

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Ingrida Kuzminskytė

Edukologijos studijų programa/ švietimo vadybos specializacija

Edukologijos studijų kryptis

**IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ
PROFESINIO TOBULĖJIMO IR KARJEROS PLANAVIMO
ORGANIZAVIMAS**

Magistro darbas

Darbo vadovė
Doc.dr. D. Augienė

Šiauliai, 2015

Darbas originalus.....Ingrida Kuzminskytė

(studento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA

SUMMARY

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

ĮVADAS	6
1. PEDAGOGŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1 Profesinio tobulėjimo samprata	11
1.2 Pedagogų motyvavimas profesiniam tobulėjimui	12
1.3 Pedagogų mokymo metodų ir būdų parinkimas bei jo planavimas.....	15
1.4 Pedagogų mokymo(si) strategijos kvalifikacijos kėlimui ir kompetencijų gerinimui....	18
1.5 Vadovų vadovavimo įtaka pedagogų profesiniam tobulėjimui.....	22
2. PEDAGOGŲ KARJEROS ORGANIZAVIMAS IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE	25
2.1 Karjera šiuolaikiniame pasaulyje.....	25
2.2 Karjeros planavimo ypatumai.....	27
2.2.1 Modeliai.....	30
2.2.2 Pedagogų karjeros organizavimo etapai	32
2.2.3 Karjerą lemiantys veiksniai	33
2.3 Pedagogų karjeros planavimo derinimas su darbo vieta įstaigoje.....	34
2.4 Pedagogų tobulinimo vaidmuo planuojant karjerą organizacijoje	36
3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO IR KARJEROS PLANAVIMO ORGANIZAVIMO EMPIRINIS TYRIMAS.....	38
3.1 Tyrimo metodika, organizavimas, imties charakteristika	38
3.2 Pedagogų požiūrio į profesinį tobulėjimą ir karjeros planavimą rezultatų analizė	42
3.3 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą rezultatai ir jų analizė	55
DISKUSIJA.....	66
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪRA	72
PRIEDAI.....	77

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO IR KARJEROS PLANAVIMO ORGANIZAVIMAS

Magistro darbas

SANTRAUKA

Lietuvoje sparčiai plečiasi mokymosi ir karjeros pasirinkimo alternatyvų įvairovė, todėl daug jaunų bei suaugusių žmonių nebepajėgia rasti pusiausvyros tarp savo siekių ir visuomenėje egzistuojančių galimybių, o pokyčiai tokie spartūs, kad pedagogų profesinis tobulėjimas, karjeros planavimas, organizavimas trunka visą gyvenimą. Karjera vis labiau tampa žmogaus gyvenimo palydove, svarbia bendro gyvenimo dalimi. Mūsų švietimo žinių bazė auga labai sparčiai, tad visų lygmenų pedagogams prireikia naujo tipo patirties bei nuolatinio savęs tobulinimo, norint pasiekti gerų rezultatų karjeroje, todėl svarbu suvokti, kaip profesinis tobulėjimas atsiliepia tolimesnei pedagogo veiklos sėkmei ir jo karjeros planavimui. **Tyrimo objektas** - pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimas. **Tyrimo tikslas** - ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą.

Tyrimo metodai: *teoriniai:* mokslinės bei kitos su darbo tema susijusios literatūros analizė; *empiriniai:* kiekybinis (anketinė apklausa) metodas; kokybinis (klausimynas) metodas. Gautų duomenų apskaičiavimas ir analizavimas.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrimas atliktas šešiose Plungės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jame dalyvavo šių įstaigų 5 vadovai bei jose dirbantys 102 pedagogai (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo auklėtojai). Tyrimas atliktas 2015 m. sausio mėn.

Tyrimo rezultatai. Mokslinės literatūros analizė atskleidė profesinio tobulėjimo reikšmę karjeros pokyčiams. Šis nenutrūkstantis procesas turi ypatingos galios asmenybei bei tolimesnių gyvenimo tikslų įgyvendinimui.

Empirinio tyrimo rezultatų analizė parodė pedagogų bei įstaigų vadovų požiūrį į profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Tyrimu nustatyta, kad įstaigų vadovai prisideda prie pedagogų karjeros planavimo bei užtikrina nuolatinį jų tobulėjimą. Paaiškėjo, kad vyksta horizontalios karjeros planavimas, tačiau įstaigos bei pedagogo karjeros tikslai ne visada suderinami. Įvertinus profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo reikšmę vienas kitam, tyrimo rezultatai parodė, kad šie du procesai veikia vienas kitą: sustiprinamos asmens kompetencijos, kiekvienas planavimo pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų, o mokymai padeda atskleisti pedagogų stipriąsias ir tobulintinas puses, sudarant ir atnaujinant karjeros planą. Tobulėdami pedagogai pagerino savo karjeros tikslų įgyvendinimą.

Raktažodžiai: ikimokyklinė ugdymo įstaiga, profesinis tobulėjimas, karjeros planavimas.

ORGANISATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND CAREER PLANNING OF PRESCHOOL EDUCATORS

Master's final paper

SUMMARY

A variety of alternatives concerning education and career options is developing fast in Lithuania, therefore many young people as well as adults are incapable of finding a balance between their goals and opportunities in the society, and the changes are so rapid that educators' professional development, career planning and organization last a lifetime. A career increasingly becomes a personal life companion and an important part of collective life. The basis of our knowledge on education is fast growing, for this reason educators of all levels need a new type of experience and constant self-improvement in order to achieve good results in career, therefore it is important to understand how professional development affects further success of educators' activity and their career planning. ***The object of the research*** – organization of professional development and career planning of educators. ***The aim of the research*** – to investigate the organization of professional development and career planning of pre-school educators.

Methods of the research: *theoretical:* analysis of scientific and other literature related to the theme of the thesis; *empirical:* quantitative (survey) method; qualitative (questionnaire) method. Calculation and analysis of the results.

Research scope and organization: the research was carried out in six pre-school establishments of Plungė town. The present research involved 5 managers and 102 educators (pre-school and pre-primary education educators) of these establishments. The research was carried out in January 2015.

Results of the research. Scientific literature analysis demonstrated the significance of professional development to career changes. This continuous process is extremely powerful for an individual and as well as for the realisation of further life goals.

The analysis of empirical research results demonstrated the attitude of the educators and the managers of the establishments towards organization of professional development and career planning in a pre-school establishment. The research helped to determine that the managers of the establishments contribute towards planning the career of the educators and ensure their continuous development. It became clear that the planning of horizontal career takes place, however, career aims of the establishment and the educator are not always coordinated. Having evaluated the significance of professional development and career planning to one another, the results of the research indicated that these two processes affect each other: personal competencies are strengthened, each variation of planning requires new knowledge and skills, and training reveals educators' strengths and aspects to be improved when organizing and renewing a career plan. During professional development the educators improved the realization of their career aims.

Key words: pre-school establishment, professional development, career planning.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Profesinis tobulinimasis	„Reiškia tuos procesus bei veiklos rūšis, kurie skirti profesinėms žinioms pagausinti, švietimo darbuotojų įgūdžiams patobulinti bei jų nuostatoms pakoreguoti, kad šie savo ruožtu galėtų pagerinti moksleivių mokymąsi“ (Guskey, 2004, p. 30).
Profesinės kvalifikacijos tobulinimas	„Profesinio rengimo etapas, kuriame tam tikro mokymo turinio dėka yra patobulinama (išplečiama, pagilinama ar atnaujinama) anksčiau įgyta profesinė kvalifikacija. Profesinė kvalifikacija turi 2 tikslus: profesinio prisitaikymo arba profesinio augimo“ (Laužackas, 2005a, p. 38).
Motyvacija	„Jėga, kuri suteikia individui energiją ir kryptį tam tikrai jo elgsenai, taip pat yra siekio ir nusiteikimo veikti toliau, susidūrus su kliūtimis, pagrindas“ (Lipinskienė, 2012, 231).
Mokymasis	„Besimokančiojo aktyvus santykis su tam tikromis žiniomis ir patyrimu, kurio metu jis perima (įsisavina) sąvokas, kategorijas, elgsenas ar veiklos modelius arba įgyja kompetencijas“ (Laužackas, 2005a, p. 23).
Karjera	„Su darbu susijusių patirčių, aprėpiančių žmogaus gyvenimą, modelis. Karjera aiškinama kaip pasiekimai ir pažanga, profesija, nuolatinio darbo nuosekli tąsa, kaip labiau individualiai suvokiama, suprantama nuostatų ir elgsenų, susijusių su darbine patirtimi ir veikla per visą žmogaus gyvenimo laikotarpį, seka“ (Lipinskienė, 2012, p. 231). „Iš pašaukimo kylančių ir besitęsiančių visą gyvenimą įvairių žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, darbo vietų ir jose užimamų pareigų bei pasiekimų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją ir stilių“ (Laužackas, 2005a, p. 17).
Karjeros planavimas	„Nuoseklus asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes“ (Laužackas, 2005a, p. 17).
Kompetencija	„Asmens žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių, tokių kaip motyvacija, vertybės ir požiūriai, visuma, pasireišianti per jo elgseną, kai jis dirba vienas ar su aplinkiniais“ (Lipinskienė, 2012, p. 231).
Kvalifikacija	„Tam tikrų žinių bei gebėjimų (kompetencijų) visuma, kurią įgijęs žmogus gali efektyviai ir kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamoje profesijoje (atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbu). Profesiniame rengime įgytą kvalifikaciją pripažįsta įgaliotos institucijos bei jų išduodami diplomai“ (Laužackas, 2005a, p. 20).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame visuomenės raidos etape išryškėja globalizacijos bei integracijos procesų suaktyvėjimas. Tačiau šie procesai neaplenkia kultūros bei švietimo, kartu ir ikimokyklinio ugdymo srities. Ikimokyklinis ugdymas mūsų šalyje tapo integralia valstybės švietimo sistemos dalimi. Visuomenę, ypač pedagoginę, domino ir tebedomina klasikiniai, humanistinėmis vertybėmis grįsti ugdymo modeliai bei naujai ryškėjančios laisvojo ugdymo koncepcijų interpretacijos (Pocienė, 2010). Svarbiausiu rodikliu pasidaro informacija, žinios ir profesiniai įgūdžiai. Iškyla nuolatinio mokymosi būtinybė, žinių, kurios įgytos buvo anksčiau nebepakanka. Sparti ekonominė ir socialinė kaita verčia vertinti ne tai, kur ir kaip žmogus įgijo kompetenciją, bet kiek jis sugeba atlikti, ar sugeba nuolatos tobulėti, ar jo turima kvalifikacija ir kompetencijos leidžia jam būti darbo rinkoje (Adaškevičienė, Stanišauskienė ir kt., 2007).

Lietuvoje sparčiai plečiasi mokymosi ir karjeros pasirinkimo alternatyvų įvairovė, tačiau kartu didėja ir socialinės rizikos laipsnis, daug jaunų bei suaugusių žmonių nebeįstiga rasti pusiausvyros tarp savo siekių ir visuomenėje egzistuojančių galimybių, neturi reikiamos mokymosi motyvacijos, mokymosi ir profesinės veiklos strategijų kūrimo bei įgyvendinimo strategijų (Kučinskienė, 2003).

Pokyčiai tokie spartūs, kad pedagogų profesinis tobulėjimas, karjeros planavimas, organizavimas trunka visą žmogaus gyvenimą. Karjera vis labiau tampa žmogaus gyvenimo palydove bei svarbia bendro gyvenimo dalimi. Pastebima, kad darbo praradimas tampa dažnu reiškiniu Lietuvoje, o besitęsiančios karjeros, susijusios su vienu darbdaviu, vizija sparčiai nyksta, todėl karjeros planavimas toje pačioje organizacijoje tampa vis sudėtingesnis.

Tačiau D. Lipinskienė (2012) pabrėžia, kad tiek privačios, tiek valstybinės organizacijos vis daugiau dėmesio skiria personalo ištekliams, diegia efektyvumą didinančias veiklos vertinimo, skatinimo sistemas, daugiau investuoja į mokymus, o vadovai supranta, kad darbuotojai gali kur kas lengviau pasiekti geresnių veiklos rezultatų, todėl siekiant organizacijos tikslų, jie tampa vis reikšmingesni. Didėjantį kvalifikuotų, iniciatyvių, kūrybingų darbuotojų poreikį sąlygoja rinkos globalizacija, aštrėjanti konkurencinė kova. Organizacijos ilgiau išlieka tos, kuriose yra tinkamai motyvuoti, energingi, atsakingi bei tinkamos kvalifikacijos darbuotojai.

Dar niekada švietimo istorijoje švietimo darbuotojų profesiniam tobulėjimui nebuvo skiriama tiek reikšmės. Mūsų švietimo žinių bazė auga labai sparčiai, tad visų lygmenų švietimo darbuotojams prireikia naujo tipo patirties bei nuolatinio savęs tobulinimo, norint pasiekti gerų rezultatų karjeroje. Kaip ir kitų profesijų atstovai, švietimo darbuotojai turi žengti pirmyn su atsirandančiomis naujomis žiniomis ir būti pasirengę jomis pasinaudoti nuolat tobulindami savo supratimą bei darbo įgūdžius (Guskey, 2004). „Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijos sąrangoje“ (2008) teigiama, kad piliečių žinių, gebėjimų ir kompetencijų tobulinimas bei

pripažinimas yra itin svarbūs asmeniniam tobulėjimui, konkurencingumui bei užimtumui, o taip pat ir siekiamos karjeros realizavimui.

Temos iširtumas: profesinio tobulėjimo bei karjeros klausimai aptariami įvairiuose lietuvių bei užsienio šalių mokslininkų darbuose. Labiausiai gilintasi į karjerą lemiančius veiksnius, profesinę raišką ir profesinio apsisprendimo problemas, taip pat pedagogų valdymo tobulinimo galimybes. Karjeros valdymo organizacijoje aspektai dar visai neseniai pradėti tyrinėti (Sakalas, 2003; Kučinskienė, 2003; Stanišauskienė, 2004; Albrechtas, 2005; Petkevičiūtė, 2006; Balvočiūtė, 2008; Augienė, 2009; Mullins, 2009; Robert W. Lent 2013; Turnšek, 2013 ir kt.). Profesinio tobulinimo klausimai atsispindi tiek lietuvių, tiek užsienio autorių darbuose (Jovaiša, 1999; Bakanauskienė, 2002; Sakalas, 2003; Guskey, 2004; Laužackas, 2005b; Delahaye, 2011; Jovaiša, 2012 ir kt.)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės vadybinius procesus bei reiškinius nagrinėjo: S. Neifachas (2007, 2009); J. Ruškus, D. Žvirdauskas, R. Žvirdauskienė ir kt. (2009); J. Smilgienė ir E. Masiliauskienė (2011); A. Gumuliauskienė, V. Ušinskienė, J. Smilgienė (2011); E. Masiliauskienė, A. Bagdonaitė (2012); R. Braslauskienė ir A. Norvilienė (2014). Iki šiol labiau buvo gilintasi į įstaigos vadovavimo tobulinimą, vadovo savybes ir funkcijas, ugdymo kokybės valdymo problemas, vadybinių funkcijų taikymo ypatumus, taip pat pedagogų kvalifikacijos augimą bei jų profesinį įvaizdį. Dėmesys skiriamas pedagogų keliamiems reikalavimams bei tobulinimosi formų pasiūlai, finansiniams ištekliams, kvalifikacijos tobulinimosi poreikiams. A. Gumuliauskienės, V. Ušinskienės, J. Smilgienės (2011) atliktu tyrimu paaiškėjo, kad suderinamumo nėra. Neįvertinamos švietimo įstaigos, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tendencijos, kadangi kvalifikacinius reikalavimus ir formas reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministerija.

Bet Lietuvoje daugiausia tyrimų atlikta, stebint ne ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybinius procesus, o bendrojo lavinimo mokyklų, tad mokslinėje literatūroje esama mažai šios institucijos nagrinėjamų vadybos sričių. Nežiūrint į ganėtinai platų literatūros sąrašą, skirta profesiniam tobulinimui ir karjeros problemoms nagrinėti, reikia pažymėti, kad tikslinių tyrimų apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų profesinį tobulėjimą bei karjeros planavimo organizavimą trūksta. Todėl būtini tolesni moksliniai, statistiniai tyrimai, gvildenantys ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų tobulinimo ir karjeros klausimus.

Naujumas: Šiuo darbu siekta įsigilinti, kaip profesinis tobulinimas atsiliepia tolesnei pedagogo veiklos sėkmei. Pedagogų rengimas prasmę įgyja tuomet, kai studijos pasirenkamos sąmoningai ir atsakingai, siekiant profesinių gebėjimų. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje pedagogui turėtų būti sudaromos tam tikros sąlygos siekiant karjeros tapti geriausiu savo srities ekspertu, siekti tobulėjimo. Karjeros planavimas vykdomas ne tik organizaciniu lygmeniu, bet derinami ir asmeniniai žmogaus poreikiai, interesai. O profesinis tobulėjimas labiau priklauso nuo paties

asmens nei nuo organizacijos. Svarbu suvokti kaip individas tobulėdamas kuria savo karjerą, ir kas jam padeda ją planuoti ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi siekiant profesinio tobulėjimo savo srityje bei karjeros darbo vietoje.

Apibrėžiant problemą galima pastebėti, kad kiekviena organizacija siekia sėkmės bei nori pasiekti kuo geresnių darbo rezultatų. Kad tai įvyktų, daug priklauso nuo joje dirbančio pedagogo bei jo profesinio augimo. Jei darbuotojai nesistengs tobulėti, jie atitrūks nuo šiuolaikinės visuomenės, kuri nuolat keičiasi ir organizacijai pasiekti sėkmės taps vis sudėtingiau.

Tyrimo problema. Pedagogų profesinis tobulinimasis reiškia tuos procesus bei veiklos rūšis, kurie skirti įgūdžiams patobulinti bei jų nuostatoms pakoreguoti, ir tai savo ruožtu galėtų pagerinti karjeros planavimą. Tačiau sunku planuoti savo karjerą, kai patys darbuotojai negali prisidėti prie profesinio mokymo planavimo, arba tuose mokymuose jų idėjos retai pritaikomos praktiškai. Pedagogų mokymo pasirinkimo laisvę riboja ir įstaigos politika, norinti, kad darbuotojai, norėdami išsaugoti darbą arba profesinės kvalifikacijos pažymėjimą, kasmet surinktų tam tikrą profesinio tobulinimosi valandų skaičių neatsižvelgiant į jų asmeninius interesus. O savo karjeros planavimas tampa vis sudėtingesnis tokioje institucijoje, kaip ikimokyklinė ugdymo įstaiga. Vis dar laikomasi seno karjeros modelio, kuris akcentuoja vertikalų karjeros kilimą laiptais, nors šiais laikais ją pasiekti galima ir horizontaliu judėjimu, nuolat mokantis, keliant savo kvalifikaciją ir plėtojant kompetencijas, darbo vietoje tampant savo srities ekspertu, įgyjant naujų veiklos funkcijų.

Probleminiai klausimai.

1. Kokios pedagogų profesinio tobulėjimo galimybės ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?
2. Kokios sąlygos sudaromos karjeros planavimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?
3. Kokie veiksniai įtakoja profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą?
4. Kokią įtaką profesinis tobulėjimas turi karjeros planavimui?

Hipotezės:

1. tikėtina, kad įstaigų vadovai prisideda prie pedagogų karjeros planavimo bei užtikrina jų nuolatinį tobulėjimą;
2. planuojant karjerą siekiama derinti asmeninius bei įstaigos tikslus;
3. nuolatinis kvalifikacijos kėlimas turi įtakos horizontalios karjeros planavimui.

Tyrimo objektas. Pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimas.

Tyrimo tikslas. Ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. remiantis mokslinės literatūros analize, pateikti pedagogų profesinio tobulėjimo bei karjeros planavimo ypatumus.

2. Išsiaiškinti įstaigų vadovų bei pedagogų nuomonę apie profesinio tobulėjimo galimybes ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

3. Ištirti pedagogų bei įstaigų vadovų požiūrį į karjeros planavimui sudaromas sąlygas darbo vietoje.

4. Išsiaiškinti vadovų bei pedagogų nuomonę apie profesinį tobulėjimą bei karjeros planavimą įtakojančius veiksnius.

5. Atskleisti pedagogų profesinio tobulėjimo įtaką darbuotojų karjeros planavimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Tyrimo metodologija. Metodologiniu tyrimo pagrindu laikytina humanizmo ir pragmatizmo teorijos bei jų nuostatos. Asmenybė pati sau kelia tikslus bei realizuodama save siekia jų. Galimybė laisvai rinktis kaip elgtis, o ne elgtis taip, kaip yra veikiami pasąmoninių jėgų.

➤ *Pragmatizmo metodologinė koncepcija* - grindžiama individo proto (subjektyvumo) ir materialios tikrovės (objektyvumo) dualizmu. Mąstymas ir žinios yra veiklos instrumentai, kurie padeda siekti savų tikslų, juos būtina visokeriopai tobulinti, o patirties lygis atspindi individo profesinėje saviraiškoje ir per patirtį gali pasiekti maksimalią asmeninę gerovę (Bitinas, 2000).

➤ *Humanizmo metodologinė koncepcija* - grindžiama individo užtikrinimu jo gebėjimu konstruktyviai bendrauti ir bendradarbiauti, būti savarankišku. Mokymas nuolat vertinti savo profesinę veiklą, pozityvių nuostatų savęs formavimu, gyvenimo būdas tampa nuolatinium mokymosi šaltiniu, formuojamos prielaidos saviraiškai ir tobulėjimui (Adamonienė, Daukilas, Kriščiūnas ir kt. 2003). Šios koncepcijos atspindi ir autorės darbo problemos kontekste.

➤ *Taip pat D. E. Super profesinio pasirinkimo teorija* – kur asmenys, pereidami visus profesinės raidos etapus, kiekviename jų atlieka tam tikrus uždavinius pasitelkdami skirtingus vaidmenis ir jų sąveiką, o karjeros branda suprantama kaip sėkminga, visą gyvenimą trunkanti karjeros raida (Augienė, 2009).

Tyrimo metodai:

1. *teoriniai*: mokslinės bei kitos su darbo tema susijusios literatūros analizė, leidžianti atskleisti teorinius tiriamos problemos pagrindus bei apibendrinti šio tyrimo rezultatus;

2. *empiriniai*: kiekybinis (anketinė apklausa) metodas; kokybinis (klausimynas) metodas. Gautų duomenų apskaičiavimas ir analizavimas.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrimas atliekamas šešiose Plungės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jame dalyvauja šių įstaigų 5 vadovai bei jose dirbantys 102 pedagogai (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo auklėtojai).

Tyrimo eiga:

1. temos formulavimas, tikslo kėlimas, objekto pasirinkimas, tyrimo imties numatymas, mokslinės literatūros studijavimas (2013 m. spal. mėn. – 2014 m. gruodž. mėn.);

2. klausimyno bei anketos sudarymas (2014 m. lapkr. mėn. – 2014 m. gruodž. mėn.);
3. tyrimo vykdymas (2015 m. sausio mėn.);
4. tyrimo rezultatų analizė, išvadų formulavimas, rekomendacijų parengimas ir pateikimas (2015 m. vasario – 2015 m. balandžio mėn.).

Tyrimo teorinis rezultatų reikšmingumas. Surinkta ir išanalizuota literatūra gali būti naudinga visiems ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogams, siekiantiems tobulėjimo savo profesinėje veiklos srityje ir horizontalios karjeros institucijoje. Vadovams suteiks galimybę labiau išlaikyti savo darbuotojus įstaigoje bei siekti ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų sėkmės.

Tyrimo praktinis rezultatų reikšmingumas. Surinkta ir statistiškai apdorota informacija gali būti naudinga pedagogams, planuojantiems savo karjerą darbo vietoje ir nuolat besidomintiems kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis įstaigoje, institucijų vadovams, stebintiems savo darbuotojų karjeros kaitos procesus bei analizuojantiems jų profesionalumo situaciją. Gauta informacija pedagogams ir administracijai padidins suvokimą kaip kvalifikacijos kėlimas įtakoja karjeros raidą ir jos realizaciją.

Darbo aprobacija: 2015 m. gegužės 14 d. skaitytas pranešimas tema: „Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimas“ Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Studentų mokslinių darbų konferencijoje (žr. 1 priede).

Darbo struktūra: šį magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (69) ir 3 priedai. Darbe pateikiami 8 paveikslai, 32 lentelės. Darbo apimtis 76 puslapiai.

1. PEDAGOGŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Profesinio tobulėjimo samprata

Tobulinimas įvardijamas kaip darbuotojų tobulinimo veikla, organizacijai augant ir vystantis. Tai viena iš sudėtinių personalo valdymo funkcijos dalių, dar reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos (kvalifikacijos) suteikimą pareigoms, kurioms atlikti jį samdo organizacija, ir numato jį skirti ateityje. Pagrindinis skirtumas tarp dviejų funkcijų t.y. mokymo ir tobulinimo (vystymo, ugdymo) yra tai, kad mokymas susijęs tik su kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu užimamoms pareigoms atlikti, o vystymas (tobulinimas) - tik su ateities darbams reikalinga kvalifikacija (Bakanauskienė, 2002).

Vystymas dar kitaip gali būti suprantamas kaip darbuotojo asmenybės profesinis augimas, nuolatiniai pokyčiai. Nuolat tobulėdamas asmuo neprivalo sau kelti konkrečius tikslus, jis tik „auga“ savo profesinėje srityje, kuris netgi nėra būtinas dabartinei pareigybei, bet tai pravers jo tolimesnei veiklai. Taip pat prisidės prie karjeros organizavimo tam tikroje srityje.

Profesinis tobulinimas – reiškia procesus bei veiklos rūšis, kurie skirti profesinėms žinioms pagausinti, švietimo darbuotojų įgūdžiams patobulinti bei jų nuostatoms pakoreguoti (Guskey, 2004). Tai tikslingas, nenutrūkstamas bei sistemingas procesas. Sąmoningai sukurtos pastangos siekiant pozityvių permainų bei patobulinimo, tai vyksta nuolat bei sistemingai, kuriame permainas numatoma vykdyti ilgesnį laiką, atsižvelgiant į visus organizacijos lygmenis. Profesinis tobulėjimas dar kitaip apibrėžiamas kaip asmens profesinių kompetencijų – žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų, mokėjimo mokytis ir kitų ugdymo procese reikalingų savybių ugdymas (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010).

Galima teigti, kad profesinis tobulėjimas turi daug bendro su pedagogų mokymusi. Tai platesnė sąvoka nei mokymas, šiuo atveju aktyvus subjektas yra pats darbuotojas, kur atsižvelgiama į jo tikslus, o ne tik į pačios organizacijos, kurioje dirbama, jis labiau atitinka šiuolaikinių organizacijų reikalavimus bei didina pedagogo motyvaciją nuolatos mokytis. Pedagogo profesinis tobulėjimas gali padėti išspręsti vieną iš strateginių šiuolaikinės organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuria būtų ugdomi dirbančiųjų sugebėjimai, didinamos jų kompetencijos atsižvelgiant į jų tikslus bei lengviau padėtų prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių.

Tačiau yra žmonių, kurie išmano viską paviršutiniškai ir galvoja, kad jų nuomonė yra tas pats, kas žinios. Jei žmogaus žinios liks bendrajame ir paviršutiniame lygmenyje, jis niekada neįvertins žinių pobūdžio. O nuodugnus mokymasis ir ko nors išmanymas yra labai svarbu. Kai įgyjama kompetencija ir per vieną studijuojamą sritį suprantama, kad žinios veikia visose srityse (Egan, 2014). Tad labai svarbu mokytis, ugdyti svarbiausias veiksmingam mokymuisi reikalingas žinias, supratimą, gebėjimus bei praktiką ypač siekiant profesinio tobulėjimo tam tikroje srityje.

Profesiniame tobulėjime, atsižvelgiant į veiklos sritį, atsiveria platūs horizontai, tik reikia žinoti naujas veiklos sistemas, jų galimybes ir trūkumus, išteklių valdymo modelius. A. Sakalas (2003) teigia, kad diegiant mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, galima išskirti du aspektus: dalykinį ir auklėjamąjį, tačiau tarp jų riba labai nežymi. Tam tikri asmenybės bruožai, būtini profesiniame darbe, tampa profesinio mokymo dalimi.

Šiuolaikinis požiūris į profesinį tobulėjimą apibūdinamas tam tikrais bruožais: tai ilgalaikis procesas, kur mokosi visą gyvenimą; veiksmingiausia profesinio tobulėjimo forma, kuri remiasi realiais vykstančiais procesais ir siejama su kasdienine veikla; tai lemia ir visapusį kultūrinį augimą, o ne tik profesinių įgūdžių tobulinimą; bendradarbiavimo procesas, net jei profesinis tobulėjimas labiau laikomas savarankišku darbu (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010).

Šiais laikais vykstant švietimo reformoms, švietimo įstaigose dirbantis pedagogas turi imtis vis kitų vaidmenų, prisiimti atsakomybę, ko seniau neturėjo. Tačiau T. R. Guskey (2004) teigia, kad švietėjai dažnai linkę manyti, kad profesinis tobulinimasis turi mažai įtakos jų kasdienėms pareigoms, kitiems tai atrodo tik laiko švaistymas. Kiti tokiose veiklose dalyvauja vien todėl, kad taip yra įsipareigoję sutartimi.

Profesinis tobulėjimas kiekvienam turi didelę reikšmę, tai nuolatinis bendradarbiavimas, mokymasis ir naujovių ieškojimas bei atradimas. Nenutrūkstantis procesas, kuris vyksta nuolat ir turintis ypatingos reikšmės asmenybei bei jos tolimesnio gyvenimo tikslų įgyvendinimui. Tai padeda darbuotojui siekti aukštesnių pareigų organizacijoje. Nuolat tobulėdamas personalas užtikrina organizacijai sėkmę, o jame dirbantys pedagogai platesnes galimybes patenkinti savo darbinius poreikius.

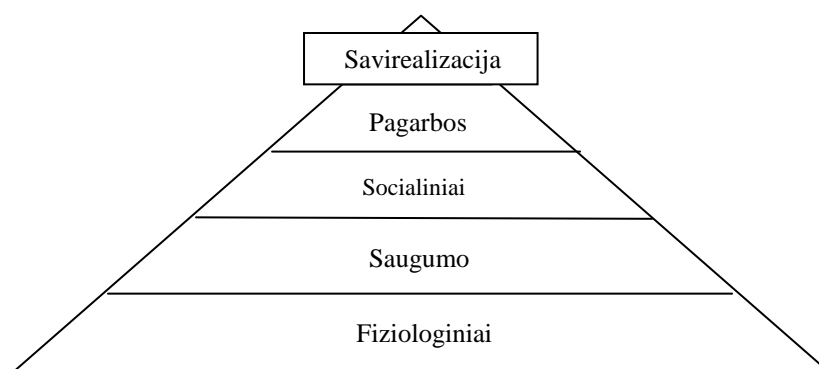
1.2 Pedagogų motyvavimas profesiniam tobulėjimui

Šiandien svarbu kalbėti ir apie motyvaciją, pedagogų motyvavimą bei jų poreikių patenkinimą. Organizacijų vadovai dažnai reikalauja, kad kiekvienas joje dirbantis asmuo kuo daugiau duotų organizacijai bei darytų viską, kad ji klestėtų. Tačiau neretai net nepagalvojama, kad norint gauti, reikia kažką ir duoti, o kartais ir paaukoti dėl to, kad ne tik organizacijai, bet ir joje esantiems būtų geriau.

Vis dėlto norint kažko reikalauti, būtina atsižvelgti ir į kito poreikius bei siekius. Organizacijoms tai tinka, nes „norint reikalauti efektyvaus darbuotojo darbo, reikia kuo daugiau prisidėti prie jo poreikių ir interesų tenkinimo“ (Lipinskienė, 2012, p. 10). Pabrėžiama, kad motyvuotas darbuotojas siekia dirbti geriau, nes žino, kad už tai jam bus atlyginta. L. Pakalkaitė (2007) teigia, kad dauguma darbuotojų pradeda dirbti entuziastingai. Tačiau po kelių mėnesių noras dirbti sparčiai mažėja. Didžioji dalis atsakomybės už darbuotojų motyvacijos praradimą tenka

organizacijų vadovams. Tam įtakos turi tiek išgalėjusi politika bei procedūros, tiek darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai.

Motyvaciją galima apibrėžti kaip norą kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Terminologijoje poreikis – fiziologinis ar psichologinis deficitas, dėl kurio tam tikri rezultatai atrodo patrauklūs. Patenkinus poreikį sumažinama įtampa. Kai darbuotojai pasinėę į kokią nors veiklą, galima daryti išvadą, kad juos skatina troškimas pasiekti kažkokį tikslą, kurį vertina (Robbins, 2006). Žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas yra A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija. A. Maslow išskirtas poreikių grupes sujungė į hierarchiją, kuri atspindima poreikių piramide (žr. 1. pav.).



