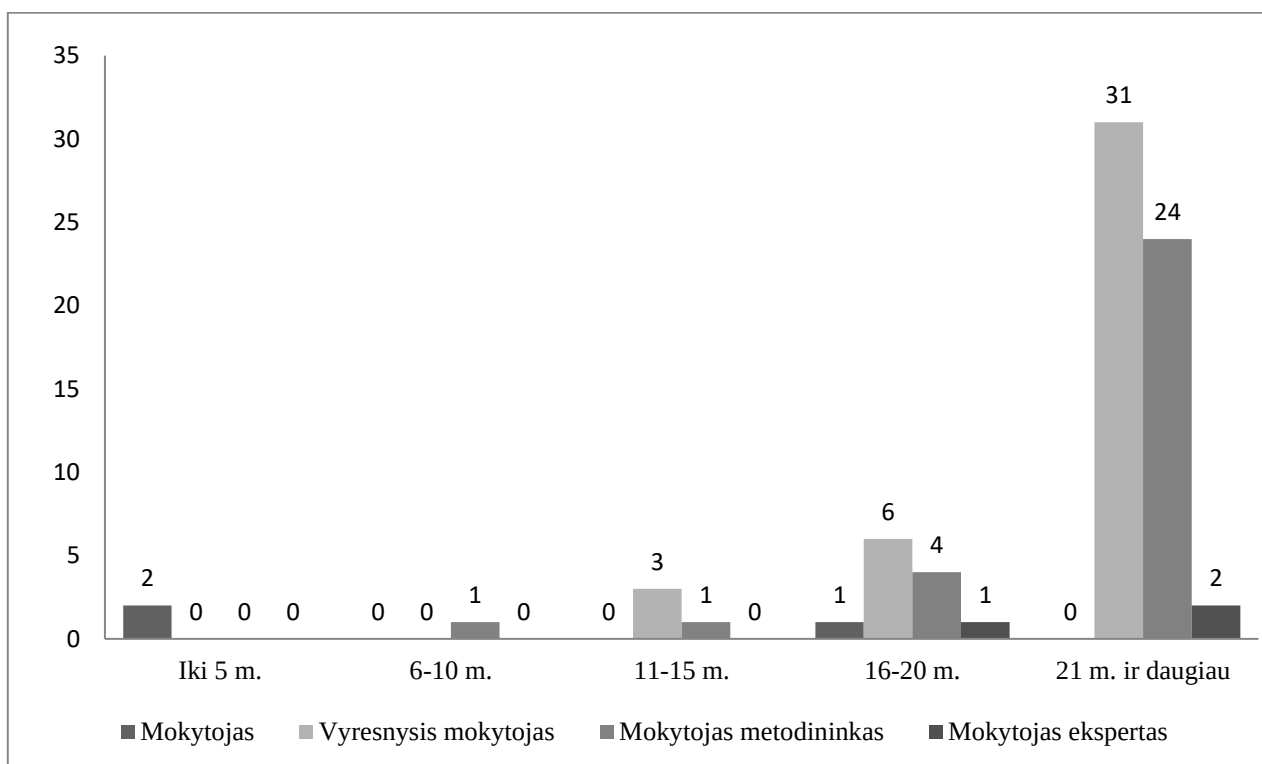
8 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Kvalifikacinė kategorija	N=76	%	% pagal bendrą savivaldybės statistiką
Mokytojas	3	3,95	9,00
Vyresnysis mokytojas	40	52,63	50,47
Mokytojas metodininkas	30	39,47	26,54
Mokytojas ekspertas	3	3,95	1,42
	-	-	(neatestuotų mokytojų – 12,56)

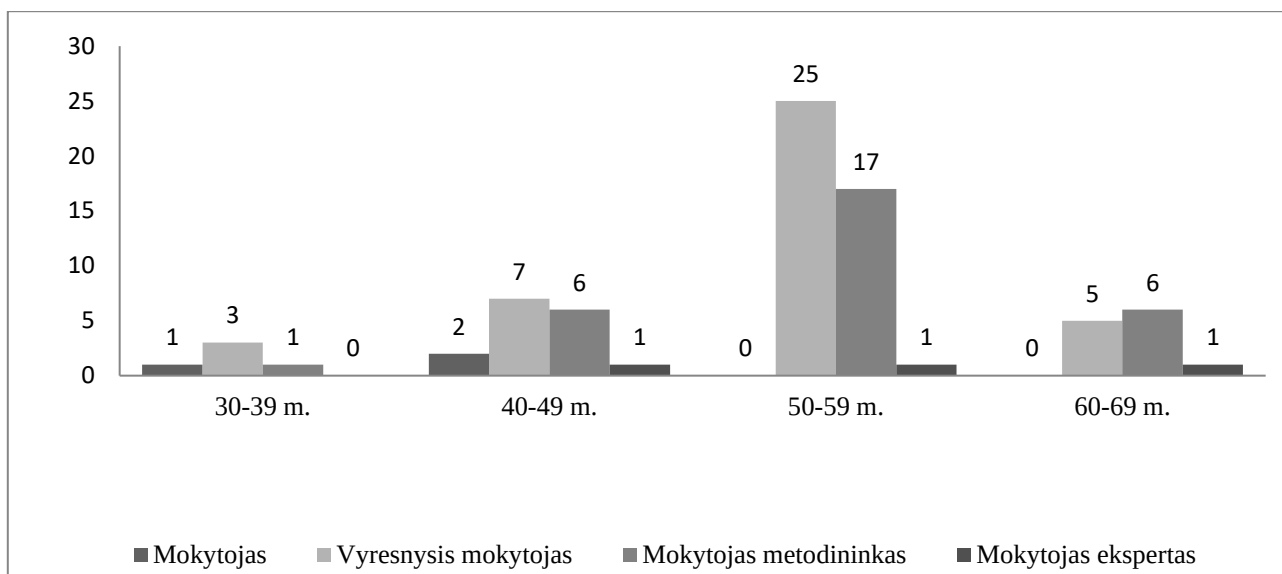
Kalbant apie imties patikimumą buvo atkreiptas dėmesys į paklaidą tarp tyrime dalyvavusių respondentų ir bendros Jurbarko rajono savivaldybėje dirbančių mokytojų statistikos. Remiantis 8

lentelės duomenimis, galima teigti, kad tyrime dalyvavo didesnis procentas mokytojų turinčių aukštesnę kvalifikacinę kategoriją: nedalyvavo neatestuoti mokytojai, o jų Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje yra 12,56 proc., mokytojo kvalifikacinę kategoriją turinčių dalyvavo 3,95 proc. – jų yra 9,00 proc., daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių mokytojų (52,63 proc.) turėjo vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, o jų yra – 50,47 proc.; mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją turinčių respondentų dalyvavo 39,47 proc., o jų yra – 26,54 proc., mokytojo eksperto – 3,95 proc., o jų yra – 1,42 proc. visų apklaustųjų. Apibendrinant galima teigti, kad tyrime vyrauja nuomonė tų mokytojų, kurie jau yra pasiekę tam tikrą mokytojo profesinės karjeros pakopą, bet trūksta dar tų, kurie dar tik pradeda profesinę karjerą.

Taip pat norėta išsiaiškinti, kaip pasiskirsto tarp respondentų kvalifikacinė kategorija pagal mokytojų darbo stažą ir amžių (žr. 2 ir 3 pav.).



