

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Asta KONTAUTAITĖ**  
**Neringa ZAVACKIENĖ**

**MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VADYBOS**  
**ASPEKTAI: ŠIAULIŲ MIESTO IR RADVILIŠKIO RAJONO**  
**MOKYKLŲ PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas**

**Šiauliai, 2007**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VADYBOS**  
**ASPEKTAI: ŠIAULIŲ MIESTO IR RADVILIŠKIO RAJONO**  
**MOKYKLŲ PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorius** Asta Kontautaitė, Neringa  
Zavackienė.....

**Vadovas** dr. Kęstutis Ališauskas.....

**Recenzentas** .....

.....

## **SANTRAUKA**

Asta Kontautaitė, Neringa Zavackienė

**Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektai: Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokyklų pavyzdžiu.**

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio autorių kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykis, kaip mokytojų kvalifikacijos tobulinimas siejamas su mokymosi visą gyvenimą idėja, aptariami mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektai. Darbe pateikiama Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokyklų vadovų nuomonė apie mokytojų atestavimo sistemą, aptariami kokybinio tyrimo rezultatai, įvertinti mokytojų vadybiniai kvalifikacijos tobulinimosi etapai bei jų požiūriai apie įvairių institucijų organizuojamus renginius.

Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad aukštesnė mokytojų kvalifikacinė kategorija ne visada garantuoja geresnę ugdymo kokybę: išryškinti dabartinės atestacijos sistemos trūkumai, pabrėžiama, kokios pedagoginės veiklos sritys turėtų būti vertinamos pedagogui tobulinant kvalifikaciją. Kiekybiniu požiūriu nustatyta, kad mokytojai kvalifikacijos tobulinimo vadybos procese nuosekliai planuoja, organizuoja kvalifikacijos tobulinimo, rodiklių kaupimo procesus, o vadovai užtikrina abipusį bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene sprendžiant ugdymo klausimus, problemas, informuoja mokytojus kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo klausimais. Tiriant pedagogų požiūrį apie įvairių institucijų organizuojamus renginius, išryškėja teigiami aspektai tiek pačių įstaigų, tiek renginių lektorių ir renginių pobūdžio atžvilgiu.

## **SUMMARY**

Asta Kontautaitė, Neringa Zavackienė

**Aspects of Perfection Management Teachers Qualification: According Examples Siauliai City and Radviliskis Region Schools.**

Master's work.

In the master's work we analyze Lithuanian and foreign authors intercourse of qualification and competence conception, how improvement of teacher's qualification is connected with the idea to study all life, we discuss aspects of teachers qualification management.

In our work we give the opinion of Siauliai city and Radviliskis region schools leaders about system of teachers certification, discuss results of qualitative research, we evaluate stages of teachers management qualification improvement and their point of view to events, which are organized by different institutions.

After qualitative research we can say that higher teachers qualification category not always guarantee better quality of education: we uncover imperfection in teachers certification nowadays, emphasize what field of pedagogical activity should be evaluated when teachers improve their qualification. We established by quantitative standpoint, that teachers improving their management qualification plan consecutively, organize improvement of their qualification, process of indexes accumulation, leaders ensure mutual co-operation with schools community solving different questions, problems in education, inform teachers about their qualification and improvement of their competence. According the research, teachers express their positive standpoints to different kind of events, to lectures and emphasize positive aspects to institutions and organized events.

## TURINYS

|   |    |
|---|----|
| IVADAS.....   | 8  |
| 1. MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VADYBOS TEORINIS PAGRINDIMAS  | 14 |
| 1.1. Profesinė kompetencija ir pedagogo kvalifikacija .....   | 14 |
| 1.1.1. Kvalifikacijos ir profesinės kompetencijos sampratų santykis .....                                       | 14 |
| 1.1.2. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimasis .....   | 20 |
| 1.1.3. Besimokanti organizacija kaip darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiksnys.....                         | 24 |
| 1.1.4. Strategija kaip mokyklos tobulinimo technika.....  | 29 |
| 1.1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų veikla .....  | 31 |
| 1.1.6. 1998 m. pedagogų atestacijos nuostatų ir 2006 m. pedagogų atestacijos nuostatų<br>projekto analizė ..... | 33 |
| 1.2. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadyba .....  | 34 |
| 1.2.1. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektai .....  | 34 |
| 1.2.2. Mokytojų vadybinės kompetencijos struktūra .....   | 36 |
| 1.2.3. Vadybiniai aspektai ugdymo procese.....  | 39 |
| 1.3. Europinės švietimo dimensijos kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi veiksnys .....                     | 42 |
| 1.3.1. Europinių švietimo dimensijų samprata.....   | 42 |
| 1.3.2. Europinės švietimo dimensijos kaip veiksnys pedagogo veiklos kaitai.....                                 | 43 |
| 1.3.3. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo dermė Lisabonos strategijos kontekste..                      | 44 |
| 2. MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS ŠIAULIŲ MIESTE IR RADVILIŠKIO<br>RAJONE.....                             | 47 |
| 2.1. Tyrimo metodika .....  | 47 |
| 2.2 Mokyklos vadovų atestavimo sistemos vertinimas .....  | 49 |
| 2.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai .....   | 52 |
| 2.3.1. Demografinių duomenų analizė .....   | 52 |
| 2.3.2. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos tyrimas.....  | 58 |
| 2.3.3. Mokytojų požiūrio į įvairių institucijų organizuojamus kursus tyrimas .....                              | 69 |
| IŠVADOS.....  | 88 |
| REKOMENDACIJOS .....  | 91 |
| LITERATŪRA .....  | 92 |
| PRIEDAI .....   | 98 |