1 pav. **A.Maslow poreikių hierarchija** (Robbins, 2006, p. 67).

A. Maslow išskyrė šiuos poreikius:

1. fiziologiniai poreikiai, būtini žmogaus egzistavimui: alkis, troškulys, būsto, sekso bei kiti kūno poreikiai;
2. saugumo poreikiai: tai saugumas ir apsisaugojimas nuo fizinės ir emocinės žalos;
3. socialiniai poreikiai: prisirišimas, priklausymo jausmas, pripažinimas, draugystė;
4. pagarbos poreikiai: vidiniai veiksniai, tokie kaip savigarba, autonomiškumas bei sėkmė, išoriniai, tokie kaip statusas, pripažinimas, dėmesys;
5. savirealizacijos poreikiai: siekimas tapti tuo, kuo žmogus pajėgus tapti; tai tobulėjimas, savojo potencialo siekimas ir savęs patenkinimas.

Ši poreikių teorija buvo plačiai pripažinta, ypač ją palaikė vadovai praktikai. Ja naudojasi daugelis vadovų, siekdami savo darbuotojų suinteresuotumo ir taip labiau motyvuoti darbo jėgą. Kai tinkamai motyvuojami darbuotojai, įvyksta abipusė nauda, tiek institucija, tiek joje dirbantys pedagogai gali įgyvendinti savo tikslus bei pasiekti geresnių rezultatų.

Motyvavimas laikomas darbuotojų motyvacijos poveikiu. Tai apibūdina kaip iš sąmoningų bei nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi bei sąlygoja jo elgesio veikloje orientaciją ir pokyčius (Kasiulis, Barvydienė, 2001). D. Šavareikienė (2008) teigia, kad motyvacija yra skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. Tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą,

kryptingumą konkrečioje situacijoje. Ji susideda iš dviejų dalių: veiklos ir kryptingumo (Albrechtas, 2005). Vadovas, kuris siekia kuo geriau motyvuoti pedagogą turi paaisyti abiejų dalykų. Pastovi motyvacija gimsta darbe, todėl vadovas nuolat turi ieškoti patrauklių pedagogą motyvuojančių priemonių (stimulų), kurie skatintų darbuotojų kūrybiškumą, veiklumą, atsakomybę. Kiekvienas normalus žmogus savo darbe nori vykdyti naujas, kūrybiškas užduotis, kad nuolat būtų tobulėjimo procese. Motyvaciją stiprina aiškūs darbo rezultatai, tikslų nustatymas bei įvertinimas, vadovo pagarbos rodymas, pasitikėjimas, atvirumas, nuoširdumas pedagogui, domėjimasis ne tik jo darbu, bet ir pačia asmenybe. Pripažinimas, padėka taip pat svarbus motyvas.

D. Lipinskienė (2012) motyvavimo priemones skiria į dvi grupes: materialinės - darbo užmokestis, premijos, dalyvavimas dalijantis pelną, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, dovanos ir pan. ir moralinės - dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti, kai darbuotojas nemato galimybių tobulėti, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą; pripažinimas ir įvertinimas; dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas; konfliktų valdymas; karjeros galimybės, kai individas turi konkrečių profesinio brandumo siekių; tobulėjimo galimybės, organizacijos sudaromos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją, vystyti kompetenciją yra pakankamai reikšmingas motyvas.

Vis dėlto, ne kiekvienas organizacijos narys įstengia joje save tinkamai pateikti, realizuoti savo lūkesčius. Kiekvienas vertina savaip gaunamą atlygį už atliktą darbą, tačiau ne visiems to pakanka. Yra tikinčių, kad jiems pakanka to, ką duoda organizacija ir jie jaučiasi motyvuoti likti ten bei stengtis dirbti kuo geriau ir joje bandyti daryti karjerą. Kitiems pritrūkus motyvacijos atsiranda poreikis ieškotis kito darbo, kartais net pasukti ne savo turimos kvalifikacijos linkme, o kiti pasirenka emigravimą iš savo šalies, tikėdamiesi geresnių darbo sąlygų svetur.

Kai darbuotojams trūksta motyvacijos, problema beveik visada glūdi vienoje iš penkių sričių: tai – atranka, neaiškiai apibrėžti tikslai, atlikto darbo įvertinimo sistema, organizacijos atlygio sistema arba vadybininko nesugebėjimas formuoti darbuotojo supratimą apie įvertinimo ir atlygio sistemas (Robbins, 2007). Jei pedagogai nebejaučia motyvacijos dirbti, dažniausiai kalti ne jie patys, o institucijos vadovybė bei darbo metodai.

Pedagogų motyvavimas vaidina ypač svarbų vaidmenį, nes nuo jo priklauso viso personalo elgsena. D. Šavareikienė (2008) pateikia pagrindinius darbo motyvacijos uždavinius:

- įvertinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų darbo rezultatų;
- parodyti organizacijos nuostatą siekti gerų rezultatų;
- skatinti personalo veiklos kokybę;
- naudoti įvairias nuopelnų pripažinimo formas;
- didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą per jų veiklos vertinimą;
- užtikrinti darbinio aktyvumo skatinimo procesą.

Taip pat autorė D. Šavareikienė (2008) išskiria tris darbo motyvacijos tipus: normatyvinė motyvacija (atitinkamos darbuotojo elgsenos formavimas, panaudojant tokias priemones, kaip įtikinėjimas, įtaiga, informavimas, psichologinis poveikis; motyvacija bausme (siekimas, naudojant valdžią ir grąsinimus, apriboti darbuotojų poreikių tenkinimą, jei nebus vykdomi atitinkami reikalavimai); skatinimas (poveikis darbuotojui ne tiesioginis, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones). Svarbiausią vaidmenį vaidina motyvacijos teorijose motyvai, kurie reiškia paskatas, ketinimus vienaip ar kitaip žmogų elgtis.

Motyvai ir stimulai - dvi lygiagrečios, tarpusavyje sąveikaujančios pakopos pedagogo motyvacijos procese. Stimului tenka auklėjamasis vaidmuo aktyvinant darbuotojo veiklą, skatinant iniciatyvą, keliant kvalifikaciją, darbo našumą. Tai praturtina darbuotojo motyvų nuostatas, plėtojamas domėjimasis darbu, skatinamas kūrybiškumas (Albrechtas, 2005). Pasak L. Jovaišos (1999), motyvas - sudėtingas darinys. Išorinis objektas organizmo egzistencijos palaikymo atžvilgiu yra valentingas, t.y. turi patraukiančią ar atstumiančią jėgą, kai jis atitinka ar neatitinka poreikio.

Svarbiu motyvacijos faktoriumi laikomas karjeros augimas kartu su pedagogu sudarant atitinkamus planus, kurie tikslūs, aiškūs, realūs, apimantys kelerių metų laikotarpį. Svarbu, kad darbuotojas nemanytų, kad dabartinės jo pareigos yra karjeros viršūnė, nes tai slopina jo norą tobulėti ir siekti aukštesnių rezultatų. Žmogaus motyvacijos sferą sudaro sudėtinga motyvų sistema, kurios dalis – *profesinė motyvacija*. Ignoruojant su darbu susijusius motyvus silpnėja profesinė motyvacija, blogėja socialinis psichologinis klimatas organizacijoje (Albrechtas, 2005). Tad tinkamas atlygis už sunkų darbą yra svarbus profesinis motyvas, nes tik motyvuotas ir jaučiantis pasitenkinimą savo darbu asmuo gali dirbti kokybiškai, formuoti teigiamą įvaizdį apie save ir savo kolegas (Smilgienė, Masiliauskienė, 2011).

Geras vadovas visada stengiasi suformuoti pedagogų asmeninį suinteresuotumą veiklos rezultatais. O motyvuoti darbuotojai labiau linkę atlikti jiems pavestus darbus. Ieškoti galimybių planuoti karjerą darbo vietoje ir kilti karjeros laiptais. Ne paslaptis, kad dauguma pedagogų stokoja motyvacijos darbe, kadangi jaučia silpną ryšį tarp savo pastangų bei atliekamo darbo, taip pat organizacijoje gaunamo bei trokštamo gauti atlygio.

1.3 Pedagogų mokymo(si) metodų ir būdų parinkimas bei jo planavimas

Šiandieninės įstaigos kuria mokymo sistemas, kurios tenkina visų lygių personalo mokymosi poreikius bei tikslus. Įstaigose mokymosi procesai vyksta nuolat, tad joje dirbantys darbuotojai atlikdami veiklas bei dalyvaudami mokymuose sudaro sąlygas didinti informaciją bei plėsti žinias ir galiausiai taip didina įstaigos prisitaikymo gebėjimus.

Kaip teigia A. M. Juozaitis (2005, p.12), „jeigu mes, kaip visuomenė, norime tobulėti, tai tobulėti turime kiekvienas. Tam reikia kurti sąlygas, tiek organizacines (pradedant juridinėmis bei ekonominėmis), tiek metodines.“ Organizacijose sudaryti sąlygas mokytis bei nuolat tobulėti tik atrodo paprasta. Tam reikia tam tikros įrangos, patalpos, kurioje būtų malonu mokytis, taip pat asmenų, kurie gebėtų sudominti ir pateikti auditorijai naujų žinių.

Lietuvos švietimo humaniškumo principas teigia, kad būtina kurti bei įgyvendinti asmens vertingumą, taip pat kiekvieno pagarbą individualybei, humaniškus santykius visose profesinio rengimo pakopose, svarbiausia jo poreikius tenkinančias mokymo programas (Baltoji knyga, 1999). Svarbu, kad vyrautų humaniški santykiai grįsti bendražmogiškosiomis vertybėmis.

Mokymosi visą gyvenimą plėtojimo srityje esminiu veiksniumi laikytina nuolatinio mokymosi kompetencija, kurią turėtų įgyti pedagogai, dirbantys visose švietimo srityse. O viena iš svarbiausių mokymosi visą gyvenimą kontekste personalo grandžių – andragogai, kurie šiuo metu rengiami keliuose universitetuose (Mokymosi visą gyvenimą strategija, 2009).

Pedagogų mokymas(is) susijęs su turima kompetencija, kvalifikacija bei karjera. Pastaruoju metu organizacijose organizuojamas mokymas yra įvairių lygių personalo darbuotojams. Dabar imama integruoti į karjeros vystymo, planavimo, konsultavimo integruotas sistemas, kur ir individas, ir organizacija yra atsakingi už tos sistemos realizavimą (Augienė, 2009). Kiekvienai institucijai reikia pedagogų, kurie galėtų prisiimti didesnę atsakomybę, greičiau priimti sprendimus.

M. Teresevičienė, D. Oldroyd, G. Gedvilienė (2004, p. 15) teigia, kad „suaugusieji nori žinoti, kodėl jie turi mokytis, kas nuo to pasikeis. Kai mokomasi savo noru, numatant teigiamas mokymosi pasekmes, suaugusiųjų dalyvavimas aktyvesnis, o pastangos išmokti žymiai efektyvesnės“. Tačiau dažnai siunčiami į mokymus nepaaiškinus, kam tai bus naudinga, koks šio mokymosi tikslas ir ką jisai suteiks darbuotojui.

Mokymasis reiškia, kad yra kuriamos ir apibendrinamos poveikį darančios idėjos, o jos gali atsirasti iš keturių veiklų: lygiavimo (žiūrima, ką padarė kiti bei tai pritaikoma veikloje); eksperimentavimo (išbandomi nauji dalykai, norint išsiaiškinti ar jie veiksmingi); įgijimo (žmonių, turinčių naujų gebėjimų bei idėjų samdymas ir ugdymas); nuolatinio tobulėjimo (per pasiūlymų sistemas ir procesų analizę) (Ulrich, Brockbank, 2007). Dauguma suaugusiųjų pasirenka sau mokymosi stilius ar mėgstamiausią mokymosi būdą.

Efektyviai nustatant pedagogų mokymosi poreikį užtikrinama, kad jiems skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus naudojami tikslingai (Bakanauskienė, Kontautienė, Augienė..., 2008). Lietuvos švietimo sistema yra integrali švietimo sistemos dalis. Suaugusiųjų mokymosi poreikiai įgyvendinami optimaliai švietimo įstaigose, kurios gali būti valstybinės ir nevalstybinės. Profesinis rengimas suaugusiems organizuojamas profesinėse mokyklose (dažniausiai neakivaizdinių studijų forma). Kiekvienas suaugusysis noris įgyvendinti prigimtines žmogaus

teisės tobulinti asmenybę, sudaryti sąlygas realizuoti individualybei, o švietimas yra viena iš pagrindinių prielaidų, padedančių realizuoti teisę į darbą pagal polinkius ir gebėjimus (Teresevičienė, Gedvilienė, Zuzevičiūtė, 2006). Patyrę profesijų pedagogai metodus bei būdus renkasi įvertinę esamą kontekstą, o pradedantys pedagogai paklūsta teorinėms taisyklėms bei diktatui. Teorijų panaudojimas turi tenkinti aukščiausius mokslo kokybės reikalavimus (Adamonienė, Daukila, Kriščiūnas ir kt., 2003).

S. P. Robbins (2006) pateikia mokymo metodų klasifikaciją: neformalus mokymas, formalus mokymas, mokymas darbo vietoje, mokymas ne darbo vietoje. *Neformalus mokymas* – specifinis profesionalumo ugdymo būdas. Jį pasirenka pats darbuotojas. T. y. dalyvavimas įvairių klubų ar draugijų veikloje, kurias jungia bendra profesija; įvairios diskusijos, besimezgančios tarp darbuotojų per darbo pertraukas ar po darbo. *Formalus mokymas* – planuojamas, struktūruojamas profesionalumo ugdymo metodas. Rengiant tokius projektus, nustatomi poreikiai, tikslai bei mokymui planuojamų darbuotojų asmeninės charakteristikos. *Mokymas darbo vietoje* – darbų rotacija, praktika, stažuotės, dublerių užduotys, kuratorių programos. *Mokymas ne darbo vietoje* – bendra auditorinė arba individuali veikla. Tai gali būti labai individualu, paremtas savarankiškų studijų programa (nuotoliniai kursai, palydovinės televizijos transliuojamos paskaitos), arba susijęs su grupine veikla, kur atliekami pareigoms reikalingi vaidmenys. Šiuo atveju I. Bakanauskienė (2002) ir D. Augienė (2009) taip pat pateikia dažniausių mokymo metodų klasifikaciją, kurią skirsto į dvi grupes: mokymai darbo vietoje; mokymai ne darbo vietoje. Mokymas taip pat gali būti tiesioginis (tiesiogiai bendraujant) ir nuotolinis (bendraujant internetu ar per kompiuterių tinklą). Dar be to gali būti grupiniai ir individualūs mokymai.

Labai svarbu tinkamai parinkti mokymo metodą. A. Sakalas (2003) pateikia tokią klasifikaciją:

1. tradicinius: paskaita (naudojant garsines ir regimąsias priemones, paskaita su diskusijomis, kombinuota su programiniu mokymu, probleminė paskaita);
2. valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyviusius metodus: šie metodai labai efektyvūs, tai stažuotės užsienyje, išvažiuojamieji užsiėmimai, konkrečių projektų sprendimai, pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas, konferencijos, konsultacinė veikla (nors efektyvūs, tačiau Lietuvoje dėl lėšų trūkumo taikomi ribotai);
3. sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai: konkrečių situacijų nagrinėjimas, incidento, vaidmens atlikimo metodai, valdymo imitavimo pratybos yra šios grupės metodų pagrindas. Šių metodų efektyvumas neabejotinas, tačiau jie yra palyginti brangūs (dirbama nedidelėse grupėse);
4. įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologinius – emocinius metodus: viešas pasisakymas, psichodiagnostikos metodai, grupiniai elgsenos imitavimo turi daug bendro su trečiosios grupės

metodais, skiriasi tik tikslais. Ši klasifikacija nėra griežta, dažniausiai keli mokymo metodai sujungiami į vieną.

A. Sakalas (2003) taip pat išskiria darbuotojų mokymui taikomus metodus: paskaita; demonstravimas; mokomasis pokalbis (mokoma klausimų ir atsakymų forma); diskusija; darbas grupėse; videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą); ekskursijos, stažuotės; savarankiškas mokymasis; mokymasis darbo vietoje.

Mokymo planavimas taip pat nėra lengvas procesas. Išanalizavus visų poreikius, nustatius mokymo tikslus bei parinkus mokymo metodą, sudaroma mokymo programa. Mokymo planavimą sudaro trys etapai: 1) įvertinamas mokantysis (jo amžius, nuostatos, motyvacija, karjeros perspektyvos organizacijoje); 2) sudaromas mokymo turinys, nustatomos mokymo temos; 3) parenkami konkretūs mokymo metodai ir strategija, planuojama, kas atliks apmokymą, kokia mokymo trukmė, kur tai vyks bei kiek darbuotojų dalyvaus mokyme (Augienė, 2009).

Šiandieninės organizacijos kuria mokymo sistemas, kuriomis stengiasi tenkinti visų pedagogų mokymosi poreikius, tikslus bei karjeros realizavimą. Mokymosi procesai vyksta nuolat. Pedagogų mokymo sistemos tikslai turi parodyti tiek organizacijos, tiek pedagogo perspektyvas nuolatiniame tobulėjime, numatant karjeros planavimo galimybes bei perspektyvą pačioje organizacijoje.

Lietuvoje profesinį tobulinimąsi organizuoja ir vykdo: Švietimo ir mokslo ministerija ir jai pavaldžios institucijos – nustato prioritėtines kvalifikacijos tobulinimo kryptis valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, organizuoja mokymus. Kvalifikacijos tobulinimo institucijos (regioniniai ir universitetų švietimo centrai, nevyriausybinės organizacijos), kurios tiria, analizuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, rengia kvalifikacijos tobulinimo renginius, konsultacijas ir kitus profesinio tobulinimosi renginius (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pedagogų mokymo metodams būdinga įvairovė bei lankstumas, atsižvelgiama į strateginius organizacijų planus, individualius darbuotojų lūkesčius bei motyvacinės nuostatas. Formalus ir neformalus mokymasis, dalijimasis patirtimi leidžia pedagogui nuolat aktyviai mokytis. Tačiau vis daugiau tikimasi iš dirbančiųjų ir gebėjimas mokytis tampa nepaprastai svarbiu siekiant pedagogo profesionalumo. Tačiau tam, kad mokymasis būtų sėkmingai įgyvendinamas reikia paties suaugusiojo suinteresuotumo ir iniciatyvos, o prie jo gerovės taip pat prisideda valstybė, visuomeninės organizacijos bei patys darbdaviai.

1.4 Pedagogų mokymo(si) strategijos kvalifikacijos kėlimui ir kompetencijų gerinimui

Greitai besikeičiančiais laikais gyventi reiškia mokytis. Mokomasi visur net ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas.

Humanistinėje profesinio ugdymo koncepcijoje akcentuojama asmens savastis, savita raiška tiek veiklos pasaulyje, tiek kasdieniniame gyvenime. Nors kiekvienas žmogus yra unikalus, bet visiems reikia žinoti profesinėje veikloje tai, kas būtina dirbant tam tikrą darbą, ką darbdaviai apibrėžia „profesijų standartuose“. Jie apibrėžia darbuotojo kompetencijų apimtį bei ribas, kurias turi pasiekti būsimasis specialistas tenkindamas darbdavio poreikius (Adamonienė, Daukila, Kriščiūnas ir kt., 2003).

Nuolat didėjant kvalifikuotų bei kompetetingų darbuotojų poreikiui kyla klausimas, kuo skiriasi šios dvi sąvokos. *Kvalifikacija* dažnai apibūdinama kaip: mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas bei įgytų sugebėjimų pritaikymas, profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai. *Kompetencijos* sąvoka paprastai vartojama plataus diapazono sugebėjimams, kurie vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi apibūdinti ir ją įvertinti būna sunku, dažniausiai vertinami pasiekti darbo rezultatai (Martinkus, Neverauskas, Algimantas, 2002; Sakalas, 2003). Pagal R. Laužacką (2005), tai gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje. Kvalifikacija nėra tapatinama su kompetencija. Kvalifikacija – „tai oficialus įvertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas kompetetingai įstaigai nustatčius, kad asmens mokymosi pasiekimai atitinka nustatytus standartus“ (Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga, 2008, p. 11). Taip pat pabrėžiama, kad kompetencija nuo kvalifikacijos skiriasi tuo, kad kvalifikacija siejama su konkretais darbo funkcijoms atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais, o kompetencija, tai su šių žinių ir gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių panaudojimu sėkmingai veiklai (Adaškevičienė, Stanišauskienė ir kt. 2007).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011, p.10) kompetencija apibrėžiama kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“, o kvalifikacija – „Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma“. *Europos Parlamento rezoliucija Dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąrangos kūrimo* (2008) nurodoma, kad kvalifikacija - oficialus įvertinimo, patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas tada, kai kompetentinga įstaiga nustato, kad asmens mokymosi pasiekimai atitinka nustatytus standartus.

A. Sakalo, A. Šalčiaus (1997) ir B. Leonienės (2001) nuomonės panašios, jie mano, kad kvalifikacijos tobulinimas yra procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias. Kaip teigia A. Sakalas ir A. Šalčius (1997), bazinio mokymosi žinios sparčiai sensta, jas nuolat reikia atnaujinti. Tai susiję su kvalifikacijos kėlimo uždaviniu.

Praktikoje kvalifikacijos ir kompetencijų sąvokų vartojimas atsiskiria tik tuomet, kai sisteminamos jas išreiškiančios žinios, gebėjimai atsižvelgiant į veiklos aprėptį. Kvalifikacijos sąvoka vartojama, kai kalbama apie gebėjimus, reikalingus tam tikrai profesijai visumą.

Kompetencija, kai kalbama apie gebėjimą atlikti tam tikrą užduotį ar jų grupę, ji atspindi ir žmogaus patirties laipsnį (Jovaiša, 2012).

Žmogaus darbas yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis. Profesinės veiklos turinys apima ne tik gebėjimą kokybiškai atlikti tam tikrą funkcijų veiklos kiekį, bet ir susijęs su jų tarpusavio derinimu arba sąveika. Tad darbuotojas norėdamas atlikti tinkamai užduotis turi pasižymėti tam tikrais funkciniais sugebėjimais, vadinamomis kompetencijomis (Laužackas, 2005b). Kompetencijos reiškiasi tam tikrais veiklos rezultatais, sugebėjimu efektyviai panaudoti savo pastangas bei nuolat tobulėti. D. Malinauskienė (2010) taip pat pabrėžia, kad kiekvienas pedagogas turi skirti ypatingą dėmesį kompetencijų ugdymuisi ir tobulinimuisi, nes be to bus sunku prisitaikyti prie naujų laikmečio iššūkių.

N. Bankauskienė, A. Augustinienė ir N. Čiučiulkienė (2009) pateikia kvalifikacijos tobulinimo uždavinius: tenkinti visos organizacijos personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir gauti kokybiškas kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, sudaryti sąlygas dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; skatinti kad kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias taikytų praktiškai ir didintų jų atsakomybę už ugdymo kokybę; plėtoti profesinį bendradarbiavimą ir gerosios darbo patirties sklaidą; racionaliai naudoti kvalifikacijai tobulinti skirtas lėšas.

Žvelgiant į ikimokyklinių ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo kryptis, dėmesys skiriamas ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų vadybinių kompetencijų plėtoei, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų plėtrai ir modelių įvairovei, interaktyviojo mokymo taikymui ikimokykliniam ugdymui (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2008).

Žiūrint į kompetencijas, kiekvienas individas turi jas skirtingas, taip pat vienas daugiau, kitas mažiau. Profesinio tobulėjimo kompetencija yra būdinga tiems asmenims, kurie nuolat atnaujina savo žinias, įgyja naujų gebėjimų, objektyviai vertinti savo galias profesinėje veikloje išlaikant savigarbą, pasitikint savimi, projektuojant karjerą: planuoti, sistemingai tobulinti savo profesinę karjerą (Bankauskienė, Augustinienė ir kt., 2009). T. R. Jovaiša (2012) teigia, kad kvalifikacija ir kompetencijos išskirtinai priklauso asmeniui ir tai yra subjektyvusis jų vartojimo aspektas. Kompetencija nusako žmogaus santykį su apibrėžta aplinka, parodo jo vietą profesinės veiklos atžvilgiu.

Kiekviena organizacija, priklausomai nuo požiūrio į personalo valdymą, formuoja individualią darbuotojų mokymo(si) strategiją.

J. Bengtsson (Sakalas, 2003) pateikia tris darbuotojų mokymo(si) strategijas:

1. *intensyvi strategija* – kuria vadovaujantis organizacija apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais bei toliau tęsia jų intensyvių mokymą bei kvalifikacijos kėlimą darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos;

2. *dualinė arba poliarizacijos strategija* – vadovaujantis šia strategija personalas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus bei siekius. Prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Tačiau naudojant šią strategiją darbuotojams išskyla grėsmė, nes nesugebantys patys kelti kvalifikacijos darbuotojai dažnai atleidžiami iš darbo;

3. *mobilumo strategija* – ji leidžia organizacijai akcentuoti aukštojo išsilavinimo svarbą, nepriklausant nuo to, kiek tokio išsilavinimo žmonių reikia, daug dėmesio skiriama mokymuisi pačioje organizacijoje. Toks požiūris užtikrina didelį turimo personalo mobilumą, atsiradus naujiems poreikiams, kadangi persikvalifikuoti aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams daug lengviau nei turint menkesnį.

Kiekviena įstaiga pasirenka savo kelią, kaip bus mokomi pedagogai, ar tai atliks pati institucija, ar bus naudojamos mokymo programos siūlančių organizacijų paslaugomis. Todėl ypač svarbu žinoti, kokių mokymų reikia (Bakanauskienė, Kontautienė, Augienė..., 2008).

Kiekviena mokymo(si) strategija yra savaip naudinga, tačiau kuria vadovujamasi priklauso tik nuo pačios institucijos. Tačiau ne visada pati įstaiga geba tinkamai parinkti mokymo programas ar mokymo paslaugas teikiančią organizaciją.

Taikant bet kurią mokymo(si) strategiją, reikia derinti vadovybės suinteresuotumą su darbuotojų suinteresuotumu. Perlenkimas į kurią nors pusę gali sukelti skaudžių pasekmių. Jei keliant kvalifikaciją, vyrauja vadovybės spaudimas, dažniausiai formuojasi pasipriešinimas ir abejingumas. Jei atvirkščiai – viskas paliekama darbuotojų iniciatyvai ir jos trūkstant rezultatai gali būti nepatenkinami (Sakalas, 2003).

E. Jančauskas (2009) teigia, kad profesinės kvalifikacijos didėjimas didina ir veiklos efektyvumą. Kuo aukštesnė kvalifikacija užtikrina pedagogui didesnę konkurencingumą darbo rinkoje bei gerina savo karjeros galimybes, stiprina pasitikėjimo bei savigarbos jausmą.

Kvalifikacijos augimas gali pasireikšti naujų kompetencijų įgijimu tose pačiose kompetencijų srityse, kuri susijusi su veiklos pokyčiais bei padeda prisitaikyti sprendžiant besikeičiančius veiklos uždavinius. Arba naujų kompetencijų sričių įgijimu, susijusiu su veiklos turinio pokyčiais, lemiančiais veiklos uždavinių skaičiaus pokyčius (Jovaiša, 2012).

Apibendrinant visų mokslininkų mintis, galima teigti, kad visos strategijos yra savaip naudingos, tačiau kuri bus naudojama organizacijoje vis dėlto labiausiai nulems vadovas. Nuo jo daugiausiai priklauso kaip institucijoje bus mokomi pedagogai. Ir tik tinkamai pasirinktas mokymas, siekiant pedagogo tobulėjimo duos teigiamų pasekmių ir institucijai, ir kiekvienam joje dirbančiam asmeniui. Vis dėlto, šiais laikais kiekvienas individas pats turi nuspręsti, jis nori mokytis, ar jam užtenka tiek, kiek žino, bet daugiau pasieks tas, kuris bus nuolatiniame tobulėjime, kadangi šiuolaikinė visuomenė nuolat keičiasi ir pedagogas turi keistis kartu su ja prisiimdamas didesnės atsakomybės už savo veiklą.

1.5 Vadovų vadovavimo įtaka pedagogų profesiniam tobulėjimui

Vadovams vis sunkiau įprastais būdais kontroliuoti darbuotojus bei nuodugnai įvertinti jų darbo atlikimą bei pačių darbuotojų karjeros galimybes.

Vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus (Robbins, 2006). Vadovo pareigos yra susietos su tam tikra formaliai suteikta valdžia, asmuo užėmęs tam tikras pareigas organizacijoje, gali imtis vadovaujančiojo vaidmens. Vadovai naudojami valdžia kaip priemone įgyvendinti grupės tikslus.

Darbuotojų profesionalumo bei motyvacijos skatinimas padidina organizacijos pajamas, produktyvumą, taip pat ir pelningumą (Vadybininko žinynas, 2000).

Gebėjimas vadovauti kitiems yra viena iš pagrindinių savybių, kurių reikalauja organizacija. Beveik visi geri vadovai pasitelkia jausmus, kad išreikštų savo idėjas: „Kai vadovai yra susižavėję, entuziastingi ir aktyvūs, jiems lengviau pavyksta sužadinti savo pavaldinius ir perteikti veiksmingumo, kompetencijos, optimizmo ir džiaugsmo prasmę“ (Robbins, 2006, p. 63).

Šiandien vadovai nebejaucia tvirto pagrindo po kojomis kaip anksčiau. Technologijos, konkurencija, inovacinės permainos juda dideliu greičiu, o organizacijos sėkmės garantas tik atskirų elementų jungimas į visumą, darbuotojus įtraukiant į veiklas (Thompson, 2007). G. Johnson, K. Scholes ir kt. (2008) pritaria, kad dauguma vadovų ne tik, kad nepakankamai įvertina pasipriešinimą organizaciniams pokyčiams, bet ir būdus, kurie padeda teigiamai paveikti konkrečius asmenis ar grupes. Vadovavimas apima asmeninės vadovo valdžios panaudojimą, kai siekiama parengti aiškią strategiją bei nustatyti, kaip pokyčiai turi pasireikšti. Tad mokymas bei komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų yra būtina norint tuos pokyčius sumažinti. Aiškus vadovavimas svarbus motyvuojant savo darbuotojus pasiruošti pokyčiams.

Kiekvienas vadovas pasirenka sau tinkamą vadovavimo stilių – vadovo bei bendradarbių darbo suderinimo procesą. Valdymo stiliaus ypatumus lemia vadovo elgesio maniera su bendradarbiais, kuri jam padeda įtakoti juos, skatinant daryti tai, kas konkrečiu atveju yra būtina. Vadovavimo stiliai skirstomi į keletą rūšių:

1 lentelė

Valdymo stiliai (Albrechtas, 2005, p. 52)

	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Vienašališkas santykiuose su pavaldiniais	Konsultuojasi su pavaldiniais ar išklauso grupės nuomonę	Nurodymų pagrindu
Sprendimų nukreipimas vykdytojams	Įsakymas, potvarkis, komanda	Pasiūlymas	Prašymas
Atsakomybės pasidalijimas	Vadovo rankose	Atsižvelgiant į kompetenciją	Vykdytojai priima patys
Požiūris į darbuotojų iniciatyvą	Leidžiama išimtiniais atvejais	Skatinama ir naudojama	Pilnai perduodama bendradarbiams

1 lentelės tęsinys 23 puslapyje

1 lentelės tęsinys

Personalo parinkimo principai	Stiprių konkurentų pašalinimas	Orientacija į kvalifikuotus specialistus ir dalykinę pagalbą	Orientacija į kūrybiškus, patirtį turinčius darbuotojus
Požiūris į žinias	Mano, kad žino viską pats	Nuolat mokosi ir to paties reikalauja iš darbuotojų	Iniciatyva perduodama bendradarbiams
Požiūris į tarnybinį bendravimą	Neigiamas, palaikomas atstumas	Teigiamas, noriai bendraujama	Iniciatyva nerodoma
Požiūris į darbuotojus	Priklauso nuo nuotaikos, neigiama	Tolygus, geranoriškas, reiklus	Minkštas, nereiklus
Požiūris į drausmę	Griežtas, formalus	Atsižvelgiama į situaciją	Minkštas, neformalus
Požiūris į skatinimą	Taikomos baudos, skatinama retai	Skatinama dažnai, baudžiama retai	Neaiški orientacija, vengiama paskatinimų

Darbuotojų valdymo praktikoje taikant vieną ar kitą valdymo stilių griežtų ribų nėra, tačiau svarbu, kad vadovas ir visi pedagogai sugebėtų tinkamai komunikuoti siekiant sėkmės. Tačiau vadovavimo poreikis turi būti išreiškiamas stipriau, negu noras patikti savo darbuotojams. Tad ne paslaptis, kad šiais laikais vadovas dažniausiai neturi konkretaus vadovavimo stiliaus.