2 pav. Mokytojų kvalifikacinės kategorijos pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=76)



3 pav. Mokytojų kvalifikacinės kategorijos pasiskirstymas pagal amžių (N=76)

Remiantis gautais duomenimis, galima teigti, kad vyresniojo mokytojo kvalifikacinė kategorija vyrauja palyginus darbo stažą ir mokytojų amžių. Tik tarp 60–69 m. mokytojų yra vienu mokytoju daugiau, turinčių mokytojo metodininko kvalifikaciją. Tyrime dalyvavę du mokytojai, kurių darbo stažas buvo iki 5 m., turėjo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, o vienas tyrime dalyvavęs mokytojas, kurio darbo stažas 6–10 m., turėjo metodininko kvalifikacinę kategoriją.

Remiantis su vyresniojo mokytojo atestacine kategorija siejamomis funkcijomis, galima teigti, kad dauguma mokytojų veiktis projektuoja instituciniu lygmeniu. Kita vertus, dauguma mokytojų turi galimybę kelti kvalifikaciją ir įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.

Buvo siekta išsiaiškinti, ar įstaigose sudarytos sąlygos asmeninei karjerai ir profesiniam tobulėjimui vystyti (žr. 9 ir 10 lenteles).

9 lentelė. Karjeros vystymo sąlygų įstaigoje vertinimas

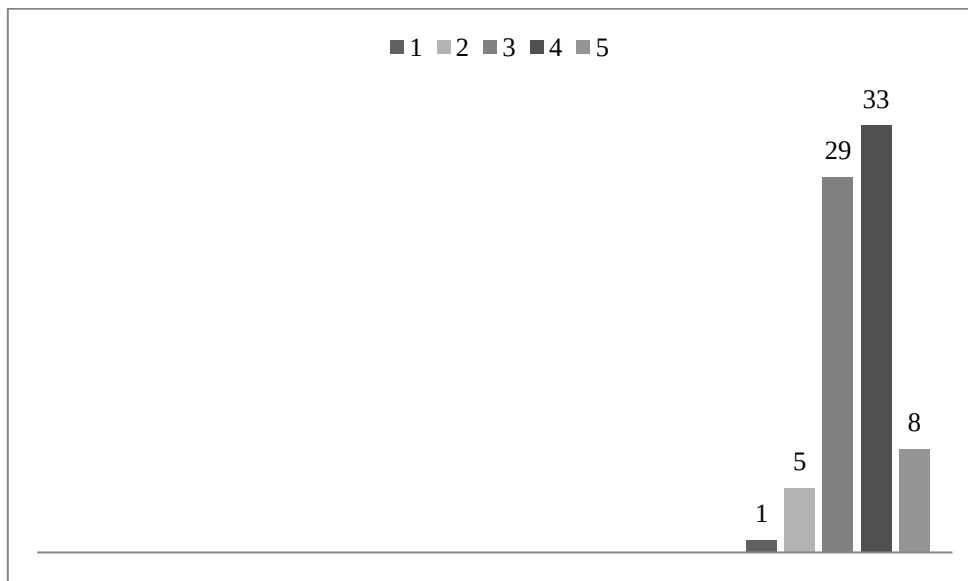
Ar jūsų įstaigoje sudarytos sąlygos vystyti savo karjerą?	N=76	%
Taip	71	93
Ne	5	7

10 lentelė. Profesinio tobulėjimo sąlygų įstaigoje vertinimas

Ar jūsų įstaigoje sudarytos palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui?	N=76	%
Taip	70	92
Nežinau	2	3
Ne	4	5

71 mokytojas (93 proc.) teigė, kad jų įstaigoje sudarytos sąlygos karjerai vystyti, neigė – 5 (7 proc.). Panašiai pasiskirstė atsakymai ir dėl profesinio tobulėjimo sąlygų: 70 (92 proc.) respondentų atsakė teigiamai, nežino – 2 (3 proc.), neigiamai įvertino 4 (5 proc.).

Respondentai balais įvertino mokytojo horizontaliosios (profesinio tobulėjimo) karjeros galimybes Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje, kur 1 reiškia „labai blogos sąlygos“ ir 5 – „labai geros“.



4 pav. Mokytojo horizontaliosios (profesinio tobulėjimo) karjeros galimybių vertinimas (N=76)

4 paveikslėlyje pateikti duomenys rodo, kad 1 respondentas (1,32 proc.) karjeros galimybes vertino labai blogai, 5 respondentai (6,58 proc.) – blogai, 29 respondentai (38,16 proc.) – vidutiniškai, 33 respondentai (43,42 proc.) – gerai, 8 respondentai (10,52 proc.) – labai gerai. Norėdami sugretinti rangus, atskaitos rangų pasirinksiame daugiausiai pasirinkusįjį, t.y. „gerai“, tada profesinio tobulėjimo galimybes Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje „vidutiniškai ir

gerai“ vertina didesnė dalis – 81,58 proc. respondentų, o „gerai ir labai gerai“ – daugiau negu pusė, t.y. 53,94 proc., respondentų.

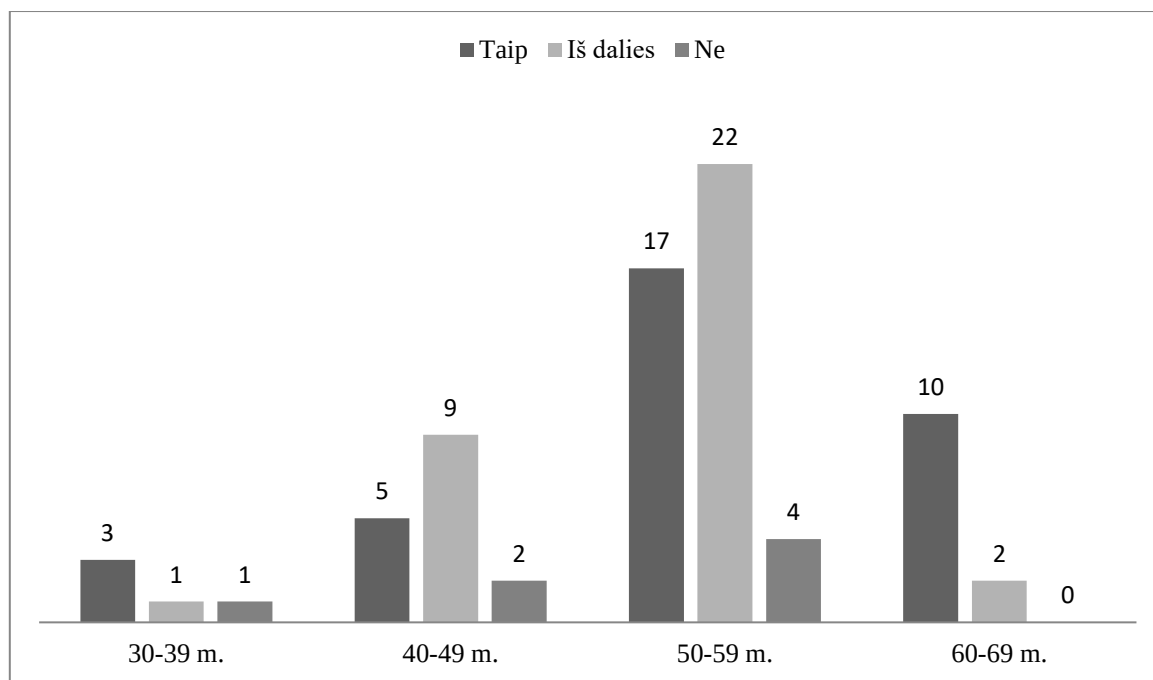
Planuojant profesinę karjerą, svarbios yra ir lyderio savybės. Mokytojai lyderiai, visų pirma, yra patyrę specialistai, kurie daug laiko praleidžia ne tik klasėje, bet ir už jos ribų. Jie susitapatina su mokyklos bendruomene, kurdami bendradarbiavimo kultūrą. Todėl lyderystės skatinimas yra labai svarbus (*Lyderystės kompetencija: kam? kodėl? kaip?*, 2012). Norėta išsiaiškinti, kaip mokytojai vertina lyderystės skatinimą jų įstaigoje?

