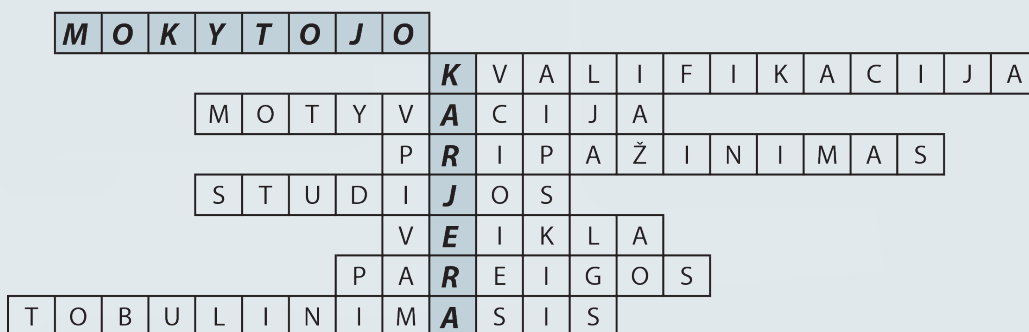




Kokias karjeros galimybes turi mokytojai?

2020
gruodis,
Nr. 9 (187)

ISSN 2669-0977



Pagrindiniai klausimai

Kaip mokytojo karjeros galimybės yra susijusios su motyvacija dirbti mokytoju?

Kaip keičiasi mokytojų karjeros samprata?

Kokie mokytojų karjeros modeliai taikomi Europos šalyse?

Kaip mokytojų karjeros sistema funkcionuoja Lietuvoje?

Mokytojų karjeros galimybių plėtotė ir pačios karjeros struktūros tobulinimas gali turėti svarų poveikį siekiant įgyvendinti vieną iš *2021–2030 metų nacionalinės pažangos plano* uždavinių – stiprinti mokytojo profesiją Lietuvoje. Tyrimų duomenys rodo, kad patrauklios mokytojo karjeros galimybės yra svarbus veiksnys, jis skatina asmenis rinktis šią profesiją, o jau dirbantiems mokytojams padeda išlaikyti motyvaciją likti profesijoje ir dirbti vis profesionaliau.

Mokytojo karjeros samprata smarkiai kito – nuo XX a. antroje pusėje vyravusio požiūrio, kad mokytojas per visą savo profesinę veiklą atlieka tas pačias pareigas ir prisiima tas pačias atsakomybes iki XXI a. susiformavusios nuostatos mokytojo profesinę veiklą sieti su atskaitomybe ir veiksmingumu, o karjeros galimybes grįsti veiklos kokybės vertinimu, puikių rezultatų siekiu, sudėtingesnėmis užduotimis, didesne atsakomybe ir platesniu poveikiu visuomenėje.

Europos šalys yra pasirinkusios skirtingus būdus mokytojų karjerai plėtoti. Pusėje švietimo sistemų vyrauja vieno lygmens karjeros sistema, kai mokytojas negali įgyti aukštesnio lygmens kvalifikacijos, o darbo užmokestis daugiausia priklauso nuo darbo stažo ir įgyto išsilavinimo. Kitose švietimo sistemose (tarp jų ir Lietuvoje) pasirinktos daugiapakopės karjeros struktūros, kai karjeros lygmenys išdėstyti didėjančio sudėtingumo ir atsakomybės tvarka, o darbo užmokesčio dydis siejamas su veiklos kokybės vertinimu ir aukštesne kvalifikacija.

UNESCO ekspertai palankiai vertina Lietuvos mokytojų karjeros sistemą ir teigia, kad Lietuva sukaupe vertingų perspektyvaus mokytojų karjeros modelio projektavimo ir įgyvendinimo patirčių. Tačiau išskiriama ir nemažai veiksnių, mažinančių sukurtos sistemos veiksmingumą: atestacijos sistema nepatraukli jauniems pedagogams dėl gana ilgo numatyto praktinės veiklos laikotarpio, norint siekti paaukštinimo, neužtikrinamas vertinimo nešališkumas, perdėm biurokratizuotos (formalizuotos) procedūros. Bene labiausiai akcentuojama tai, kad paaukštinimas nėra siejamas su didesne atsakomybe.

Tobulinant mokytojų karjeros modelį, UNESCO, EBPO ir *Eurydice* ekspertai rekomenduoja plėtoti įvairias karjeros galimybes, sukuriant mokytojams patrauklią profesinio augimo perspektyvą. Svarbu į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą įtraukti pačius mokytojus ir mokyklų vadovus, užtikrinti darbo rinkoje konkurencingą darbo užmokestį, adekvačiai vertinti paskirtoms pareigoms atlikti reikalingą darbo laiką, siekti mokytojų veiklos autonomijos ir bendradarbiavimo pusiausvyros, plėtoti paramą mokytojams planuojant savo karjerą, užtikrinti veiklos vertinimo ir karjeros sistemos skaidrumą, teisingumą ir nešališkumą.

Kaip mokytojo karjeros galimybės yra susijusios su motyvacija dirbti mokytoju?

Mokytojo karjera suprantama kaip įvairių socialiai reikšmingų mokytojo vaidmenų, pareigų ir atsakomybių kaita, susijusi su jo profesiniu ir asmeniniu tobulėjimu. Mokytojo karjeros raida prasideda jau per pirmąją mokytojų rengimą ir trunka visą pedagoginės veiklos laikotarpį, dalyvaujant tęstinio kvalifikacijos tobulinimo, formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi veiklose.

Išskiriamos šios dvi mokytojo karjeros kryptys: **horizontali karjera**, kai nepasitraukiant iš ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos, įgyjama aukštesnė kvalifikacija, suteikianti platesnes atsakomybes ir galimybę eiti papildomas pareigas (pavyzdžiui, konsultanto, mentoriaus, vertintojo, projektų vadovo ar koordinatoriaus ir kt.), o veiklos laukas iš darbo klasėje plečiasi iki veiklos instituciniu, regioniniu ar nacionaliniu lygmeniu; **vertikali karjera**, kai mokytojas imasi administracinio ar vadovaujamo vaidmens – tampa švietimo įstaigos vadovu (direktoriumi ar pavaduotoju), švietimo vadybos, kokybės užtikrinimo specialistu regiono ar šalies mastu. Tačiau pasirinkus šią karjeros kryptį, dažniausiai tenka atsisakyti ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos, todėl šioje analizėje daugiausia dėmesio bus skiriama horizontalios mokytojo karjeros galimybėms aptarti.