F. S. Butkaus (2003) nuomone, vienas svarbiausių darbuotojų valdymo uždavinių yra pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. motyvuoti darbą. Sužadinti jų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Norint išsiaiškinti, kas skatina, vadovai pirmiausia turi suprasti visumą žmogaus poreikių, dėl kurių darbuotojai jungiasi į organizaciją ir dirba joje. Svarbiausiu poreikiu yra laikomas saugumas.

Visko pradžia laikytina paties vadovo pasitenkinimas savo darbu, nes tik tada jis gali ir nori tinkamai palaikyti savo darbuotojus. Taip pat turi būti klestintis savo darbe, kadangi jam nesisekant gali pradėti nesisekti ir visiems kitiems bei pritraukti nesėkmės, esantiems jo vadovaujančioje grupėje. Vis dėlto ne vieno darbuotojo karjera užgeso, ne dėl per menkų jo, kaip atskiro individo pastangų, bet dėl jo vadovavimo, nesugebėjus būti įtakingu, atskleisti savo paties bei visos organizacijos vertybes (Thompson, 2007). S. P. Robbins (2007) pabrėžia, kad sąžiningumas yra laikomas svarbiausia vertybe iš visų vadovų bruožų. Šiandien labiau negu kada nors vadovo veiklos efektyvumas priklauso nuo gebėjimo įgyti savo darbuotojų pasitikėjimą.

Darbuotojų profesionalumo ugdymas, tai dažnai ne vien pačios įstaigos ar organizacijos, bet ir visos valstybės bei kiekvieno asmens interesas. Valstybė, naudodama įvairius mokesčių politikos svertus skatina įstaigas organizuoti darbuotojų profesinį ugdymą, taip siekiant tobulinti darbuotojų profesionalumą, perkvalifikuoti juos, kaip to reikalauja darbo rinkoje vykstantys procesai (Jančauskas, 2009). Pedagogai dažniausiai orientuojasi į savo asmeninius gebėjimus, jų stiprinimą, tačiau jie vis tiek turi taikyti organizacijos gebėjimus bei padėti juos formuoti. Priešingai, vadovai privalo ugdyti organizacijos gebėjimus (jos tapatybę, reputaciją bei pavidalą), tačiau taip pat turi lavinti ir asmeninius gebėjimus. Tai gali padaryti vadovaujantis šiais keturiais būdais: pakeisti neteisingą požiūrį į personalą; ugdyti pasitikėjimo santykius; orientuotis į rezultatus, o ne į

veiksmus; nustatyti gebėjimų prioritetus ir parengti veiksmų planą jiems įgyvendinti (Ulrich, Brockbank, 2007).

Įstaigų bei organizacijų vadovai valdomąjį procesą veikia ne tiesiogiai, bet per jiems pavaldų kolektyvą, nustato bei suderina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių tarnybų, parenka darbuotojus bei organizuoja bendrą valdomosios sistemos darbą. Vadovas ir yra būtent tas žmogus, kuris gali priimti sprendimus pagal savo kompetenciją, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus bei veikiantis įvairiomis priemonėmis jam patikėtą personalą (Sakalas, 2003).

Dr. Woodrow H. Sears (2003) nuomone, darbuotojų tobulumas daug priklauso nuo vadovo. Geras jų paskirstymas bei veiklos suplanavimas organizacijai atneša naudos ir klestėjimą, svarbiausia sukurti pakankamai įtemptą (kad visi darbuotojai būtų užsiėmę) ir tuo pačiu pakankamai lankstų grafiką, kad būtų išvengta didelių išlaidų bei sutrikimų pasitaikius naujoms galimybėms. V. Thompson (2007) teigia, kad visi vadovai susiduria su įvairiausiais sunkumais, tačiau ilgainiui jiems pavyksta juos įveikti, jei organizacija siekia klestėti dėl žmogaus talentų, energijos bei atsidavimo darbui. S. Neifachas (2007) pabrėžia, kad kompetentinga ir racionali vadyba yra vienas iš būdų efektyvinti įstaigos veiklą. Joje turi dalyvauti visi bendruomenės nariai, vadovaudamiesi demokratiškumo, humaniškumo, bendradarbiavimo, profesionalumo principais, o sėkmingos veiklos rodiklis yra vadovo ir visos įstaigos mokymasis. Kiekvienas ikimokyklinės įstaigos vadovas ir joje dirbantis pedagogas turi mokytis plėtoti savivaizdį, pasiskirstyti pareigas ir užduotis taip, kad visi dalyvautų jos darbe pagal išgales tobulinti įstaigą. Dar vienas užsienio autorius F. R. David (2011) panašiai mąsto apie vadovų ir darbuotojų sąveiką. Visas strateginis organizacijos valdymas priklauso tiek nuo vadovų, tiek nuo viso personalo, tik tas, kad darbuotojų valdymas priklauso nuo paties vadovo, kaip jis sugebės vadovauti jiems. Svarbus dialogas tarp abiejų pusių. Nors priimant sprendimus daugiausiai lemia vadovo nuomonė, tačiau darbuotojai taip pat turi būti įtraukiami į organizacijos valdymo, viso to vertinimo veiklą. Sutinkama, kad dažniausiai organizacijos valdymas vyksta chaotiškai.

Vis dėlto šiuolaikinis vadovas turi mokėti pats kurti bei tobulinti įvairias grupių rūšis, gebančias valdyti kūrybinę veiklą, siekiant aukštų galutinių organizacijos veiklos rezultatų. Jam taip pat reikia pačiam greitai sugebėti įsisavinti naujus metodus bei praktinius įgūdžius ir teikti pagalbą bendradarbiams (Albrechtas, 2005). Šiandien ikimokyklinės įstaigos vadovas turėdamas ribotus žmogiškuosius, materialinius, finansinius išteklius turi užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei nuolatinį jos tobulėjimą. Svarbu suvokti tiek įstaigos viduje, tiek už jos ribų vykstančius pokyčius. Siekiant efektyvinti pedagoginio potencialo panaudojimą, būtina atkreipti dėmesį į šias vadovavimo gaires:

1. dauguma įstaigų vadovų yra kvalifikuoti, tačiau jiems trūksta vadybinių žinių: vizijos, misijos, strateginių planų kūrime bei darbų komandose organizavime;

2. vadovų tarpe trūksta jaunesnio amžiaus vadovų, kurie atneštų naujovių;
3. dauguma įstaigoje dirbančių darbuotojų yra jauni ir kvalifikuoti, tačiau jiems trūksta darbo organizavimo žinių. Mokant juos efektyviai organizuoti savo darbą, būtų efektyvinama visos įstaigos veikla (Neifachas, 2007).

Tačiau šiandieniniai vadovai yra tikintys, atsidavę bei norintys padidinti savo indėlį organizacijai. Jie nori labiau prisidėti prie sprendimų bei prisiimti atsakomybę už savo įstaigos pedagogų tobulinimą. Šiandien ikimokyklinės įstaigos vadovas turėdamas ribotus išteklius turi užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei nuolatinį jos tobulėjimą. Prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių tiek įstaigos viduje, tiek už jos ribų ir nebijoti nuolat atsirandančių naujų iššūkių. Vadovai turi suvokti, kad reikia tikėtis iš savo pedagogų tik gerų darbo rezultatų ir nebijoti jiems to pasakyti žodžiu ar parodyti savo elgesiu, kad jais tiki.

2. PEDAGOGŲ KARJEROS ORGANIZAVIMAS IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE

2.1 Karjera šiuolaikiniame pasaulyje

Kiekvieną akimirką vykstantys spartūs pasaulio pokyčiai labai veikia karjerą. Jie paveikia kartu ir visą gyvenimą. Karjera pastaruoju metu tapo ypač populiari ir gilesnis jos suvokimas gali paaiškinti svarbiausius santykius tarp žmogaus ir darbo, taip pat gebėjimus ne tik pažinti save, bet kartu ir atskleisti gebėjimus pateikti save šiuolaikinei aplinkai. Ypač sparčiai vykstant technologiniams pokyčiams, kurie sukuria naujus, bet neprognozuojamus pasirinkimus, galima tikėtis, kad ateityje karjeros valdymo vaidmuo taps dar svarbesnis.

Lietuvių mokslininkai nevienodai linkę apibrėžti karjeros sąvoką. „Karjera – tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozityvus jos vertinimas tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriu“ (Gumuliauskienė, Augienė, Bobrova ir kt., 2002, p. 6). D. Augienė (2009) teigia, kad karjeros sąvoka yra daugiaprasmė ir platesnė už profesijos, veiklos, darbo sąvokas. Ji apibūdina ne vien tik profesinės veiklos pobūdį, bet ir dirbantį asmenį, socialinį statusą, instituciją. Karjeros samprata kildinama iš lotyniškojo „*carraria*“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziškojo „*carriere*“, įvardijančio veikimo dirvą, sritį, profesiją (Kučinskienė, 2003). Taip pat dažnai karjera suprantama kaip kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų kaita žmogaus gyvenime. Tad seniau buvo manoma, kad karjeros siekti gali tik prestižo žmonės. A. Sakalas (2003) teigia, kad *karjera* – tai darbuotojo pareigybių/ darbo vietų raida įmonėje(ėse). A. Stancikienė (2009) teigia, kad karjera paprastai siejama su aukštesnėmis pareigomis, aukštesniu statusu, prestižu, įtakos didėjimu. Kartu tai susiję ir su užmokesčio padidėjimu. Karjera neatsiejama nuo vadovavimo sąvokos.

Karjera yra su darbu susijusios patirties procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą (Petkevičiūtė, 2006). Tačiau, kaip teigia V. Stanišauskienė (2004), karjeros požiūriu didelės įtakos turėjo ekonominė krizė, vyravęs nedarbas, darbo vietų mažėjimas. Nors dabar darbo vietų skaičius privačiame sektoriuje sparčiai auga, tačiau tai nepadaeda kompensuoti visų valstybiniame sektoriuje prarastų vietų.

Šiandieniniai ekonominiai bei socialiniai procesų pokyčiai keičia ir pačios karjeros sampratą. Anksčiau karjeros valdymo subjektu buvo dažniau organizacija, tačiau šiandien vis plačiau norima pakalbėti apie paties individo valdomą asmeninę karjerą. Tačiau kita vertus nuolat mažėja organizacijų pastangos bei galimybės valdyti darbuotojų karjerą. O dirbantieji nesugeba sėkmingai realizuoti save darbo vietoje ir planuodami karjerą priima netinkamus sprendimus dėl kurių retai tariaisi su kitais.

Stiprios, išreikštos ir suvokiamos ambicijos sukelia gebėjimą kontroliuoti savo gyvenimą, imtis atsakomybės. Neabejotinai vyrauja individualus požiūris. Tai sustiprina ir naujausių atliktų tyrimų reikšmę, kur teigiama, kad žmonės, kurie buvo išsilavinę bei siekė aukštesnio laipsnio karjeros ypač pasitiki savimi - ir pasiekia geresnių rezultatų bei sustiprina aukštesnio lygio asmens kompetencijas, nei tų asmenų, kurie buvo be ugdymo karjerai bei neturėjo jokio karjeros plano (Turnšek Mikačič, 2013).

Norėdami išsikelti ilgalaikius karjeros tikslus, tinkamai suplanuoti ją, būtina atsižvelgti į ilgalaikes pasaulio pokyčių tendencijas ir jų galimą poveikį ateities užimtumo bei karjeros galimybėms. Didelės įtakos tam turi globalizacija, kuri kelia naujus reikalavimus žmogui jo karjeros kelyje, o šalia jos neatsiejama jėga – informacinių technologijų revoliucija, sudaranti sąlygas plėtoti karjeros galimybes bei nuolat atsinaujinti. Taip pat demografiniai pokyčiai sparčiai keičia šiuolaikinį pasaulį. Pastebima, kad stiprėjantis individualizmas ir visa tai, kas minėta anksčiau įnešė daug sumaišties į šių dienų pasaulį (Gumuliauskienė, Augienė, Bobrova ir kt., 2002; Valickas, Chomentauskas ir kt. 2012).

Nuolat keičiasi organizacijų struktūra, jos tampa plokštesnės, lankstesnės. Tokie pokyčiai turi ypač didelę įtaką vadovų bei specialistų darbui ir jų karjerai. Vadovams tokiose organizacijose vis sunkiau kontroliuoti darbuotojus bei nuodugniai įvertinti darbo atlikimą ir darbuotojų karjeros galimybes (Petkevičiūtė, 2006). Vadovams reikės tapti profesionalesniems, norint tinkamai išlaikyti savo pedagogus siekiant organizacijos sėkmės. Taip pat ieškoti labiau bendradarbiaujančių santykių.

Kiekvieni pokyčiai, vykstantys pasaulyje nepaliečia vien tik institucijos. Tai atsiliepia ir pačių pedagogų veiklai bei daro įtaką jų karjerai. Dr. A. Valickas, dr. G. Chomentauskas ir kt. (2012) įvardija pagrindines kryptis, kurios daro poveikį karjerai: globalios konkurencijos darbo rinkoje atsiradimas; žinių darbuotojų skaičiaus augimas ir žemos kvalifikacijos darbuotojų poreikio

mažėjimas; paslaugų sektoriaus plėtra; bedarbystės augimas; laikinų darbuotojų skaičiaus augimas; darbo jėgos senėjimas; nuolatinio greito žinių atnaujinimo svarbos išaugimas; naujų reikalavimų darbuotojams atsiradimas; patrauklumo darbo rinkoje svarbos išaugimas; savarankiškai dirbančių skaičiaus augimas.

Visa tai, be abejo, atsiliepia karjerai. Šiandien kaip niekad nebegali pedagogai jaustis saugūs, kadangi jiems reikia nuolat mokytis, tobulėti, prisiimti didesnę atsakomybę už savo veiksmus. Tačiau pažiūrėjus iš kitos pusės, tai tik pagerina karjeros galimybes konkrečioje organizacijoje. Nuolat tobulėdamas asmuo didina savo poreikius ir gebėjimus priimti realius gyvenimo sprendimus.

2.2 Karjeros planavimo ypatumai

Kiekvienas žmogus turi planuoti savo gyvenimą ir ateitį. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais.

Planavimas yra toks procesas, pagal kurį, kiekvienas nusistato, kaip įvykdys tam tikras užduotis. Jis padeda norint pasiekti tikslus bei įveikti kilusius sunkumus. Jo metu asmuo gali savo tuščias svajones paversti realybe. Planuojant sutaupoma laiko nereikalingiems dalykams ir koncentruojamasi tik į reikiamą pasiekti tikslą (David, 2011).

Net ir paprastą darbą dirbantiems darbuotojams nuolat reikia įsisavinti naujas žinias, jų darbą palengvinančias technologijas. O planuojant karjerą neišvengiamai susiduriama su mokymosi poreikio išsiaiškinimu bei jo patenkinimo planavimu. Todėl kiekvienam reikia žinoti asmeninius karjeros tikslus, nes kiekvienas karjeros pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų (Kuprienė, Balionytė, Tautkevičienė, 2008). Tačiau Robert W. Lent (2013) teigia, kad išteklių apribojimas bei jaučiamas finansinis spaudimas daugeliui asmenų karjeros planavimo sąvoką padaro mažiau ryškia ir sunkiai suvokiamą. Daugeliui atrodo, kad reikia gauti tik darbą ir greitai, tačiau pasirinkti vieną iš daugelio variantų sunku ir jį įgyvendinti. Todėl planavimas suteikia tam ribas, vieni individo planai įgyvendinami, o kiti gali būti panaikinti kito.

Asmeninės, socialinės, profesinės ir mokymosi kompetencijos yra neatsiejamos nuo šiuolaikinės karjeros. Karjera yra ilgas procesas, kurio metu asmuo turi įvertinti, apmąstyti ir numatyti. Todėl karjeros pasirinkimas, įgyvendinimas, jos perspektyvos numatymas yra vienas iš svarbiausių sprendimų žmogaus gyvenime ir tai yra labai individualu (Adomaitienė, Zubrickienė, 2010).

„*Karjeros planavimas* - nuoseklus asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes“ (Laužackas, 2005a, p. 17). Šiandien pirmumas teikiamas ne organizacijos tikslams, bet stengiamasi juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes plėtotis jų gabumams.

Karjeros planavimas apima visus darbuotojus, nepaisant jų pasiekto lygio. A. Sakalas (2003) išskiria esminius principinius teiginius, kuriais vadovaujantis visa tai įgyvendinama:

1. įtraukiami visi darbuotojai;
2. personalo ugdymas yra ilgalaikio darbo su personalu dalis;
3. orientuojamasi tiek individualių poreikių struktūrą, tiek į ekonominius tikslus;
4. prieštaringi tikslai sprendžiami derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
5. darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo, organizavimo procesą, nes tik taip įvertinami individualūs poreikiai;
6. darbuotojų ugdymo planas yra integruotas į organizacijos plėtros planą;
7. bazinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas derinamas su karjeros planu;
8. už plano vykdymą atsakingas pats darbuotojas;
9. akcentuojami ilgalaikiai tikslai;
10. planai turi būti konkretūs, nes tik tada galima juos tinkamai įgyvendinti, parinkti atitinkamus metodus, vietą.

Nuo šių principų įgyvendinimo priklauso konkreti darbo su pedagogu bei karjeros planavimo įstaigos koncepcija. J. Albrechtas (2005) teigia, kad karjeros sėkmė nebūtinai turi būti siekis kilti karjeros laiptais arba tapti vadovu. Tai siekis nuolat tobulinti, plėsti savo įgūdžius, tapti geriausiu specialistu. Kitas siekis gali būti persikvalifikavimas ir perėjimas į kitą veiklos sritį.

R. Balvočiūtė (2008) atlikusi tikslingą analizę atskleidė, kad darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamas funkcijas svarbias darbui ir mokymuisi. Tačiau tik vidutiniškai vertina karjeros planavimo išraišką. Didžioji dalis teigia, kad karjerą planuojasi patys ir karjeros planai nėra aptariami su vadovais. Tai rodo, kad mokymosi planavimas yra orientuotas į individo poreikius, bet ne į organizacijos ir vadovai nelinkę prisidėti prie darbuotojo karjeros sėkmės.

Pirmuoju žingsniu sudarant karjeros planą yra laikomas organizacijoje užimamos vietos įvertinimas. Tuo tikslu siekiama įvertinti, kuo esama dabar bei kuo siekiama tapti ateityje. Po to paskirstomi savo įsivaizduojami pasiekimai į keletą pasiekiamų (realių) tikslų. Kiekvienam tikslui pasiekti nusistatomas laikotarpis (Albrechtas, 2005). Planuoti kopimą karjeros laiptais nėra lengva, tam reikia atkreipti dėmesį į savęs tobulinimą, sugebėjimą pažinti žmones, mokėjimą demonstruoti savo gebėjimus, išankstinį pasirengimą ir mokėjimą bendrauti. Savęs tobulinimas vyksta nuolat, tačiau kuo anksčiau imama kilti karjeros laiptais, tuo daugiau reikalaujama žinių bei įgūdžių.

Tai pat pastebima, kad sėkminga karjera yra pagrindinė sąlyga asmenybės socialinei adaptacijai, jos pasitikėjimui savo jėgomis, atsakingumui bei gyvenimo stabilumui, galimybei plėtoti savo bei šeimos ateitį. Todėl žmogui būtina ne tik suteikti informacijos apie karjeros planavimą, bet ir išmokyti priimti ir įgyvendinti realius sprendimus dėl savo karjeros (Augienė, 2009). D. Lipinskienė (2012) ir F. R. David (2011) teigia, kad sėkmingas karjeros planavimas yra

bendrų darbuotojo, tiesioginio vadovo bei organizacijos pastangų rezultatas. T. y. darbuotojas planuoja karjerą, o tiesioginis vadovas teikia konsultacijas, paramą bei padrąšinimus, organizacija aprūpina darbuotoją reikalingais ištekliais ir struktūra. Visi tarpusavyje sąveikauja, vadovas drąsina darbuotojus bei skatina planavimui, taip pat įsipareigoti organizacijos procesų planavimui.

Kiekvienas žmogus sudaręs karjeros planą, gali sąmoningai apmąstyti jo eigą organizacijoje bei turi daugiau galimybių tuos tikslus pasiekti. Jau turėdamas parengtą karjeros planą individas gali kryptingai organizuoti savo karjerą bei kopti karjeros laiptais. Karjeros plane gali būti tarpiniai planai, kuriuos pasiekęs asmuo gali džiaugtis savo rezultatais. D. Augienė (2009) pateikia, ką leidžia sėkmingos karjeros planavimas individui: patenkinti asmeninius savo potencialo plėtros ir profesinio tobulėjimo siekius; būti atsakingam už savo karjeros siekius; efektyviai panaudoti savo galimybes profesinėje veikloje; padidinti pasitikėjimą; suformuoti vidinį profesinio tobulėjimo siekį; suformuoti pagarbius darbuotojų bei vadovybės santykius.

J. Mullins (2009) teigia, kad pirmiausiai reikia įvertinti savo darbo pareigas bei darbo sąlygas prieš apgalvojant darbas patinka ar ne. Nusistatyti, kas patinka dabartinėje karjeroje taip pat svarbu pvz. mėgaujamas darbu ir asmens sąveika jame, o galbūt reiktų apsvarstyti naują karjerą netgi keičiant darbo vietą.

Darbuotojai turėdami galimybę planuoti karjerą įstaigoje, kurioje dirba nebenori pakeisti darbovietės, todėl pati organizacija turi prisidėti prie realaus darbuotojo karjeros plano sudarymo. Institucija domėdamasi savo pedagogų poreikiais ir siekiais daro teigiamą įtaką ir sudaro lygiavertes galimybes jaustis organizacijos nariu, kuris gali spręsti joje kylančias problemas. Pati organizacija gali nulemti savo darbuotojų karjeros planavimo pokyčius.

Planuodama karjerą kiekviena organizacija gali vadovautis dvejomis karjeros planavimo koncepcijomis: tradicine ir moderniąja. Vadovaujantis tradicine, paprastai planuojama aukščiausio lygio vadovų karjera. Patys darbuotojai nedalyvauja sudarant karjeros planus. Vadovaujantis modernios karjeros planavimo koncepcija, į viršų iškeliami darbuotojų reikalavimai ir mėginama juos suderinti su organizacijos interesais. Tai apima visus darbuotojus, neįskaitant jų pasiekto lygio (Augienė, 2009).

Ne vienas mokslininkas pabrėžia, kad visų pirma siekiant karjeros reikia pradėti nuo savęs, suvokti savo gebėjimus ir poreikius, nuo to priklauso pats karjeros planavimas bei tolimesnio gyvenimo sėkmė. Tačiau kiekvienam asmeniui reikia konsultacijų, padrąšinimų bei patarimų dėl karjeros sprendimų. O planuoti ją reikia, nes planas padeda kryptingai organizuoti veiklą, siekti užsibrėžtų tikslų ir juos nuolat atnaujinti bei pildyti.

2.2.1 Modeliai

Profesinė karjera nagrinėjama dviem aspektais: asmeniniu ir organizaciniu. Asmeninė karjera apibrėžiama kaip asmens tolygus žengimas į priekį profesijos pasirinkimo, karjeros vystymo siekiant pasitenkinimo darbine veikla. Organizacinė karjera daugiau susijusi su organizacijos formalia struktūra bei asmens vieta joje.

Dažniausiai aptinkami du pagrindiniai karjeros modeliai:

- organizacinė karjera;
- asmeninė karjera.

Organizacinė (biurokratinė, tradicinė) *karjera*, kuriai būdingas hierarchinis karjeros pobūdis, dominuoja organizacijos vaidmuo vystant individo karjerą bei vertinant jo sėkmę. Čia pastebimas žemas darbuotojo iniciatyvumas bei mobilumas, vertikalus karjeros kilimas laiptais, nuosekli bei lengvai prognozuojama karjeros ateitis, stabilumas bei socialinis saugumas. *Asmeninė* (šiuolaikinė, kintama) *karjera*, kurią apibūdina tiek vertikalūs, tiek horizontalūs judėjimai darant karjerą. Čia ypač aktyvi asmens pozicija bei jo požiūris į karjeros sėkmę subjektyvumas, galioja nuolatinio tobulėjimo strategija bei jos laiduojamas profesinis lankstumas, mobilumas, socialinio saugumo reliatyvumas (Kučinskienė, 2003). Asmeninė karjera yra labai individualu. Kiekvienas žmogus pats sau renkasi karjeros kelią taip, kaip suvokia savo poreikius. Ji įvertinama tik paties individo, todėl geriausiai karjera įvertinama tų asmenų, kurie apgalvoja, planuoja bei patys valdo savo karjerą. Tai nuolatinis procesas, susijęs su atskiro individo darbine veikla (Petkevičiūtė, 2006).

Asmeninės karjeros pasirinkimas yra vienas svarbiausių mūsų gyvenimo pasirinkimų. Tai lemia sėkmę ir nesėkmę, darbą ir nedarbą, džiaugsmą ar neviltį, bei apsprendžia ekonominį kontekstą. Sėkmingos asmeninės karjeros bruožais yra laikomas lankstumas bei gebėjimas prisitaikyti (Petkevičiūtė, 2006). Asmeninės karjeros atveju pats darbuotojas gerai žino savo tikslus, galimybes, todėl objektyviai gali pats planuoti savo profesinę karjerą. Nepaisant to, organizaciniai tikslai turi būti suderinti su asmeniniais (Stancikienė, 2009).

Tačiau biurokratinė karjera nuo šiuolaikinės labai skiriasi ir tai matyti žemiau esančioje lentelėje:

2 lentelė

Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumai (Stanišauskienė, 2004, p. 37)

Karjeros sampratos analizės kriterijai	Biurokratinė karjeros samprata	Šiuolaikinė karjeros samprata
Karjeros modelis	vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; „karjeros laiptai“	lanksti nevieninga struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais	savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas
Karjeros ateitis	numatoma, aiški, susijusi su organizacija	sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu

2 lentelės tęsinys 31 puslapyje

2 lentelės tęsinys

Socialinis (materialinis) saugumas	stabilus aiškios ateities progresijos kontekste	reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį, būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros „portfelis“

Biurokratinei karjerai būdingas aiškus organizacinis pobūdis. Šiuolaikinės karjeros atveju dominuoja personaliniai veiksniai: asmens kompetencija ir vertybės lemia jo savirealizaciją bei apsisprendimą dalyvauti organizacijos gyvenime. Šiandien aiškiai pastebima, kad artėjame prie šiuolaikinės karjeros modelio, kur didelė laisvė karjeros planavimui paliekama darbuotojui, atsižvelgiant į jo poreikius, interesus.

Požiūrio į sėkmę aspektu abu modeliai atrodo skirtingi. Biurokratinės karjeros požiūriu sėkmė suprantama kaip gerai atliekamo darbo, aukšto profesinio statuso bei didesnės atsakomybės, didesnio darbo užmokesčio, įtakingumo turėjimas. Sėkmė, vertinant šiuolaikinės karjeros sampratą, nėra tapatinama su kilimu į organizacijos „viršūnę“. Čia atsižvelgiama į individo galimybes, interesus, prioritetus. Šiuolaikiniu požiūriu karjera gali būti sėkminga ir be kilimo aukštyn, o tiesiog asmeninio potencialo realizacija bei gyvenimo tikslų siekimas (Lipinskienė, 2012). Čia žmogus pats gali kontroliuoti savo karjeros kelią, pats kelti kvalifikaciją, bet kada keisti organizaciją, kuri, jo manymu, geriausiai užtikrintų jo karjeros sėkmę. Svarbi laisvė bei asmeninis tobulėjimas.

Lyginant šiuos du karjeros modelius R. Kučinskienė (2003), išnagrinėjusi užsienio mokslininkų darbus, pateikia išryškėjusius ypatumus:

1. organizacinės karjeros modelyje dominuoja vertikalus kilimas, o asmeninėje karjeroje ir vertikali, ir horizontali kryptys vienodai yra galimos, įskaitant ne tik darbo, bet ir mokymosi organizacijas.
2. Organizacinė karjera prieinama tik daliai žmonių, dirbančių didelėse organizacijose, o asmeninę susikurti gali kiekvienas žmogus.
3. Organizacinėje karjeroje atsakomybę už ilgalaikius savo darbuotojų karjeros siekius prisiima darbdaviai, asmeninėje – pati asmenybė.
4. Organizacinėje karjeroje darbuotojų judėjimo galimybės tarp mokymosi ir darbo yra ribotos organizacijos suinteresuotumo ir išteklių, o asmeninėje – pirmiausiai priklauso nuo asmenybės.
5. Organizacinės karjeros trukmė yra labiau ribota laiko prasme, o asmeninė gali tęstis, kad ir visą gyvenimą.
6. Asmeninėje karjeroje nuolatinis užimtumas nebėra didžiausia vertybė, jo pertrūkiai gali būti naudojami naujiems profesiniams ir gyvenimiškiems įgūdžiams įgyti.

Ir vis dėlto svarbiausiu skiriamuoju bruožu galima įvardinti organizacijos arba asmenybės aktyvumo dominavimą valdant karjerą. Šiuolaikinės karjeros ateitį toli planuoti dėl sparčios ir

nenuspėjamos darbo pasaulio dinamikos, organizacijų kaitos bei neįtvirtinto karjeros modelio yra sudėtinga (Stanišauskienė, 2004). Tai nereiškia, kad karjera šiais laikais visai neplanuotina, viskas vyksta savaime. Anaiptol, kiekvienas planuojamas žingsnis turi būti sąmoningas ir gerai apgalvotas. Tačiau, jei karjera būtų planuojama labai toli į ateitį, tai užkirstų kelią lankstumui bei rizikai, kuri yra laikoma būtina šiuolaikinės karjeros dalimi.

2.2.2 Pedagogų karjeros organizavimo etapai

Kiekviena organizacija norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, turi sukurti atitinkamą individualios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemą.

A. Sakalas (2003) ir D. Augienė (2009) pateikia tris pagrindinius karjeros planavimo etapus organizacijoje:

1. karjeros planavimo proceso parengiamasis etapas, kurio sudėtyje skiriami du sudedamieji etapai (karjeros formavimo koncepcijos sukūrimas, karjeros formavimo koncepcijos aiškinimas ir propagavimas organizacijoje). Čia svarbu, kad kuriant karjeros koncepciją dalyvautų ir vadovybė, ir darbuotojai. Pagrindinis principas, kuriuo turi vadovautis, tai įtikinti, kad laimės visi, ir organizacija ir darbuotojai.
2. Individualios karjeros planavimo etapas, kurį sudaro dar keturi etapai: perspektyvių organizacijos karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas; darbuotojų vertinimas (vertinama darbuotojų veiklos rezultatai organizacijoje ir pasiekti mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo rezultatai); karjeros tikslų nustatymas (derinami organizacijos karjeros tikslai su individualiais tikslais); karjeros realizavimo priemonių ir mechanizmo nustatymas (numatomi karjeros etapai, užduotys, priemonės, reikiama vadovybės ir kita pagalba).
3. Individualios karjeros priemonių realizavimo, įvertinimo ir karjeros realizavimo etapas, kurį sudaro: karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas (įvairios kvalifikacijos tobulinimo ir mokymosi priemonės); periodišką karjeros individualių pasiekimų įvertinimas; reali karjeros eiga (vertikalios ir horizontalios karjeros realizavimas). Už individualios karjeros įgyvendinimo priemones pirmiausia yra atsakingas pats asmuo. Tai iš esmės keičia nusistovėjusią Lietuvoje tvarką, kadangi seniau už kvalifikacijos kėlimą, persikvalifikavimą buvo atsakinga valstybė ar pati įmonė ar įstaiga, o dabar kol gyveni, tol mokaisi, ir pats esi atsakingas už tai.

Kad darbuotojas karjerą suprastų kaip tam tikrą atlygį už darbą, jis pirmiausia pats turi tikėti, kad toje organizacijoje yra plačios karjeros galimybės. Ir vienas iš to stiprinimo būdų yra karjeros planavimas. Tik planuojant karjerą yra atskleidžiamos įvairios galimybės tobulėti. D. Lipinskienė (2012) karjeros planavimą padalina į keturis pagrindinius žingsnius:

- darbuotojas įvertina savo gebėjimus, interesus ir karjeros tikslus;

- organizacija įvertina darbuotojo gebėjimus ir potencialą. Siekiant, kad karjera taptų, kaip motyvuojančiu atlygiu, svarbu, kad veiklos, gebėjimų vertinimas, jo procedūros, metodai būtų kiekvienam darbuotojui suvokiami kaip teisingi;

- karjeros galimybių organizacijoje aptarimas. Tam, kad darbuotojas galėtų formuluoti realius tikslus, jis turi žinoti, kokių karjeros galimybių esama organizacijoje, kurioje dirbama;

- profesinis orientavimas nustatant realius karjeros tikslus ir planus jiems pasiekti.