11 lentelė. Lyderystės skatinimo įstaigoje vertinimas

Ar Jūsų įstaigoje skatinama lyderystė?	N=76	%
Taip	35	46
Iš dalies	35	46
Ne	6	8

11 lentelės duomenys rodo, kad respondentai pasidalinę po lygiai: 46 proc. mano, kad lyderystė jų įstaigoje skatinama, o 46 proc.– skatinama tik iš dalies, 8 proc. respondentų mano, kad ji neskatinama, t.y. atsakė neigiamai.

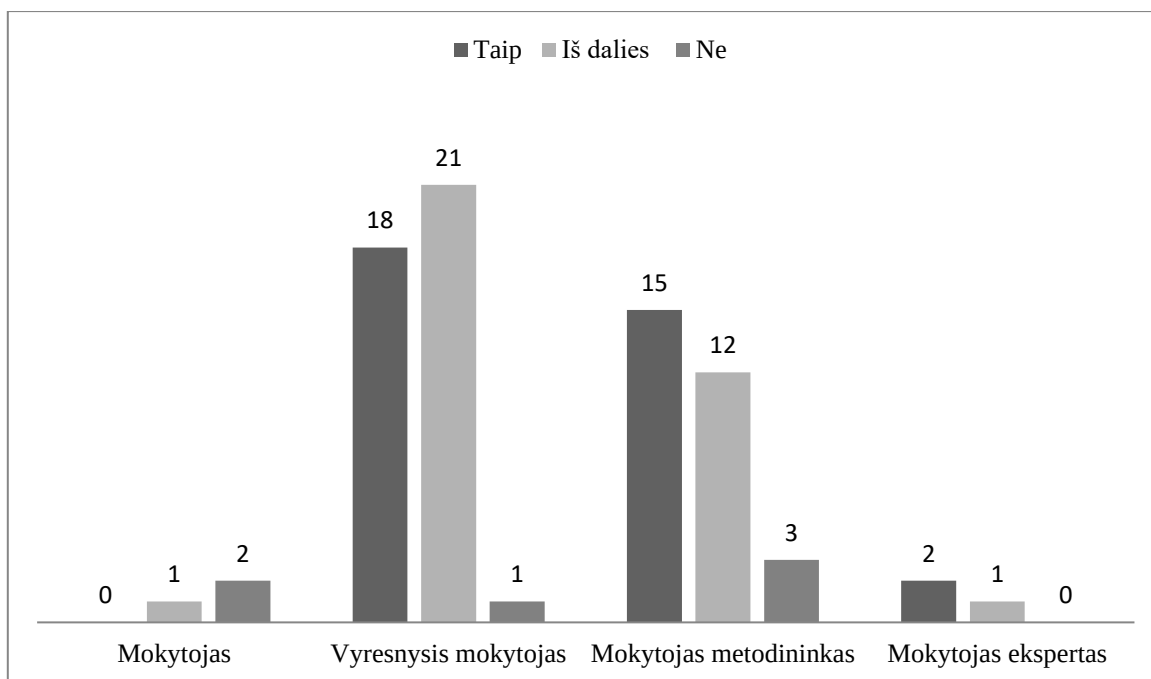
Kaip respondentų nuomonė dėl lyderystės skatinimo pasiskirstė pagal amžių?



5 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių, vertinant lyderystės skatinimą (N=76)

Didžioji dalis respondentų, teigiamai atsiliepusių apie lyderystės skatinimą jų įstaigoje, buvo iš 30–39 m. ir 60–69 m. amžiaus grupių (5 pav.). Galima būtų teigti, kad įstaigose lyderystei sudarytos lygios sąlygos tiek jaunam, tiek vyresnio amžiaus mokytojų. Dėl nemažos dalies respondentų atsakiusių, kad lyderystė jų įstaigoje skatinama tik iš dalies, galima numanyti, kad galbūt, viena vertus, trūksta įstaigos vadovų paskatinimo, kita vertus, – trūksta pačių mokytojų iniciatyvos. Bet koku atveju svarbus yra dialogas tarp abiejų pusių.

Profesinei karjerai yra svarbios lyderystės kompetencijos. Kaip lyderystės skatinimą savo įstaigoje vertina respondentai, pasiskirstę pagal turimą kvalifikacinę kategoriją?



6 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją, vertinant lyderystės skatinimą (N=76)

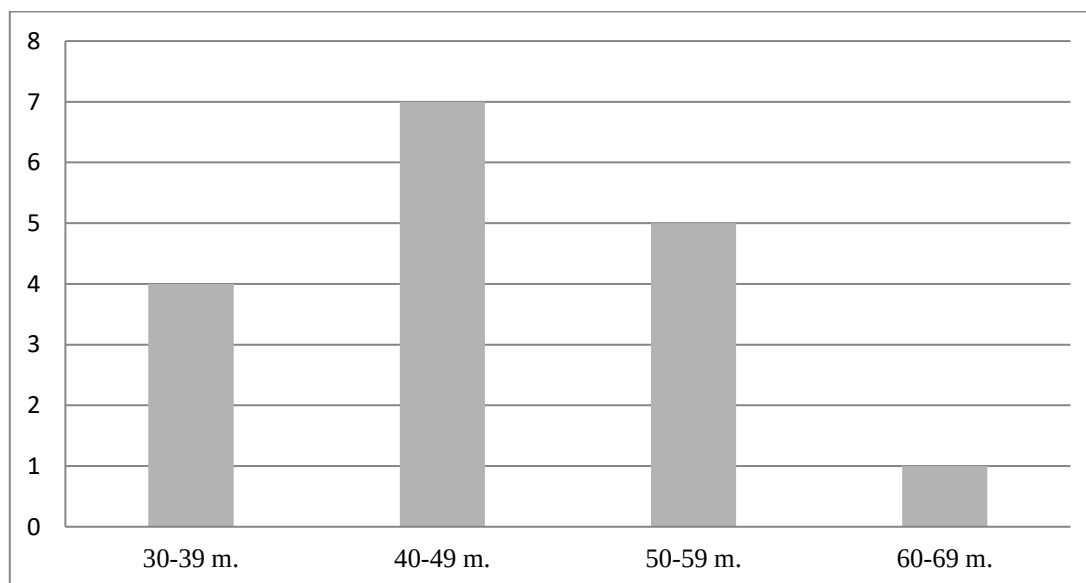
Didžioji dalis tarp savo amžiaus respondentų, teigiamai atsiliepusių apie lyderystės skatinimą jų įstaigoje, turėjo *mokytojo metodininko* ir *eksperto* kvalifikacines kategorijas. *Vyresniojo mokytojo* kvalifikacinę kategoriją turėjusiųjų – didesnė dalis atsakė, kad jų įstaigoje lyderystė skatinama iš dalies. Iš *mokytojo* kvalifikacinę kategoriją turėjusiųjų – teigiamo atsakymo negauta, o didesnė dalis atsakė, kad lyderystė jų įstaigoje neskatinama (6 pav.). Remiantis duomenimis galima teigti, kad mokytojai, kurie yra pasiekę aukštesnes kvalifikacines kategorijas, labiau save realizuoja kaip lyderiai.