## LENTELĖS

- 1 lentelė. Tyrimo imties charakteristika.
- 2 lentelė. Klausimyno pedagogams apie kvalifikacijos tobulinimą struktūra.
- 3 lentelė. Nuo mokslo metų pradžios organizuojate visus renginius pagal iš anksto suplanuotą metodinės veiklos planą.
- 4 lentelė. Savo iniciatyva vykdote numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti.
- 5 lentelė. Administracija nesuinteresuota Jūsų aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekimu.
- 6 lentelė. Mokytojų nuomonė apie mokyklos valdymą Šiauliuose.
- 7 lentelė. Mokytojų nuomonė apie mokyklos valdymą Radviliškio rajone.
- 8 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose mokytojai gauna naujų dalykinių žinių.
- 9 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogai susipažįsta su naujais mokymo metodais.
- 10 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų.
- 11 lentelė. Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro vertinimas.

## ILIUSTRACIJOS

- 1 pav. Sąvokų „kvalifikacija“, „kompetencija“ ir „kompetentingumas“ sąveika.
- 2 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste.
- 3 pav. Profesijos mokytojų tęstinio mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) turinio modelis.
- 4 pav. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų nuolatinio mokymosi modelis.
- 5 pav. Mokytojo vadybinio kompetentingumo struktūra.
- 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Šiaulių mieste.
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Radviliškio rajone.
- 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Šiaulių mieste.
- 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Radviliškio rajone.
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Šiaulių mieste.
- 11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Radviliškio rajone.
- 12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos pobūdį Šiaulių mieste.

- 13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos pobūdį Radviliškio rajone.
- 14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą Šiaulių mieste.
- 15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą Radviliškio rajone.
- 16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją Šiaulių mieste.
- 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją Radviliškio rajone.
- 18 pav. Kiek dienų jūs praleidote kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose?
- 19 pav. Ar lankotės seminaruose dalykinių žinių plėtimui?
- 20 pav. Ar planuojate kiek ir kokių kvalifikacijos tobulinimo renginių jums būtina aplankyti per metus?
- 21 pav. Ar administracijos reikalavimu domitės savo kvalifikacijos tobulinimu?
- 22 pav. Ar dėl nenumatytų aplinkybių atidedate suplanuotą metodinės veiklos renginį?
- 23 pav. Ar teikiate administracijai pasiūlymus dėl organizuojamų renginių svarbos?
- 24 pav. Ar administracija Jums primena apie mokytojo pareigą tobulinti kvalifikaciją?
- 25 pav. Kada vyko kvalifikacijos tobulinimo renginiai Šiauliuose?
- 26 pav. Kada vyko kvalifikacijos tobulinimo renginiai Radviliškio rajone?
- 27 pav. Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius Šiauliuose?
- 28 pav. Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius Radviliškio rajone?
- 29 pav. Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?
- 30 pav. Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?
- 31 pav. Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?
- 32 pav. Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?
- 33 pav. Kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo renginiai Jums yra labiausiai ir mažiausiai naudingi Jūsų darbo požiūriu?
- 34 pav. Kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo renginiai Jums yra labiausiai ir mažiausiai naudingi Jūsų darbo požiūriu?
- 35 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai pailsi nuo darbo mokykloje rutinos.
- 36 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį turėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai.
- 37 pav. Mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini pedagogui siekiant karjeros.