Karjera nuolat keičiasi laiko bei žmogaus gyvenimo požiūriu, todėl organizuoti karjeros planavimą nėra lengva. Kaip jau minėta, karjeros siekti šiais laikais gali kiekvienas, tačiau kokio dydžio ją pavyks padaryti priklauso daugiausia nuo pačios asmenybės. Tik stiprios motyvacijos žmogus gali pakilti karjeros laiptais tiek, kiek nori.

2.2.3 Karjerą lemiantys veiksniai

Pastebima, kad daugiausiai karjeros siekiančių darbuotojų suvokia ir įvertina asmeninės atsakomybės svarbą karjeros sėkmei, tad sėkminga profesinė karjera daugiausiai priklauso nuo paties asmens, o ne nuo organizacijos. Tai santykiškai tarp darbuotojų, dabartinių bei potencialių darbdavių, taip pat draugų bei šeimos. Pats asmuo turi norėti aktyviai formuoti savo karjerą bei būti atsakingu už ją. Renkantis karjerą pasirinkimui įtakos turi tiek psichologiniai, tiek socialiniai, ekonominiai ar kultūriniai veiksniai. O šiuolaikiniai darbuotojai yra aktyvūs bei kategoriškai žmonės norintys valdyti savo karjerą ir gyvenimą.

Todėl ypač aktualu tyrinėti ne tik pedagogo karjeros raiškos ypatumus, bet dėmesį skirti ir veiksniams, kurie lemia vienokį ar kitokį pedagogo profesinės karjeros raidos modelį. Pedagogai ir jų karjera yra nuolat veikiama pokyčių visuomenėje, kurie susiję su švietimo reformomis daugelyje šalių taip pat ir Lietuvoje (Surgelienė, Stanišauskienė, 2009). Tokia padėtis kelia vis naujus reikalavimus dirbantiesiems, o iš pedagogų tikimasi aukšto lygio profesionalų.

D. Augienė (2009) pabrėžia, kad karjera yra per visą žmogaus gyvenimą trunkanti veiklų seka, procesas, kurį sąlygoja įvairūs ekonominiai, socialiniai, politiniai, kultūriniai, psichologiniai bei kt. veiksniai. Dar vienas autorius L. Jovaiša (1999) mano, kad vis dėlto normalią gyvenimą apsunkina įvairūs aplinkos veiksniai, kliudantys laisvą individo saviraišką. Akivaizdu, kad įtemti santykiai tiek šeimoje, tiek darbe būna kliūtis realizuoti, normaliai reikšti savo prigimtines galias bei įgyvendinti pagrįstus, realius veiklos planus.

Siekiant užtikrinti profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymą, reikia padėti jauniems žmonėms įgyti įgūdžių profesinės karjeros valdymo srityje, skatinti asmenybę būti atsakinga už savo profesinės veiklos plėtrą ir asmeninį profesinį savęs išreiškimą. Nuolat keičiantis asmenybei, jos vertybių sistemai, planuojant profesinę karjerą įtakos turi ne tik išorės (pokyčiai darbo rinkoje, naujų profesijų, galimybių plėtra užsienyje), bet ir vidaus veiksniai (Kalvaitienė, Senčila, 2013).

Ypač išryškėja dvi integralios svarbiausių veiksnių grupės: objektyvieji (išoriniai) veiksniai – šiuolaikinio globalinio, nacionalinio ir regioninio vystymosi tendencijos bei atitinkami ekonominio bei socialinio gyvenimo, bendrojo lavinimo ir profesinio ugdymo, darbo rinkos, užimtumo sistemų ir posistemų parametrai; subjektyvieji (vidiniai) veiksniai – žmonių asmeninio tapatumo suvokimas ir kūrimas, jų gyvenimo ir karjeros tikslų sąsajos, išsilavinimas, nuostatos savo karjeros ir jos vystymo atžvilgiu (Kučinskienė, 2003). Manoma, kad abi veiksnių grupės vienodai veikia karjeros planavimą, tad negalima apsiriboti vien tik subjektyviaisiais veiksniais, kurie atrodo turėtų nulemti daugiau nei objektyvūs. Užsienio autoriai N. E. Amundson, J. H. Bowlsbey ir S. G. Niles (2005) taip pat karjerą įtakojančius veiksnius skirsto kaip ir lietuvių: į vidinius ir išorinius. Manoma, kad tam daug įtakos turi žmogaus poreikiai, intelektas, vertybės, gebėjimai, interesai, fizinė būklė, religiniai įsitikinimai bei etninė – kultūrinė patirtis.

Sparčiai keičiantis ekonomikai, politikai bei darbui pasaulyje, kiekvieno darbuotojo karjeros pasirinkimas vis sudėtingėja. Jos planavimui ir pasirinkimui įtakos turi šeima, bendruomenė, visuomenė.

J. Albrechtas (2005) taip pat skirsto karjerą įtakojančius faktorius į objektyvius ir subjektyvius: profesinės motyvacijos trukmė, pastovumas, pastangos; asmens energija, intelektinės galimybės, funkciniai sugebėjimai, adaptacija darbinėje aplinkoje; gyvenimo darbo ir šeimos ciklo fazės; socialinės brandos laipsnis, gyvenimo ir darbo interesų kryptingumas; gyvenimo patirties, lemiančios elgesio prioritetus, atsižvelgiant į žmogaus poreikius ir vertybes būtinumas; mikro aplinkos ypatumai darbo aplinkoje; bendradarbių santykiai su vadovybe; sąlygų sudaromų kvalifikacijos augimui ir perspektyvos numatymas, suteikiant galimybę pagerinti materialinę bazę, įgyti pripažinimą, saviraišką; situacinės atsitiktinės aplinkybės, suteikiančios galimybę tobulinti darbo laiką.

2.3 Pedagogų karjeros planavimo derinimas su darbo vieta įstaigoje

Dažnai pastebima, kad planuoti karjerą organizacijoje, kurioje dirbama nėra lengva, tam iškyla įvairių priežasčių. Dažniausiai tai nutinka dėl pačių organizacijų nesugebėjimo efektyviai valdyti savo žmogiškuosius išteklius, sėkmingai įsisavinti darbuotojų karjeros poreikius bei padėti jiems efektyviai valdyti karjerą (Petkevičiūtė, 2006). Organizacija turi suprasti, kokią karjerą ji siūlo bei kokios karjeros vertybės yra svarbiausios pačiai įstaigai, tik tada yra didesnės sėkmės galimybės. Galiausiai pati organizacija turi padėti darbuotojams planuoti bei valdyti savo karjeras. Įsigilinti į priežastis, kuriomis remdamiesi pedagogai priima savo karjeros sprendimus.

Tačiau ikimokyklinės ugdymo įstaigos nėra didelės organizacijos, kuriose vyksta didelis augimas. Tokiose įstaigose yra mažiau vadovams bei darbuotojams paaukštinimo galimybių, tačiau ši problema išsprendžiama, jei teisingai suvokiamas karjeros valdymas ir sėkmingai pasirenkamas

ne vertikalus, bet horizontalusis judėjimas, kuriuo asmuo pats save realizuoja, siekia tikslų ir jų įgyvendinimo, noriai prisiima didesnę atsakomybę už veiklą bei nori tobulėti. O tai sudaro puikias galimybes tapti savo srities ekspertu bei pajauti karjeros sėkmę.

Paprastai žmogus sąmoningai ar nesąmoningai pasirenka tą profesinę karjerą, kuri atitinka jo vertybes, poreikius, motyvus bei talentus. Nors asmeninės savybės daro didžiausią įtaką profesiniam pasirinkimui, tačiau tai nėra vienintelis veiksnys, tai lemia ir socialinė klasė, tėvų profesijos, ekonominės sąlygos ir pan. N. Petkevičiūtė (2006) teigia, kad asmuo priėmęs sprendimą apie aplinką, kurioje vystys savo karjerą, keliauja į nežinomą erdvę. Šiame etape jam svarbu būti pripažintam bei įsisavinti tinkamus karjeros vystymo ir darbo įpročius užmegzti ryšius su darbuotojais.

Kiekviena organizacija, norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, turi sukurti atitinkamą individualios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemą, kurios viena nuo kitos skiriasi darbuotojų skaičiumi sudarant karjeros planus bei vadovybės, darbuotojų įtraukimo į karjeros planavimą ir realizavimą lygiu, taip pat karjeros planavimo/ įgyvendinimo reglamentavimo lygiu (Sakalas, 2003).

Organizacija siekdama planuoti darbuotojų karjeros galimybes vykdo kasmetinę atestaciją, tai tokia procedūra, kurios metu, organizacijos vadovas aptaria darbuotojų našumą, užduočių vykdymą per praėjusius metus bei nustato veiklos tikslus ir motyvus ateinantiems metams. J. Albrechtas (2005) pateikia atestacijos privalumus darbuotojams bei organizacijų vadovams:

3 lentelė

Atestacijos privalumai (Albrechtas, 2005, p. 207)

Darbuotojui	Organizacijos vadovui
Galimybė nustatyti, kaip atlieka darbą ir kokie jo lūkesčiai	Atskleisti darbuotojo veiklos potencialą ir naujas galimybes
Aptarti tolesnio darbo perspektyvas, atskleidžiant savo potencialą	Nustatyti poreikį kelti kvalifikaciją
Stipriųjų ir silpnųjų veiklos pusių nustatymas ir veiklos tobulinimas, pašalinant trūkumus	Stipriųjų ir silpnųjų veiklos pusių nustatymas
Veiklos naujų tikslų ir darbo krypties analizė	Darbų atlikimo standartų pasitikslinimas. Darbo kokybės palyginimas su numatyta, naujų tikslų nustatymas darbų kokybės srityje
Poreikių nustatymas profesiniam pasirengimui gerinti	Karjeros klausimų aptarimas

Labai svarbu, kad atestacijai būtų pasiruošusios abi pusės: vadovai ir darbuotojai. Atestacija dar svarbi tuo, kad padeda nustatyti, ar darbuotojai yra patenkinti savo darbu, sąlygomis, stimulu. Tai padeda gerinti veiklos rezultatus, pilniau realizuoti organizacijos potencialą bei pasiekti aukštesnių veiklos rodiklių organizacijos mastu.

Metų metus buvo žinoma tik tai, kad karjeros kryptis, tai kilimas „aukštyn“. Tai yra vertikalus judėjimas organizacijoje laipteliais darbuotoją paaukštinant ar perkeltiant į kitas pareigas. Žmonės paaukštinti ar perkelti į kitas pareigas yra paprastai rekomenduojami, kai atsiranda laisvų vietų organizacijoje, kur reikia didesnių sugebėjimų bei atsakomybės. Tačiau dažnai susiduriama

su paaukštinimo problema ir nežinoma, ką daryti, jei darbuotojas yra nusipelnęs paaukštinimo, tačiau tam organizacijoje nebėra galimybių. Dažnai negavęs paaukštinimo, darbuotojas išeina iš organizacijos, kur gauna geresnių pasiūlymų, tad vienintelis būdas sustabdyti tai yra padėti darbuotojui karjerą pamatyti kitaip. Tai ne tik kilimas „aukštyn“, tačiau dabar tai suvokimas, kaip judėjimas „priekin“ (Lipinskienė, 2012). Svarbu, kad pedagogai suvoktų, kad gali pagalvoti ir apie kitas judėjimo kryptis, sulaukti iššūkių bei atpildo. Tik tada darbuotojas gali įsivaizduoti ateitį toje organizacijoje ir leisti savo karjerai judėti „pirmyn“.

Kiekviena organizacija siekia rasti tik gerų darbuotojų, kuriems galėtų skirti su darbu susijusį mokymą, apdovanoti už tinkamą elgesį primenant dominuojančias vertybes ir normas. Asmuo, dirbantis organizacijoje, turi domėtis karjeros galimybėmis pats, nusibrėžti realius tikslus, suvokti įvairius karjeros siekimo būdus sutvirtindamas ryšius su įtakingiausiais organizacijos nariais ir pelnydamas jų palankumą, taip pat jausdamas jų palaikymą.

2.4 Pedagogų tobulinimo vaidmuo planuojant karjerą organizacijoje

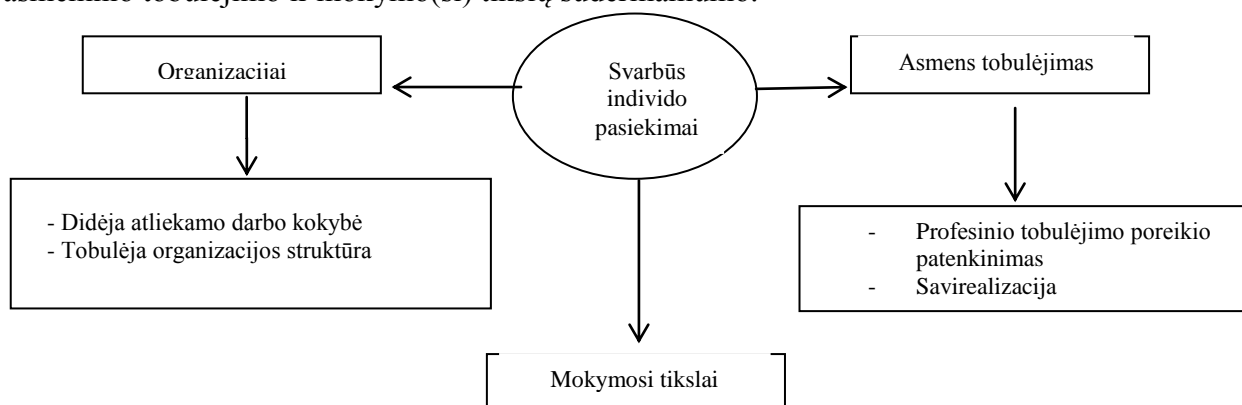
Organizacijos šiandien naudoja daugybę būdų, kad skatintų savo darbuotojus geriau dirbti, vystyti profesinę kompetenciją. Materialiniai dalykai nebetenka tokios didelės reikšmės, šalia to didesnis dėmesys skiriamas įvairioms darbo gerovės, asmeninio pripažinimo formoms. Ieškoma įvairių būdų, kad darbo vietoje būtų daugiau kūrybiškumo bei atsakomybės prisiėmimo (Petkevičiūtė, 2006).

Mokymas yra nuolatinis procesas tiek individams, tiek organizacijoms. Žmogus turi būti pasirengęs nuolatiniam mokymuisi, kad galėtų sėkmingai save realizuoti, ir aišku, siekti norimos karjeros. D. Augienė (2009) pabrėžia, kad formuojant mokymo turinį, parenkant mokymo programas, keliami tokie darbuotojų mokymo tikslai: ugdyti analitinį mąstymą; mokyti bendravimo įgūdžių; identifikuoti ir spręsti organizacijos problemas; plėtoti profesinius įgūdžius; mokyti bendradarbiauti ir dirbt komandoje; siekti aukštų elgesio standartų asmeniniame ir organizaciniame gyvenime bei gebėti informaciją paversti žiniomis, jas struktūruoti. Daugelis organizacijų veikia dinamiškoje aplinkoje, kurioje procesai greitai kinta, todėl modernios organizacijos yra linkusios nuolatinį mokymąsi sieti su individo karjera.

Pati institucija yra linkusi investuoti į pedagogų tobulinimą, tačiau atsižvelgiama tiek į organizacijos, tiek į darbuotojų poreikius nustatomas investicijų objektas (darbuotojai), kurių tobulinimui verta skirti investicijas. Pedagogų tobulinimas turi teikti naudą tiek pačiam individui, tiek ir organizacijos sėkmei. Mokymo tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, atskirų asmenų perspektyvas, kai tobulinimo procesas baigiamas, turėtų būti numatoma kiekvieno pedagogo karjeros planavimo perspektyva organizacijoje.

Darbuotojų gebėjimai yra svarbūs dabarties ir ateities organizacijos sėkmei. Dabartiniai gebėjimai ir ateities individo siekiai turės būti suderinti su strateginiais organizacijų tikslais, naudojant veiklos valdymą ir veiklos vertinimą (Delahaye, 2011). Karjeros valdymo procesui reikia tiek paties individo įnašų, tiek organizacijos strateginių imperatyvų.

Kiekviena organizacija yra siekianti savo tikslų, todėl ji suinteresuota, kad kiekvienas darbuotojas ugdytų jos tikslus atitinkančią profesinę kompetenciją bei gebėjimus. Tam reikalingas personalo mokymo organizatoriaus bei darbuotojų bendradarbiavimas, siekiant, kad tiek organizacijos, tiek darbuotojų tikslai būtų suderinami (Sakalas, 2003). Visa tai labai surišta tarpusavyje ir galima pavaizduoti 2 pav. Kaip nauda organizacijai priklauso nuo darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir mokymo(si) tikslų suderinamumo.



2 pav. **Individo mokymosi pasiekimų įtaka organizacijai ir asmeniniam tobulėjimui**
(Morozova, 2006)

Mokymosi tikslai turi tapti mokymosi organizavimo tikslais. Asmeniniuose tiksluose turi atsispindėti tai, ką darbuotojas, sėkmingai baigęs mokymosi programą gebės padaryti. Tad siekiama, kad asmuo pats gebėtų ir galėtų išsikelti tikslus bei žinoti, ko jam reikia, kokio mokymosi jisai tikisi ir kokia iš to bus jam nauda, tačiau organizacija taip pat prisideda prie darbuotojo tobulėjimo proceso ir siekia suteikti jam tai, ko reikia, kad organizacijoje paskirta veikla būtų puikiai įgyvendinama.

Kad mokymosi bei karjeros sprendimai būtų kokybiški, o karjera valdoma, bet ne plėtotųsi chaotiškai tam reikalingos tam tikros kompetencijos – asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimui, derinimui su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimui bei vertinimui reikalingos tam tikros žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei nuostatos (Kuprienė, Balionytė, Tautkevičienė, 2008).

Ne visiems vienodai sekasi susiplanuoti savo karjerą bei ją tinkamai valdyti, tad dažnai gali iškilti problemų dėl nepasitikėjimo savimi, nesugebėjimo apsispręsti. Tačiau mokymasis ir noras pasiekti aukštesnių rezultatų gali paskatinti planuoti karjerą iš naujo išsikeliant kitus uždavinius bei siekti jų įgyvendinimo.

3. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ PROFESINIO TOBULĖJIMO IR KARJEROS PLANAVIMO ORGANIZAVIMO EMPIRINIS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodika, organizavimas, imties charakteristika

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų (N=102) bei jų vadovų (N = 5) požiūrį į profesinio tobulėjimo bei karjeros planavimo organizavimą.

Tyrimo tikslas – atskleisti pedagogų bei vadovų nuomonę apie profesinį tobulėjimą ir karjeros planavimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Tyrimo metodika. Apklausos metodai atliekant tyrimus patys populiariausi. I. Luobikienė (2002) teigia, kad per trumpą laiką apklausos metu galima apklausti įvairaus dydžio grupes, 100 – procentinis arba artimas jam anketų grąžinimo lygis, taip pat tyrėjas turi galimybę instrukuoti respondentus, pagal jų reakciją preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos sudarymo techniką ir klausimų išdėstymą.

Tyrimo instrumentų pasirinkimą lėmė siekis gauti kiek galima tikslesnę informaciją. Buvo siekiama respondentų atsakymų nuoširdumo, užtikrinti visišką jų konfidencialumą, todėl buvo nuspręsta pasirinkti anoniminį anketavimą bei klausimyną, nes jie tinkamiausi instrumentai siekiant sužinoti reikalingą informaciją problemai išsiaiškinti.

Siekiant atskleisti pedagogų bei įstaigų vadovų požiūrį į profesinį tobulėjimą ir karjeros planavimą įstaigoje, buvo atliktas kiekybinis bei kokybinis tyrimas.

Tyrimui atlikti buvo parengti du instrumentai. Remiantis mokslinės literatūros analize bei mokslininkų teiginiais, kurie atsispindi A. Sakalo (2003), J. Albrechto (2005), S. P. Robbins (2006), D. Augienės (2009), D. Lipinskienės (2012) darbuose sudaryti du tyrimo instrumentai. Analizuojami profesinio tobulėjimo ypatumai bei karjeros realizavimas, keliami vis nauji visuomenės reikalavimai asmeniui keičia kiekvieno darbuotojo profesiją, o taip pat ir jo karjerą, todėl šiuo empiriniu tyrimu svarbu suvokti kaip mokymas(is) paveikia pedagogo karjeros galimybes. *Pirmasis instrumentas* - anketa pedagogams (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo auklėtojams) (žr. 2 priedas), kurią sudarė du klausimų blokai: pirmasis skirtas tiriamųjų demografiniams ypatumams nustatyti, antrasis – skirtas atskleisti nagrinėjamai problemai. *Antrasis instrumentas* - klausimynas vadovams (žr. 3 priedas), kurį sudarė taip pat du klausimų blokai: pirmasis skirtas demografiniams ypatumams išsiaiškinti, antrasis blokas skirtas profesiniam tobulėjimui ir karjeros planavimui įstaigoje atskleisti.

Anketą pedagogams sudaro 17 klausimų: 1 uždaro tipo klausimas (kai prašoma pasirinkti iš pateiktų atsakymų variantų), 2 pusiau atviri klausimai (pateikiami galimi atsakymai, su galimybe įrašyti ir savo variantą) bei 14 mišraus tipo klausimų, siekiant sužinoti požiūrį į profesinį tobulėjimą bei karjeros planavimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Demografinėje anketos dalyje

respondentų prašoma atsakyti į klausimus apie jų lytį, amžių, darbo stažą įstaigoje ir turimą kvalifikacinę kategoriją, pasirenkant vieną iš pateiktų atsakymo variantų. 1 – 9 klausimai skirti išsiaiškinti respondentų nuomonę apie profesinį tobulėjimą, jo galimybes ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje bei veiksnius, kurie įtakoja nuolat tobulėti. 10 klausime atsispindi institucijų vadovų organizaciniai bei vadybiniai gebėjimai. 11 - 15 klausimai skirti karjerai ir jos planavimui įstaigoje nustatyti, ką darbuotojai laiko karjeros sėkme, kas ją įtakoja, bei kokios sąlygos sudaromos jos planavimui. 16 – 17 klausimai skirti išsiaiškinti profesinio tobulėjimo bei karjeros planavimo sąsajas, kaip mokymas(is) paveikia karjeros realizavimą.

Klausimyną vadovams sudaro 14 klausimų. Keturiolika atvirų klausimų (tiriamųjų prašoma įrašyti savo nuomonę). Kaip I. Luobikienė (2002) teigia, atviri klausimai tiriamiesiems suteikia galimybę savarankiškai formuluoti atsakymą, kuris atspindi jo stilių, informuotumą, kalbą bei kt., todėl galima gauti ypač informatyvius atsakymus. Demografinėje klausimyno dalyje tiriamųjų prašoma atsakyti į klausimus apie jų darbo stažą įstaigoje, bendrą pedagoginį stažą, kvalifikacinę kategoriją bei pradėjimą dirbti pedagoginį darbą, prašoma įrašyti savo atsakymą. 1 - 7 klausimai skirti išsiaiškinti vadovų nuomonę apie profesinį tobulėjimą įstaigoje ir jo galimybes, taip pat veiksnius, kurie labiausiai įtakoja profesinį tobulėjimą. 8 - 13 klausimais siekta sužinoti apie karjerą ir karjeros planavimą įstaigoje, nuo ko labiausiai priklauso karjeros planavimas, bei kokios sąlygos sudaromos ją planuoti tokioje įstaigoje, ar yra darbuotojų bei organizacijos karjeros tikslų dermė, bei 14 klausimas skirtas išsiaiškinti profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo sąsajoms.

Tyrimo organizavimo aspektai. Empirinis tyrimas vyko 2015 m. sausio mėn.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas Plungės mieste. Buvo lankomasi visose ten esančiose šešiose ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tyrime dalyvavo visų šešių įstaigų pedagogai (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo auklėtojai) bei įstaigų vadovai. Tyrimui atlikti buvo išdalintos 108 anketos pedagogams bei 6 klausimynai vadovams. Iš jų sugrįžo 102 anketos, kurios sudaro 94,4% visų išdalintų anketų skaičiaus bei 5 klausimynai. Grįžtamumui įtakos galėjo turėti tai, kad vadovams paprašius anketos bei klausimynai tyrėjo buvo paliekami įstaigoje savaitei laiko.

Apklausoje metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojantis *Microsoft Office Excel* (2007) ir *Microsoft Office Word* (2007) kompiuterine programa, pateikiant procentines išraiškas. Duomenys vaizdžiai pateikti paveiksluose ir lentelėse.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko tokiais etapais:

- mokslinės literatūros analizė;
- tyrimo instrumentų (anketos ir klausimyno) parengimas;
- Plungės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų anketinė apklausa bei įstaigų vadovų apklausa naudojant klausimyną;
- anketos ir klausimyno duomenų apdorojimas ir analizė;

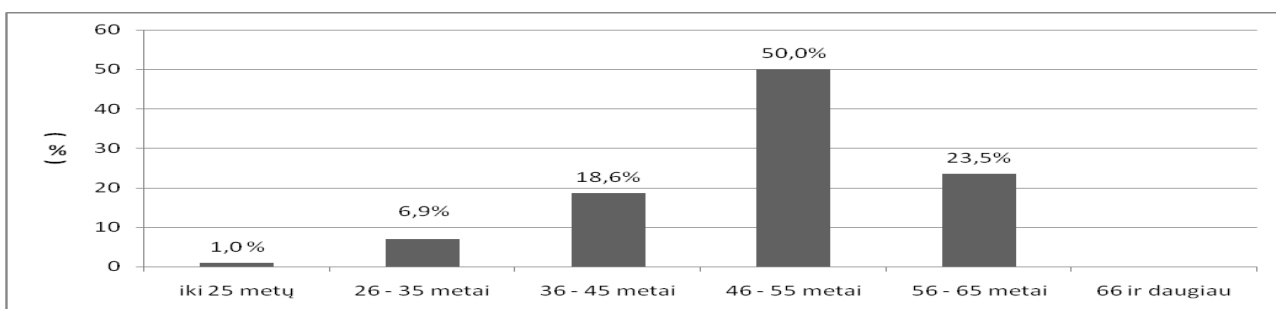
- išvadų formulavimas ir rekomendacijų parengimas.

Tyrimo etika. Tiriamieji dalyvavo laisva valia, jų apsisprendimas buvo sąmoningas. Tyrimo metu, respondentai nepatyrė jokios žalos (psichologinės, materialinės, fizinės, finansinės ar socialinės). Buvo užtikrintas konfidencialumas bei anonimiškumas.

Organizuojant tyrimą buvo vadovautasi bendrosiomis moralinėmis normomis bei taisyklėmis. Apklausos buvo grindžiamos savanoriškumo bei anonimiškumo principais. Anketos ir klausimynai pildyti susitarus su ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovybe.

Tyrimo instrumentus buvo leidžiama užpildyti jiems tinkamu laiku bei tinkamoje vietoje, nes tą pačią dieną tiriamieji neturėjo sąlygų atsakyti. Buvo garantuotas duomenų saugumas, neprašoma nei vardo, nei pavardės, todėl tikėtasi gauti tikslūs, tiriamųjų suvokimą atitinkančius atsakymus. Pažadėta duomenis skelbti tik apibendrintus, neatskleidžiant kiekvieno asmeniškai nei pedagogo, nei įstaigos vadovo duomenų.

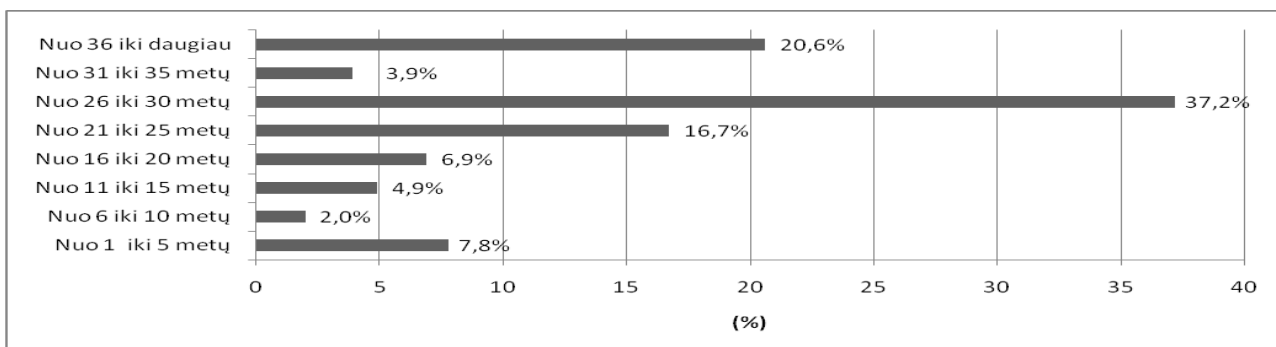
Tyrimo imties charakteristikos. Tyrime dalyvavo 102 pedagogai (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo auklėtojai). Iš kurių 101 moteris ir 1 vyras. Išsamesnė tyrime dalyvavusių pedagogų charakteristika pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų amžius (N = 102)

3 paveiksle matyti, kad 50% apklaustųjų metų amžius siekia 46 – 55 metus, o 23,5% - nuo 56 iki 65 metų. Tokie pedagogai yra priskiriami vidutiniojo suaugusiojo amžiaus raidos stadijai. Matoma, kad jaunų specialistų Plungės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose mažiau nei vyresnių.

Kitame paveiksle matomas apklaustųjų darbo stažas įstaigoje (4 pav).

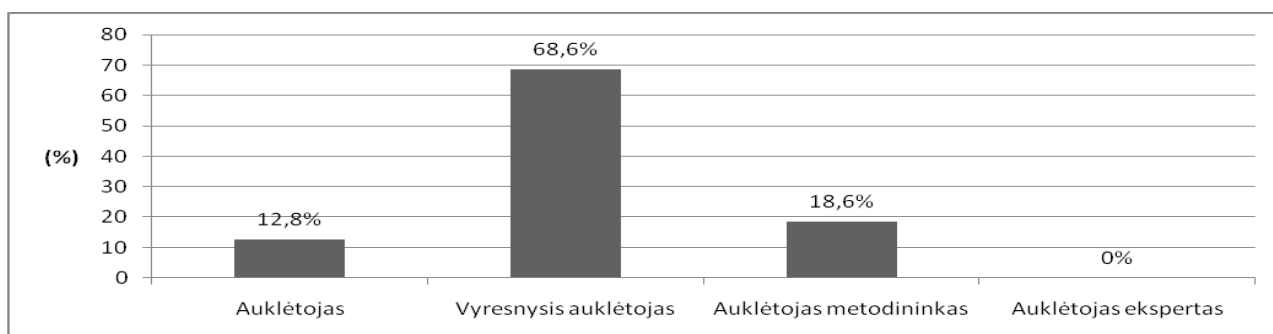


4 pav. Pedagogų darbo stažas įstaigoje (N = 102)

Dauguma respondentų įstaigoje dirba daugiau kaip 25 metus. Nuo 26 iki 30 metų darbo stažą turi 37,2% visų apklaustųjų. Taip pat didžioji dalis tiriamųjų 20,6% pedagoginį darbą dirba daugiau

kaip 35 metus. Įstaigoje visai neseniai dirbti yra pradėję 7,8% darbuotojų, kurių darbo stažas siekia nuo 1 iki 5 metų. Žiūrint į darbo stažą, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra tvirtai motyvuoti dirbti pedagoginį darbą bei tinkamos kvalifikacijos specialistai.

Toliau pateikiama kvalifikacinė pedagogų kategorija (5 pav).



5 pav. **Kvalifikacinė kategorija (N = 102)**

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių pedagogų (68,6%) turi vyresniojo auklėtojo kvalifikaciją. 18,6% - auklėtojo metodininko, 12,8% - auklėtojo. Tarp visų apklaustųjų neatsirado nei vieno savo srities eksperto, galima daryti prielaidą, kad nors ir turint didelį darbo stažą, pedagogai nėra pasiryžę siekti aukščiausios kvalifikacinės kategorijos.

Taip pat tyrime dalyvavo 5 ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai. 4 lentelėje pateikiami pagrindiniai demografiniai duomenys apibūdinantys vadovų charakteristiką.