Į klausimą, ar norėtų tapti švietimo institucijos (taip pat ir ikimokyklinės įstaigos) vadovu: direktoriaus pavaduotoju ugdymo reikalams, direktoriumi, švietimo skyriaus vedėju, 3 respondentai (4 proc.) atsakė „taip“, 14 respondentų (18 proc.) atsakė „galbūt“, 59 (78 proc.) – atsakė „ne“ (žr. 12 lentelę). Galima teigti, kad 17 respondentų (22,37 proc.) yra orientuoti į vadybinę karjerą.

12 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal tai, ar norėtų tapti švietimo institucijos vadovu

	N=76	%
Taip	3	4
Galbūt	14	18
Ne	59	78

Atsakiusiuosius „taip“ ir „galbūt“ (iš viso 17 respondentų) pabandyta suskirstyti pagal amžių (žr. 7 paveikslą)



7 pav. Mokytojų, galvojančių apie institucijos vadovo poziciją savo profesinėje karjeroje, pasiskirstymas pagal amžių (N=17)

Gauti duomenys parodė, kad iš visų 30–39 m. respondentų – 4 (80,0 proc.) pagalvotų apie vadovo pozicijas, iš 40–49 m. – 7 (47,1 proc.), iš 50–59 m. – 5 (11,7 proc.), iš 60–69 m. – 1 (8,3

proc.). Galima būtų teigti, kad jaunesni mokytojai yra ambicingesni ir norėtų siekti vadybinės karjeros, o didėjant amžiui tai silpsta.

Tyrimu norėta išsiaiškinti, ar mokytojai patenkinti savo darbu (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mokytojų požiūris į darbą, ar juo patenkinti

	N=76	%
Taip	39	51
Iš dalies	37	49
Ne	-	-

Gauti duomenys parodė, kad 39 respondentai (51 proc.) patenkinti savo darbu, 37 respondentai (49 proc.) atsakė, kad iš dalies. Mokytojų, nepatenkintų savo darbu, tarp respondentų nebuvo.

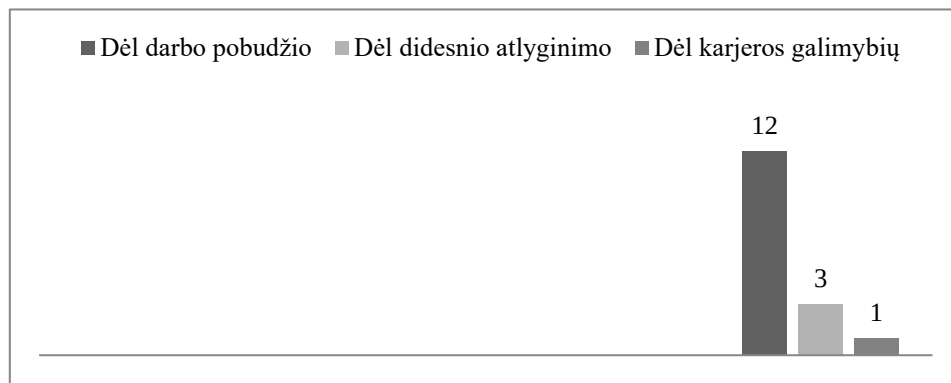
Mokytojų buvo paklausta, ar keistų darbą, jei pasitaikytų galimybė.

14 lentelė. Mokytojų požiūris į darbą, ar keistų jį, jei būtų galimybė

	N=76	%
Taip	16	21
Nesu tikras, abejoju	38	50
Ne	22	29

14 lentelės duomenimis, pusė (50 proc.) respondentų abejoja, nėra tikri, ar keistų darbą, jei pasitaikytų galimybė, 22 (29 proc.) – nekeistų darbo, 16 (21 proc.) respondentų, atsiradus galimybei, jį keistų.

Respondentai, kurie pasitaikius galimybei keistų darbą, nurodė priežastis (žr. 8 pav.).



8 pav. Priežastys, kodėl mokytojai keistų darbą (N=16)

12 (75,0 proc.) respondentų keistų darbą dėl darbo pobūdžio (specifikos), 3 (18,8 proc.) – dėl didesnio atlyginimo, 1 (6,2 proc.) – dėl karjeros galimybių.

Į atvirą klausimą, kokią karjerą mokytojai įsivaizduoja ateityje, atsakė 56 respondentai. Kad būtų lengviau pildyti lentelę, respondentai užkoduoti raide T ir eilės numeriu nuo 1 iki 56. Pasirinkta klasikinė turinio analizė, nes respondentų atsakymai labai trumpi: iš vienos pusės buvo lengva sugrupuoti, tačiau dėl dviprasmiškumo, buvo sunkiau kategorizuoti, todėl šalia prasminių vienetų, pasirašytas amžius ir turima kvalifikacinė kategorija. Analizė atlikta susisteminant prasminius vienetus, t.y. frazes iš mokytojų atsakymų. Cituojant kalba netaisyta.

15 lentelė. **Mokytojų išreikštos profesinės karjeros interpretacija**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių sk.	Prasminiai vienetai
Mokytojų profesinė karjera	Horizontalusis lygmuo	21	T2 „Stabilią. Neplanuoju siekti karjeros“ (40-49 m., vyr.mok.). T4 „Aktyvus užtarnautas poilsis“ (50-59 m., mok. met.). T7 „<...> tęsti pradėtas veiklas“ (50-59 m., mok.ekspertas). T8 „Darbą komandoje“ (50-59 m., mok. met.). T11 „Nebe daug liko iki pensijos“ (50-59 m., vyr. mok.). T17 „Manau, kaip dirbau mokytoja, taip ir dirbsiu“ (50-59 m., mok. met.). T18 „Yra ką veikti“ (60-69 m., mok.met). T21 „Mokytoja iki pensijos“ (50-59 m., mok. met.). T22 „Tokią, kokią turiu“ (60-69 m., mok.met.). T23 „Negalvoju apie tai. Dirbu atsakingai savo darbą“ (40-49 m., vyr.mok.). T31 „Pedagogo“ (50-59 m., vyr.mok.). T32 „Toliau dirbčiau kaip vyresnioji mokytoja, gilindama žinias, plėsdama kompetencijas seminaruose, kursuose“ (50-59 m., vyr.mok.). T35 „Mokytojo“ (60-69 m., vyr.mok.). T41 „Esu patenkinta tuo ką dabar darau ir apie jokią tolimesnę karjerą negalvoju“ (50-59 m., vyr. mok.). T42 „Lauksiu pensijos“ (50-59 m., vyr. mok.).