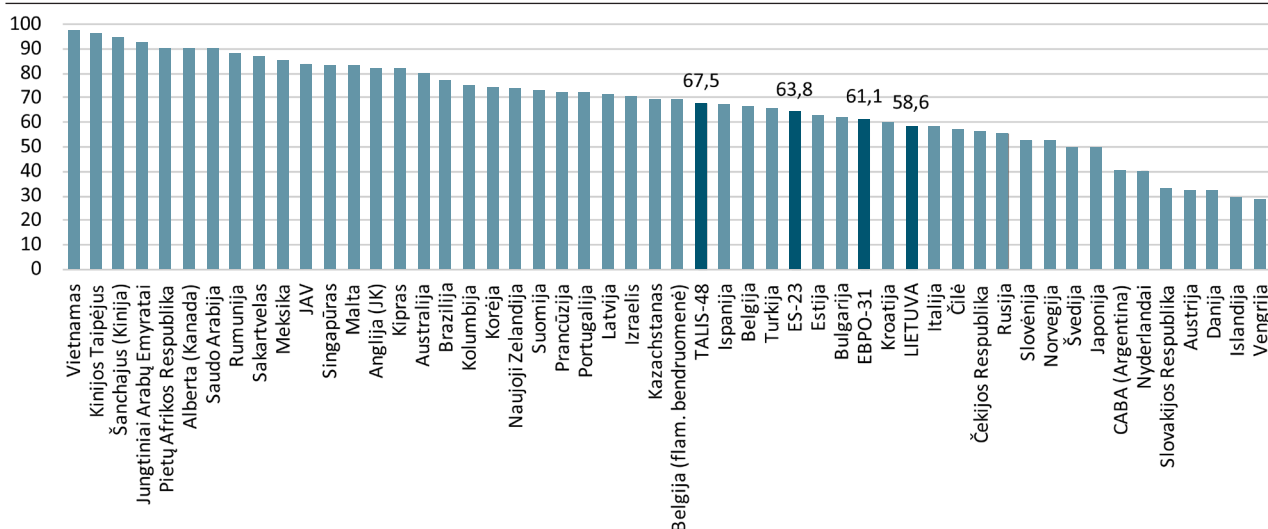
Patrauklios karjeros perspektyvos gali būti svarbus veiksnys, skatinantis asmenis rinktis mokytojo profesiją ir jau dirbantiems mokytojams išlaikyti motyvaciją per visą jų profesinę karjerą. Kaip teigia EBPO ekspertai, daugelis mokytojų savo profesines perspektyvas vertina kaip ribotas, teigdami, kad jų veiklos pobūdis ir atsakomybės nesikeis visą profesinės veiklos laiko-

tarpi. Tokį mokytojų vertinimą galėjo lemti tai, kad nemaža dalis švietimo sistemų vis tik nepasiūlo tinkamų profesinės karjeros augimo būdų. Tad mokytojai, norintys reikšmingai pagerinti profesinę karjerą, priversti pasitraukti iš tiesioginio ugdymo ir imtis vadovaujamo ar administracinių pareigų. Tokios ribotos mokytojo karjeros galimybės mažina profesinės veiklos motyvaciją ir mokytojo profesijos patrauklumą. Tačiau gerai suplanuota karjeros struktūra sudaro sąlygas mokytojams likti ugdyme, išlaikant stiprią profesinę motyvaciją ir veiklos kokybę, o švietimo lyderiams – atpažinti ir pripažinti kokybišką pedagoginę veiklą, skirti personalui tokias užduotis ir atsakomybes, kurios atitiktų besikeičiančias mokytojų kompetencijas ir padėtų išnaudoti visą jų turimą potencialą.

Kaip pažymi mokslininkai, mokytojo profesijoje ypač aktuali aukšta savimotyvacija ir pasiryžimas veikti negaunant tiesioginių ir greitų sėkmingos veiklos pripažinimo įrodymų. Mokytojų karjeros modelis turėtų skatinti vidinę motyvaciją, sudarant mokytojams sąlygas tobulėti, plėtoti turimas kompetencijas, veikti savarankiškai ir bendradarbiaujant, tačiau tuo pat metu ir numatant atskaitomybę už veiklos rezultatus. (Crehan L., 2016; OECD, *Working and learning together*, 2019).

2018 m. Tarptautinio mokymo ir mokymosi praktikos tyrimo TALIS (angl. *Teaching and Learning International Survey*) duomenys atskleidė, kad mokytojai dažniausiai svarbiais motyvais, paskatinusiais rinktis mokytojo profesiją, nurodė tuos, kurie yra susiję su noru palikti pėdsaką visuomenėje – daryti įtaką vaikų ir jaunimo lavinimui, pasitarnauti visuomenei, padėti socialiai atskirtiesiems. Tačiau du trečdaliai TALIS 2018 tyrime dalyvavusių mokytojų svarbiu motyvu rinktis mokytojo profesiją nurodė ir šios profesijos siūlomas stabilias karjeros galimybes (1 pav.).

1 pav. Dalis (proc.) pagrindinio ugdymo mokytojų, kuriems mokytojo profesijos siūlomos stabilios karjeros galimybės buvo svarbus motyvas tapti mokytoju



Šaltinis: OECD (2019), *TALIS 2018 Results (Volume I)*

EBPO ekspertai teigia, kad kai kuriose šalyse ar regionuose ekonominės ir darbo sąlygos turi tokios pat didelės įtakos renkantis mokytojo profesiją, kaip ir mi-

nėti poveikio visuomenei motyvai. Tai, kad mokytojo profesija siūlė stabilias karjeros galimybes ir patikimas pajamas, Šanchajaus (Kinija) mokytojams buvo taip

pat svarbu, kaip ir altruistiškesni profesijos pasirinkimo motyvai, o tarp Suomijos mokytojų patikimos pajamos ir stabilios karjeros galimybės buvo antras ir trečias pagal dažnumą motyvai, paskatinę rinktis mokytojo profesiją. Verta pastebėti, kad tarptautinio mokinių pasiekimų tyrimo PISA 2018 duomenimis, šiose šalyse mokiniai pasiekia gerus mokymosi rezultatus. Tai rodo, kad švietimo sistemose, kuriose pasiekiami puikių rezultatų, mokytojo profesijos patrauklumas yra susijęs ir su ekonominiais veiksniais, patraukliomis karjeros galimybėmis (OECD, *TALIS 2018 Results (Volume I)*, 2019).