4 lentelė

Vadovų demografinės charakteristikos pasiskirstymas (N = 5)

Psichosocialiniai veiksniai	Požymiai	Vadovai N
Darbo stažas įstaigoje, kurioje dirbama	40 metų	1
	25 metai	3
	2,5 metų	1
Bendras pedagoginis darbo stažas	42 metai	1
	34 metai	1
	25 metai	3
Iš karto pradėjo dirbti pedagoginį darbą	taip	5
Kvalifikacinė kategorija	metodininko	1
	III vadybinė	4

Kaip matyti iš 4 lentelės vienos įstaigos vadovė savo institucijoje dirba 40 metų. Kitos trys tyrime dalyvavusiosios - dirba 25 metus, o viena pradėjo dirbti visai neseniai (2,5 metų). Bendras pedagoginis stažas nėra pakankamai didelis nuo darbo stažo įstaigoje, kurioje dirbama. Galima daryti prielaidą, kad tiriamosios greitai pasiekė vadovo poziciją. Visos penkios apklaustosios iš karto pradėjo dirbti pedagoginį darbą. Keturios tiriamosios turi aukščiausią kvalifikacinę III vadybinę kategoriją, viena – metodininko.

3.2 Pedagogų požiūrio į profesinį tobulėjimą ir karjeros planavimą rezultatų analizė

Daugeliui žmonių karjera yra labai svarbu ir tai apibūdina jų gyvenimą. O profesinis tobulėjimas padeda siekti aukštesnės karjeros. Tyrimu siekta išsiaiškinti Plungės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę apie profesinį tobulėjimą bei karjeros planavimo organizavimą. Kokios galimybės sudaromos profesiniam tobulėjimui įstaigoje bei sąlygos karjeros planavimui, taip pat, kas labiausiai nulemia šiuos procesus, bei kaip susijęs profesinis tobulėjimas su karjeros realizavimu.

Visų pirma, apklausos metu, tiriamųjų buvo klausama apie profesinio tobulėjimo įtaką jų profesinėms pareigoms. Gauti pedagogų rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Profesinio tobulėjimo įtaka pedagogų profesinėms pareigoms (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Padeda modeliuoti ugdymo turinį	77	75,5	24	23,5	1	1	0,87
2. Pasirinkti ugdomosios veiklos modelius	67	65,7	35	34,3	-	-	0,83
3. Geriau pažinti vaikus	76	74,5	24	23,5	2	2	0,86
4. Teorines žinias pritaikyti ugdymo procese	86	84,3	16	15,7	-	-	0,92
5. Geriau valdyti ugdymo procesą	76	74,5	25	24,5	1	1	0,87
6. Lengviau prisitaikyti prie kasdieninių pokyčių	66	64,7	31	30,4	5	4,9	0,80
7. Aktyviną bendravimą ir bendradarbiavimą su kolegomis	56	54,9	40	39,2	6	5,9	0,75
8. Skatina nuolat mokytis	76	74,5	23	22,6	3	2,9	0,86
9. Padeda patenkinti savo profesinius interesus	68	66,7	34	33,3	-	-	0,83
10. Veikloje atlikti daugiau funkcijų	65	63,7	35	34,3	2	2	0,81
11. Skatina bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais	73	71,6	25	24,5	4	3,9	0,81
12. Padidinti atsakomybės jausmą už ugdymo proceso rezultatus	62	60,8	33	32,3	7	6,9	0,77

Pagal 5 lentelėje pavaizduotus rezultatus matyti, didžiausias reikšmingumo indeksas 0,92 rodo, kad pedagogams profesinio tobulėjimo metu įgytos žinios pritaikomos ugdymo procese. Taip pat šiek tiek mažesnis RI 0,87 rodo, kad tobulėjimas padeda modeliuoti ugdymo turinį, toks pats indeksas nurodo tiriamųjų nuomonę, kad profesinėse pareigose tobulėjimas padeda geriau valdyti ugdymo procesą. Šiuo atveju, mažiausiai reikšmingu laikomas bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis (RI = 0,75). Tačiau galima daryti prielaidą, kad kiekvienas teiginys yra pakankamai reikšmingas pedagogui ir vienaip ar kitaip susijęs su profesinių pareigų atlikimu. Gauti pedagogų rezultatai prieštarauja T. H. Guskey (2004) nuomonei, kad švietėjai dažnai linkę manyti, kad profesinis tobulinimasis turi mažai įtakos jų kasdieninėms pareigoms ir dažniausiai tai siejama tik su laiko švaistymu. Tiriamųjų atsakymai parodė, kad naujai įgyjamos žinios vis labiau padeda profesinėje veikloje, ypač modeliuojant ugdymo procesą, kadangi šiais laikais dirbantiesiems keliami vis nauji reikalavimai ir kiekvienas turi būti lankstus, mokėti bendrauti, mokytis bei gebėti valdyti savo asmeninę karjerą.

Toliau buvo norima sužinoti apie naudojamus motyvavimo būdus, kuriais yra skatinami pedagogai dalyvauti profesiniuose mokymuose. Rezultatai pateikti 6 lentelėje.

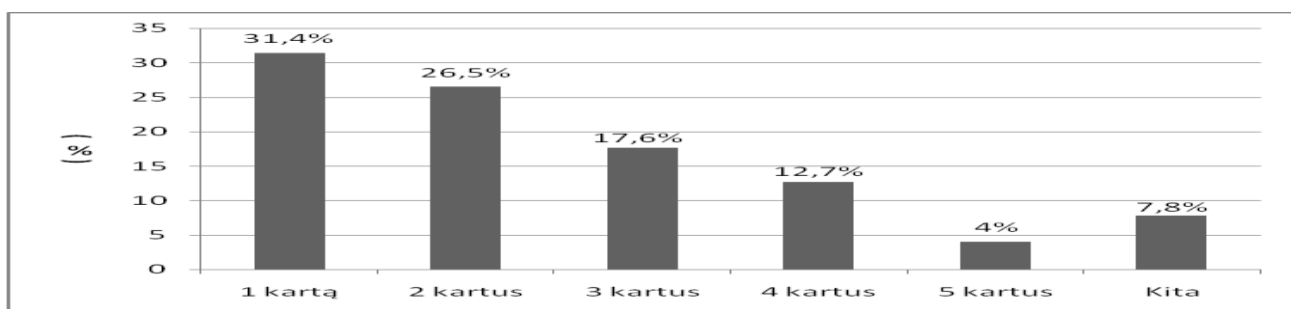
6 lentelė

Motyvavimo būdai, skatinantys pedagogus dalyvauti profesiniame tobulėjime (N =102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Dalyvavimas įstaigos valdyme	32	31,4	45	44,1	25	24,5	0,53
2. Galimybė save realizuoti	71	69,6	28	27,5	3	2,9	0,83
3. Pripažinimas ir įvertinimas	52	51	44	43,1	6	5,9	0,73
4. Įtikinimas, kad atsiras naujų funkcijų karjeroje	19	18,6	54	53	29	28,4	0,45
5. Įsipareigojimas sutartimi dalyvauti mokymuose	41	40,2	49	48	12	11,8	0,64
6. Darbo užmokestis	41	40,2	41	40,2	20	19,6	0,60
7. Įvertinimas (padėkos ir pan.) už tam tikrų veiklų atlikimą	57	55,9	35	34,3	10	9,8	0,73
8. Su mokymu susijusių išlaidų kompensavimas	47	46,1	45	44,1	10	9,8	0,68
9. Aiškūs darbo rezultatai	63	61,8	36	35,3	3	2,9	0,79
10. Skiriamas dėmesys asmeniniams darbuotojo poreikiams	27	26,5	53	52	22	21,5	0,52
11. Galimybė stiprinti savo darbo vietos poziciją ir joje vystyti karjerą	44	43,1	56	54,9	2	2	0,76
12. Atitinkamų planų sudarymas, apimant kelerių metų laikotarpį	28	27,5	54	52,9	20	19,6	0,54

Apibendrinant respondentų nuomonę apie pedagogų skatinimą dalyvauti mokymuose, reikšmingumo indeksas 0,83 rodo, kad motyvuojama dažniausiai galimybė save realizuoti. Taip pat rezultatai akivaizdžiai demonstruoja, kad nusakant aiškius darbo rezultatus (RI = 0,79) bei galimybė stiprinti savo darbo vietos poziciją ir joje vystyti karjerą (RI = 0,76). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra skatinami kelti kvalifikaciją bei plėsti kompetencijas, o tai sukuria vis didesnes galimybes karjeros realizavimui darbo vietoje. Žemiausias reikšmingumo indeksas 0,45 rodo, kad rečiausiai motyvuoti bandoma įtikinimais, kad atsiras naujų funkcijų karjeroje. Gauti duomenys patvirtina D. Lipinskienės (2012) nuomonę, kad darbuotojas nematydamas galimybių tobulėti, mažina atliekamo darbo efektyvumą, todėl motyvuojant moralinėmis priemonėmis ypač galima pasiekti didelių profesinio brandumo siekių. Tačiau J. Albrechtas (2005) teigia, kad tinkamas atlygis už darbą yra ypač stiprus motyvas, nes tik jausdamas pasitenkinimą darbu galima dirbti kokybiškai. Pedagogų rezultatai parodė, kad darbuotojai dažniausiai motyvuojami ne materialiais dalykais. Galima daryti prielaidą, kad materialinėmis priemonėmis skatinti trūksta lėšų, o pastangos kuo geriau motyvuoti pedagogą skiriamos moraliniams dalykams.

Taip pat atliktu tyrimu buvo norima sužinoti, kiek kartų darbuotojai turėjo galimybę kelti kvalifikaciją bei vystyti kompetencijas per praėjusius metus (6 pav).



6 pav. Galimybė per pastaruosius metus kelti kvalifikaciją ir vystyti kompetencijas (N = 102)

6 paveiksle aiškiai matoma, kad 31,4% pedagogų per praėjusius metus turėjo galimybę vieną kartą kelti kvalifikaciją. 26,5% - mokymuose dalyvavo du kartus. 4% - teko dalyvauti net 5 kartus. 7,8% pedagogų pasirinko „kita“, kur teigiama, kad: „dar neturėjau galimybės“, „pagal privalomas nuostatas ir analizuojamus poreikius“, „7 dienas“, „6 kartus“, taip pat du apklaustieji teigia, kad „pagal poreikį“. Galima daryti prielaidą, kad mokymai dažniau priklauso nuo paties asmens ir jo apsisprendimo dalyvauti tobulinimo procese, o mokymas(is) palengvina karjerai reikalingų kompetencijų įgijimą, todėl mokantis lengviau kelti, planuoti ir realizuoti savo tikslus.

7 lentelės rezultatai rodo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vykdomų mokymų dažnumą. Šiuo klausimu buvo norima išsiaiškinti, kur mokymai vykdomi dažniau pačioje įstaigoje ar kitose mokymo institucijose.

7 lentelė

Mokymo(si) strategijos naudojimas siekiant profesinio tobulėjimo įstaigoje (N = 102)

Teiginiai	Dažnai		Kartais		Niekada		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Neformaliai (dalyvaujant įvairių draugijų veikloje, kurias sieja bendra profesija, diskusijos laisvu metu, konferencijos)	17	16,7	75	73,5	10	9,8	0,53
2. Formaliai (seminarai, mokymai, studijos aukštojoje mokykloje)	52	51,0	48	47,0	2	2,0	0,75
3. Mokantis darbo vietoje (kolegių ugdomosios veiklos stebėjimai, projektai, praktinių užduočių atlikimas, metodinis būrelis, atvirų užsiėmimų vedimas ir kt.)	68	66,7	34	33,3	-	-	0,83
4. Mokantis ne darbo vietoje (bendra auditorinė arba individuali veikla: nuotoliniai kursai, paskaitos, konsultacijos, stažuotės)	11	10,8	76	74,5	15	14,7	0,48

Aukščiausias reikšmingumo indeksas 0,83 rodo, kad pedagogai dažniausiai tobulėja darbo vietoje (ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje), kur stebimi kolegių užsiėmimai, vykdomi įvairūs projektai, praktinės užduotys ir pan. Pastebima, kad visi tiriamieji sutinka, kad mokymas(is) darbo vietoje vyksta dažnai arba bent jau kartais. Galima daryti prielaidą, kad įstaigos valdyba yra suinteresuota organizuoti mokymus savo institucijoje, siekiant darbuotojų profesionalumo. Tačiau matome, kad mokymas(is) darbo vietoje ir mokymas(is) ne darbo vietoje pagal reikšmingumą stipriai išsiskiria. Žemiausias RI = 0,48 rodo, kad rečiausiai pasitaiko atvejų, kai darbuotojams mokymai vyksta kitose švietimo institucijose (paskaitos, nuotoliniai kursai). Galima teigti, kad norint pasiekti veiklos sėkmę, žmogus turi nuolat mokydamasis prisitaikyti prie organizacijoje

vykstančių pokyčių, o mokantis darbo vietoje galima pastebėti ne tik savo, bet ir kitų veiklos rezultatus, taip pat įsivertinti savo pasiekimus, kurie nusako tam tikrų kompetencijų įgijimą ar tobulinimą bei yra svarbios norimos karjeros realizavimui.

Kitas svarbus klausimas skirtas nustatyti dažniausiai taikomoms mokymo(si) formoms ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Rezultatai pateikti 8 lentelėje.

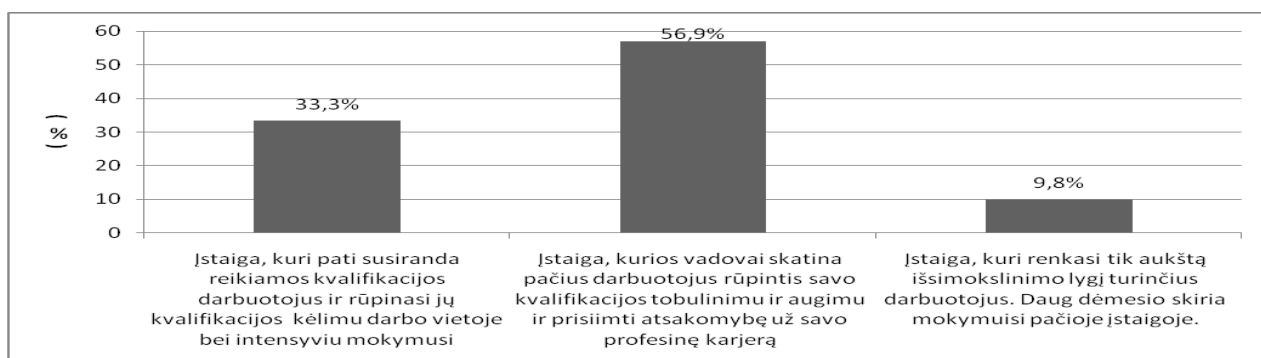
8 lentelė

Mokymo(si) formų taikymas įstaigoje keliant pedagogų kvalifikaciją (N = 102)

Teiginiai	Dažnai		Kartais		Niekada		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Paskaita	30	29,4	71	69,6	1	1,0	0,64
2. Demonstravimas	29	28,4	68	66,7	5	4,9	0,62
3. Diskusija	48	47,1	49	48,0	5	4,9	0,71
4. Darbas grupėse	52	51,0	46	45,1	4	3,9	0,74
5. Imitavimo pratybos (kai nedidelių grupelių nariai imituoja organizacijų veiklos momentus)	10	9,8	50	49,0	42	41,2	0,34
6. Projektų rengimas ir vykdymas	53	52,0	49	48,0	-	-	0,76
7. Konferencijos	3	3,0	70	68,6	29	28,4	0,37
8. Konsultacinė veikla	29	28,4	63	61,8	10	9,8	0,59
9. Ekskursijos	25	24,5	72	70,6	5	4,9	0,60
10. Videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą)	2	2,0	19	18,6	81	79,4	0,11

Iš 8 lentelės matyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai. Didžiausias reikšmingumo indeksas 0,76 rodo, kad dažniausiai pedagogai tobulėja rengdami ir vykdydami projektus. Taip pat paaiškėjo, kad aktyviai naudojamas darbas grupėse (RI = 0,74). Galima teigti, kad pedagogai dirbdami kartu, dalinasi gerąja patirtimi ir tobulina savo kompetencijas. Reikšmingumo indeksas 0,71 parodo diskusijos taikymo dažnumą profesiniame tobulėjime. Galima daryti prielaidą, kad diskutuodami pedagogai labiau pasitiki savimi ir įgauna drąsos siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, kuri užtikrina platesnes horizontalios karjeros siekimo galimybes institucijoje. Šiuo atveju, žemiausias reikšmingumo indeksas 0,11 parodo, kad toks mokymo būdas, kaip videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą) ikimokyklinėse ugdymo įstaigose taip pat jau yra taikomas. Be to išryškėjo tendencija, kad Plungės mieste ganėtinai dažnai planuojamos ekskursijos (RI = 0,60).

Tyrime dalyvaujančių pedagogų buvo prašoma įvardinti savo įstaigai būdingą kvalifikacijos tobulinimo strategiją. Atsakymų pasiskirstymas pavaizduotas 7 paveiksle.



7 pav. Įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo strategija (N = 102)

Remiantis 7 paveikslo duomenimis matomi strategijų pasirinkimo skirtumai. 56,9% respondentų teigia, kad jie dirba įstaigoje, kurių vadovai skatina pačius darbuotojus rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu bei jos augimu. Galima teigti, kad pedagogai yra suinteresuoti rinktis tuos mokymus, kurie būtų naudingi jų karjeros augimui ir pasirinkimams. Tačiau 33,3% pedagogų teigia, kad jų įstaiga pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus, rūpinasi jų profesiniu tobulėjimu. 9,8% tikina, kad jų įstaiga renkasi tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus bei didelį dėmesį skiria jų mokymui(si) pačioje įstaigoje. Be to tiriamieji paminėjo, kad „patys darbuotojai irgi rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimusi“ arba tai vyksta „kitose ugdymo įstaigose“. Apibendrinant pedagogų nuomones, bei remiantis teorinės dalies analize ir J. Bengtsson (Sakalas, 2003) pateikiamomis personalo mokymo(si) strategijomis, galima teigti, kad vyraujanti yra *dualinė arba poliarizacijos strategija*. Čia prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą, todėl daugeliui darbuotojų kyla grėsmė būti atleidžiamiems iš darbo, jeigu nesugebės patys planuoti savo profesinio tobulėjimo. Dėl tos priežasties karjeros kelyje gali atsirasti ir daugiau profesijų nei viena.

Respondentų klausiami, kaip nustatomas poreikis, ko reikia mokytis pedagogams. Į ką labiausiai atsižvelgia įstaigos vadovai siekdami tinkamai parinkti mokymo formas bei nustatyti darbuotojų skaičių, kurie dalyvaus rengiamuose mokymuose.

9 lentelė

Būdai, kuriais nustatomas pedagogų mokymo(si) poreikis (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Individualiai išklausant kiekvieno darbuotojo nuomonę	44	43,1	45	44,1	13	12,8	0,65
2. Atestacijos vykdymu, su vadovu aptariant darbuotojų užduočių vykdymą per praėjusius metus ir nustatant motyvus bei veiklos tikslus ateinantiems metams	60	58,8	38	37,1	4	3,9	0,77
3. Pateikiant savo pageidavimus raštu	38	37,3	38	37,3	26	25,4	0,56
4. Įvertinant darbuotojo turimas žinias ir gebėjimus	58	56,9	36	35,3	8	7,8	0,75
5. Stebint darbuotojų veiklą	48	47,1	40	39,2	14	13,7	0,67
6. Atsižvelgiant į tėvų atsiliepimus	32	31,4	44	43,1	26	25,5	0,53
7. Reaguojant į pokyčius vykstančius ikimokyklinėje įstaigoje	73	71,6	26	25,5	3	2,9	0,84
8. Atsižvelgiant į naujus valstybės nurodymus bei įsigaliojusius įstatymus	73	71,6	29	28,4	-	-	0,86

Apibendrinant poreikio nustatymo būdus, didžiausias RI 0,86 rodo, kad numatant mokymo tikslus ir turinį, labiausiai atsižvelgiama į valstybės nurodymus bei įsigaliojusius įstatymus. Šiek tiek mažesnis reikšmingumo indeksas 0,84 rodo, kad taip pat svarbus nustatymo būdas yra reaguoti į pokyčius vykstančius ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojo asmeniniai poreikiai yra žemiau už valstybės bei įstaigos interesus ir labiausiai atsižvelgiama į tai, ką reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministerija, todėl taip pat galima teigti, kad darbuotojas planuodamas karjerą nebesilaiko racionalaus požiūrio, kadangi negali visiškai patenkinti savo su

darbu susijusių interesų. Taip pat poreikiui nustatyti išryškėjo atestacijos vykdymas, kurios metu aptariamas darbuotojų užduočių vykdymas bei tolimesni planai (RI = 0,77). Šis būdas naudingas siekiant sužinoti, ar darbuotojai patenkinti savo darbu bei sąlygomis, kokias karjeros galimybes turi kiekvienas pedagogas. Žemiausias RI 0,53 parodė, kad nustatant mokymo(si) poreikį retai atsižvelgiama į tėvų atsiliepimus. Taip pat vienas iš apklaustųjų teigia, kad „*stebint darbuotojų kasdieninę veiklą (nesurežisuotą)*“. Galima daryti prielaidą, kad stebėdami savo įstaigos darbuotojus labiau įžvelgia konkrečių asmenų žinių trūkumą bei praktinių įgūdžių stoką.

Apklauskos metu taip pat buvo siekiama sužinoti priežastis, dėl kurių kartais pedagogai atsisako dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Gauti duomenys pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

Priežastys, lemiančios pedagogų nenorą dalyvauti mokymuose (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Neaktuali informacija	52	51,0	39	38,2	11	10,8	0,70
2. Nekokybiškai teikiamos tobulinimo paslaugos	41	40,2	48	47,1	13	12,7	0,64
3. Negalėjimas įgytų žinių pritaikyti praktiškai	42	41,2	45	44,1	15	14,7	0,63
4. Neatsižvelgimas į darbuotojų asmeninius poreikius	25	24,5	53	52,0	24	23,5	0,50
5. Neracionaliai išnaudojamos tobulinimui skirtos lėšos	29	28,4	45	44,1	28	27,5	0,50
6. Laiko trūkumas dalyvauti mokymuose	26	25,5	54	52,9	22	21,6	0,52
7. Įsipareigojimas sutartimi kelti kvalifikaciją	26	25,5	40	39,2	36	35,3	0,45
8. Silpna motyvacija profesinės veiklos tobulinimui	27	26,5	44	43,1	31	30,4	0,48
9. Neatitinka mano asmeninių ir karjeros tikslų siekių	31	30,4	37	36,3	34	33,3	0,49
10. Menka kvalifikacijos kėlimo įtaka karjeros plėtojimui	15	14,7	37	36,3	50	49,0	0,33

Apibendrinant gautus 10 lentelės duomenis matoma, didžiausias reikšmingumo indeksas 0,70 rodo, kad svarbiausia priežastimi pedagogai išskiria neaktualios informacijos pateikimą profesinio tobulėjimo metu. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai dažnai siunčiami į mokymus nepaaiškinus, kam ta informacija bus naudinga bei nenurodžius tikslų mokymosi tikslų, dėl to kyla problemų gaunamų žinių aktualume ir kompetencijų vystyme, o nustojus tobulėti kyla grėsmė karjeros realizavimui. RI 0,64 parodo, kad tobulinimo paslaugos yra teikiamos nekokybiškai. Taip pat RI 0,63 akivaizdžiai iliustruoja, kad viena iš pasitaikančių priežasčių yra įgytų žinių negalėjimas pritaikyti praktiškai. Galima teigti, kad informacija neatitinka darbuotojų atliekamų kasdieninių pareigų. Mažiausias reikšmingumo indeksas 0,33 rodo kvalifikacijos kėlimo įtaką karjeros plėtojimui. Todėl galima teigti, kad asmuo pats sprendžia nori mokytis, ar jam užtenka tiek, kiek žino, bet daugiau karjeroje pasieks tas, kuris bus nuolatiniame tobulėjime. Be pateiktų priežasčių dar įvardijama, kad „*dažnai mokymai, seminarai nuvilia, būna neįdomūs, sausi, neduodantys praktinės naudos, nuvilia dėstytojų darbo kokybę*“. Tai galima priskirti anksčiau minėtoms nekokybiškai teikiamoms paslaugoms.

Toliau pateikiamas klausimas siekiant sužinoti, kas labiausiai įtakoja pedagogų profesinį tobulėjimą. Kas skatina juos dalyvauti mokymuose (11 lentelė).

Veiksniai, darantys įtaką pedagogų profesiniam tobulėjimui (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Mano asmeninis noras tobulėti ir siekti karjeros	88	86,3	14	13,7	-	-	0,93
2. Vadovo gebėjimas užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei jos nuolatinį tobulėjimą	75	73,5	23	22,6	4	3,9	0,85
3. Valstybės strateginiai dokumentai, kurie skatina įstaigas organizuoti profesinį ugdymą	28	27,5	61	59,8	13	12,7	0,57
4. Įstaigos strateginiai planai, kurių vizijose ir misijose atsispindi jūsų karjeros sąsajos	45	44,1	50	49,0	7	6,9	0,69
5. Pokyčiai organizacijoje	44	43,1	53	52,0	5	4,9	0,69

Gauti rezultatai patvirtina E. Jančiausko (2009) mintį, kad darbuotojų profesionalumo ugdymas, tai ne vien pačios įstaigos, bet ir visos valstybės, bei kiekvieno asmens interesas. Išryškėjo tendencija, kad svarbiausias veiksnys lemiantis profesinį tobulėjimą yra asmeninis noras tobulėti bei karjeros siekis (RI = 0,93). Antroje vietoje pagal svarbumą, RI 0,85 parodė, kad profesiniam tobulėjimui įtakos turi vadovas ir jo gebėjimas užtikrinti nuolatinį tobulėjimą. Žemiausias reikšmingumo indeksas 0,57 rodo, kad pedagogui įtakos turi valstybės strateginiai dokumentai, kurie susiję su jų profesiniu ugdymu. Pagal gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad žmogaus interesai yra svarbiausi profesinio tobulėjimo kelyje, tačiau vadovas, įstaiga ir pati valstybė taip pat prisideda prie darbuotojo tobulėjimo, nes vykstantys nuolatiniai pokyčiai tiek valstybėje, tiek institucijoje, kurioje dirbama paveikia pedagogo darbą ir jo karjerą.

Toliau pedagogų pasidomėta apie jų įstaigos vadovą. Siekiama sužinoti, ar jis prisideda prie darbuotojų karjeros planavimo bei tinkamai motyvuoja juos profesiniam tobulėjimui. Rezultato duomenys pateikiami 12 lentelėje.

Įstaigos vadovo organizaciniai ir vadybiniai gebėjimai (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Motyvuoti darbuotojus ir skatinti dalyvauti įstaigos valdyme	72	70,6	22	21,6	8	7,8	0,81
2. Paskirstyti darbuotojus bei planuoti jų veiklą	79	77,5	23	22,5	-	-	0,89
3. Užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei nuolatinį jos ir darbuotojų tobulėjimą sėkmingam karjeros realizavimui	75	73,5	24	23,5	3	3,0	0,85
4. Ugdyti pasitikėjimo santykius	55	53,9	40	39,2	7	6,9	0,74
5. Nustatyti gebėjimų prioritetus ir parengti veiksmų planą jiems įgyvendinti	61	59,8	40	39,2	1	1,0	0,79
6. Tinkamai vadovaujant atskleisti organizacijos vertybes	72	70,6	27	26,5	3	2,9	0,84
7. Teikti padaršimus bei konsultacijas sėkmingam darbuotojo karjeros planavimui	58	56,9	36	35,3	8	7,8	0,75
8. Vykdam atestaciją aptarti karjeros galimybes ateinantiems metams	69	67,6	28	27,5	5	4,9	0,81
9. Tinkamai parinkti darbuotojams mokymo būdus atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius, turinčius įtakos karjeros pokyčiams	49	48,0	41	40,2	12	11,8	0,68
10. Profesinį mokymą sieti su darbuotojo karjera	51	50,0	43	42,2	8	7,8	0,71

Tyrimo rezultatai parodė nedidelius skirtumus tarp vadovo organizacinių bei vadybinių gebėjimų. Reikšmingumo indeksas 0,89 nurodo vadovo gebėjimą paskirstyti darbuotojus bei planuoti jų veiklą. Galima daryti prielaidą, kad vadovai atsakingai pasirenka asmenis, kurie tinkamai atlieka savo pareigas institucijoje, todėl sėkmingai sekasi suplanuoti jų veiklą. Nedideliu skirtumu RI 0,85 rodo vadovo gebėjimą užtikrinti tiek įstaigos, tiek darbuotojo nuolatinį tobulėjimą sėkmingam karjeros realizavimui. Galima teigti, kad įstaigos vadovas yra suinteresuotas ne tik dėl įstaigos sėkmės siekti gerų rezultatų, bet padeda ir pedagogui siekti savų tikslų. Trečias pagal reikšmingumą (RI =0,84) išskiriamas įstaigos vadovo gebėjimas atskleisti organizacijos vertybes. Tai ypač svarbu, norint, kad darbuotojo karjera organizacijoje „neužgestų“. T. Thompson (2007) teigia, kad ne vieno darbuotojo karjera baigėsi, kadangi vadovas nesugebėjo būti įtakingu, atskleisti savo paties bei visos organizacijos vertybes. Mažiausias reikšmingumo indeksas 0,68 rodo, vadovo gebėjimą tinkamai parinkti mokymo būdus atsižvelgiant į darbuotojų asmeninius poreikius, turinčius įtakos karjeros pokyčiams. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų karjeros tikslai ne visada yra aptariami su vadovybe, dėl to kyla problemų numatant mokymo(si) tikslus.

Apklauskos metu siekta sužinoti, koks yra pedagogų karjeros sėkmės rodiklis. Su kuo ji siejama. Gauti duomenys pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė

Profesiniai poreikiai, nulemiantys karjeros sėkmę (pedagogų požiūris)(N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Tapti lygiaverčiu organizacijos nariu, kuris gali joje spręsti kylančias problemas	61	59,8	40	39,2	1	1	0,79
2. Jausti pasitenkinimą darbu	87	85,3	14	13,7	1	1	0,92
3. Nuolat tobulėti kasdieninėse pareigose	84	82,4	18	17,6	-	-	0,91
4. Patenkinti visus darbinius poreikius bei profesinio tobulėjimo siekius	70	68,6	32	31,4	-	-	0,84
5. Labiau realizuoti save šioje įstaigoje	58	56,9	38	37,2	6	5,9	0,75
6. Gauti didesnę atlyginimą už darbą	82	80,4	18	17,6	2	2	0,89
7. Jausti pasitenkinimą karjera (pvz. įvertinimas, paaukštinimas)	55	53,9	41	40,2	6	5,9	0,74
8. Stiprinti kompetencijas, įgyjant naujų įgūdžių ir žinių	90	88,2	12	11,8	-	-	0,94
9. Efektyviai panaudoti savo galimybes profesinėje veikloje	87	85,3	15	14,7	-	-	0,93
10. Padidinti pasitikėjimą ir savigarbą	72	70,6	30	29,4	-	-	0,85
11. Susiformuoti vidinį profesinio tobulėjimo siekį	61	59,8	38	37,3	3	2,9	0,78

13 lentelės duomenys rodo, kad didžiausias reikšmingumo indeksas 0,94 skiriamas kompetencijų stiprinimui, įgyjant naujų žinių ir gebėjimų. Galima daryti prielaidą, kad pedagogai suvokia, kad kiekvienas karjeros pokytis reikalauja naujų žinių, todėl tobulindami nuolat kompetencijas bei keldami kvalifikaciją gali pasiekti karjeros sėkmę. Taip pat RI 0,93 rodo, kad poreikis efektyviai panaudoti savo galimybes profesinėje veikloje. Bei RI 0,92 akivaizdžiai parodo, kad daugumai pedagogų yra svarbu jausti pasitenkinimą darbu. Tačiau pati karjera nėra įvardijama kaip pagrindinis rodiklis. Tai akivaizdžiai demonstruoja mažiausias reikšmingumo indeksas 0,74,

kuris nurodo pasitenkinimą karjera (gaunamu įvertinimu ar paaukštinimu). Galima daryti prielaidą, kad pedagogai linkę retai galvoti apie karjerą, kaip nuolatinį procesą, o ją dažniausiai planuoja spontaniškai.

Apklausoje metu taip pat siekta nustatyti pedagogų nuomonę, nuo ko priklauso sėkmingas karjeros planavimas organizacijoje. Gauti duomenys pateikiami 14 lentelėje.