15 lentelės tęsinys 46 puslapyje

15 lentelės tęsinys

1	2	3	4
			T43 „Mokytojo“ (60-69 m., mok.met.). T44 „Turiu direktoriaus pavaduotojo ugdymui, grupių vadovo patirties, pareigos nelabai domina. Šiuo metu galiu dalintis aktualia patirtimi su kolegomis“ (50-59 m., mok.met.). T4 „Tokią pačią“ (60-69 m., mok.met.). T49 „Tą pačią“ (60-69 m., vyr. mok.). T51 „Toliau dirbti mokytoja bendraujant su mokiniais“ (50-59 m., vyr. mok.). T52 „Ramiai ir sveikai sulaukti pensijos“ (50-59 m., vyr. mok.).
	Vertikalusis lygmuo	6	T3 „Tikiuosi pasiekti aukštesnį profesinių žinių lygį pakelti kvalifikaciją“ (30-39 m., vyr.mok.). T14 „Mokytojo metodininko“ (40-49 m., vyr. mok.). T27 „<...> dirbi pagal pašaukimą, ir tobulėjai horizontaliai, t. y. pagal maksimaliai įgytus kvalifikacijos laiptelius, minimaliai kyla atlyginimo koeficientas <...>“ (50-59 m., mok.met.). T39 „Mokytojas ekspertas“ (50-59 m., mok. met.). T50 „<...> mokytojo metodininko vardą“ (30-39 m., mok.). T56 „Dalintis patirtimi savivaldybės švietimo metodinėje veikloje, kelti kvalifikaciją“ (40-49 m., vyr.mok.).

Duomenys parodė, kad 21 (37,5 proc.) respondentas save mato profesinės karjeros horizontaliajame lygmenyje, tik 6 (10,71 proc.) – įvardija savo siekį kelti kvalifikacinę kategoriją.

16 lentelė. Mokytojų išreikštos vadybinės karjeros interpretacija

Kategorija	Subkategorija	Teiginių sk.	Prasminiai vienetai
Mokytojų vadybinė karjera	Vertikalusis lygmuo	2	T24 „Pavaduotoja“ (40-49 m., mok.met.). T34 „Direktorės“ (40-49 m., vyr. mok.).

Nors iš kiekybinio tyrimo duomenų (žr. 12 lentelę), 3 respondentai įvardino, kad norėtų, o 14 – galbūt norėtų tapti švietimo institucijos vadovu, savo viziją vadybinei pozicijai išsakė tik 2 (3,57 proc.) respondentai (žr. 16 lentelę).

10 respondentų (17,86 proc.) konkretaus atsakymo, kokią įsivaizduoja savo karjerą ateityje, nepateikė. Lūkesčius išsakė iš „stebėtojo“ pozicijos (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Karjeros lūkesčių interpretacija

Kategorija	Subkategorija	Teiginių sk.	Prasminiai vienetai
Karjeros projekcija į ateitį	Pozityvi vizija	4	T19 „Viskas gerai. Galimybių yra tik noro reikia“ (40-49 m. mok.met.) T28 „Viskas bus gerai“ (40-49 m. mok.met.) T37 „Pagal aplinkybes“ (30-39 m. mok.met.) T40„Sėkmingą“ (30-39 m.vyr.mok.)
	Karjeros lūkesčiai susiję su švietimo bendra situacija, jos pokyčiais	6	T6 „Daugiau laisvės“. (40-49 m. mokytojas) T15 „Kur pasitikėtų manimi. Ir galėčiau oriai dirbti“. (50-59 m. mok.met.) T20„Bus sumažinta atsakomybių <...>“. (50-59 m. vyr.mok.) T33„Darbą, kurį atlikčiau per darbo laiką <...>“. (60-69 m. mok.met.) T36 „Mokytojaujant, kai mokinių motyvacija bus geresnė“. (40-49 m. mok. ekspert.) T48 „Bus labiau pasitikima mokytojais, kils profesijos prestižas“. (50-59 m. mok.met.)

4 respondentai ateities karjeros klausimu nusiteikę pozityviai, tačiau neturi jokio plano: pagal „aplinkybes“, kiti 6 – karjeros iššūkius mato švietimo sistemos problemose, tokiose kaip suvaržymas, pasitikėjimo stoka, daugybė atsakomybių, gulančių ant mokytojo pečių, didelį darbo krūvį, silpną mokinių motyvaciją, žemą mokytojo profesijos prestižą.

18 lentelė. Mokytojo profesinės karjeros perspektyvų nematymo interpretacija

Kategorija	Subkategorija	Teiginių sk.	Prasminiai vienetai
Mokytojo profesinės karjeros perspektyvų nematymas	Pensija	5	T1 „Esu pensijoje, todėl karjera jau postfaktum....“ (60-69 m., mok. met.) T12 „Poilsis“ (60-69 m., mok. met.) T30 „Užtarnautas poilsis <...>“ (60-69 m., vyr. mok) T38 „Išėjimas į pensiją“ (60-69 m., vyr.mok). T53 „Pensiją“ (60-69 m., mok. met.).
	Karjeros pokyčių nematymas	6	T10 „0“. (nulis) (50-59 m., mok.met.) T16 „Šiuo metu neturiu vizijos“. (50-59 m., mok.met.) T25 „Giesmelė sugiedota“. (50-59 m. mok.met.) T26 „Nežinau“. (40-49 m., vyr. mok.) T45 „Neturiu vizijos“. (50-59 m., vyr.mok) T46 „Šiuo metu dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių, karjeros kitimų nematau“. (50-59 m., vyr.mok).
	Darbo pobūdžio keitimas	6	T5 „Keisti darbo pobūdį“. (50-59 m., vyr.mok.) T9 „Socialinių paslaugų teikėjas“. (40-49 m., mok.met.) T13 „Individualią meninę veiklą“. (50-59 m., mok.met.) T29 „Nuosavas verslas“. (40-49 m., mokytoja) T54 „Kelionių organizatorius, gidas“. (50-59 m., mok.met.) T55 „Privatus verslas“. (40-49 m., mok.met.)

Nemaža dalis respondentų – 17 (30,38 proc.) perspektyvų mokytojo profesinėje karjeroje nemato: 5 iš jų mini pensiją, 7 – nemato pokyčių, 6 – planuoja keisti karjeros pobūdį.

DISKUSIJA

Globalizacijos kontekste Jurbarko rajono savivaldybės kaip ir daugelio Lietuvos savivaldybių švietimo sistema susiduria su įvairiais iššūkiais: senstanti mokytojų bendruomenė, jaunų specialistų trūkumas, mažėjantis mokinių skaičius, mokyklų tinklo optimizavimas. Remiantis A. Stancikienės (2009) pateiktais profesinę karjerą lemiančiais veiksniais ir atlikta analize, galima teigti, kad planuojant mokytojo profesinę karjerą ekonominė situacija nėra palanki, tačiau galimybes lemia pačios bendrojo ugdymo įstaigos, sudarydamos sąlygas profesijos augimui, ir mokytojo vidiniai veiksniai: asmeninės nuostatos, tikslai ir lūkesčiai, išsilavinimas ir kvalifikacija. Dauguma Jurbarko rajono savivaldybės mokytojų savo darbu yra patenkinti, tik penktadalis mokytojų norėtų, pasitaikius galimybei, pakeisti darbą. Dauguma jų nurodė pagrindinę priežastį – „dėl darbo pobūdžio“.

Remiantis tyrimu atskleistu Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemos privalumu: sudarytos pakankamai geros sąlygos mokytojų profesiniam tobulėjimui (tai atspindi Jurbarko švietimo skyriaus statistinėje informacijoje, mokyklų strateginiuose planuose, mokytojų anketinėje apklausoje), kyla klausimas, *kaip efektingai mokytojai pasinaudoja šiomis sąlygomis, planuodami profesinę karjerą, ar sieja ją su švietimo institucijos vadovo pozicija?* Tyrimu norėta išanalizuoti šį klausimą. Deja, anketine apklausa nebuvo visiškai atskleistas pačių mokytojų profesinės karjeros planavimo aspektas. Įdomu būtų sužinoti, kaip mokyklų bendruomenės reflektuoja šiuo klausimu.