Kaip keičiasi mokytojų karjeros samprata?

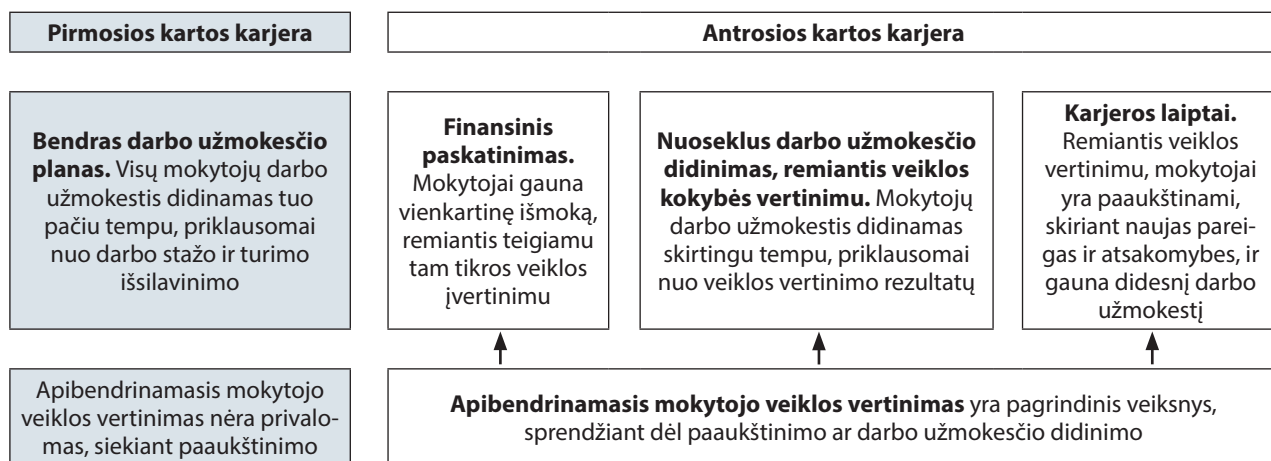
Mokytojo karjera skirtingu laikotarpiu ir skirtingose šalyse buvo suprantama ir apibrėžiama įvairiai. UNESCO ekspertai, analizuodami mokytojų karjeros raidą, išskyrė pirmąją ir antrąją kartas (2 pav.). Pirmosios kartos mokytojo karjeros struktūra susiformavo apytiksliai tarp 1950 ir 1990 metų. Mokytojo darbo vieta buvo socialiai saugi, darbo užmokesčiui didinti svarbiausi kriterijai buvo pedagoginio darbo stažas ir turimas išsilavinimas, o ne veiklos kokybė. Todėl mokslininkai, kaip vieną svarbiausių šio modelio trūkumų, išskiria demotyvuojantį jo poveikį puikių veiklos rezultatų siekiantiems mokytojams. Mokytojo

TALIS 2018 duomenimis, Lietuvoje 59 proc. mokytojų nurodė, kad mokytojo profesijos siūlomos karjeros galimybės buvo svarbus motyvas renkantis šią profesiją (1 pav.). Tai pakankamai didelė dalis mokytojų, tačiau mažesnė nei vidutiniškai EBPO, ES ir bendrai TALIS 2018 tyrime dalyvavusiose šalyse. Tad patraukli mokytojų karjeros sistema, apimanti ir tinkamą finansinį skatinimą, galėtų būti viena iš poveikio kryptių, siekiant didinti mokytojo profesijos patrauklumą Lietuvoje.

karjera buvo suprantama tik kaip vertikalus paaukštinimas, kai mokytojas gaudavo administracines ar vadovaujamas pareigas mokykloje ar už jos ribų, tačiau ugdymas jau nebebūdavo tiesioginė jo funkcija.

Antrosios kartos mokytojo karjeros modeliai pradėjo formuotis po 1990 m., kai buvo pradėtos plėtoti veiklos rezultatais grindžiamos vadybos sistemos, o privataus verslo valdymo mechanizmai, paremti vertinimu ir atskaitomybe, pradėti taikyti ir viešajame sektoriuje. Mokytojo profesinė veikla pradėta sieti su atskaitomybe ir veiksmingumu. Darbo užmokesčiui didinti svarbus tapo veiklos kokybės vertinimas, o darbo vieta jau nebebuvo visiškai saugi. Šie mokytojų karjeros modeliai pasižymi horizontalaus paaukštinimo galimybėmis, veiklos vertinimu, rezultatų ir paskatų siejimo sistema.

2 pav. Mokytojų karjeros modelių tipologija



Šaltinis: Tournier B., Chimier Ch., Childress D., Raudonyte I., 2019

Galima išskirti tris antrosios kartos mokytojo karjeros modelius, pasižyminčius šiais skiriamaisiais bruožais:

- **Finansinis paskatinimas už gerus rezultatus.** Geriausiai dirbantys mokytojai atpažįstami taikant tam tikras veiklos vertinimo formas (pvz., įvertinant mokinių pasiekimus, stebint vedamas pamokas). Šie mokytojai gauna vienkartinį darbo užmokesčio priedus arba priedai mokami tam tikrą ribotą laikotarpį. Toks modelis leidžia tiesiogiai ir greitai susieti mokytojo veiklos rezultatus su finansine paskata, bet atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, jis nėra veiksmingas,

nes neskatina vidinės motyvacijos ir mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo.

- **Nuoseklus darbo užmokesčio didinimas, remiantis veiklos kokybės vertinimu.** Mokytojai, kurių veikla buvo sėkmingai įvertinta, gauna nuolatinį didesnį darbo užmokestį pagal teisės aktuose apibrėžtą skalę. Didesnis darbo užmokestis nėra siejamas su papildomomis atsakomybėmis ar pareigomis. Mokytojų, kurių veikla nėra gerai įvertinta, darbo užmokestis nekyla tokiu tempu, kaip jų gerai dirbančių bendradarbių, todėl taikant šį modelį galima išvengti anksčiau aptartų motyvacijos problemų.

Kokias karjeros galimybes turi mokytojai?