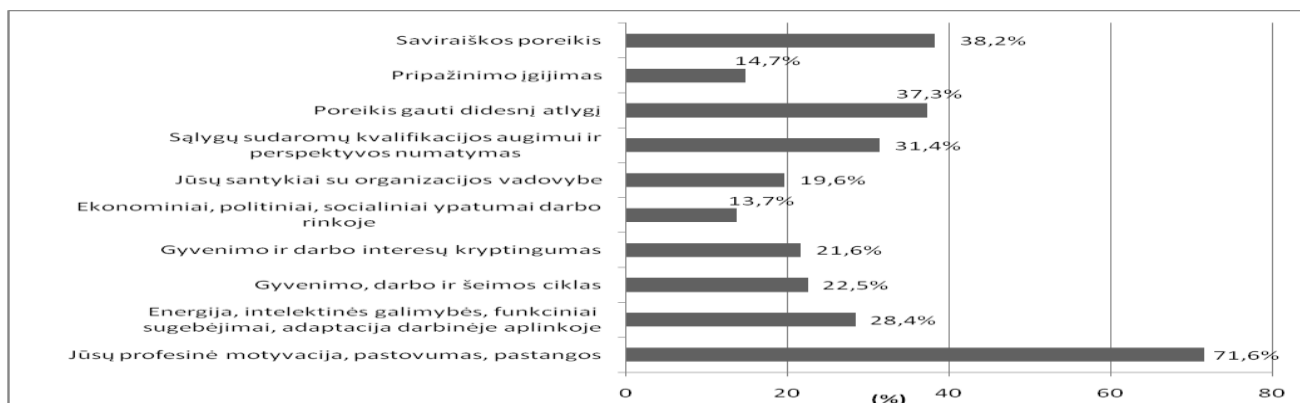
14 lentelė

Veiksniai, nuo kurių priklauso sėkmingas karjeros planavimas įstaigoje (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Nuo darbuotojo tikslų	65	63,7	35	34,3	2	2,0	0,81
2. Nuo vadovo skatinimo ir padrąsinimų	77	75,5	23	22,5	2	2,0	0,87
3. Nuo įstaigos interesų	64	62,8	34	33,3	4	3,9	0,79
4. Nuo darbuotojo poreikių bei įstaigos tikslų dermės	68	66,7	33	32,3	1	1,0	0,83

Kaip matyti iš gautų duomenų, didžiausias reikšmingumo indeksas 0,87 rodo, kad labiausiai įtakos darbuotojų karjeros planavime turi įstaigos vadovai. Pedagogams ypač svarbu gauti paskatinimus bei padrąsinimus dėl savo galimybių planuoti karjerą įstaigoje. Galima daryti prielaidą, kad priimdami karjeros sprendimus darbuotojai linkę konsultuotis su vadovu dėl savo galimybių bei perspektyvos numatymo, o aukštesnio lygio asmens palaikymas bei skatinimas nuolatos tobulėti individui kelia didesnę pasitikėjimą savimi bei pagerina karjeros tikslų įgyvendinimo kokybę. Mažiausias RI 0,79 parodo įstaigos interesų svarbumą. Šiuo atveju, akivaizdžiai matoma, kad tai neturi didelės įtakos darbuotojo karjeros plano sudarymui. Be to vienas iš tiriamųjų paminėjo, kad sėkmingas karjeros planavimas priklauso nuo „projektų įgyvendinimo, naujų žinių įsigijimo, panaudojimo darbe“. Galima teigti, kad pedagogas suvokia profesinio tobulėjimo naudą karjeros realizavimui, kuo daugiau turima naujos informacijos bei įgūdžių, tuo sėkmingiau prieinama prie realių karjeros sprendimų priėmimo. Todėl galima patvirtinti D. Lipinskienės (2012) ir F. R. David (2011) nuomones, kad sėkmingas karjeros planavimas priklauso nuo bendrų darbuotojo, vadovo teikiamų konsultacijų bei organizacijos aprūpinimo darbuotoją ištekliais dermės. Karjeros plano rengimas yra sudėtingas procesas, todėl reikia matyti ne tik darbo, karjeros, bet ir supančio pasaulio visumą, norint pasiekti karjeros aukštumų.

Toliau klausimas skirtas išsiaiškinti svarbiausius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja pedagogo karjerą. Gauti apklausos rezultatai pateikti 8 paveiksle.



8 pav. Veiksniai, labiausiai įtakoiantys karjerą (N = 102)

Tyrimas parodė, kad 71,6% pedagogų karjerą labiausiai paveikia jų profesinė motyvacija, pastovumas bei pastangos. Galima daryti prielaidą, kad karjeros pasirinkimas daug priklauso nuo asmenybės bruožų bei savęs pažinimo. Antrą pagal reikšmingumą, 38,2% pedagogų nurodo saviraiškos poreikį. Karjeroje svarbu mokėti save tinkamai pateikti, todėl tam vėl būtinos tam tikros žinios ir gebėjimai. Mažiausiai lemiančiu veiksniumi 13,7% respondentų išskiria ekonominius, politinius, socialinius ypatumus darbo rinkoje. Rezultatai parodė, kad į viršų yra iškeliami subjektyvieji veiksniai: žmonių asmeninio gyvenimo kūrimas, suvokimas ir karjeros tikslų sąsajos.

Apklaustos metu taip pat buvo norima sužinoti, kokios sąlygos yra sudaromos pedagogams karjeros planavimui įstaigoje, kurioje dirba. Gauti duomenys pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė

Sąlygos, sudaromos karjeros planavimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Darbuotojo sprendimų priėmimai yra įvertinami aplinkinių (pvz. vadovo, kitų personalo darbuotojų)	55	53,9	46	45,1	1	1,0	0,76
2. Individualių pokalbių vykdymas apie kompetencijų ir karjeros plėtotę	42	41,2	51	50,0	9	8,8	0,66
3. Administracijos darbas su asmeniu siekiant planuoti karjerą	35	34,3	60	58,8	7	6,9	0,64
4. Nuolatinis veiklos, žinių ir gebėjimų aptarimas bei vertinimas siekiant profesinės sėkmės	51	50,0	45	44,1	6	5,9	0,72
5. Aktualios informacijos apie karjerą teikimas institucijoje	31	30,4	52	51,0	19	18,6	0,56
6. Efektyvus darbuotojų valdymas įsisavinant (realizuojant) jų poreikius	30	29,4	61	59,8	11	10,8	0,59
7. Kasmetinės atestacijos vykdymas, kurios metu aptariama darbuotojų veikla ir galimybės karjeros realizavimui	28	27,5	48	47,0	26	25,5	0,51
8. Nuolatinis mokymasis sudaro naujas galimybes priimti karjeros sprendimus	50	49,0	42	41,2	10	9,8	0,70
9. Numatomos kvalifikacijos tobulinimo bei mokymosi priemonės	52	51,0	46	45,1	4	3,9	0,74
10. Numatoma kiekvieno darbuotojo perspektyva organizacijoje	39	38,2	45	44,1	18	17,7	0,60
11. Organizacijos karjeros tikslai derinami su asmeniniais	27	26,5	43	42,1	32	31,4	0,48

Pagal atliktos apklausos rezultatus matyti, kad didžiausias reikšmingumo indeksas 0,76 akivaizdžiai rodo darbuotojų sprendimų priėmimų įvertinimą aplinkinių, t.y. vadovo, kolegų ar kitų asmenų. Galima teigti, kad darbuotojas yra linkęs savo sprendimus susijusius su karjera priimti ne

atsitiktinai, o motyvuotai, pasitardamas su kitais. Taip pat akivaizdu, kad RI 0,74 rodo numatomą kvalifikacijos tobulinimą bei mokymo(si) priemonių parinkimą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojas iš anksto gali nuspręsti ar tai atitiks jo profesinius interesus bei planuojami mokymai ateityje padidins karjeros perspektyvą. Šiek tiek mažesnis reikšmingumo indeksas 0,72 rodo, kad vyksta nuolatinis žinių bei gebėjimų aptarimas siekiant profesinės sėkmės. Tai ypač svarbu, norint sužinoti, kuriose veiklų srityse reikia dar tobulėti, kadangi būtent tai ir įgalina kiekvieną asmenį sėkmingai atlikti profesinę veiklą bei tinkamai pasirinkti karjeros sprendimus, pirmiausiai įsivertinus savo gabumus. Iš apklausos duomenų matyti, mažiausias reikšmingumo indeksas 0,48 rodo, organizacijos bei asmeninių karjeros tikslų dermę. Galima daryti prielaidą, kad vis dėlto įstaigai trūksta supratimo, kokią karjerą ji siūlo darbuotojui bei įsigilinimo į priežastis, kuriomis remdamasis pedagogas priima savo karjeros sprendimus. Keletas tiriamųjų taip pat paminėjo, kad sudaromos tokios sąlygos kaip: „seminarų vykdymas, darbo paskirties atskleidimas atviros veiklos“, „didelis darbo stažas 40 metų ir karjeros neplanuoju“. Galima daryti prielaidą, kad turint didelį darbo stažą, darbuotojas profesinėje veikloje planavimo procesą baigia.

Taip pat pedagogų buvo klausama apie priežastis, kurios lemia netinkamą karjeros planavimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Duomenys matomi iš 16 lentelės.

16 lentelė

Priežastys, lemiančios netinkamą karjeros planavimą įstaigoje (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Įstaiga neturi strateginio plano, kaip planuoti karjerą	32	31,4	25	24,5	45	44,1	0,44
2. Neįsigilinama į darbuotojų poreikius bei karjeros siekius	30	29,4	27	26,5	45	44,1	0,43
3. Darbuotojų nerealiūs karjeros sprendimai	35	34,3	29	28,4	38	37,3	0,46
4. Organizacija nesistengia darbuotojų interesus suderinti su įstaigos interesais	22	21,6	32	31,4	48	47,0	0,37
5. Įstaiga neprisideda prie karjeros planavimo	19	18,6	32	31,4	51	50,0	0,34
6. Vadovas neteikia konsultacijų, padaršinimų dėl darbuotojo karjeros sprendimų	22	21,6	29	28,4	51	50,0	0,36
7. Įstaiga neaprupina darbuotojo reikalingais tobulėjimui išteklių	18	17,6	41	40,2	43	42,2	0,38

Didžiausias reikšmingumo indeksas 0,46 rodo, kad pagrindinė priežastis karjeros planavime yra darbuotojų nerealių sprendimų priėmimas. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams dar trūksta žinių, kurios padėtų priimti realius sprendimus, analizuoti juos bei vertinti, kokias pasekmes gali turėti jų karjerai. Šiek tiek rečiau pasitaikanti priežastis pagal RI 0,44 įvardijama įstaiga, kuri neturi strateginio plano, kaip planuoti karjerą. Akivaizdu ir tai, kad reikšmingumo indeksas 0,43 rodo, kad priežastis lemianti netinkamą karjeros plano sudarymą būna neįsigilinimas į darbuotojų poreikius bei karjeros siekius. Galima teigti, kad pedagogo profesiniai interesai neatitinka organizacijos karjeros siekių, todėl darbuotojui įgyvendinti jo poreikius atitinkančius tikslus yra sudėtinga. O mažiausias RI 0,34 rodo įstaigos neprisidėjimą prie darbuotojo karjeros planavimo. Nors šiais laikais paplitusi moderniosios karjeros koncepcija, kuria vadovaujantis į viršų iškeliami

darbuotojų reikalavimai ir mėginama juos suderinti su organizacijos tikslais, gauti rezultatai rodo, kad vis dar laikomasi tradicinės karjeros planavimo koncepcijos, kurioje didžiausią įtaką turi įstaigos vadovas ir pati organizacija, kuri pati sudaro karjeros planą.

Kitas klausimas buvo skirtas sužinoti pedagogų nuomonę apie profesinio tobulėjimo reikšmę karjerai. Gauti rezultatai matomi 17 lentelėje.

17 lentelė

Profesinio tobulėjimo ir karjeros pokyčių sąsajos (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Nuolatinis kompetencijų tobulinimas paveikia karjeros galimybes	54	53,0	44	43,1	4	3,9	0,75
2. Mokymai padeda atskleisti asmenybės stipriąsias ir tobulintinas puses, sudarant ir atnaujinant karjeros planą	68	66,7	31	30,4	3	2,9	0,82
3. Mokymas padeda kontroliuoti savo gyvenimą ir imtis atsakomybės už karjeros tikslų įgyvendinimą	51	50,0	45	44,1	6	5,9	0,72
4. Sustiprina asmens kompetencijas	77	75,5	23	22,5	2	2,0	0,87
5. Kiekvienas karjeros planavimo pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų	69	67,6	32	31,4	1	1,0	0,83
6. Mokymas padeda save sėkmingai realizuoti siekiant organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo bei norimos karjeros	59	57,8	40	39,3	3	2,9	0,77
7. Naujos žinios, įgyta patirtis padeda konstruoti gyvenimo lūkesčius	63	61,8	36	35,3	3	2,9	0,79
8. Skatina keisti nuostatas ir vertybes prisiimant atsakomybę už savo asmeninį gyvenimą	45	44,1	43	42,2	14	13,7	0,65
9. Auga pasitikėjimas savimi ir patikima galimybėmis priimti realius karjeros sprendimus	56	54,9	44	43,1	2	2,0	0,76

17 lentelės duomenys rodo, kad tarp pateiktų teiginių didelių skirtumų profesinio tobulėjimo karjerai neįžvelgiama. Akivaizdu, kad tobulėjimas karjeros realizavimui turi didelę reikšmę, didžiausias reikšmingumo indeksas 0,87 rodo, kad tobulėdamas asmuo sustiprina savo turimas kompetencijas, kurios leidžia tikslingai panaudoti sukauptą informaciją bei priimti tinkamus karjeros sprendimus. Taip pat RI 0,83 parodo naujų žinių, gebėjimų reikalingumą planuojant karjerą bei reikšmingumo indeksas 0,82 nurodo mokymų būtinumą, kurie padeda atskleisti darbuotojo silpnąsias bei tobulintinas puses. Galima daryti prielaidą, kad tobulėjimo metu, įgyti gabumai bei kompetencijos labiau padeda įsivertinti savo galimybes atskirų karjeros alternatyvų atžvilgiu. Akivaizdu, kad ir mažiausias RI 0,65 rodo profesinio tobulėjimo svarbą karjerai, tobulėjant keičiamos nuostatos ir vertybės prisiimant didesnę atsakomybę už savo karjerą. Remiantis gautais rezultatais galima patvirtinti J. Kuprienės, E. Balionytės ir G. Tautkevičienės (2008) mintis, kad asmens darbo ir mokymo(si) patirčių sekos planavimui, derinimui su kitomis gyvenimo sritimis yra reikalingos tam tikros žinios, gebėjimai, įgūdžiai bei nuostatos. Kuo darbuotojas labiau yra suinteresuotas tobulėjimui, tuo didesnės karjeros jis gali pasiekti per savo gyvenimo laikotarpį.

Paskutinis klausimas skirtas pedagogams, siekiant sužinoti, kaip profesinis tobulėjimas pakeitė darbuotojų karjerą.

Profesinio tobulėjimo įtaka karjerai organizacijoje (N = 102)

Teiginiai	Sutinku		Iš dalies sutinku		Nesutinku		RI
	N	%	N	%	N	%	
1. Esu perkeltas į kitas pareigas	17	16,7	15	14,7	70	68,6	0,24
2. Įgijau naujų kompetencijų	62	60,8	36	35,3	4	3,9	0,78
3. Pasikėliau kvalifikaciją ir praplėčiau kompetencijas	68	66,7	26	25,5	8	7,8	0,79
4. Profesinėje veikloje atlieku daugiau funkcijų	39	38,2	41	40,2	22	21,6	0,58
5. Išaugo pasitikėjimas savimi bei savigarbos jausmas	59	57,8	38	37,3	5	4,9	0,76
6. Patenkinu savo profesinės veiklos siekius	45	44,1	50	49,0	7	6,9	0,69
7. Sėkmingai save realizuoju ir siekiu norimos karjeros	39	38,2	55	54,0	8	7,8	0,65
8. Galiu priimti didesnę atsakomybę priimant sprendimus už ugdymo kokybę	45	44,1	51	50,0	6	5,9	0,69
9. Nepasikeitė	21	20,6	23	22,5	58	56,9	0,32

Įdomu pastebėti gautus duomenis, kurie parodo, kaip pasikeitė pedagogų karjera tobulėjant profesinėje srityje. Didžiausias reikšmingumo indeksas 0,79 rodo, kad tobulėdami pedagogai pasikėlė kvalifikaciją bei praplėtė kompetencijas. Taip pat nežymiu skirtumu RI 0,78 parodė, kad dauguma pedagogų įgijo naujų kompetencijų. Galima daryti prielaidą, kad naujai įgaunamos žinios leidžia priimti labiau pagrįstus ilgalaikius karjeros sprendimus bei padeda pasiruošti galimiems karjeros pokyčiams. Reikšmingumo indeksas 0,76 taip pat rodo pedagogų didesnio pasitikėjimo savimi įgijimą bei savigarbos jausmą. Kiekvienos asmenybės karjera yra unikali. Galima daryti prielaidą, kad kuo geriau parengtas karjeros planas, tuo pasiseka geriau realizuoti išsikeltus tikslus bei mažesnės laiko ir finansinės sąnaudos. Mažiausias reikšmingumo indeksas 0,24 rodo, kad pedagogai buvo perkelti į kitas pareigas. Galima manyti, kad tik mažoji dalis tiriamųjų siekė gilesnio tobulėjimo, kurio dėka pavyko pasiekti paaukštinimo pareigose, o likusioji dalis tobulėdami siekia horizontalios karjeros, profesinėje srityje įgydami naujų veiklos funkcijų bei siekdami tapti savo srities ekspertais. Be to vienas tiriamasis paminėjo, kad „*laukiu pensijos ir nieko neplanuoju*“. Galima daryti prielaidą, kad respondentas stabdo karjeros planavimą profesinėje srityje ir etapiškai ruošiasi išėjimui į pensiją.

Apibendrinant pedagogų rezultatus, galima teigti, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vyksta darbuotojų horizontalios karjeros planavimas. Nuolat įgyjamos naujos žinios ir gebėjimai padeda pedagogams priimti naujus karjeros sprendimus bei tikslingiau pasiruošti karjeros planą, kurio įgyvendinimo sėkmingumas priklauso nuo pedagogo profesionalumo ir noro tobulėti. Tiriamųjų apklausos rezultatai parodė, kad kuo labiau pedagogas suinteresuotas nuolatiniam tobulėjimui ir žinių atsinaujinimui, tuo didesnių laimėjimų bei pokyčių pasiekia karjeroje.

3.3 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą rezultatai ir jų analizė

Tyrimu buvo norima išsiaiškinti ar vadovai padeda savo įstaigos darbuotojams planuoti karjerą, kaip motyvuoja juos tobulėjimui bei skatina nuolat mokytis. Taip pat, kokias galimybes turi pedagogai kelti kvalifikaciją bei plėsti kompetencijas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Buvo apklausti 5 tokių įstaigų vadovai.

Apibendrinus vadovų nuomones apie profesinį tobulėjimą bei karjeros planavimo organizavimą, 19 lentelėje pateikiami pedagogų motyvavimo būdai.

19 lentelė

Motyvavimo būdai, skatinantys pedagogus dalyvauti profesiniame tobulėjime (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Motyvavimo būdai	Materialinės priemonės	<i>Su mokymais susijusių išlaidų kompensavimu (1); skiriame lėšų, kad pedagogai galėtų kelti kvalifikaciją jiems reikalingose ir patinkančiose srityse (1); buvo sudarytos sąlygos išvykti į užsienį (Londoną) stažuotei (1); esant galimybėms premijomis (1).</i>
	Moralinės priemonės	<i>Lieka darbuotojus skatinti tik geru žodžiu (1); padėkomis už gerai atliktus darbus (2); moraliniu palaikymu, nes lėšų kvalifikacijai labai trūksta (3); už veiklą skatiname pagyrimo raštais (1).</i>

Iš pateiktų 19 lentelėje vadovų refleksijų, išskirta viena kategorija „*Motyvavimo būdai*“, kuria remiantis išskirtos dvi subkategorijos, atspindinčios skirtingą vadovų nuomonę, apibūdinančią naudojamus profesinio tobulėjimo skatinimo būdus.

Dauguma vadovų darbuotojus yra linkę motyvuoti **moralinėmis priemonėmis**. Šių refleksijų randama daugiausiai: *moraliniu palaikymu, nes lėšų kvalifikacijai labai trūksta (3); padėkomis už gerai atliktus darbus (2)* ir kt. Tiriamieji teigia, kad „*deja materialinių priemonių ikimokyklinės įstaigos neturi*“ (1), „*materialiai skatinti nėra galimybių*“ (1). Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms materialinių šaltinių labai trūksta, dėl to iš vienos pusės motyvacija darbuotojų gali mažėti, ne visiems pakanka tik moralinio palaikymo, o be skiriamų lėšų suorganizuoti profesionalius mokymus yra sudėtinga, kurie teiktų naudą pedagogams. Tačiau vadovų refleksijos rodo, kad taip pat trūksta skatinimo darbuotojų savęs realizavime bei karjeros galimybių numatyme. D. Lipinskienė (2012) motyvavimo priemonės skaido į materialines ir moralines priemones, ir abi grupės yra svarbios. Taikant abu motyvavimo būdus galima pasiekti geresnių rezultatų, nes kiekvienam reikia tiek materialinio, tiek moralinio palaikymo. Pritrūkus motyvacijos dažniausiai kyla poreikis ieškoti kito darbo bei keisti profesinės srities kryptį.

20 lentelėje atsispindi vadovų nuomonės, apibūdinančios pedagogų galimybę kelti kvalifikaciją ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje bei mokymų organizavimą.

Pedagogų kvalifikacijos kėlimo formų naudojimas organizuojant mokymus (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Mokymo(si) formos	Darbo vietoje	<i>Seminarus (3); kursus (1); ugdomųjų veiklų stebėjimai (1); atviri užsiėmimai rajono pedagogams (1); dalyvavimas įvairiuose projektuose (1); kviečiame lektorius į įstaigą (1).</i>
	Ne darbo vietoje	<i>Seminarų ir kursų organizavimas už jos ribų (1); kvalifikaciją kelia švietimo centruose arba nuotoliniu būdu (1).</i>
Mokymų organizavimas	Darbuotojo tikslai	<i>Pagal pageidavimus (1); seminarų ir kursų temas gali siūlyti kiekvienas pedagogas (1); kiekvienas pedagogas įvertina savo veiklą numato, kokioje srityje jam trūksta įgūdžių (1).</i>
	Organizacijos tikslai	<i>Seminarų temą, būtinybę apsprendžiu kartu su mokytojų taryba (1).</i>

Aptariant darbuotojų mokymą(si) organizacijoje, buvo išskirtos dvi kategorijos: „*mokymo(si) formos*“ bei „*mokymų organizavimas*“ ir tam tikros jom priskirtinos subkategorijos (20 lentelė). Kaip rodo vadovų refleksijos, mokymas dažniausiai vyksta **darbo vietoje**, taikant įvairias mokymo(si) formas, tokias kaip: *seminarus (3), kursus (1), ugdomųjų veiklų stebėjimai (1)* ir pan. Šiek tiek rečiau siunčiami darbuotojai tobulintis į kitas švietimo institucijas, tačiau viena vadovo refleksija: „*įstaigoje mokymai organizuojami retai (1)*“ rodo, kad profesinis tobulinimas organizuojamas dažniau ne darbo vietoje. Galima daryti prielaidą, kad organizacijai nepavyksta sudaryti palankių sąlygų darbuotojams tobulėti, dėl šios priežasties geriau renkasi kitas švietimo įstaigas. Vadovų nuomonės rodo, kad dažniau organizuojant mokymus **atsižvelgiama į darbuotoją**: *pagal pageidavimus (1); seminarų ir kursų temas gali siūlyti kiekvienas pedagogas (1) ir kt.* Galima manyti, kad pedagogas teikia savo pasiūlymus, kokių mokymų jam trūksta atsižvelgdamas į savo karjeros galimybes ir informaciją, kuri būtų naudinga jos realizavimui.

Toliau matoma vadovų nuomonė apie įstaigos, kurioje dirbama kvalifikacijos tobulinimo strategiją bei jos esmines kryptis.

Kvalifikacijos tobulinimo strategija ir esminės jos kryptys (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų mokymo(si) strategija	Pedagogo atsakomybė už kvalifikaciją	<i>Visi pedagogai turi kvalifikacines kategorijas pagal savo sugebėjimus ir norus (1);</i>
	Vadovo rūpinimasis darbuotojų kvalifikacija	<i>Stengiamės skatinti, kad siektų aukštesnės, jeigu to nori pats pedagogas ir žinoma atitinka tiesioginiame darbe kvalifikacinei kategorijai keliamus reikalavimus (1).</i>

21 lentelės tęsinys 57 puslapyje

21 lentelės tęsinys

Strategijos sudarymo kryptys	Prioritetinės veiklos sritys	<i>Kvalifikacijos tobulinimo strategija sudaroma rengiant ugdymo programas metams pagal prioritetines veiklos sritis (1); sudarydami įstaigoje kvalifikacijos poreikio tobulinimo strategiją atsižvelgiame į šiais metais strateginiame plane numatomus veiklos prioritetus (1).</i>
	Pedagogo kvalifikaciniai reikalavimai	<i>Pedagogas privalo atitikti pedagogo kvalifikacinius reikalavimus. Aktualu spec. pedagogika ir psichologija (1).</i>

21 lentelėje išskirtos dvi kategorijos pedagogų mokymo(si) strategija ir strategijos sudarymo kryptys bei subkategorijos iliustruojančios skirtingą vadovų nuomonę. Subkategorijos rodo, kad vyrauja pedagogų mokymo(si) strategijos įvairovė. Kiekviena įstaiga, priklausomai nuo požiūrio į savo personalą, formuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Vienu atveju *kvalifikacijos kėlimu rūpinasi patys pedagogai*, kitu atveju *įstaigos vadovai prisiima atsakomybę už darbuotojų profesionalumą*. Tačiau viena refleksija rodo „*kvalifikacijos tobulinimo strategijos deja, neturime*“ (1). Galima daryti prielaidą, kad kiekviena įstaiga pasirenka sau tinkamą darbuotojų profesionalumo kelią ir ne visada derinamas darbuotojų suinteresuotumas su vadovybės. O kvalifikacijos tobulinimo strategija sudaroma atsižvelgiant į *prioritetines veiklos sritis* (rengiant ugdymo programas metams, laikantis strateginio veiklos plano) bei *keliamus reikalavimus pedagogui*.

Vadovų buvo klausama apie pedagogų mokymą(si). Kaip išsiaiškinamas poreikis, ko reikia darbuotojams mokytis, kokių žinių jiems trūksta, bei kaip sudaro mokymo turinį.

22 lentelė

Būdai, kuriais nustatomas pedagogų mokymo(si) poreikis (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų mokymo(si) poreikio nustatymas	Darbuotojo nuomonė	<i>Kiekvienas pedagogas turi savo viziją, turi būdus ir priemones jai pasiekti (1); aptarę su pedagogais, siūlome jiems pasitobulinti, mūsų jų manymu tobulintinas sritys (1).</i>
	Veiklos stebėjimas	<i>Vadovas gali būti tik patarėjas, ką stengiuosi ir darau. Matydama silpnesnę pedagogo darbo pusę, stengiuosi padėti patarimais (1); stebint darbuotojo veiklą, fiksuojame (2).</i>
	Metinių planų vertinimas	<i>Pagal metų plano įgyvendinimo vertinimą (pagal SSGG)(1).</i>
	Pokyčiai įstaigoje	<i>Reaguojant į pokyčius įstaigoje (1); atsižvelgiame į pagrindinę įstaigos pakraipą (nemažai mokymų vietoje organizavimo teorinės veiklos klausimais) (1).</i>
	Kontrolė organizacijoje	<i>Mokymo poreikis išaiškėja kontrolės metu (1).</i>

Iš vadovų refleksijų 22 lentelėje pateikiami pedagogų mokymo(si) poreikio numatymo būdai, kuriais remiantis nustatomi mokymo(si) tikslai bei jų turinys. Išskiriama viena bendra kategorija pedagogų mokymo(si) poreikio nustatymas, kuriai priskiriamos 5 atitinkančios subkategorijos. Iš jų

matoma, kad dažniausias poreikio nustatymo būdas yra **veiklos stebėjimas**: „*stebint darbuotojo veiklą, fiksuojame*“ (2), „*matydama silpnesnę pedagogo pusę, stengiuosi padėti patarimais*“ (1). Taip pat vadovų teiginiai rodo, kad atsižvelgiama į įstaigoje vyraujančius pokyčius, kuriuos įrodo 2 teiginiai bei darbuotojo nuomonę, kurią taip pat parodo 2 subkategorijai priskiriami teiginiai. Galima daryti prielaidą, kad norint tinkamai iškelti mokymo tikslus būtina atsižvelgti į pokyčių tendencijas, kurios turi įtakos darbuotojų karjeros galimybėms. Pastebima, kad vienas vadovo refleksinis teiginys rodo „*kvalifikaciją keliame pagal įvairius projektus, pvz. priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo plėtrą*“. Taigi, efektyviai nustatant pedagogų mokymosi poreikį turi būti užtikrinama, kad jam skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus naudojami tikslingai (Bakanauskienė, Kontautienė, Augienė..., 2008).

Kitu klausimu buvo norima sužinoti, kaip ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai atranka darbuotojus, kurie dalyvaus profesinio tobulėjimo mokymuose. Gauti rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė

Pedagogų atranka, dalyvavimui profesiniuose mokymuose (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų atranka dalyvavimui mokymuose	Darbuotojų pageidavimas	<i>Praktiškai visų pedagogų pageidavimai dalyvauti įvairioje veikloje, kas susiję su profesinio meistriškumo kėlimu, įstaigoje yra vykdomi (1); atsižvelgiant į būtinybę konkrečiam pedagogui gilinti žinias ir kompetencijas (1).</i>
	Veiklos stebėjimas	<i>Stebėdami pedagogų veiklą, analizuojame ir aptariame su pedagogu tobulintinus dalykus siūlome jam tose srityse gilinti žinias dalyvauti profesiniuose mokymuose (1).</i>
	Finansai	<i>Pagal turimas lėšas (1); atsižvelgiant į biudžetą (1).</i>
	Kvalifikacijos tobulinimo strategija	<i>Pagal numatytą kvalifikacijos tobulinimo strategiją (2).</i>
	Švietimo įstatymai	<i>Kiekvienas pedagogas, pagal Švietimo įstatymą 5 dienas privalo kelti savo kvalifikaciją (2); atsižvelgiant į teisės aktus (1).</i>

Iš gautų rezultatų, kuriuose atsispindi pedagogų atranka į organizuojamus mokymus, galima įžvelgti, kad atranka vykdoma atsižvelgiant į įvairius faktorius. Labiausiai, vadovų nuomone, įtakos turi **Švietimo įstatymai**: „*kiekvienas pedagogas, pagal Švietimo įstatymą 5 dienas privalo kelti savo kvalifikaciją*“ (2); „*atsižvelgiant į teisės aktus*“ (1). Galima daryti prielaidą, kad Švietimo ir mokslo ministerija yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris turi didelės įtakos mokymų organizavimui. Taip pat subkategoriją „darbuotojų pageidavimas“ įrodo (2) teiginiai, kad darbuotojas pats gali nuspręsti nori dalyvauti mokymuose ar ne. Kadangi kiekvienam karjeros pokyčiui reikalingos naujos žinios, asmuo pats turi galimybę apsispręsti, kokio dydžio karjerą jis

nori pasiekti, ar mokymų metu teikiama informacija jam bus naudinga. Be šių, vadovai dar įvardija tokius reikšmingus faktorius kaip turimas biudžeto lėšas bei kvalifikacijos tobulinimo strategiją.

Toliau vadovų klausiama, kas jų nuomone, turi didžiausią įtaką jų darbuotojų profesiniam tobulėjimui.

24 lentelė

Veiksniai, įtakoiantys pedagogų profesinį tobulėjimą (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų profesinio tobulėjimo veiksniai	Pedagogo noras tobulėti	<i>Profesinis tobulėjimas turėtų priklausyti nuo pedagogo, kuris turi būti suinteresuotas, kad jo darbas būtų kokybiškas (2); pedagogo motyvacija (2); asmeninių veiksnių (1).</i>
	Vadovo skatinimas	<i>Priklauso nuo vadovo, kuris turi kryptingai vesti darbuotojus užsibrėžtos vizijos link (1); vadovų įtaka (1).</i>
	Konkurencija darbo rinkoje	<i>Konkurencija (1).</i>
	Pokyčiai įstaigoje	<i>Suvokimo, kad darbuotojai turi būti švietimo pokyčių tarpininkai (1).</i>

24 lentelėje išskirta viena kategorija leidžia išskirti 4 subkategorijas, kurios atskleidžia skirtingą vadovų nuomonę apie profesinį tobulėjimą įtakančius veiksnius. Akivaizdu, kad daugiausia vadovų refleksijų priskiriama **pedagogų norui tobulėti**, tai iliustruoja šie teiginiai: „*profesinis tobulėjimas turėtų priklausyti nuo pedagogo, kuris turi būti suinteresuotas, kad jo darbas būtų kokybiškas (2); pedagogo motyvacija (2); asmeninių veiksnių (1)*“. Kaip teigia E. Jančauskas (2009), kuo aukštesnė kvalifikacija užtikrina darbuotojams didesnę konkurencingumą darbo rinkoje bei gerina savo karjeros galimybes. Galima teigti, kad pedagogas pats, kaip asmuo yra stiprus motyvas, kuris nusprendžia greitai ir efektyviai įgyti kompetencijas pasinaudodamas teikiamomis ugdymo galimybėmis. Dalis vadovų refleksijų priskirtina vadovo skatinimui, o mažoji dalis teiginių įrodo konkurencijos bei pokyčių įstaigoje įtaką.