Tyrimas atskleidė nuomonę tų mokytojų, kurių dauguma jau yra pasiekę tam tikrą aukštesnę profesinės karjeros pakopą: tyrimu nedalyvavo neatestuoti mokytojai ir mokytojai iki 29 metų amžiaus. Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje didesnė dalis dirbančių mokytojų yra 50–59 m. amžiaus, tai atitinka ir bendrąją Lietuvos, Europos statistiką. Diskusiją kelia tai, kodėl, esant palankioms sąlygoms karjerai, profesiniam tobulėjimui, lyderystei vystyti, ilgalaikę pedagoginę patirtį turinčių mokytojų daugumos kvalifikacinė kategorija – vyresniojo mokytojo (ji vyrauja ir kitose amžiaus grupėse). Galbūt tam turi įtakos tai, kad specialūs individualūs karjeros planai nėra privalomi ir sudaromi labai retai (Eurydice, 2018), o augančios atsakomybės principai susiję su atestacinės sistemos apibrėžtomis mokytojų funkcijomis „pavargusiems“ mokytojams nėra patrauklūs...

Didesnių ambicijų dėl institucijos vadovo pozicijos turi 30–39 m. mokytojai. Iš visų apklaustųjų 17 mokytojų norėtų, arba galbūt norėtų tapti švietimo institucijos vadovu, bet, aiškinantis profesinės karjeros viziją, tik du iš jų įvardijo tai kaip realų siekį. Galbūt dėl tam tikrų

priežasčių vadybinė karjera nėra patraukli, pvz. dėl atsakomybės už daug sričių, dėl neužtikrintumo (mokyklų reorganizavimas ir kt.) ar kt.

A. Palujanskienė ir A. Pugevičius (2004) teigia, kad labiausiai išreikštos mokytojų profesinės karjeros orientacijos – darbo stabilumas ir tarnavimas. „Tai rodytų, kad mokytojai siekia saugumo, t.y. nori išsaugoti turimą darbo vietą, linkę save realizuoti pašaukimo prasme – jiems priimtina mokyti ir rūpintis kitais“ (Palujanskienė; Pugevičius, 2004, p. 143). „Ne visada darbuotojas siekia eiti vadovaujamąsias pareigas, kartais jis tiesiog yra patenkintas savo darbine veikla ir siekia toje srityje geresnių rezultatų, našesnio darbo ir tobulėjimo“ (Stancikienė, 2009, p. 107). Tam, kad šį diskusinį klausimą būtų galima paanalizuoti plačiau, galima būtų „fokus“ grupės metodu apklausti informantus, kurie priklausytų skirtingoms amžiaus grupėms, bet tai pačiai pedagoginei kvalifikacinei kategorijai, pvz., mokytojo metodininko.

Iš atvirojo klausimo atsakymų matyti, kad gana mažas skaičius respondentų tiksliai įvardijo profesinės karjeros viziją. Be „pensijos laukimo“, daugumos atsakymai abstraktūs, todėl susidaro įspūdis, kad mokytojai neplanuoja savo profesinės karjeros, arba, kad jiems sunku šiuo klausimu reflektuoti. Reflektyvioji praktika „atspindi mokytojo pasiryžimą prasmingai ir efektyviai veiklai, kuris skatina ieškoti ne tik asmeninių, bet ir bendruomeninių sprendimų“ (Bubnys; Kairienė, p. 65).

Taigi, šiandieninis mokytojas susiduria su daugybe iššūkių. Tai matyti ir iš tyrimo: suvaržymai, laiko ištekliai, atsakomybių gausa, menka mokinių motyvacija, smukęs mokytojo prestižas. Tačiau iššūkiai mokytojo darbą daro įdomų: jis tampa dinamiškas, kūrybiškas, problemos atveria galimybes. Matyt, kaip tik todėl, nors mokytojas įvardijamas kaip savo profesinės karjeros vadybininku ir organizatoriumi, reikia išorinės pagalbos profesinės karjeros poreikiams nustatyti ir karjeros valdymo gebėjimams ugdyti, nes atlikti tyrimai rodo, kad „mokytojo profesinis tobulėjimas nėra sistemingai planuojamas ir įgyvendinamas procesas orientuotas į ugdymo praktikos tobulinimą bei mokinių pasiekimų gerinimą“ (UPC, 2018, p. 52). O „šiandienos pedagogui reikalingos vadybinės, ekonominės žinios, svarbios tampa bendrosios kompetencijos: komunikacinė, informacinė, komandinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, planavimo, tyrimo, projektų rengimo ir kitos, kurias galima panaudoti įvairialypėje pedagoginėje veikloje“ (Augienė; Malinauskienė, 2006, p. 30). Ta išorinė pagalba galėtų būti mokyklų vadovai, kurie įvertinę mokytojų asmeninius poreikius, patartų, kaip suderinti juos su mokyklos poreikiais, planuojant profesinę karjerą, ir Jurbarko švietimo centras, kuris atliktų mokytojų profesinio augimo poreikių tyrimą ir, remdamasis atlikta analize bei koordinuodamas rajono būrelių metodinę veiklą, nukreiptų mokytojus plėtoti profesinę karjerą. „Siekiant įgalinti pedagogą valdyti savo karjerą bei užtikrinant

pedagogų karjeros proceso kokybę, būtina aktualizuoti kolegų, metodinių tarybų, dalykininkų asociacijų ir steigėjo vaidmenį“ (Merfeldaitė; Railienė, 2012, p. 13).

IŠVADOS

Šiuolaikinės mokytojo profesinės karjeros modelis atveria dideles mokytojo profesinės karjeros galimybes, kurios įtvirtina naujus mokytojo, kaip vadybininko, novatoriaus, asmeninės karjeros projektuotojo ir organizatoriaus vaidmenis. Dokumentų, mokytojų anketinės apklausos analizė atskleidė, kad Jurbarko rajono savivaldybės mokyklose yra sudarytos geros sąlygos mokytojų profesinei karjerai vystyti, tačiau, vertindami balais profesinio tobulinimosi galimybes savivaldybės švietimo sistemoje, dauguma mokytojų įvertino jas „vidutiniškai ir gerai“. Daugumos mokytojų įgyta kvalifikacinė kategorija yra vyresniojo mokytojo. Galima numanyti, kad mokytojų profesinis augimas savivaldybės švietimo sistemoje yra efektyvesnis instituciniu lygmeniu.

Didžioji dalis mokytojų savo profesinę karjerą vertina palankiai, tačiau atviro klausimo analizė išryškino problemą, kad mokytojai nėra aktyvūs planuodami savo profesinę karjerą: tik mažuma turėjo konkretų atsakymą, dauguma rinkosi stabilumą arba išsakė abstrakčią viziją.

Išsiaiškinta, kad mokytojai galvoja apie vadybinės karjeros galimybę, bet kaip artimiausią viziją, įvardijo vos keli.

Reikšmingą vaidmenį mokytojų kvalifikacijai tobulinti vaidina mokyklos vadovas, palaikantis ir skatinantis mokytoją nuolat tobulėti ir projektuoti savo profesinę karjerą, kuriantis savo įstaigoje lyderystę mokymuisi.

Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino iškeltą hipotezę, kad mokytojai profesinę karjerą labiau sieja su savo dalyko profesiniu augimu, negu su galimybe tapti švietimo įstaigos vadovu, nes dauguma mokytojų nenorėtų tapti švietimo institucijos vadovu. Kita vertus, šios pozicijos siekti norėtų jauni mokytojai, o jų švietimo bendruomenėje yra mažai. Tyrime nedaug kalbama apie mokytojų profesinės karjeros planavimą.

REKOMENDACIJOS

Mokytojams:

- Mokyti tikslingesnio profesinės karjeros planavimo.
- Kelti kvalifikacinę kategoriją siekiant profesionalumo.
- Būti aktyviems ne tik institucijos, bet ir savivaldybės lygmens metodinėje veikloje.

Mokykloms:

- Giliau ištirti mokytojų profesinės karjeros poreikius.
- Galima mokytojo karjerą suplanuoti pagal mokyklos poreikius.
- Skatinti lyderystę skirtinguose darbuotojų veiklos lygmenyse.
- Didelį dėmesį skirti jauniems specialistams: išsiaiškinti jų interesus, skatinti jų profesinę karjerą, esant poreikiui, sukurti mentorystės sistemą.
- Bendradarbiauti ir dalintis patirtimi ne tik mokyklos bendruomenėje, bet ir savivaldybės mastu.

Savivaldybei:

- Jurbarko švietimo centras turėtų atlikti tyrimą ir išsiaiškinti mokytojų profesinės karjeros poreikius, kokie kvalifikacijos tobulinimo(si) ir profesinės karjeros planavimo būdai yra aktualiausi. Kvalifikacijos tobulinimo procesus vykdyti nuosekliai juos planuojant.
- Karjeros specialistai turėtų moksleiviams atskleisti patraukliąją mokytojo profesijos pusę ir karjeros galimybes Jurbarko rajono savivaldybės švietimo sistemoje.

LITERATŪRA

1. Augienė D. ir Kriaučiūnaitė I. (2012). Profesinio informavimo taškų veikla gimnazijose: informacijos pateikimo analizė ir problemos. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*. 2(11), 16–38.
2. Augienė, D. Malinauskienė. (2007). Pedagogų karjeros pokyčiai socialinių transformacijų kontekste. *Pedagogika*, 86, 30–35. [žiūrėta: 2020-04-20]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163580829/J.04~2007~1367163580829.pdf>
3. Bitinas, B. (2013). Rinktiniai edukologijos raštai. II tomas. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Ugdymo tyrimų idėjos ir problemos. Vilnius: Edukologija.
4. Bubnys, R. ir Kairienė, R. (2016). Mokytojo reflektyviosios praktikos samprata ir turinys: nuo veiklos impulsyvumo link asmeninio ir profesinio tobulėjimo. *Pedagogika*.121(1), 53–69. Vilnius: LEU. [žiūrėta: 2020-05-03]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/New/Downloads/312-591-1-SM.pdf>
5. Caena, F. (2014). Teacher Competence Frameworks in Europe: policy-as-discourse and policy-as-practice. *European Journal of Education*, 49(3), 311–331.
6. Cibulskas, G. ir Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
7. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. [žiūrėta: 2020-01-23]. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/>
8. *Dalykinių kompetencijų tobulinimo poreikio ir turinio analizė*. (2018). Vilnius: UPC. [žiūrėta: 2020-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.upc.smm.lt/projektai/bendal/failai/Tyrimo-ataskaita-Dalykines-kompetencijos.pdf>
9. Efektyvaus valdymo sprendimų centras. (2015). *Pedagogo karjeros aprašo projektas*. [žiūrėta: 2020-02-07]. Vilnius: UPC. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/rezultatai/PEDAGOGO-KARJEROS-APRASO-projektas.docx>
10. Europos Komisija / EACEA / „Eurydice“. (2018). *Mokytojo karjera Europoje: galimybės tapti mokytoju, karjeros raida ir parama*. „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
11. European Network on Teacher Education Policies. (2010). *ENTEP-the first ten years after Bologna*. Ed. Universităţii din Bucureşti.

12. Jasiūnienė, I. (2006). *Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga*. Kaunas: VDU.
[žiūrėta: 2020-02-25]. Prieiga per internetą:
http://jaunasismokslininkas.asu.lt/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf
13. Jurbarko rajono savivaldybė (2016). *Jurbarko rajono savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkymo 2016-2020 metais bendras planas*. [žiūrėta: 2020-01-03]. Prieiga per internetą:
<https://www.jurbarkas.lt/index.php?997584317>
14. Jurbarko rajono savivaldybė. (2019). *Jurbarko rajono savivaldybės 2018 metų švietimo pažangos ataskaita*. [žiūrėta: 2020-01-03]. Prieiga per internetą:
<https://www.jurbarkas.lt/index.php?4198286367>
15. Kaip didinti mokytojų profesionalumą? (2014). *Švietimo problemos analizė*. Nr. 16 (121).
[žiūrėta: 2020-04-14]. Prieiga per internetą:https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Kaip-didinti-mokytoju-profesionaluma_2014.pdf
16. Karabenick, S., & Urdan, T. C. (Eds.). (2010). *Decade Ahead: Applications and Contexts of Motivation and Achievement*. Emerald Group Publishing.
17. Kardelis K., 1944-. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Kaunas.
18. Kauno technologijos universitetas ir Šiaulių universitetas. (2004). *Mokytojų poreikio kaita ir karjeros ypatumai optimizuojant mokyklų tinklą*. 2004 m. tyrimo ataskaita.
19. Kontautienė, R. ir Melnikova, J. (2006). Mokytojų profesinės adaptacijos ir karjeros sąlygos bei galimybės mokyklose. *Mokytojų ugdymas*. Nr.6. Klaipėda: KU. 29–44. [žiūrėta: 2020-04-27].
Prieiga per internetą:<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB/0001:J.04~2006~1367177797879/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
20. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. (2010). *Švietimo problemos analizė*. Nr. 5(45).
[žiūrėta: 2020-02-27]. Prieiga per internetą:
https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/510_bb6a2e30fa588142537a2fee7e0d41b1.pdf
21. Lietuvos Respublikos Seimas. (2011). *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas* (2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-128) .[žiūrėta: 2020-02-27]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>