• **Karjeros laiptai, numatant didesnę atlyginimą ir atsakomybes.** Paaukštinimo siekiančių mokytojų veiklos kokybė turi būti įvertinta. Po teigiamo įvertinimo jie gali gauti naujas pareigas su papildomomis atsakomybėmis. Skirtingose šalyse šis modelis gali varijuoti pagal siūlomų pareigų, funkcijų ir atsakomybių apimtį ir lygius. Paaukštinimas siejamas su didesniu darbo užmokesčiu. Mokytojas pats gali valdyti savo profesinį tobulėjimą ir pretenduoti į naujas pareigas (pvz., mentoriaus, konsultanto, projektų vadovo) neatsisakydamas ugdymo. Šis modelis padeda mokytojams nuosekliai plėtoti kompetencijas, kartu didinant savo autonomiją, taip pat prisiimti atsakomybę už profesinę karjerą ir ją modeliuoti, atsižvelgiant į savo profesines ambicijas. Šie veiksniai pagal daugelį motyvacijos teorijų laikomi esminiais, siekiant skatinti mokytojų profesinės veiklos motyvaciją (Tournier B., Chimier Ch., Childress D., Raudonyte I., 2019).

Kokie mokytojų karjeros modeliai taikomi Europos šalyse?

Švietimo tinklas *Eurydice* 2018 m. paskelbė lyginamąją ataskaitą apie mokytojų karjerą 42 Europos šalių švietimo sistemose. Duomenys rodo, kad Europos šalyse mokytojo karjeros struktūra gali turėti vieną arba kelis lygmenis:

• **Daugiapakopėse karjeros struktūrose** lygmenys paprastai apibrėžiami pagal kompetencijas ir (arba) pareigas – skirtingi karjeros lygmenys išdėstyti didėjančio sudėtingumo ir didesnės atsakomybės tvarka. Darbo užmokesčio skalė gali būti susieta su karjeros lygmeniu, bet didesnis darbo užmokestis nėra pagrindinė tokios struktūros ypatybė.

• **Tik vieną lygmenį turinčios karjeros struktūros**, dar vadinamos plokščiomis. Tokioje karjeros struktūroje gali būti taikoma darbo užmokesčio skalė, kuri dažniausiai siejama su darbo stažu ir rečiau – su veikla. Plokščia karjeros struktūra taip pat gali suteikti

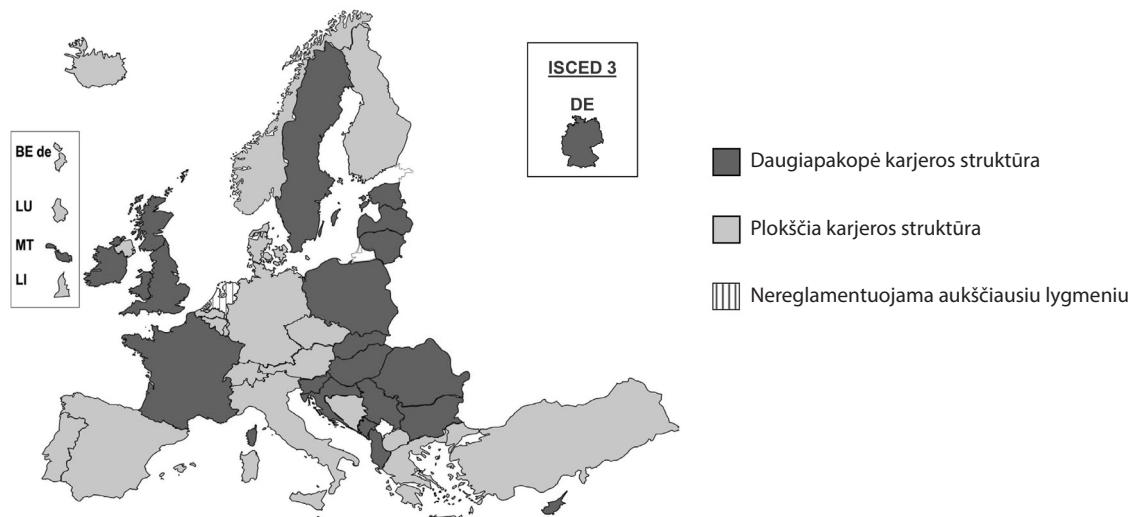
Kiekvienas iš mokytojų karjeros modelių turi ir pranašumų, ir tam tikrų trūkumų. Tad šalyse, ieškomamos geriausio karjeros modelio, bando derinti skirtingus modelius, pasirinkdamos elementus, atitinkančius šalies švietimo sistemos kontekstą. Tačiau UNESCO ekspertai daro bendrą išvadą, kad, peržiūrint mokytojų karjeros politiką, vienas iš svarbiausių jos uždavinių – užtikrinti, kad karjeros struktūroje nebūtų veiksmų, demotyvuojančių mokytojus, tokių, kurie skatintų juos konkuruoti tarpusavyje, o ne bendradarbiauti, vengti, o ne prisiimti atsakomybę. Ekspertų vertinimu, karjeros modeliai yra veiksmingi tik tada, kai patys mokytojai pripažįsta jų profesinės veiklos vertinimo validumą ir pasitiki pačia karjeros sistema – ją vertina kaip teisingą, skaidrią ir nešališką (*Why reform teacher careers..., 2019; Designing Teacher Career..., 2019*).

mokytojui galimybę prisiimti papildomų užduočių ir pareigų ir taip išplėsti savo profesinę patirtį.

Pusėje Europos švietimo sistemų (tarp jų ir Lietuvoje) mokytojų karjeros raida pagrįsta daugiapakope struktūra, o likusiose numatyta plokščia karjeros struktūra, kurioje mokytojai negali pereiti į aukštesnius karjeros lygmenis (3 pav.). Vokietija yra vienintelė šalis, kurioje veikia abiejų rūšių karjeros struktūra, tačiau daugiapakopė karjeros struktūra taikoma tik vidurinio ugdymo mokytojams.

Mokytojo perėjimas į aukštesnį karjeros lygmenį yra susijęs su darbo užmokesčio padidinimu daugelyje šalių, kuriose taikoma daugiapakopė karjeros struktūra. Airijoje, Prancūzijoje ir Latvijoje (tik aukščiausiuose karjeros lygmenyse) paaukštinti mokytojai negauna didesnio darbo užmokesčio, bet jiems skiriamos specialios priemokos. Tik Estijoje ir Serbijoje perėjimas į aukštesnį karjeros lygmenį nėra susijęs su didesniu darbo užmokesčiu, tačiau šiose šalyse aukštesniame karjeros lygmenyje atsiveria galimybės imtis daugiau įvairių užduočių ir už tai gauti papildomą atlygį.