Įstaigų vadovų prašoma atskleisti priežastis, dėl kurių kartais darbuotojai yra linkę atsisakyti dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Gauti duomenys matomi 25 lentelėje.

25 lentelė

Priežastys, lemiančios nenorą dalyvauti mokymuose (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Nedalyvavimo mokymuose priežastys	Asmeninės problemos	<i>Asmeninės priežastys (2); motyvuotos priežastys (1).</i>
	Lėšų paskirstymas	<i>Finansiniai sunkumai (1).</i>
	Neaktuali informacija	<i>Dažniausiai profesinio tobulinimo kursai neduoda pedagogui nieko naujo apart pažymėjimo (1).</i>

Dauguma vadovų refleksijų rodo **asmenines darbuotojų problemas**, dėl kurių kartais atsisakoma dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Tačiau teigiama, kad „*dažniausiai*

neatsisako“ (3). Galima daryti prielaidą, kad Plungės ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojai yra suinteresuoti patys rūpintis savo karjeros galimybėmis, dėl to stengiasi efektyviai pasinaudoti teikiamomis mokymo(si) galimybėmis: „Mūsų įstaigoje darbuotojai labai žingeidūs, jie žino teigiamą vadovybės ir tėvų požiūrį į kvalifikuotą pedagogą ir stengiasi kaip įmanydami tobulėti“.

Kitas klausimas buvo skiriamas norint sužinoti vadovų nuomonę apie pedagogų horizontalios karjeros galimybes. Kaip darbuotojai suvokia savo karjerą profesinėje srityje.

26 lentelė

**Vadovų nuomonė apie pedagogų horizontalios karjeros siekimą profesinėje srityje
(N = 5)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų karjeros judėjimas	Horizontalus judėjimas	Galima daugiau stebėti horizontalios karjeros profesinėje srityje (1); dominuoja „horizontali“ karjeros plėtra (1); jie savo laiką geriau skiria darbui su vaikais (1); taip (1).
	Vertikalus judėjimas	Mažiau pasitaiko atvejų, kai reikalinga ir „vertikali“ plėtra (1).
Kvalifikacinės kategorijos siekimas	Siekia aukštesnės kvalifikacijos	Siekimą karjeros, plėtojant savo kvalifikaciją, įgyjant aukštesnę kategoriją bei atliekant naujas funkcijas (1).
	Nesiekia aukštesnės kvalifikacijos	Būna, kad nepasitikėjimas savimi virsta stovėjimu vietoje. Čia reikalingas pagrįstas patarimas (1); yra mažesnė dalis pedagogų, kurie siekia gilesnio tobulėjimo (1); dėl didelio biurokratizmo pedagogai nesiekia aukštesnės kvalifikacijos (1).

Iš pateiktų 26 lentelėje vadovų refleksijų matyti, kad vyrauja **horizontalus karjeros judėjimas**: „galima daugiau stebėti horizontalios karjeros profesinėje srityje“ (1); „dominuoja „horizontali“ karjeros plėtra“ (1) ir pan. Vertikalus judėjimas, tokioje organizacijoje, kaip ikimokyklinė ugdymo įstaiga, pastebėjimai itin neryškūs, kadangi paaukštinimo galimybės labai mažos, o yra tokių darbuotojų, kurie nusipelnę būti perkelti į kitas pareigas. Čia tinka D. Lipinskienės (2012) posakis, kad vienintelis būdas sustabdyti darbuotojus nuo išėjimo iš darbo, tai padėti pamatyti karjerą kitaip. Kad suvoktų savo karjerą, kaip judėjimą „priekin“ bei galvotų apie kitas judėjimo kryptis, sieki tapti savo srities ekspertu. Tačiau, dauguma pedagogų **nesiekia aukščiausios kvalifikacinės kategorijos**, o tai dažniausiai „lemia vadovų postūmis ar būtinybė kelti kvalifikaciją“. Viena iš priežasčių nenoro aukštesnės kategorijos yra „...nepasitikėjimas savimi virsta stovėjimu vietoje...“(1). Todėl šiuo atveju, remiantis vadovų nuomonėmis, galima daryti prielaidą, kad vadovo skatinimas bei pabrąšinimai tapti savo srities ekspertu, jeigu sieks profesinio tobulėjimo, yra stiprus motyvas.

Be to, įstaigų vadovų buvo klausama apie veiksnius, kurie labiausiai nulemia karjeros planavimą ir turi įtakos tolimesnei pedagogų veiklos plėtotei.

Veiksniai, įtakoję pedagogų karjeros planavimą organizacijoje (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Karjeros planavimo veiksniai	Savianalizė	<i>Žinoti pradinį lygį, kur esame. Tyrimai ir analizė, ko trūksta, kurioje srityje turime tobulėti (1).</i>
	Pedagogo ir įstaigos tikslų dermė	<i>Vieningi darbuotojų ir įstaigos tikslai (1).</i>
	Vadovybės skatinimas	<i>Pavadootoja ugdymui, nes ji pati sumaniai kelia savo kvalifikaciją (1); įstaigoje vadovas – lyderis, kuris skatina darbuotojus siekti karjeros, nesustoti vietoje (1).</i>
	Pedagogo interesai	<i>Kiekvienas pedagogas yra suinteresuotas ar siekti karjeros ar ne, yra suinteresuotas kelti kvalifikaciją, tobulėti profesinėje srityje (1).</i>

Iš pateiktų 27 lentelėje vadovų refleksijų, išskirta viena bendra kategorija „Karjeros planavimo veiksniai“, kuria remiantis išskirta keletas subkategorijų, atspindinčių skirtingą vadovų nuomonę. Labiausiai įtakojęs karjeros planavimą veiksnys yra laikomas **vadovybės skatinimas**: „pavadootoja ugdymui, nes ji pati sumaniai kelia savo kvalifikaciją“ (1); „įstaigoje vadovas – lyderis, kuris skatina darbuotojus siekti karjeros, nesustoti vietoje“ (1). Galima daryti prielaidą, kad tiek pavadootoja ugdymui, tiek įstaigos vadovas teikia konsultacijas bei informaciją apie galimybę planuoti karjerą įstaigoje. Taip pat po vieną vadovų teiginį galima priskirti kompetencijų įsivertinimo lygiui, darbuotojų bei įstaigos tikslų dermei ir darbuotojo interesams. Akivaizdu, kad vadovai suvokia tiek jų pačių, tiek organizacijos bei darbuotojo, kuris siekia planuoti karjerą įstaigoje reikšmę.

Apklausoje metu buvo siekiama sužinoti, kokiais būdais vadovai yra linkę aptarti darbuotojų veiklą bei numatyti tolimesnius jų veiklos tikslus ir siekius. Gauti duomenys yra pateikiami 28 lentelėje.

Įstaigos vadovų nuomonė apie būdus, kuriais aptariama darbuotojų veikla ir perspektyva organizacijoje (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogo veiklos ir perspektyvos numatymo būdai	Atestacija	<i>Darbovietėje yra atestacijos komisija, kuriai darbuotojai pateikia prašymą atestuotis aukštesnei kategorijai (1); atestacijos komisijos posėdžiuose (1).</i>
	Tarybos posėdis	<i>Darželio tarybos posėdyje svarstome, ar pedagogas vertas aukštesnės kvalifikacinės kategorijos remiantis jo veiklos analize (2).</i>
	Individualūs pokalbiai	<i>Tai ir individualūs pokalbiai (1); tačiau galutinį ir lemiamą sprendimą priima pats pedagogas (1), individualiai pakalbant, išklausant darbuotojų pasiūlymus, nuomones (1).</i>

28 lentelės tęsinys 62 puslapyje

28 lentelės tęsinys

	Grupiniai susibūrimai	<i>Praktinė veikla bei jos vertinimas ir aptarimas, kolegijų patarimai, padėsinimai (1).</i>
	Veiklos stebėjimas	<i>Stebint darbuotojų veiklą (1).</i>
	Susirinkimas	<i>Dažniausiai tai yra susirinkimas atsakingos grupės kur priimame sprendimus po svarstymo (1).</i>

28 lentelėje matyti gauti vadovų rezultatai, kurie nurodo darbuotojų perspektyvos numatymo būdus bei jų profesinės veiklos aptarimą. Daugiausiai tiriamųjų refleksijų rodo, kad vyrauja **individualių pokalbių** vykimai. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojas turi galimybę aptarti savo perspektyvos galimybes organizacijoje ir svarbiausius aspektus, kurie padėtų atsirinkti karjeros sprendimams tinkamą informaciją. Taip pat akivaizdu, kad *vykdoma atestacija*, kuri padeda gerinti veiklos rezultatus bei *tarybos posėdžiai*. Vadovų refleksijos rodo jų suinteresuotumą rūpintis savo darbuotojų sėkme ir stengimąsi įvairiais būdais aptarti profesinės veiklos rezultatus.

Taip pat vadovų buvo klausiama, kaip jų įstaigoje vyksta darbuotojų karjeros planavimas. Ar patys pedagogai tariaisi su vadovais dėl savo numatomo karjeros plano.

29 lentelė

Darbuotojų karjeros plano numatymo būdai (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Karjeros plano numatymo būdai	Atestacija	<i>Rengiama atestacijos programa (1).</i>
	Darbuotojo stebėjimas	<i>Stebime kiekvieno darbuotojo karjeros galimybes (1).</i>
	Karjeros planų nėra	<i>Nėra tokio plano (1).</i>
Karjeros plano numatymas su vadovu	Moralinis palaikymas	<i>Tariaisi tie, kurie yra aktyvūs ir turi karjeros perspektyvą (1); visada tariaisi, jeigu pedagogas abejoja savo gabumais, o aš kaip vadovas matau, kad abejoja dėl vienu ar kitų dalykų, aš būtinai jį padėsinu, patariu (1).</i>
	Siūlymas įsivertinti save	<i>Siūloma jiems įvertinti save ir numatyti ateities planą (1); darbuotojai įžiūrėję, įsivertinę, tariaisi su vadovybe apie galimybes(1)</i>

Kaip teigia F. R. David (2011), planuojant sutaupoma laiko nereikalingiems dalykams ir koncentruojamasi tik į reikiamą pasiekti tikslą. Todėl, nesvarbu, kokio lygio yra darbuotojas, kiekvienas turi teisę į karjeros planavimą. Šiuo atveju, vadovų refleksijos rodo, darbuotojų karjeros plano numatymo būdų nedidelę įvairovę. Apie karjeros plano numatymą darbuotojas gali galvoti atestacijos metu: „*rengiama atestacijos programa*“ (1). Taip pat stebimi darbuotojai: „*stebime kiekvieno darbuotojo karjeros galimybes*“ (1). Galima daryti prielaidą, kad vadovai stebėdami darbuotojus išvelgia jų stipriąsias ir silpnąsias puses, kurios turi įtakos karjeros tikslų išsikėlimui ir jų realizavimui. Tačiau akivaizdu, kad **ne visi** darbuotojai **turi karjeros planus**. Dar viena išskirta kategorija *karjeros plano numatymas su vadovu* rodo, kad vadovai yra linkę morališkai

palaikyti darbuotojus, kurie siekia planuoti karjerą jų įstaigoje, taip pat siūlo įsivertinti save (savo gebėjimus ir turimas žinias). Remiantis vadovų refleksijomis, galima teigti, kad jie linkę sąmoningai konsultuoti tuos darbuotojus, kuriuose išvelgia karjeros perspektyvą.

Tyrimo metu buvo norima išsiaiškinti, kokios sąlygos sudaromos horizontalios karjeros planavimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

30 lentelė

Horizontalios karjeros sąlygų sudarymas (vadovų nuomonė) (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Horizontalios karjeros planavimas	Informacija apie mokymo(si) galimybes	Skatiname domėtis kvalifikacijos tobulinimo kursais (1); sudarome sąlygas gauti informacija dalintis su kolegomis (1).
	Vadovų darbas su asmeniu	Vadovai atviri, kiekvienas darbuotojas gali siekti savo užsibrėžtų tikslų (1); skatinimas rūpintis patiems darbuotojams savo profesine karjera (1).
	Laisvė tobulėti	Laisvė pasirinkti pedagogui kvalifikacijos kėlimo seminarus, kursus, jei pats asmuo žino, ko jam labiausiai reikia (1).

Analizuojant horizontaliai karjerai planuoti sudaromas sąlygas, galima pastebėti, kad įstaigų vadovai nėra linkę labai atvirauti, tačiau galima išskirti tris subkategorijas, kurios atskleidžia sąlygų skirtingą pasiskirstymą. Vadovų refleksijos rodo, kad skatinama domėtis **aktualia informacija apie mokymus** institucijoje, tai įrodo du subkategorijai priskiriami teiginiai. Taip pat akivaizdžiai matyti, kad **vyksta darbas su asmeniu**, kuris siekia planuoti karjerą. Galima daryti prielaidą, kad vadovas siūlo darbuotojui mokytis, įgyti trūkstamas kompetencijas, kad galėtų tinkamai susidaryti karjeros planą. Dar viena abstrakti refleksija, nepriskiriama nei vienai subkategorijai rodo, kad „įstaigoje sudaromos visos sąlygos karjeros planavimui, jeigu to nori pats pedagogas“. Galima teigti, kad vadovai labiau linkę skatinti darbuotojus patiems rūpintis savo karjera, tačiau prašant patarimų bei palaikymo iš vadovybės pusės sulaukiama.

Apklauskos metu buvo siekiama sužinoti vadovų nuomonę apie darbuotojų asmeninių bei įstaigos tikslų derinimą horizontalios karjeros planavime. Kaip šie tikslai yra suderinami. Gauti rezultatai matomi 31 lentelėje.

31 lentelė

Pedagogų asmeninių bei įstaigos tikslų derinimas horizontalios karjeros planavime (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Pedagogų ir organizacijos tikslų dermė	Gerosios patirties sklaida	Pedagogės dalyvavusios įvairiuose kursuose, maloniai dalinasi su kolegėmis gauta informacija (1).

31 lentelės tęsinys 64 puslapyje

31 lentelės tęsinys

	Strateginis planas	<i>Metinį veiklos planą (1).</i>
	Abipusių sprendimų ieškojimas	<i>Visada ieškoma geriausių sprendimų, kad būtų abipusė nauda (1); žinoma, tiek asmeniniai, tiek įstaigos tikslai bei interesai turi ir yra derinami (1); visus planus, kurie susiję su karjera ir nėra visiškai asmeniniai pedagogui prieš aptariame įvairiais būdais ir randame sprendimą (1).</i>
	Tikslų suderinamumas	<i>Paprastai jie nesikerta (1).</i>

Analizuojant gautus rezultatus matyti, kad asmeniniai tikslai su organizacijos ne visada suderinami. Tačiau tyrimo metu atsiskleidė, kad dažniausiai **ieškoma abipusių sprendimų**: „visada ieškoma geriausių sprendimų, kad būtų abipusė nauda“ (1); „žinoma, tiek asmeniniai, tiek įstaigos tikslai bei interesai turi būti ir yra derinami“ (1) ir kt. Galima daryti prielaidą, kad vadovai linkę atsižvelgti į darbuotojo asmenines vertybes bei interesus siekiant juos suderinti su organizacijos. Taip pat suderinamumo ieškoma per *strateginį veiklos planą*, atspindintį organizacijos viziją ir misiją, kurioje turėtų atsispindėti ir darbuotojo karjeros vizijos elementų. A. Sakalas (2003) teigia, kad būtų suderinti asmeniniai bei organizacijos tikslai, reikia personalo mokymo organizatoriaus bei darbuotojų bendradarbiavimo. Bendravimo buvimą rodo gerosios patirties sklaida organizacijoje. Tačiau akivaizdu, kad šiais laikais abipusis tikslų suderinamumas yra: „paprastai jie nesikerta“ (1). Galima manyti, kad organizacija linkusi domėtis pedagogų poreikiais dėl to darbuotojo galimybės sėkmingai planuoti karjerą įstaigoje didėja, jeigu to nori pats pedagogas.

Paskutinis klausimas skirtas vadovams siekiant išsiaiškinti kokią įtaką turi profesinis tobulėjimas jų darbuotojų karjeros realizavimui. Gauti duomenys pateikti 32 lentelėje.

32 lentelė

Profesinio tobulėjimo reikšmė darbuotojų karjeros realizavimui (N = 5)

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai, iliustruojantys subkategoriją
Profesinio tobulinimo reikšmė karjerai	Karjeros galimybių didėjimas	<i>Mūsų darbuotojai aktyviai kelia kvalifikaciją, todėl darželyje jau turime 12 auklėtojų metodininkų (1); manau, kad tai yra svarbu (1); turi didelę reikšmę (1).</i>
	Kompetencijų plėtojimas	<i>Gera orientacija nuolat besikeičiančioje visuomenėje, pokyčių įvaldymas bei perteikimas vaikams ir jų tėvams (1); norint, kad pedagogas duotų naujų žinių vaikams, jis turi pats žinių ir įgūdžių bagažą nuolat tobulinti (1).</i>
	Karjera nesikeičia	<i>Pastebėjimai labai nedideli (1).</i>

Iš pateiktų 32 lentelėje vadovų refleksijų, išskirta viena bendra kategorija „**profesinio tobulinimo reikšmė karjerai**“, kuria remiantis išskirta keletas subkategorijų, atspindinčių skirtingą vadovų nuomonę apie profesinio tobulėjimo įtaką karjeros realizavimui. Galima teigti, kad vadovai suvokia kvalifikacinės kategorijos kėlimo naudą darbuotojui ir jo karjeros perspektyvai. Išskirtą subkategoriją „*kvalifikacijos kėlimas didina karjeros galimybes*“ iliustruoja 3 vadovų refleksijos. Profesinis išsimokslinimas atskleidžia darbuotojo sugebėjimus, todėl akivaizdu, kad tobulėjant didėja ir galimybės pasiekti aukštesnę karjerą. Be to, vadovai dar įvardija pokyčiams reikalingas žinias ir gebėjimus. N. Petkevičiūtė (2006) teigia, kad vykstant nuolatiniams pokyčiams organizacijose, vadovams tampa vis sunkiau įvertinti darbuotojų veiklą atlikimą bei jų karjeros galimybes, todėl galima daryti prielaidą, kad vadovams taip pat reikia tapti profesionalesniems, kad galėtų užtikrinti organizacijai sėkmę. Akivaizdu ir tai, kad tobulėjimas *nežymiai pakeitė* darbuotojų karjerą: „*pastebėjimai labai nedideli*“ (1). Galima manyti, kad gilesnio tobulėjimo siekia ne visi įstaigoje dirbantys darbuotojai, todėl kai kurių darbuotojų karjera stovi vietoje.

Apibendrinant galima teigti, kad karjeros planavimas ir profesinis tobulėjimas yra vienas kitą veikiantys procesai. Pedagogai, siekiantys gilesnio tobulėjimo karjerą planuoja tikslingiau ir pasiekia aukštesnės jos realizacijos negu tie, kurie nesiekia tobulėjimo savo profesinėje veiklos srityje. O konsultavimasis dėl karjeros su įtakingiausiais institucijos nariais (šiuo atveju vadovu) ir jų skatinimas siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos padidina karjeros planavimo galimybes institucijoje.

DISKUSIJA

Igyvendinus šiame darbe iškeltą tyrimo tikslą (ištyrus ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą), galima būtų tęsti tolesnes mokslines diskusijas apimant šią temą. Diskusijoje būtų tikslinga palyginti tyrimo metu gautus rezultatus su kitų tyrėjų rezultatais bei jų teiginiais, išskiriant gautus panašumus ir skirtumus.

E. Masiliauskienė ir A. Bagdonaitė (2012) savo straipsnyje empiriniu tyrimu atskleidžia pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo(si) formas, būdus bei sąlygas. Gautuose rezultatuose pabrėžiama, kad labiausiai vykdomas pedagogų formalus mokymas(is). O tobulėjama dažniausiai dalyvaujant projektuose bei kvalifikacijos tobulinimo programose. Pagrindiniais profesinio tobulėjimo trūkumais įvardijami finansiniai ištekliai, kurių labiausiai trūksta formaliam kvalifikacijos kėlimui. Taip pat jų atliktu tyrimu paaiškėjo, kad pedagogams trūksta iniciatyvumo bei motyvacijos, todėl pedagogai nelinkę siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. O motyvacijos skatinimo būdus įvardija: pedagoginio personalo poreikių tenkinimą, kvalifikacijos tobulinimui(si) aplinkos kūrimą bei gerosios pedagoginės patirties institucijoje sklaidą.

O mūsų atlikto tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad pedagogai dažniausiai tobulėja darbo vietoje, vyksta formalus mokymas(is). Dažniausiai tobulėja rengdami bei vykdydami projektus, dirbdami grupėse bei taikant diskusijas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ikimokyklinėms įstaigoms trūksta finansinių išteklių, todėl įstaigų vadovai linkę savo pedagoginį personalą motyvuoti moralinėmis priemonėmis. Tyrimo metu gauti panašūs rezultatai – pedagogai nelinkę siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, kadangi, vadovų nuomone, darbuotojams trūksta pasitikėjimo savimi. Todėl galima daryti išvadą, kad E. Masiliauskienės ir A. Bagdonaitės (2012) bei mūsų atlikto tyrimo rezultatai yra panašūs.

A. Gumuliauskienės, V. Ušinskienės ir J. Smilgienės (2011) atliktame tyrime dėmesys buvo skiriamas pedagogų keliamiems reikalavimams bei tobulinimosi formų pasiūlai, finansiniams ištekliams ir kvalifikacijos tobulinimosi poreikiams. Paaiškėjo, kad suderinamumo nėra, neįvertinamos švietimo įstaigos, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tendencijos, kadangi Švietimo ir mokslo ministerija reglamentuoja kvalifikacinius reikalavimus ir formas. Šiame darbe atliktame tyrime taip pat paaiškėjo, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose labiausiai atsižvelgiama į tai, ką reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministerija, o asmens poreikiai lieka žemiau už valstybės bei įstaigos interesus. Pedagogų rezultatai parodė, kad nustatant mokymo(si) poreikį labiausiai atsižvelgiama į naujus valstybės nurodymus bei įsigaliojusius įstatymus ($RI = 0,84$), o iš 5 vadovų nuomonių trijuose atsispindėjo, kad pedagogai atrenkami dalyvauti profesiniuose mokymuose pirmiausiai atsižvelgiant į švietimo įstatymus.

R. Balvočiūtė (2008) atlikusi tikslingą analizę atskleidė, kad didžioji dalis pedagogų karjerą planuojasi patys ir karjeros planai nėra aptariami su vadovais. Tai rodo, kad mokymo(si) planavimas yra orientuotas į individo poreikius, bet ne į organizacijos ir vadovai nėra linkę prisidėti prie darbuotojo karjeros sėkmės. Tačiau mūsų atliktame tyrime paaiškėjo reikšmingi skirtumai. Įstaigų vadovų nuomonės parodė, kad pedagogai tariasi su vadovais dėl savo numatomo karjeros plano, o vadovai teikia moralinį palaikymą bei siūlo įsivertinti save ir numatyti ateities planą. Galima daryti prielaidą, kad įstaigų vadovai labiau pradeda orientuotis ne tik į organizacijos karjeros sėkmę, bet ir pedagogui būtiną palaikymą ir jo karjeros tikslų realizavimo poreikį.

Gauti duomenys patvirtina D. Lipinskienės (2012) teiginį, kad darbuotojas nematydamas galimybių tobulėti, mažina atliekamo darbo efektyvumą, todėl motyvuojant moralinėmis priemonėmis ypač galima pasiekti didelių profesinio brandumo siekių. Šio darbo metu atliktame tyrime paaiškėjo kad pedagoginis personalas motyvuojamas dažniausiai moralinėmis priemonėmis: galimybe save realizuoti (RI = 0,83), aiškiais darbo rezultatais (RI = 0,79) bei galimybe stiprinti savo darbo vietos poziciją ir joje vystyti karjerą (RI = 0,76). Iš to galima daryti prielaidą, kad materialinių šaltinių ikimokyklinėse įstaigose trūksta taip pat, kaip trūko ir seniau.

Atlikto tyrimo duomenys prieštarauja T. R. Guskey (2004) nuomonei, kad švietėjai dažnai linkę manyti, kad profesinis tobulėjimas turi mažai įtakos jų kasdieninėms pareigoms, kitiems tai atrodo tik laiko švaistymas, o kiti dalyvauja vien todėl, kad yra įsipareigoja sutartimi. Mūsų apklaustų pedagogų atsakymai parodė, kad naujai įgyjamos žinios yra labai svarbios ir vis labiau padeda profesinėje veikloje, ypač modeliuojant ugdymo procesą, o taip pat ir kuriantis profesinę karjerą.

Šio tyrimo metu gauti duomenys patvirtina E. Jančiausko (2009) teiginį, kad profesinės kvalifikacijos didėjimas didina ir veiklos efektyvumą, o aukštesnė kvalifikacinė kategorija užtikrina pedagogui didesnes karjeros galimybes, stiprina savigarbos jausmą bei pasitikėjimą savimi. Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad profesinis tobulėjimas didina pedagogo karjeros galimybes bei padeda tobulinti kompetencijas. Pedagogų apklausos rezultatai taip pat patvirtino, kad sustiprinamos asmens kompetencijos (RI = 0,87), kiekvienas karjeros planavimo pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų (RI = 0,83), o mokymai padeda atskleisti asmenybės stipriąsias ir tobulintinas puses, sudarant ir atnaujinant karjeros planą (RI = 0,82).

Apibendrinant įvairių autorių atliktus tyrimus bei mokslinius teiginius, kuriais siekta išsiaiškinti pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo klausimus, matyti, kad nors tyrimai atlikti prieš keletą metų, tačiau (lyginant juos su šiame darbe atliktu tyrimu), paaiškėjo, kad rezultatai yra panašūs, tačiau kai kur pastebėta ir reikšmingų skirtumų su kitų autorių minimais teiginiais, todėl norint šiuos skirtumus labiau patvirtinti būtų galima šias problemines sritis plačiau ištyrinėti į jas labiau įsigilinant.

IŠVADOS

Apibendrinus mokslinę literatūrą bei išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė profesinio tobulėjimo reikšmę karjeros pokyčiams. Šis nenutrūkstantis procesas turi ypatingos galios asmenybei bei tolimesnių gyvenimo tikslų įgyvendinimui. Tobulėjant užtikrinama sėkmė organizacijai, o darbuotojui platesnės galimybės patenkinti profesinius poreikius bei pasiekti didesnę karjeros realizaciją konkrečioje organizacijoje. Nuolat tobulėjant, didėja asmens poreikiai, gebėjimas priimti realius karjeros sprendimus, o tinkamas karjeros planavimas suteikia sėkmės gyvenimui, todėl kiekvienas planuojamas žingsnis turi būti sąmoningas bei gerai apgalvotas. Planuojant karjerą dažnai prireikia konsultacijų, padrąsinimo bei aplinkinių palaikymo.

2. Analizuojant apklausos duomenis, išryškėjo pedagogų bei vadovų nuomonių reikšmingi skirtumai ir panašumai apie profesinį tobulėjimą. Apklausos rezultatai parodė kvalifikacijos kėlimo bei kompetencijų plėtojimo galimybes ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, profesinio tobulėjimo būtinybę pedagogams:

- profesinis tobulėjimas padeda teorines žinias pritaikyti ugdymo procese, modeliuoti jo turinį bei geriau valdyti procesą. Tiek vadovų, tiek pedagogų nuomonės sutapo, kad tobulėti labiau skatinama moralinėmis priemonėmis. Materialiai skatinti galimybės itin mažos;

- pedagogams mokymai dažniausiai organizuojami darbo vietoje (ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje), rečiau - kitose švietimo institucijose. Didžioji dalis pedagogų teigia, kad per metus turi galimybę vieną arba du kartus kelti kvalifikaciją bei tobulinti kompetencijas, taip pat įvardija šias dažniausiai taikomas mokymo(si) formas: projektų rengimas ir vykdymas, darbas grupėse, diskusija, rečiausiai taikomas – videotreningas. Įstaigų vadovai be to dar mini seminarus, kursus, ugdomųjų veiklų stebėjimą, atvirus užsiėmimus rajono pedagogams bei lektorių kvietimą į instituciją;

- vadovų apklausos rezultatai parodė, kad organizuojant mokymus atsižvelgiama į darbuotojo tikslus: kiekvienas gali siūlyti temas, įvertinus, kurioje srityje trūksta įgūdžių, be to temos būtinybė apsprendžiama su pedagogų taryba. Nustatant pedagogų mokymo(si) poreikį pastebėti vadovų ir pedagogų rezultatų skirtumai. Didžioji dalis pedagogų sutinka, kad dažniausiai atsižvelgiama į valstybės nurodymus bei įsigaliojusius įstatymus. Rečiausiai - į tėvų atsiliepimus. Tačiau įstaigų vadovai teigia, kad stebint darbuotojo veiklą, išklausant kiekvieno nuomonės, vertinant metinius planus bei vykdant kontrolę. Be to abi tiriamųjų grupės įvardijo įstaigoje vyraujančius pokyčius. Vadovų nuomonės parodė, kad pedagogai atrenkami dalyvauti mokymuose pirmiausiai

atsižvelgiant į švietimo įstatymus, tačiau suteikia galimybę dalyvauti tiems, kurie to nori patys. Taip pat įvertinama mokymams skiriama finansinė padėtis ir kvalifikacijos tobulinimo strategija;

- tyrimo rezultatai patvirtino darbo pradžioje išsikeltą 1 – ają hipotezę, kad vadovai prisideda prie darbuotojų karjeros planavimo bei užtikrina nuolatinį jų tobulėjimą. Didžioji dalis pedagogų sutinka, kad vadovas geba tinkamai paskirstyti darbuotojus bei planuoti jų veiklą, užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei jos ir darbuotojų nuolatinį tobulėjimą sėkmingam karjeros realizavimui, atskleisti organizacijos vertybes. Tačiau duomenys parodė, kad vadovams trūksta įgūdžių mokymų organizavime, tinkamai parenkant darbuotojams mokymo būdus atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius, turinčius įtakos karjeros pokyčiams;

- pedagogo tolimesnė veikla ir perspektyva numatoma vykdant individualius pokalbius, atestacijos bei tarybos posėdžių metu, kuriuose svarstoma, ar pedagogas tinkamas kelti kvalifikaciją. Paaiškėjo, kad labiausiai paplitusi darbuotojų mokymo(si) strategija yra dualinė arba poliarizacijos: „įstaiga, kurios vadovai skatina pačius darbuotojus rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir augimu, ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą“;

- tyrimo metu nustatyta, kad esama priežasčių, dėl kurių atsisakoma dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Didžioji dalis pedagogų teigia, kad pateikiama neaktuali informacija, nekokybiškai teikiamos tobulinimo paslaugos, be to mokymų metu įgytų žinių negali pritaikyti praktiškai. Tačiau vadovų apklausos rezultatai parodė, kad dažniausiai pedagogai neatsisako, o jei ir atsisako - dėl asmeninių problemų.