38 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta pamokų metu, ir mokytojai turi per mažai galimybių juose dalyvauti.

39 pav. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti, todėl mokytojai per retai juose dalyvauja.

40 pav. Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir pedagogams trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek jie norėtų.

## ĮVADAS

**Tyrimo problema.** Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas išgyvena pokyčių metą. Siekiant tobulinti profesinę pedagogų patirtį, darbo kultūrą, jiems sudaromos sąlygos susipažinti su naujai įprasminama Lietuvos pedagoginės minties ir švietimo istorija, šiuolaikinės pedagoginės psichologijos principais, moderniais didaktiniais metodais, konceptualiais švietimo reformos pagrindais. Tuo tikslu plečiamas pedagogų kvalifikaciją keliančių institucijų tinklas, kuriame savo patyrimą perteikia pedagogikos mokslininkai iš Lietuvos ir iš šalių (Amerikos, Danijos, Norvegijos, Švedijos, Vokietijos, Austrijos, Prancūzijos ir kt.), turinčių senas demokratinio švietimo tradicijas (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Naujas asmenybinis ir sociokultūrinis Lietuvos švietimo tikslų įprasminimas verčia atnaujinti ugdymo turinį, ieškoti pedagoginės veiklos kaitos galimybių, atsižvelgiant į šiuolaikinės Europos ir pasaulio švietimo kaitos tendencijas, ir siekti, kad kiekybiniu bei kokybiniu požiūriais švietimo sistema artėtų prie Europos švietimo sistemos (Jackūnas, 1993).

Europinių švietimo dimensijų kontekste iškilusi Lietuvos švietimo modernizavimo problema skatina ugdymo institucijas ir jų pedagogus dalyvauti tarptautinių organizacijų edukaciniuose projektuose (programose) ir ieškoti esminių bendrumų, naujų kokybių ir realizuoti pirmiausia europines švietimo dimensijas, kurios tiesiogiai turi įtakos ugdymo turiniui, apima besikeičiančią pedagogo, mokinio ir kitų ugdyme dalyvaujančių subjektų veiklą, t.y. visą mokyklos gyvenimą (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Remiantis tyrimais, atliktais 2004 – 2005 m. m. Švietimo plėtotės centro Politikos analizės grupės vyriausiojo specialisto dr. A. Kalvaičio, 80 proc. bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų kontaktinių valandų krūvis buvo didesnis, nei nustatyta pedagoginė norma, t.y. 18 kontaktinių valandų per savaitę. Tai reiškia, kad dėl didesnio nei nustatyta pedagoginė norma, kontaktinių valandų per savaitę skaičiaus mokytojas turi ilgiau ruoštis pamokoms, tikrinti daugiau mokinių rašto darbų, daugiau planuoti, pildyti daugiau dokumentų, dirbti su daugiau mokinių, rengti daugiau mokymo bei vaizdinės medžiagos. Taigi didesnis, nei nustatyta pedagoginė norma, valandų per savaitę skaičius automatiškai didina ir kitokią mokytojo veiklą mokykloje. Mokytojų atlyginimas, turint tik nustatytą pedagoginę normą, t.y. 18 kontaktinių valandų per savaitę, nėra didelis. Todėl siekimas turėti daugiau kontaktinių valandų yra sąlygotas gauti didesnę atlyginimą (Barkauskaitė, 2001). Be to, mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, kurie būtini pedagogui siekiant karjeros, keliant kvalifikaciją. *Kodėl mokytojai stengiasi tobulinti kvalifikaciją? Kaip tokia situacija įtakoja mokytojų kompetenciją? Kokį dėmesį mokytojas skiria*



*kvalifikacijos kėlimui? Ar mokytojo atestacija tampa kaip didesnių pajamų įrankis? Ar ji yra reikšminga savęs tobulinimui, o tuo pačiu mokymo kokybei?*