3 pav. Bendrojo ugdymo mokytojų karjeros struktūrų tipai* pagal aukščiausio lygmens valdžios institucijų reglamentą (ISCED 1–3)

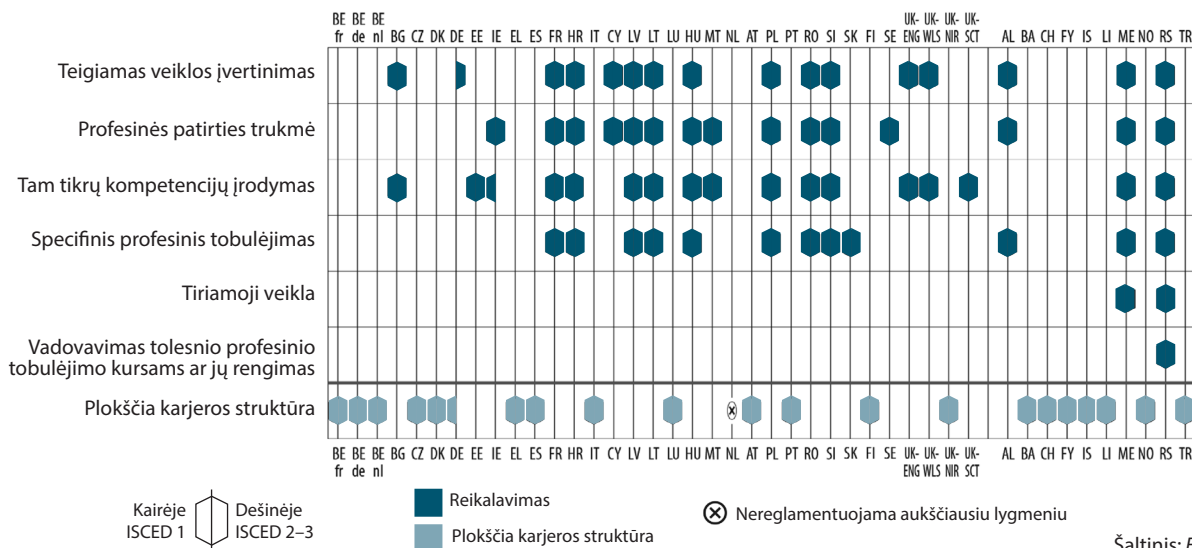


* Duomenys apie mokytojų skyrimą į aukštesnes pareigas, kurias eidami jie neužsiima ugdymu, neįtraukiami (pvz., mokytojai, paskirti į tarnybas, atsakingas už patikrinimus, tyrimus ar švietimo administravimą)

Paaukštinimo siekiantiems mokytojams dažniausiai aktualūs yra šeši kriterijai: **teigiamas veiklos įvertinimas**, **profesinės patirties trukmė** (Švedija yra vienintelė šalis, kur patirties trukmė yra vienintelis nacionaliniu lygmeniu nustatytas reikalavimas), tam tikrų **kompetencijų įrodymas** (jas galima parodyti įvairiais būdais: sertifikavimo procese, atliekant testą, per vertinimą ir kt.), **specifinis profesinis tobulėjimas** (kartais šis reikalavimas apsiriboja privalomu kasmeti-

niu dalyvavimu tęstinio profesinio tobulėjimo veikloje), **tiriamoji veikla** ir **tęstinio profesinio tobulėjimo kursų vedimas arba rengimas**. Dešimtyje švietimo sistemų, turinčių daugiapakopę karjeros struktūrą, siekiant paaukštinimo būtina atitikti keturis iš jau minėtų kriterijų (4 pav.). Taip yra Prancūzijoje, Kroatijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Vengrijoje, Lenkijoje, Rumunijoje, Slovėnijoje, Juodkalnijoje ir Serbijoje.

4 pav. Bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo į aukštesnį karjeros lygmenį kriterijai (ISCED 1–3)



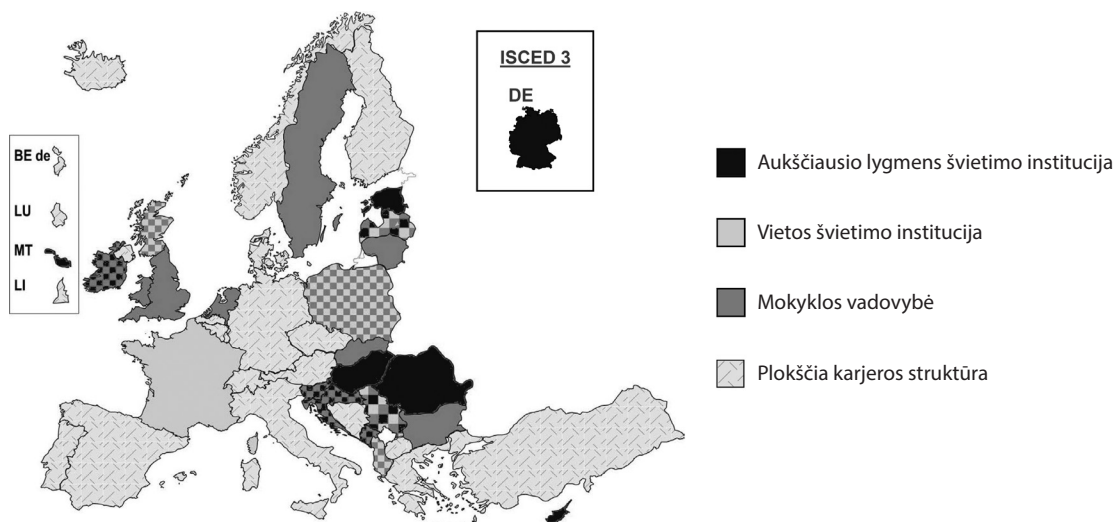
Šaltinis: Eurydice

Mokytojų karjeros modeliai Europos šalyse skiriasi ir tuo, kokie švietimo valdymo lygmenys dalyvauja priimant sprendimą dėl mokytojų paaukštinimo. **Mokyklos vadovybė** dalyvauja priimant sprendimą dėl mokytojų paaukštinimo 16 švietimo sistemų, turinčių daugiapakopę karjeros struktūrą. Septyniose iš jų (Bulgarijoje, Lietuvoje, Nyderlanduose, Slovakijoje, Švedijoje ir Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje ir Velse) mokyklos vadovybė yra vienintelė šių sprendimų priėmėja.