3. Karjeros planavimas yra sudėtingas ir geros patirties reikalaujantis procesas, kurio metu būtina derinti asmeninius bei organizacijos poreikius. Apklausos rezultatai parodė horizontalios karjeros planavimo vykdymą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje:

- tyrimo metu paaiškėjo, kad vyrauja horizontalios karjeros judėjimas, o karjeros planavimui sudaromos įvairios sąlygos. Daugiau kaip pusė pedagogų sutinka, kad darbuotojų sprendimai yra įvertinami aplinkinių, numatomos kvalifikacijos tobulinimo bei mokymo(si) priemonės. Vykdomas nuolatinis žinių ir gebėjimų aptarimas bei vertinimas siekiant profesinės sėkmės. Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad nuolat teikiama informacija apie mokymo(si) galimybes, vyksta darbas su asmeniu, kuris siekia planuoti karjerą institucijoje bei vyrauja laisvė pasirinkti tobulėjimo formas;

- dauguma pedagogų karjeros sėkmę sieja su kompetencijų stiprinimu, įgyjant naujų žinių ir gebėjimų, taip pat poreikiu efektyviai panaudoti savo galimybes profesinėje veikloje bei pasitenkinimą darbu, tačiau mažiausiai sieja su pasitenkinimu karjera (pvz. paaukštinimu). Vadovų apklausos rezultatai parodė, kad pedagogams norint tapti savo srities ekspertais dažniausiai reikia įstaigos vadovo skatinimo bei postūmio. Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, kad ne visi pedagogai turi savo karjeros planus, kuriuos numatyti galima atestacijos metu, stebint kiekvieno darbuotojo galimybes atskirai;

- netinkamai karjera planuojama dažniausiai dėl pačių darbuotojų nerealių karjeros sprendimų, įstaiga neturi strateginio plano, kaip planuoti karjerą bei neįsigilinama į darbuotojų poreikius ir karjeros siekius. Tyrimu nustatytas pedagogų bei įstaigos tikslų derinimas, susijęs su karjeros realizacija. Paaiškėjo reikšmingi skirtumai: vadovų nuomonės parodė, kad dažniausiai ieškoma abipusių sprendimų ir paprastai jie nesikerta, tačiau pedagogų apklausos rezultatai rodo, kad mažiausiai skiriama dėmesio organizacijos karjeros tikslų derinimui su asmeniniais, todėl tik iš dalies pasitvirtino 2 – oji hipotezė, kad planuojant karjerą derinami asmeniniai bei įstaigos tikslai.

4. Atlikto tyrimo duomenys parodė pedagogų ir vadovų nuomonių panašumus, kad profesinį tobulėjimą labiausiai įtakoja: darbuotojo asmeninis noras tobulėti bei siekti karjeros ir vadovo skatinimas bei gebėjimas užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą ir nuolatinį jos tobulėjimą. Taip pat nustatyta, kad pedagogų karjeros planavimui daugiausiai įtakos turi įstaigos vadovo skatinimas, o labiausiai jų karjerą įtakoja subjektyvieji veiksniai: profesinė motyvacija, pastovumas ir pastangos; saviraiškos poreikis.

5. Vertinant profesinio tobulėjimo įtaką karjeros planavimui paaiškėjo, kad šie du procesai turi didelę reikšmę vienas kitam, todėl galima patvirtinti darbo pradžioje išsikeltą 3 –ąją hipotezę, esamą kvalifikacijos kėlimo įtaką horizontalios karjeros planavimui. Didžioji dalis pedagogų neigia, kad kvalifikacijos kėlimo įtaka yra menka karjeros plėtojimui ir sutinka, kad profesinis tobulėjimas turi didelę reikšmę karjeros planavimui: sustiprinamos asmens kompetencijos, kiekvienas planavimo pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų, o mokymai padeda atskleisti asmenybės stipriąsias ir tobulintinas puses, sudarant ir atnaujinant karjeros planą. Tyrimo metu nustatyta, kad profesinis tobulėjimas mažiausiai įtakos turi pedagogų nuostatų ir vertybių keitimui prisiimant atsakomybę už savo asmeninį gyvenimą. Vadovų atsakymų analizė parodė, kad tobulėjimas didina karjeros galimybes bei padeda plėtoti kompetencijas. Taip pat paaiškėjo, kad didžioji dalis pedagogų tobulėdami pasikėlė kvalifikaciją bei praplėtė kompetencijas, įgijo naujų kompetencijų ir padidino pasitikėjimą savimi, kurie pagerino jų karjeros tikslų įgyvendinimą.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais bei gautomis išvadomis galima formuluoti tokias rekomendacijas pedagogams ir įstaigos administracijai:

Pedagogams:

1. rodyti iniciatyvą naujų idėjų generavime, kurios gali prisidėti prie karjeros plano įgyvendinimo;
2. nuolat kelti, planuoti ir iš naujo vertinti savo tikslus bei numatyti karjeros planą;
3. siekti užsibrėžtų tikslų, konsultuotis su vadovu dėl karjeros sprendimų bei savo ateities perspektyvos organizacijoje;
4. priimti aplinkinių palaikymą bei padrąšinimus siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos bei gilesnio tobulėjimo savo profesinėje veiklos srityje.

Įstaigos administracijai:

1. reikia paskirti kompetentingą pedagogų mokymo organizatorių;
2. skirti didesnę dėmesį kiekvieno pedagogo kompetencijų įsivertinimui ir pagal tai organizuoti tikslingus mokymus, kurie būtų naudingi pedagogams;
3. vadovas turėtų imtis didesnės atsakomybės skatinti darbuotoją imtis iniciatyvos dėl savo karjeros aktyvumo;
4. nuolat ieškoti naujų mokymo būdų organizacijoje bei paruošti tinkamą mokymosi aplinką, kad kiekvienas darbuotojas galėtų bendrauti vienas su kitu, dalintis gerąja patirtimi, naujomis idėjomis, atskleisti savo iniciatyvą;
5. įtikinti darbuotojus, kad sėkmingos karjeros gali tikėtis tie, kurie siekia profesionalumo bei rodo kūrybinę iniciatyvą;
6. pasirūpinti, kad darbuotojai galėtų gauti būtinų resursų bei naudotis konsultacijų paslaugomis priimant karjeros sprendimus;
7. būtina įsigilinti į pedagogų asmeninius mokymo(si) tikslus ir jiems trūkstančių žinių poreikį;
8. reguliariai organizuoti pedagogų susirinkimus, kurių metu įsigilinti į jų pageidavimus, išklaudyti pasiūlymus, kurie gali turėti įtakos tiek organizacijos, tiek pedagogų karjeros pokyčiams bei mokymų metu reikalingai informacijai pateikti;
9. aiškiai nurodyti, kokią karjerą siūlo darbuotojui.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Daukilas S., Kriščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A. (2003). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*. Utena: Indra.
2. Adomaitienė J., Zubrickienė I. (2010). Career competences and importance of their development in planning of career perspective. *Tiltai*. p. 87 – 99. Žiūrėta: [2014 – 12 – 28]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=c7e26499-1aae-4360-a21b-2c91750d913e%40sessionmgr4004&hid=4209>>.
3. Adaškevičienė V. dr., Stanišauskienė V. dr., Žvirdauskas D. dr., Padegimaitė V., Šaulevičiūtė G., Benesevičienė R., Simokaitienė V. (2007). *Neformalaus pedagogų mokymosi patirties pripažinimo metodika*. Mokytojų kompetencijos centras.
4. Amundson N. E., Bowsbey J. H., Niles S. G. (2005). *Essential Elements of Career Counseling. Processes and techniques*. Upper Saddle River, New Jersey, Columbus, Ohio.
5. Augienė D. (2009). *Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje*. Šiauliai: ŠU.
6. Abrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vinius: Naujoji matrica.
7. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU.
8. Bakanauskienė I., Kontautienė R., Augienė D., Obelenienė B., Fokienė A. (2008). *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas*. Kaunas: VDU.
9. *Baltoji knyga: profesinis rengimas*. (1999). Vilnius: Profesinio mokymo reformos programos koordinavimo centras.
10. Balvočiūtė R. (2008). The Means of Organizational Learning Assessment. *Socialiniai tyrimai/ Social research*. Nr. 3 (13). 5 – 18.
11. Bankauskienė N., Augustinienė A., Čiučiulkiene N. (2009). *Kaip parengti kvalifikacijos tobulinimo programą?* Kaunas: Technologija.
12. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
13. Braslauskienė R., Norvilienė A. (2014). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
14. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: EUGRIMAS.
15. David F. R. (2011). *Strategic Management. Concepts and cases*. Boston, Columbus, Indianapolis, New York, San Francisco, Upper Saddle River, Amsterdam, Cape Town, Dubai,

- London, Madrid, Milan, Munich, Paris, Montreal, Toronto, Delhi, Mexico City, Sao Paulo, Sydney, Hong Kong, Seoul, Singapore, Taipei, Tokyo.
16. Delahaye B. (2011). *Human resource development: managing learning and knowledge capital*. Australia: Tilde University press.
 17. Egan K. (2014). *Nuodugnus mokymasis: paprasta naujovė, galinti pakeisti mokymą*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
 18. *Europos Parlamento rezoliucija Dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąrangos kūrimo* (2008, balandžio 23d.). Žiūrėta: [2014 – 11 – 25]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/journal_lt.pdf>.
 19. Gumuliauskienė A., Augienė D., Bobrova L., Macaitienė R., Eitutytė D. (2002). *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: VŠĮ ŠU.
 20. Gumuliauskienė A., Ušinskienė V., Smilgienė J. (2011). Švietimo politikos įgyvendinimo finansinės prielaidos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo srityje savivaldybėje (atvejo analizė). *Socialinis ugdymas: socialinės ir švietimo politikos dermės nepakankamumo veiksnių įtaka kaimo vaikų socialiniam mobilumui: recenzuojamas tęstinis mokslo straipsnių rinkinys*. VI, 118 – 129. Šiauliai: VŠĮ ŠU leidykla.
 21. Guskey T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: UAB „Spaudos kontūrai“.
 22. Jančauskas E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. II knyga. Vilnius: VVAM.
 23. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.
 24. Jovaiša L. (1999). *Profesinio konsultavimo psichologija*. Vilnius: Agora.
 25. Jovaiša T. R. (2012). *Profesinės veiklos tyrimas*. Vilnius: Edukologija.
 26. Juozaitis A. (2005). *Besimokantys suaugusieji: prieš einant į suaugusiųjų auditoriją*. Vilnius: Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija.
 27. Kalvaitienė G., Senčila V. (2013). Maritime Students' professional career planning skills development as assessed by lecturers'. *Baltic Journal of Career Education and Management*. Lithuania. Vol. 1, No. 1. p. 24 – 31.
 28. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
 29. Kučinskienė R. (2003). *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: KU.
 30. Kuprienė J., Balionytė E., Tautkevičienė G. (2008). *Karjeros valdymo informacinių šaltinių vadovas studentui*. Vilnius: UAB „Sintagma“.
 31. Laužackas R. (2005a). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: VDU.
 32. Laužackas R. (2005b). *Profesinio rengimo metodologija. Monografija*. Kaunas: VDU.
 33. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.

34. *Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas*. (2010). Nr 5 (45). p. 1 – 8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius: Lodvila. Žiūrėta [2014 – 08 – 26]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/sv_problema_5.pdf>.
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. (2008). „Dėl prioritетinių valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, profesijos mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo kryptių 2008 – 2010 metams patvirtinimo. *Valstybės žinios*. (Vasario 12d. Nr. ISAK - 398).
36. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (2011). Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Žiūrėta: [2014 – 12 – 15]. Prieiga per internetą: <http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20i%20statymas.pdf>
37. Lipinskienė D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
38. Luobikienė I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
39. Malinauskienė D. (2010). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: diagnostinis aspektas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 19, p. 102-113.
40. Martinkus, B., Neverauskas, B., Algimantas, S. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
41. Masiliauskienė E. Bagdonaitė A. (2012). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimas(is) institucijos veiklos strateginio planavimo kontekste. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 19 (2). p. 93 – 112. Šiauliai. Žiūrėta: [2015 – 05 – 05]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1822-119X.N_19_2.PG_93-112/DS.002.0.01.ARTIC>.
42. *Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sąranga*. (EKS). (2008). Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras. Žiūrėta: [2014 – 10 – 05]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/broch_lt.pdf>.
43. *Mokymosi visą gyvenimą strategija. Požiūrių įvairovė*. (2009). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija: UAB Efrata. Žiūrėta [2014 – 10 – 05]. Prieiga per internetą: <http://www.suaugusiujuvietimas.lt/modules/document_manager/documents/3/MVGS_Poziuriu_Ivairove.pdf>.
44. Mullins J. (2009). Career planning the second time around. *Occupational Outlook Quarterly*. p. 12 – 15. Žiūrėta: [2014 – 12 - 15]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=cdf084eb-9cd0-472e-91cd-58805e7c5a8e%40sessionmgr4003&hid=4201>>.

45. Neifachas S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Vilnius: UAB Ciklonas.
46. Neifachas S. (2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. *Pedagogika*. p. 70 – 79. Žiūrėta: [2014 – 11 – 26]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2009/93/n70-79.pdf>>.
47. Pakalkaitė L. (2007). Kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją. *Vadovas ir pasaulis*. 6, p. 28.
48. Petkevičiūtė N. (2006). *Karjeros valdymas*. Kaunas: VDU.
49. Pocienė J. S. (2010). *Ikimokyklinis ugdymas. Raida, pedagoginės sistemos*. Klaipėda: KU.
50. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
51. Robbins S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
52. Robert W. Lent. (2013). Career – Life Preparedness: Revisiting Career planning and Adjustment in the New Workplace. *The Career Development Quarterly*. National Career Development Association. p. 2 – 14. Žiūrėta: [2015 – 01 – 25]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=cdf084eb-9cd0-472e-91cd-58805e7c5a8e%40sessionmgr4003&hid=4201>>.
53. Ruškus J., Žvirdauskas D., Žvirdauskienė R. ir kt. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas*. Tyrimo ataskaita.
54. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
55. Sakalas A., Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Smilgienė J., Masiliauskienė E. (2011). Ikimokyklinių pedagogų profesinis įvaizdis. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 3. (32). Socialiniai mokslai, Edukologija. p. 62 – 70.
57. Stancikienė A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 29. p. 107 – 113.
58. Stanišauskienė V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Monografija* Kaunas: technologija.
59. Surgelienė J., Stanišauskienė V. (2009) Factors that Determine Teacher's Career Development in the Context of Educational Reform. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (64), p. 16 – 25. Žiūrėta: [2014 – 12 – 28]. Prieiga per internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009-2_\(64\)/2%20Surgeliene_Stanisauskiene.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2009-2_(64)/2%20Surgeliene_Stanisauskiene.pdf)>.
60. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: ŠU.
61. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU.
62. Teresevičienė M., Oldroid D., Gedvilienė G., (2004). *Suaugusiųjų mokymasis: andragogikos didaktikos pagrindai*. Kaunas: VDU.

63. Thompson V. (2007). *Idėjų įkvėpti. Vadovai! Įpūskite ugnies į savo kompaniją ir karjerą.* Vilnius: UAB „verslo žinios“.
64. Turnšek Mikačič, M. (2013). Career education for older people. A quantitative analysis of the results of career education, and confirmation of hypotheses. *Andragoška Spoznanja: The Andragogic Perspectives, 2.* ; p. 67 – 79.
65. Ulrich D., Brockbank W. (2007). *Personalo vadyba. Vertės pasiūlymas.* Vilnius: UAB „verslo žinios“.
66. *Vadybininko žinynas: kaip tapti geru vadovu.* (2000). Vilnius: Knygų spektras.
67. Valickas dr. A. , Chomentauskas dr. G., Dereškevičiūtė dr. E., Žukauskaitė dr. I., Navickienė dr. L. (2012). *Karjeros valdymo vadovas studentui.* Vilnius. UAB Lodvila.
68. Woodrow H. Sears. (2003). *Darbo planavimas ir išteklių paskirstymas.* Euroidėja.
69. Morozova G. M. (2006). *Psichologiškoje soprovoždenije organizaciji i personala.* Sankt – Peterburg.

PRIEDAI

ANKETA PEDAGOGAMS

Gerb. pedagogai, esu Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistrantūros studentė Ingrida Kuzminskytė. Maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, apklausa leis pamatyti, **kokią reikšmę turi ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogams profesinis tobulėjimas bei karjeros planavimas**, ką reikėtų patobulinti, norint sudaryti geresnes galimybes profesinio tobulėjimo procesui bei geresnes sąlygas karjeros planavimui.

Prašau užpildyti anketą, pasirenkant tinkamą atsakymą ir jį pažymint "x" arba įrašykite savo. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai.

Iš anksto dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir skirtą laiką.

<p><u>Jūsų lytis</u></p> <p><input type="checkbox"/> Vyras</p> <p><input type="checkbox"/> Moteris</p>	<p><u>Jūsų amžius</u></p> <p><input type="checkbox"/> Iki 25 metų</p> <p><input type="checkbox"/> 26 – 35 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 36 – 45 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 46 – 55 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 56 – 65 metai</p> <p><input type="checkbox"/> 66 ir daugiau</p>	<p><u>Jūsų darbo stažas įstaigoje:</u></p> <p><input type="checkbox"/> nuo 1 iki 5 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 6 iki 10 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 11 iki 15 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 16 iki 20 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 21 iki 25 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 26 iki 30 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 31 iki 35 metų;</p> <p><input type="checkbox"/> nuo 36 ir daugiau.</p>
<p><u>Kvalifikacinė kategorija</u></p> <p><input type="checkbox"/> Auklėtojas</p> <p><input type="checkbox"/> Vyresnysis auklėtojas</p> <p><input type="checkbox"/> Auklėtojas metodininkas</p> <p><input type="checkbox"/> Auklėtojas ekspertas</p>		

1. Kokią įtaką turi profesinis tobulėjimas Jūsų profesinėms pareigoms?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Padeda modeliuoti ugdymo turinį			
2. Pasirinkti ugdomosios veiklos modelius			
3. Geriau pažinti vaiką			
4. Teorines žinias pritaikyti ugdymo procese			
5. Geriau valdyti ugdymo procesą			
6. Lengviau prisitaikyti prie kasdieninių pokyčių			
7. Bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis			
8. Skatina nuolat mokytis			
9. Padeda patenkinti savo profesinius interesus			
10. Veikloje atlikti daugiau funkcijų			
11. Bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais			
12. Padidinti atsakomybės jausmą už ugdymo proceso rezultatus			

Kita (įrašykite).....

2. Kokiais būdais motyvuojami darbuotojai profesiniam tobulėjimui?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Dalyvavimu įstaigos valdyme			
2. Galimybe save realizuoti			
3. Pripažinimu ir įvertinimu			
4. Įtikinimais, kad atsiras naujų funkcijų karjeroje			
5. Išipareigojimu sutartimi dalyvauti mokymuose			
6. Darbo užmokesčiu			
7. Įvertinimais (padėkos ir pan.) už tam tikrų veiklų atlikimą			
8. Su mokymu susijusių išlaidų kompensavimu			
9. Aiškiais darbo rezultatais			
10. Skiriamu dėmesiu asmeniniams darbuotojo poreikiams			
11. Galimybėmis stiprinti savo darbo vietos poziciją ir joje vystyti karjerą			
12. Atitinkamų planų sudarymu, apimant kelerių metų laikotarpį			

Kita (įrašykite).....

3. Per pastaruosius metus Jūs turėjote galimybę kelti kvalifikaciją bei vystyti kompetencijas:

- 1 kartą;
- 2 kartus;
- 3 kartus;
- 4 kartus;
- 5 kartus;
- Kita.....

4. Kaip vykdomi mokymai siekiant profesinio tobulėjimo Jūsų įstaigoje?

Teiginiai	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Neformaliai (dalyvaujant įvairių draugijų veikloje, kurias sieja bendra profesija, diskusijos laisvu metu, konferencijos)			
2. Formaliai (seminarai, mokymai, studijos aukštojoje mokykloje)			
3. Mokantis darbo vietoje (kolegių ugdomosios veiklos stebėjimai, projektai, praktinių užduočių atlikimas, metodinis būrelis, atvirų užsiėmimų vedimas ir kt.)			
4. Mokantis ne darbo vietoje (bendra auditorinė arba individuali veikla: nuotoliniai kursai, paskaitos, konsultacijos, stažuotės)			

Kita (įrašykite).....

5. Kaip dažnai šios mokymo(si) formos taikomos siekiant profesinio tobulėjimo Jūsų įstaigoje (darbo vietoje)?

Teiginiai	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Paskaita			
2. Demonstravimas			
3. Diskusija			
4. Darbas grupėse			
5. Imitavimo pratybės (kai nedidelių grupelių nariai imituoja organizacijų veiklos momentus)			
6. Projektų rengimas ir vykdymas			
7. Konferencijos			
8. Konsultacinė veikla			
9. Ekskursijos			
10. Videotreningas (kalbėjimas prieš videokamerą)			

Kita (įrašykite).....

6. Kuri kvalifikacijos tobulinimo strategija būdingiausia Jūsų įstaigai? (pasirinkite vieną arba įrašykite savo Jūsų įstaigai būdingą)

- Įstaiga, kuri pati susiranda reikiamos kvalifikacijos darbuotojus ir rūpinasi jų kvalifikacijos kėlimu darbo vietoje bei intensyviu mokymusi.
- Įstaiga, kurios vadovai skatina pačius darbuotojus rūpintis savo kvalifikacijos tobulinimu ir augimu ir prisiimti atsakomybę už savo profesinę karjerą .
- Įstaiga, kuri renkasi tik aukštą išsimokslinimo lygį turinčius darbuotojus. Daug dėmesio skiria mokymuisi pačioje įstaigoje.
- Kita (įrašykite).....

7. Kaip nustatomas poreikis, ko reikia pedagogams mokytis?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Individualiai išklausant kiekvieno darbuotojo nuomonę			
2. Atestacijos vykdymu, su vadovu aptariant darbuotojų užduočių vykdymą per praėjusius metus ir nustatant motyvus bei veiklos tikslus ateinantiems metams			
3. Pateikiant savo pageidavimus raštu			
4. Įvertinant darbuotojo turimas žinias ir gebėjimus			
5. Stebint darbuotojų veiklą			
6. Atsižvelgiant į tėvų atsiliepimus			
7. Reaguojant į pokyčius vykstančius ikimokyklinėje įstaigoje			
8. Atsižvelgiant į naujus valstybės nurodymus bei įsigaliojusius įstatymus			

Kita (įrašykite).....

8. Priežastys, lemiančios nenorą dalyvauti mokymuose:

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Neaktuali informacija			
2. Nekokybiškai teikiamos tobulinimo paslaugos			
3. Negalėjimas įgytų žinių pritaikyti praktiškai			
4. Neatsižvelgimas į darbuotojų asmeninius poreikius			
5. Neracionaliai išnaudojamos tobulinimui skirtos lėšos			
6. Laiko trūkumas dalyvauti mokymuose			
7. Įsipareigojimas sutartimi, apie privalomą dalyvavimą mokymuose keliant kvalifikaciją			
8. Silpna motyvacija profesinės veiklos tobulinimui			
9. Neatitinka mano asmeninių ir karjeros tikslų siekių			
10. Menka kvalifikacijos kėlimo įtaka karjeros plėtojimui			

Kita (įrašykite).....

9. Kaip manote, kas daro didžiausią įtaką Jūsų profesiniam tobulėjimui?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Mano asmeninis noras tobulėti ir siekti karjeros			
2. Vadovo gebėjimas užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei jos nuolatinį tobulėjimą			
3. Valstybės strateginiai dokumentai, kurie skatina įstaigas organizuoti profesinį ugdymą			
4. Įstaigos strateginiai planai, kurių vizijose ir misijose atsispindi jūsų karjeros sąsajos			
5. Pokyčiai organizacijoje			

Kita (įrašykite).....

10. Jūsų įstaigos vadovas geba:

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Motyvuoti darbuotojus ir skatinti dalyvauti įstaigos valdyme			
2. Paskirstyti darbuotojus bei planuoti jų veiklą			
3. Užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei nuolatinį jos ir darbuotojų tobulėjimą sėkmingam karjeros realizavimui			
4. Ugdyti pasitikėjimo santykius			
5. Nustatyti gebėjimų prioritetus ir parengti veiksmų planą jiems įgyvendinti			
6. Tinkamai vadovaujant atskleisti organizacijos vertybes			
7. Teikti padaršimus bei konsultacijas sėkmingam darbuotojo karjeros planavimui			
8. Vykdam atestaciją aptarti karjeros galimybes ateinantiems metams			
9. Tinkamai parinkti darbuotojams mokymo būdus atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius turinčius įtakos karjeros pokyčiams			
10. Profesinį mokymą sieti su darbuotojo karjera			

Kita (įrašykite).....

11. Jūsų karjeros sėkmė yra:

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Tapti lygiaverčiu organizacijos nariu, kuris gali joje spręsti kylančias problemas			
2. Jausti pasitenkinimą darbu			
3. Nuolat tobulėti kasdieninėse pareigose			
4. Patenkinti visus darbinis poreikius bei profesinio tobulėjimo siekius			
5. Labiau realizuoti save šioje įstaigoje			
6. Gauti didesnę atlyginimą už darbą			
7. Jausti pasitenkinimą karjera (pvz. įvertinimas, paaukštinimas)			
8. Stiprinti kompetencijas, įgyjant naujų įgūdžių ir žinių			
9. Efektyviai panaudoti savo galimybes profesinėje veikloje			
10. Padidinti pasitikėjimą ir savigarbą			
11. Susiformuoti vidinį profesinio tobulėjimo siekį			

Kita (įrašykite).....

12. Kaip manote, nuo ko priklauso sėkmingas karjeros planavimas įstaigoje?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Nuo darbuotojo tikslų			
2. Nuo vadovo skatinimo ir padaršimų			
3. Nuo įstaigos interesų			
4. Nuo darbuotojo poreikių bei įstaigos tikslų dermės			

Kita (įrašykite).....

13. Kaip manote, kas labiausiai įtakoja Jūsų karjerą? (pasirinkite tris svarbiausius)

- Jūsų profesinė motyvacija, pastovumas, pastangos.
- Energija, intelektinės galimybės, funkciniai sugebėjimai, adaptacija darbinėje aplinkoje.
- Gyvenimo, darbo ir šeimos ciklas.
- Gyvenimo ir darbo interesų kryptingumas.
- Ekonominiai, politiniai, socialiniai ypatumai darbo rinkoje.
- Jūsų santykiai su organizacijos vadovybe.
- Sąlygų sudaromų kvalifikacijos augimui ir perspektyvos numatymas.
- Poreikis gauti didesnę atlygį.

- Pripažinimo įgijimas.
- Saviraiškos poreikis.

14. Kokios sąlygos sudaromos karjeros planavimui Jūsų įstaigoje?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Darbuotojo sprendimų priėmimai yra įvertinami aplinkinių (pvz. vadovo, kitų personalo darbuotojų)			
2. Individualių pokalbių vykdymas apie kompetencijų ir karjeros plėtotę			
3. Administracijos darbas su asmeniu siekiant planuoti karjerą			
4. Nuolatinis veiklos, žinių ir gebėjimų aptarimas bei vertinimas siekiant profesinės sėkmės			
5. Aktualios informacijos apie karjerą teikimas institucijoje			
6. Efektyvus darbuotojų valdymas įsisavinant jų poreikius			
7. Kasmetinės atestacijos vykdymas, kurios metu aptariama darbuotojų veikla ir galimybės karjeros realizavimui			
8. Nuolatinis mokymasis sudaro naujas galimybes priimti karjeros sprendimus			
9. Numatomos kvalifikacijos tobulinimo bei mokymosi priemonės			
10. Numatoma kiekvieno darbuotojo perspektyva organizacijoje			
11. Organizacijos karjeros tikslai derinami su asmeniniais			

Kita (įrašykite).....

15. Kokios priežastys lemia netinkamą karjeros planavimą įstaigoje?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Įstaiga neturi strateginio plano, kaip planuoti karjerą			
2. Neįsiginama į darbuotojų poreikius bei karjeros siekius			
3. Darbuotojų nerealiūs karjeros sprendimai			
4. Organizacija nesistengia darbuotojų interesus suderinti su įstaigos interesais			
5. Įstaiga nepripažįsta karjeros planavimo			
6. Vadovas neteikia konsultacijų, pabrėžimų dėl darbuotojo karjeros sprendimų			
7. Įstaiga neaprupina darbuotojo reikalingais tobulėjimui išteklių			

Kita (įrašykite).....

16. Kaip darbuotojo profesinis tobulėjimas susijęs su pokyčiais karjeroje?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Nuolatinis kompetencijų tobulinimas paveikia karjeros galimybes			
2. Mokymai padeda atskleisti asmenybės stipriąsias ir tobulintinas puses sudarant ir atnaujinant karjeros planą			
3. Mokymas padeda kontroliuoti savo gyvenimą ir imtis atsakomybės už karjeros tikslų įgyvendinimą			
4. Sustiprina asmens kompetencijas			
5. Kiekvienas karjeros planavimo pokytis reikalauja naujų žinių ir gebėjimų			
6. Mokymas padeda save sėkmingai realizuoti siekiant organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo bei norimos karjeros			
7. Naujos žinios, įgyta patirtis padeda konstruoti gyvenimo lūkesčius			
8. Skatina keisti nuostatas ir vertybes prisiimant atsakomybę už savo asmeninį gyvenimą			
9. Auga pasitikėjimas savimi ir patikima galimybėmis priimti realius karjeros sprendimus			

Kita (įrašykite).....

17. Kaip Jūsų profesinis tobulėjimas pakeitė Jūsų karjerą įstaigoje?

Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Esu perkeltas į kitas pareigas			
2. Įgijau naujų kompetencijų			
3. Pasikėliau kvalifikaciją ir praplėčiau kompetencijas			
4. Profesinėje veikloje atlieku daugiau funkcijų			
5. Išaugo pasitikėjimas savimi bei savigarbos jausmas			
6. Patenkinu savo profesinės veiklos siekius			
7. Sėkmingai save realizuoju ir siekiu norimos karjeros			
8. Galiu prisiimti didesnę atsakomybę priimant sprendimus už ugdymo kokybę			
9. Nepasikeitė			

Kita (įrašykite).....

KLAUSIMYNAS*(vadovams)*

Gerb. vadovai, esu Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistrantūros studentė Ingrida Kuzminskytė. Norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę apie **ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų profesinio tobulėjimo ir karjeros planavimo organizavimą.**

Labai būtų malonu, jei atsakytumėte į Jums pateiktus klausimus.

Užtikrinu anonimiškumą. Gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai.

Iš anksto dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą ir skirtą laiką.

Kiek metų dirbate šioje įstaigoje?.....

Koks Jūsų pedagoginis stažas?.....

Ar iš karto pradėjote dirbti pedagoginį darbą?.....

Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?.....

1. Kaip motyvuojate savo darbuotojus profesiniam tobulėjimui? Materialinės, moralinės priemonės.....
.....
.....
2. Kokias galimybes turi pedagogai kelti kvalifikaciją darbo vietoje (ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje)? Kokie mokymai jiems organizuojami?.....
.....
.....
3. Ar sudarote ir turite savo įstaigos kvalifikacijos tobulinimo strategiją? Kokios esminės jos kryptys?.....
.....
.....
4. Kaip nustatote poreikį, ko reikia pedagogams mokytis? (*mokymo tikslus bei jų turinį*).....
.....
.....
5. Kaip parenkate darbuotojus, kurie dalyvaus profesiniuose mokymuose? (*Numatote poreikį kelti kvalifikacijas ir tobulinti kompetencijas tam tikroms veiklos sritims*).....
.....
.....

-
.....
6. Kaip manote, nuo ko labiausiai priklauso pedagogų profesinis tobulėjimas?.....
.....
.....
.....
7. Dėl kokių priežasčių pedagogai kartais atsisako dalyvauti profesinio tobulinimo procese?.....
.....
.....
.....
8. Ar pastebite savo darbuotojų norą siekti ne vertikalios¹, bet horizontalios² karjeros profesinėje srityje plėtojant savo kvalifikaciją, įgyjant aukštesnę kategoriją bei atliekant naujas funkcijas? Ar stengiasi tapti savo srities ekspertais?.....
.....
.....
.....
9. Kaip manote, kas daro didžiausią įtaką Jūsų darbuotojų karjeros planavimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?.....
.....
.....
.....
10. Kokiais būdais aptariate darbuotojų užduočių vykdymą bei numatote tolimesnius veiklos tikslus? (pvz. *Atestacijos vykdymas*).....
.....
.....
.....
11. Kaip Jūsų įstaigoje planuojama darbuotojų karjera? Ar pedagogai tariasi su jumis dėl savo numatomo karjeros plano?.....

¹ **Vertikali karjera** – karjeros „kilimas laiptais“, dominuoja organizacijos vaidmuo plėtojant individo karjerą ir vertinant jo sėkmę, nuosekli ir lengvai prognozuojama karjeros ateitis.

² **Horizontali karjera** – karjeros judėjimas „pirmyn“, įgyjant naujų veiklos funkcijų, tampant savo srities ekspertu. Dominuoja aktyvi asmenybės pozicija, nuolatinio tobulėjimo strategija, mažesnis organizacijos vaidmuo, stabilumas, profesinis lankstumas ir mobilumas.

.....
.....
.....

12. Kokios sąlygos sudaromos darbuotojų horizontalios karjeros planavimui?.....

.....
.....
.....
.....

13. Kaip yra derinami darbuotojų asmeniniai bei įstaigos tikslai horizontalios karjeros planavime?...

.....
.....
.....
.....

14. Kokią reikšmę profesinis tobulėjimas turi Jūsų darbuotojų karjeros realizavimui?.....

.....
.....
.....
.....