22. LR Švietimo ir mokslo ministerija. (2015). *Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo*. (2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308). [žiūrėta: 2020-02-27]. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>
23. LR Švietimo ir mokslo ministerija. (2008). *Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo*. (2008 lapkričio 24 d. Nr. ISAK-3216). [žiūrėta: 2020-03-02]. Prieiga per internetą: <http://www2164.vu.lt/wp-content/uploads/2015/10/Atestacijos-nuostatai.pdf>
24. LR Švietimo ir mokslo ministerija. (2014). *Valstybinė švietimo 2013-2022 m. strategija*. [žiūrėta: 2020-03-02]. Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
25. Lietuvos Respublikos terminų bankas. [žiūrėta: 2020-05-10]. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt/paieska?search=Mokytojo+profesinis+tobul%C4%97jimas&limit=15>
26. Lyderystės kompetencija: kam? kodėl? kaip?. (2012). *Švietimo problemos analizė*. Nr. 10 (74). [žiūrėta: 2020-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Lyderystes%20kompetencija.pdf>
27. Mokytojų skaičius: perteklius, ar trūkumas?. (2016). *Švietimo problemos analizė*. Nr. (146). [žiūrėta: 2020-05-10]. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Mokytoj%C5%B3%20skai%C4%8Dius_GALUTINIS.pdf
28. Palujanskienė, A. ir Pugevičius, A. (2004). Karjeros samprata pedagogo darbe. *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: aktualijos ir perspektyvos*. (143–148). Kaunas: LŽŪ. [žiūrėta: 2020-05-02]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367156666552/J.04~2004~1367156666552.pdf>
29. Paskelbtos darbo grupės išvados: sužinokite, kokioms mokykloms kokias pertvarkas siūlo. (2020). *Mūsų laikas*. [žiūrėta: 2020-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.mlaikas.lt/naujiena/aktualijos/paskelbtos-darbo-grupes-isvados-suzinokite-kokioms-mokykloms-kokias-pertvarkas-siulo>
30. Petkevičiūtė, N. (2003). Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 7. Kaunas: VDU. 82–97. [žiūrėta: 2020-02-17]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2003~1377847483392/J.04~2003~1377847483392.pdf>

31. Petkevičiūtė, N. (2003). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. VDU. [žiūrėta: 2020-05-19]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/09/2013-Karjeros-valdymas_12-Pages.pdf
32. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis*. (2012). Vilnius: UPC. [žiūrėta: 2020-02-17]. Prieiga per internetą: https://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf
33. *Profesinės karjeros planavimo ugdymo gebėjimų C metodika*. (2008). Kaunas: VDU. [žiūrėta: 2020-02-05]. Prieiga per internetą: http://www.skktg.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_c_metodika.pdf
34. *Profesinės karjeros planavimo ugdymo gebėjimų D metodika*. (2008). [žiūrėta: 2020-02-05]. Kaunas: VDU. Prieiga per internetą: http://www.skktg.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_d_metodika.pdf
35. Rauleckienė, I. (2018). *Siekdami tikslo „mokytojas – prestižinė profesija“ per mažai kalbame apie mokytojų mokymąsi*. Kaunas: KTU. [žiūrėta: 2020-05-04]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/news/indre-rauleckiene-siekdami-tikslo-mokytojas-prestizine-profesija-per-mazai-kalbame-apie-mokytoju-mokymasi/>
36. *Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos*. (2018). Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta: 2020-04-16]. Prieiga per internetą: <https://www.upc.smm.lt/projektai/pasirengimas/apie/Rekomendaciju-paketas-del-mokyklu-tinklo-pertvarkos.pdf>
37. Sajienė, L. (2009). Profesijos mokytojų karjeros planavimas: poreikiai ir problemos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr.17. (44-52). [žiūrėta: 2020-04-14]. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/33953/1/ISSN2029-8447_2009_N_17.PG_44_64.pdf
38. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 29. (107-113). [žiūrėta: 2020-04-23]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12422/1233-2346-1-SM.pdf?sequence=1>
39. Šalių švietimo politikos apžvalgos. *Švietimas Lietuvoje*. (2017). Vilnius: LR Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta: 2020-04-27]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=gqTBDwAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Nacionalinis+tyrimas.+Mokytojo+karj+era&source=bl&ots=yegyk7PEOX&sig=ACfU3U0mWE10sJfuSIle9QZibIg7PkMDFQ&hl=lt&sa=X&ved=2ahUKEwjj8HZzi_pAhVn2aYKHTe1B94Q6AEwCXoECAoQAQ#v=onepage&q=Nacionalinis%20tyrimas.%20Mokytojo%20karj+era&f=false

40. Šiaulių universitetas. (2018). Dirbant švietimo srityje, magistras - būtinybė. *Žurnalas 2020: Kur stoti?* [žiūrėta: 2020-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.kurstoti.lt/s/7448/dirbant-svietimo-srityje-magistras-butinybe>
41. Valickas, G. (1997). Publikacijos. Albertas Bandura. *Psichologija*. Nr. 16. (135-136). [žiūrėta: 2020-04-23]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/New/Downloads/9034-Article%20Text-8571-1-10-20151220.pdf>
42. VDU mokslininkų tyrimas kelia klausimus: kas ugdys šalies mokslininkus. (2020). Vytauto didžiojo universitetas. [žiūrėta: 2020-03-14]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/lt/vdu-mokslininku-tyrimas-kelia-klausimus-kas-ugdys-salies-moksleivius/>
43. Watt, H. M., Richardson, P. W., & Devos, C. (2013). (How) does gender matter in the choice of a STEM teaching career and later teaching behaviours?. *International journal of gender, science and technology*, 5(3), 187–206.

PRIEDAI

Gerbiamas Mokytojai,

Esu Šiaulių universiteto Edukologijos instituto magistrantė, atliekanti tyrimą tema: „*Mokytojo profesinė karjera: galimybės ir problemos*“. Šia apklausa noriu išsiaiškinti, kokia yra mokytojų profesinės karjeros situacija Jurbarko rajono savivaldybėje. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Prašome pažymėti atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Apklausa yra anoniminė. Dėkoju už atvirumą bei pagalbą atliekant tyrimą.

Pasirinkę atsakymo variantą, jį pažymėkite taip:✓

1. Jūsų lytis

Moteris ☐ Vyras ☐

2. Jūsų amžius

20–29 m. ☐ 30–39 m. ☐ 40–49 m. ☐ 50–59 m. ☐ 60–69 m. ☐

3. Jūsų akademinė kvalifikacija

Bakalauras ☐ Magistras ☐ Kita (įrašykite).....

4. Jūsų pedagoginis darbo stažas

Iki 5 m. ☐ Nuo 6 iki 10 m. ☐ Nuo 11 iki 15 m. ☐ Nuo 16 iki 20 m. ☐ 21 m. ir daugiau ☐

5. Jūsų pedagoginė kvalifikacija:

Mokytojas ☐

Vyresnysis mokytojas ☐

Mokytojas metodininkas ☐

Mokytojas ekspertas ☐

6. Ar Jūsų įstaigoje sudarytos sąlygos vystyti savo karjerą?

Taip ☐ Ne ☐

7. Ar Jūsų įstaigoje sudarytos palankios sąlygos profesiniam tobulėjimui?

Taip ☐ Nežinau ☐ Ne ☐

8. Ar Jūsų įstaigoje skatinama lyderystė?

Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne ☐

9. Įvertinkite balais, kokios yra mokytojo horizontalios (profesinio tobulėjimo) karjeros galimybės Jurbarko r. savivaldybės švietimo sistemoje? (nuo 1 balo (labai blogos) iki 5 (labai geros)).

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Ar norėtumėte tapti švietimo institucijos (taip pat ir ikimokyklinės įstaigos) vadovu: direktoriaus pavaduotoju ugdymo reikalams, direktoriumi, švietimo skyriaus vedėju?

Taip ☐ Galbūt ☐ Ne ☐

11. Ar esate patenkintas savo darbu?

Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne ☐

12. Jei būtų galimybė, ar keistumėte mokytojo profesiją?

Taip ☐ Nesu tikras, abejoju ☐ Ne ☐

13. Jei atsakėt „taip“, tai dėl kokių priežasčių? (pažymėkite svarbiausią)

Dėl didesnio atlyginimo ☐

Dėl didesnių karjeros galimybių ☐

Dėl darbo pobūdžio ☐

Kita (įrašykite).....

14. Kokią įsivaizduojate savo karjerą ateityje?

.....