Aukščiausio lygmens švietimo valdžios institucija tiesiogiai arba per kitą centrinę instituciją dalyvauja priimant sprendimą dėl mokytojų paaukštinimo 12 švietimo sistemų, turinčių daugiapakopę karje-

ros struktūrą: 6 švietimo sistemose tik aukščiausio lygmens švietimo valdžios institucija priima sprendimus (Vokietijoje (dėl vidurinio ugdymo mokytojų), Estijoje, Kipre, Vengrijoje, Maltoje ir Rumunijoje), 4 šalyse (Airijoje, Kroatijoje, Slovėnijoje ir Juodkalnijoje) sprendimus priima aukščiausio lygmens švietimo valdžios institucija ir mokyklos valdymo organas, 2 šalyse (Latvijoje ir Serbijoje) dalyvauja trijų lygmenų sprendimų priėmėjai: aukščiausio lygmens švietimo valdžios institucija, vietos lygmuo ir mokyklos lygmuo. Trijose švietimo sistemose (Lenkijoje, Jungtinėje Karalystėje (Škotijoje) ir Albanijoje) priimant tokius sprendimus dalyvauja vietos valdžios institucijos ir mokyklos vadovybė (5 pav.).

5 pav. Sprendimų dėl bendrojo ugdymo mokytojų paaukštinimo priėmėjai (ISCED 1–3)



Šaltinis: Eurydice

Neatsisakydami ugdymo, kaip pagrindinės profesinės veiklos funkcijos, mokytojai gali prisiimti papildomų pareigų ir atsakomybių, kurios gali išplėsti jų patirtį ir padidinti motyvaciją. Galimybių plėsti mokytojų vaidmenį yra visose švietimo sistemose – ir tu-

rinčiose plokščiū, ir daugiapakopę mokytojų karjeros struktūrą. Dažniausiai mokytojai gali tapti mentorais (ypač pradedančių dirbti mokytojų mentorais) ar prisiimti naujas pedagogines arba metodines pareigas už klasės ribų.

Europos šalyse papildomos mokytojų pedagoginės ar metodinės pareigos ir atsakomybės už klasės ribų dažniausiai būna susijusios su:

- **mokomaisiais dalykais (ugdymo turiniu):** dalyko (ugdymo turinio) koordinatorius, pedagoginis koordinatorius, programos koordinatorius, studijų vadovas, pakopos koordinatorius, mokyklos konsultantas, IKT koordinatorius, laboratorijos koordinatorius, darbo grupių / ekspertų grupių / komitetų koordinatorius, mokytojas tyrėjas;
- **pagalba mokiniams:** mokymosi vadovas (patarėjas), švietimo koordinatorius dirbant su specialiuųjų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais, specialusis švietimo koordinatorius;
- **mokyklos gyvenimu:** klasės mokytojas (auklėtojas), projektų koordinatorius, ryšių su šeimomis koordinatorius;
- **pirminiu mokytojų rengimu ir tolimesniu profesiniu tobulėjimu:** koordinatorius, dėstytojas;
- **įvertinimu:** kitų mokyklų konsultantas (inspektorius), egzaminų koordinatorius.

Parama dirbantiems mokytojams valdant ir planuojant savo, kaip mokytojo, karjerą (informacijos teikimas, ugdomasis vadovavimas ar konsultavimas) Europos šalyse reta praktika: tik trijose šalyse (Prancū-

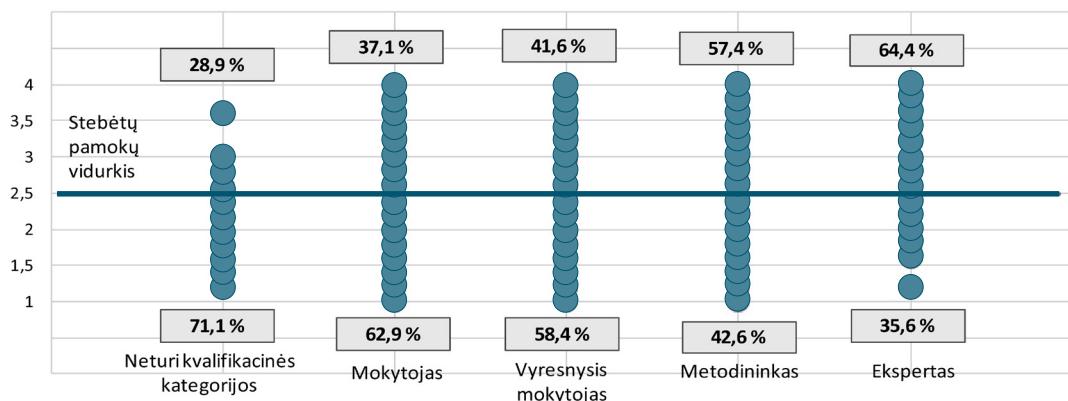
zijoje, Vengrijoje, Austrijoje) parama dirbančių mokytojų karjeros planavimui yra apibrėžta teisės aktuose ir įgyvendinama praktiškai.

Kaip mokytojų karjeros sistema funkcionuoja Lietuvoje?

Lietuvoje mokytojų karjeros struktūra buvo reformuota iš karto po nepriklausomybės atkūrimo. Po tam tikrų pakeitimų 1998 ir 2007 m., šiuo metu mokytojų kompetencijos ir praktinės veiklos įvertinimo bei kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarką apibrėžia 2008 m. patvirtinti Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai. Juose nustatytos keturios mokytojų kvalifikacinės kategorijos – mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko ir mokytojo eksperto. Plėtojant projektines, ekspertines ir konsultacines švietimo sistemos veiklas, Lietuvos mokytojai turi galimybę pritaikyti sukauptą patirtį ir turimas kompetencijas imdamiesi naujų, papildomų pareigų – mentoriaus, konsultanto, išorės vertintojo, projektų vadovo ar koordinatoriaus, praktikos vadovo ir kt. Tačiau dažnu atveju, mokytojui įgijus aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, mokykloje jam lieka tas pats funkcijų rinkinys. Tą parodė ir etatinio darbo užmokesčio modelio, sudarančio sąlygas pritaikyti įgytas kompetencijas formuojant mokytojo etato struktūrą, diegimo praktika.

Vienas iš 2008 m. įvestos atestacijos modelio uždavinių – didinti mokytojo ir pagalbos mokiniui specialisto atsakomybę už ugdymo rezultatus ir ugdymo kokybę. Tačiau šį uždavinį pavyko įgyvendinti tik iš dalies. Nacionaliniai išorinio mokyklų veiklos kokybės vertinimo duomenys rodo, kad aukščiausias vidutinis įvertinimas yra tų pamokų, kurias vedė aukštos kvalifikacijos mokytojai – metodininkai ir ekspertai (atitinkamai 2,7 balo ir 2,9 balo, o bendras visų stebėtų mokytojų pamokų vidurkis buvo 2,5 balo). Tačiau nuodugnesnė duomenų analizė rodo didelius veiklos kokybės skirtumus ne tik tarp skirtingos kvalifikacijos mokytojų, bet ir tarp turinčiųjų tą pačią kvalifikacinę kategoriją. Pavyzdžiui, daugiau kaip trečdalis aukščiausios kvalifikacijos mokytojų – ekspertų vestų pamokų įvertinimas yra žemesnis nei šalies vidurkis (6 pav.), o beveik trečdalis kvalifikacinės kategorijos neturinčių mokytojų vestų pamokų kokybė aukštesnė nei vidutiniškai šalyje. Tai rodo, kad pagal šiuo metu veikiančią atestacijos sistemą įgyta aukšta kvalifikacija ne visuomet patvirtina ir užtikrina aukštą pedagoginės veiklos, ugdymo kokybę.

6 pav. Pamokos kokybės vertinimas lygiu pagal mokytojo kvalifikacinę kategoriją ir dalis (proc.) pamokų, kurių vertinimas buvo aukštesnis arba žemesnis nei šalies vidurkis (2018 m.)



Šaltinis: Nacionalinė švietimo agentūra

2019 m. UNESCO paskelbė įvairių šalių, tarp jų ir Lietuvos, mokytojų karjeros reformų tyrimo ataskaitą. Ekspertų vertinimu, Lietuva, plėtodama mokytojų karjeros modelį, sukaupe vertingų patirčių, susijusių su perspektyvaus modelio projektavimu ir įgyvendinimu. Pasirinktas karjeros modelis sudaro Lietuvos mokytojams galimybes laipsniškai siekti karjeros. Paaukštinimas leidžia labiau diferencijuoti mokytojus, ir tai sudaro sąlygas geriau įvertinti ir pripažinti jų darbą, atrasti naujoviškas ugdymo praktikas. Visa tai ekspertai išskiria kaip Lietuvos mokytojų karjeros struktūros stiprybes, tačiau pastebi ir silpnybių, susijusių su šio modelio įgyvendinimu. Tai daugiausia administracinės ir finansinės kliūtys, mažinančios struktūros veiksmingumą:

- *Lietuvos atvejis rodo, kad ilgas paaukštinimo galimybių laukimas gali būti kliūtis pritraukti jaunus mokytojus dirbti mokykloje ir gali pakenkti bendram profesijos patrauklumui.* Jaunieji Lietuvos mokytojai turi bent ketverius metus padirbėti mokykloje, kol gali pretenduoti įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tikėtina, kad tai per ilgą laiką tarpas motyvuotiems ir gerų rezultatų siekiantiems jauniems mokytojams.

- *Nors Lietuvoje mokytojų veiklos vertinimas ir paaukštinimas vyksta pagal aiškiai apibrėžtas procedūras, užtikrinant mokytojo teisę siekti paaukštinimo, pasitaiko atvejų, kai mokytojai nėra skatinami siekti paaukštinimo dėl mokyklos finansinių išteklių trūkumo.*

- *Patys mokytojai mano, kad jų vertinimas nepakankamai veiksmingas – per mažai dėmesio skiriama ugdymo proceso, veiklų stebėjimui ir vertinimui.*

- *Nepakankamai išlaikoma pusiausvyra tarp veiklos vertinimo išsamumo / kokybės (išsamus ir kokybiškas mokytojų veiklos vertinimas reikalauja daug laiko ir kitų išteklių) ir vertinimo proceso racionalumo, ekonomiško (racionalus ir ekonomišką vertinimo procesą padėtų sumažinti perteklinių reikalavimų našta).* Lietuvos mokytojai teigė, kad dėl reikalaujamų dokumentų gausos jie vengia siekti paaukštinimo, o galiausiai, šie dokumentai neparodo pačios veiklos kokybės ir įgytų kompetencijų.

- *Tai, kad Lietuvos mokytojai dažnai pažįsta savo vertintojus, kelia klausimų dėl jų veiklos vertinimo proceso objektyvumo.* Šis mokytojų karjeros struktūros aspektas yra ypač svarbus. Todėl siekiant didesnio skaidrumo ir objektyvumo, skatinama tobulinti atestacijos procedūrą ir vertintojų atranką, veiklai vertinti ir sprendimams priimti pasitelkti ekspertus iš savivaldybės ar nacionalinio lygmens institucijų.

- *Lietuvos mokytojų karjeros struktūroje trūksta aiškaus atsakomybių apibrėžimo kiekviename aukštesniame karjeros lygmenyje.* Aiškiai neapibrėžus atsakomybių, susijusių su aukštesne kvalifikacine kategorija, tampa sudėtinga įvertinti, ar geresni mokytojų įgūdžiai ir gebėjimai yra pritaikomi praktikoje, o numatytos naujos funkcijos taip pat gali likti neįgyvendintos. Taigi, pati kvalifikacinė kategorija neužtikrina ir neįpareigoja mokytojo prisiimti papildomų atsakomybių ar siekti aukštesnės veiklos kokybės.

2021–2030 metų nacionaliniame pažangos plane (2020) vienas iš švietimo srities uždavinių yra stiprinti pedagogo profesiją. Tam bus siekiama pritraukti gabių, kūrybingų, jaunų asmenų, motyvuoti keistes vyresnio amžiaus mokytojus, pertvarkyti pedagogų rengimą ir profesinių kompetencijų tobulinimą. Todėl mokytojų karjeros sistemos tobulinimas gali turėti įtakos ir šio uždavinio įgyvendinimui.

Tačiau, planuojant mokytojų karjeros struktūros pokyčius, tikslinga atsižvelgti ir į bendrąsias EBPO ir Eurydice ekspertų **rekomendacijas**, apimančias vertikalų ir horizontalių karjeros galimybių sukūrimą, mokytojų ir mokyklų vadovų įtraukimą į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą, adekvataus darbo užmokesčio užtikrinimą ir visuminį paskirtoms pareigoms atlikti reikalingo darbo laiko įvertinimą, mokytojų veiklos autonomijos ir bendradarbiavimo pusiausvyros siekį, paramos mokytojams planuojant savo karjerą plėtotę (1 lentelė).

1 lentelė. EBPO ir Eurydice ekspertų rekomendacijos mokytojų karjeros struktūrai tobulinti

<p>Sukurti vertikalų ir horizontalių paaukštinimo galimybių mokytojų karjeroje.</p> <p>Svarbu, kad mokytojai, nepasitraukdami iš ugdymo, turėtų galimybę pritaikyti turimus įgūdžius ir patirtį prisiimdami naujas atsakomybes – užimti lyderio pozicijas tam tikrose švietimo srityse, atitinkančiose jų interesus ir kompetenciją (imtis mentorių, mokymosi ar karjeros konsultantų, ugdymo turinio ekspertų, mokyklos projektų koordinatoriaus ar kt. pareigų). Tai suteikia mokytojams didesnę autonomiją planuojant savo karjerą, teigiamai veikia motyvaciją ir mokytojo profesijos patrauklumą.</p>	<p>Kuriant ar tobulinant mokytojų karjeros modelius, į planavimo ir įgyvendinimo procesus įtraukti pačius mokytojus ir mokyklų vadovus.</p> <p>Aktyvus mokytojų ir mokyklų vadovų dalyvavimas padeda užtikrinti kuriamų modelių aktualumą ir dermę su mokyklų patirtimi, pripažinti jų pačių profesionalumą, įgūdžių bei patirties svarbą ir atsakomybės mastą.</p>	<p>Užtikrinti, kad mokytojų darbo užmokestis, kaip svarbus mokytojų karjeros elementas, būtų konkurencingas darbo rinkoje, padėtų pritraukti asmenis rinktis mokytojo profesiją ir išlaikyti jau dirbančiuosius.</p> <p>Darbo užmokestis yra tik vienas iš daugelio profesijos patrauklumo veiksnių, tačiau svarbu pasiekti, kad jis atitiktų mokytojų prisiimtų pareigų ir atsakomybių apimtį ir lygį. Taip pat ypač svarbu kiek įmanoma sumažinti išorinių paskatų poveikį, kuriant tvarią motyvacinę veiklos ir profesinio meistriškumo.</p>
---	--	--

<p>Pasiekti optimalią mokytojų veiklos autonomiją ir mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo pusiausvyrą.</p> <p>Vienas iš būdų paskatinti mokytojų bendradarbiavimą yra motyvuoti mokytojus daugiau laiko praleisti mokykloje, suteikiant jiems erdves ir sudarant sąlygas dirbti ir savarankiškai, ir su bendradarbiais.</p>	<p>Siekti, kad mokytojų ir mokyklų vadovų apmokamas darbo laikas atspindėtų jų pareigų ir atsakomybių įvairovę.</p> <p>Vis labiau pripažįstama, kad pakankamo darbo laiko skyrimas pasiruošti pamokoms, bendradarbiauti su kolegomis, stebėti jų veiklą ir kurti žinias, yra svarbus veiksnys užtikrinant mokytojų profesinės veiklos veiksmingumą. Skiriant pakankamai mokytojų darbo laiko atitinkamoms veikloms, galima paskatinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir profesionalių besimokančių bendruomenių plėtrą.</p>	<p>Plėtoti paramos sistemą dirbantiems mokytojams planuojant savo karjerą.</p> <p>Šiam tikslui gali būti pasitelktos įvairios paramos formos: skatinama kurti mokyklos mokytojų karjeros planus, teikiamos individualios konsultacijos, rengiami informaciniai seminarai, informacija skelbiama interneto svetainėse.</p>
--	--	--

Šaltinis: : OECD (2019), *Working and Learning Together*; European Commission/EACEA/Eurydice, 2018

Šaltiniai

1. Crehan L. Exploring the Impact of Career Models on Teacher Motivation. – UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2016.
2. Designing Teacher Career Structures and Evaluating Staff Performance. – UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2019.
3. European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
4. Implementing Teacher Career Structure Reform. – UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2019.
5. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3216 „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologų) atestacijos nuostatų patvirtinimo“.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“.
7. OECD (2019), *Working and Learning Together: Rethinking Human Resource Policies for Schools*, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris.
8. OECD (2019), *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
9. OECD (2020), *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*, TALIS, OECD Publishing, Paris.
10. Tournier B., Chimier Ch., Childress D., Raudonyte I. Teacher Career Reforms: Learning from experience. – UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2019.
11. Why Reform Teacher Careers and What Models Are Emerging? – UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2019.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <https://www.smm.lt/web/lt/teisine-informacija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize/naujienos-analizes>; <https://www.nsa.smm.lt/stebesenos-ir-vertinimo-departamentas/veiklos-sritys/svietimo-politikos-analize/>; <https://www.nsa.smm.lt/infrastrukturos-pletros-departamentas/leidiniai/naujausi/>.

Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus patarėją dr. Ritą Dukynaitę (el. p. rita.dukynaites@smm.lt, tel. (8 5) 2191123).

Analizę parengė **dr. Rima Zablackė**, Nacionalinės švietimo agentūros Stebėsenos ir vertinimo departamento Švietimo politikos analizės ir tyrimų skyriaus analitikė.

Konsultavo: **Egidija Nausėdienė**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Pedagogų veiklos skyriaus vyriausioji specialistė, einanti skyriaus vedėjo pareigas, **dr. Rita Dukynaitė**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus patarėja.

Kokias karjeros galimybes turi mokytojai?

Redaktorė **Anželika Tekutienė**
Maketavo **Valdas Daraškevičius**

2020-12-04. Tir. 500 egz.

Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Bendrųjų reikalų departamento Aprūpinimo ir leidybos skyrius, Suvalkų g. 1, 03106 Vilnius
Spausdino UAB „INDIGO print“, Piliakalnio g.1, 46223 Kaunas

ISSN 2669-0977 (elektroninis)