Nuo pat švietimo reformos pradžios į ugdymo turinio atnaujinimą žvelgiama kaip į pedagogo veiklos kaitos būdą. Brėžiama riba tarp senojo akademinio ir naujojo demokratinio ugdymo turinio, kurio kūrimo gaires siūlo lankstūs mokymo planai, bendrosios programos, bendrojo išsilavinimo standartai, lanksti egzaminų sistema. Visa tai nusako kūrybinį santykį su kultūros tradicija ir gyvenimo realybe. Pastaruoju metu yra visuotinai pripažįstama, kad pagrindinis švietimo kaitos, mokyklos, o kartu ir visuomenės tobulinimo veiksnys yra pedagogai, iš kurių tikimasi, kad jie išugdys jaunuomenę, gebančią aktyviai ir produktyviai dalyvauti pokyčiuose. Būtent pedagogams keliami vis nauji reikalavimai ir priekaištaujama, kad jie atsilieka nuo visuomenės kaitos tendencijų, yra konservatyvūs, uždari, dirba nepakankamai efektyviomis priemonėmis, lėčiau nei kitose srityse dirbantys žmonės diegia naujoves (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Sparčius veiklos pasaulio pokyčius atitinkančius mokymosi poreikius patenkinti neformaliuoju savaiminio mokymosi būdu tampa per daug sunku arba visiškai neįmanoma. Todėl profesijos mokytojų nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas reikalauja organizuotų mokymosi formų, kurių padedami per trumpesnę laiką jie perimtų atitinkamą mokymosi turinį, informaciją ar patirtį. Tokio mokymosi turinys turi tenkinti ne tik veiklos pasaulio iššūkius priimančią profesinę sistemą, bet ir patį profesijos mokytoją. Todėl kokybiškas ir efektyvus profesijos mokytojų tęstinis mokymasis yra strateginis valstybės, socialinių partnerių, mokymo institucijų bei pačių mokytojų uždavinys. Ar mokytojai yra pasirengę priimti žinių visuomenės iššūkį mokytojų tęstiniam mokymuisi ir atlikti jiems keliamas naujas užduotis? (Laužackas, 2002).

Mokykla yra pelno nesiekianti organizacija, kurios veikla įtakoja ugdymo tikslą: pagerinti moksleivių gyvenimą ir padėti ugdyti piliečius, galinčius produktyviai gyventi ir dirbti dinamiškoje ir vis sudėtingesnėje visuomenėje (Dobranskienė, 2002). Ugdymo procese mokytojas tiek per pamokas, tiek popamokinės veiklos metu planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja. Vadinasi, mokytojas atlieka ir vadybininko vaidmenį (Želvys, 2003). Nauji reikalavimai mokytojų kompetencijos srityje sąlygojami ir švietimo reformų, vykstančių daugelyje pasaulio šalių. Ne išimtis ir Lietuva, sugrįžusi į demokratinių valstybių grupę ir reformuojanti švietimo sistemą. Globalizacija, urbanizacija, informacinės ir žinių visuomenės artėjimas kelia naujus uždavinius ir mokytojams, ir mokykloms (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005). Įgyvendindami šiuos uždavinius, mokytojai susiduria su nuolatiniais pokyčiais ir naujovėmis bei sprendžia dvigubą problemą: kaip geriausiai parengti moksleivius ateičiai, kuri tikriausiai bus dar reiklesnė? Todėl jie turi mokytis, kaip vystyti ir tobulinti ugdymo/mokymo programą, remiantis naująja mokymosi paradigma, labiau akcentuojančia mokymąsi nei mokymą (Barčkutė, 2003).

Sparčios ekonominės ir socialinės Europos permainos reikalauja naujo požiūrio į švietimą ir mokymą. Mokymasis visą gyvenimą yra tarsi skėtis, po kuriuo turėtų vienytis įvairios mokymo ir mokymosi rūšys. Norint įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą, reikia, kad visi dirbtų drauge ir veiksmingai – tiek kaip individai, tiek kaip organizacijos. Šalies pedagogų kvalifikacijos tobulinimas grindžiamas bendromis su Europa nuostatomis, akcentuojančiomis kintantį pedagogo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam pedagogui būtinas naujas kompetencijas ir vertybines nuostatas (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005). Šiuolaikinis mokytojo vadybinis kompetentingumas ir nuolatinis jo tobulinimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis profesinį tobulėjimą ir kokybišką veiklą (Rodzevičiūtė, 2007).

**Tyrimo aktualumas.** Aktyviai tobulinti švietimo, o kartu ir profesinio rengimo sistemą Europą skatina sparti mokslo ir technologijų kaita, finansinės ir ūkinės veiklos globalizacija, informacinis „sprogimas“, susijęs su kompiuterinių technologijų skverbimusi į visas ūkio ir žmonių gyvenimo sritis. Žinių visuomenės fenomenas, iki šiol buvęs mokslinių diskusijų objektas, tampa realybe. Industrinės visuomenės perėjimas į žinių visuomenę kelia politinius tikslus bei naujų veiklos formų ir metodų poreikį. Sunku įvertinti švietimo sistemos kaip socialinės organizacijos vaidmenį ir atsakomybę – žinių visuomenės iššūkiai keičia jos tradicinę sampratą ir skatina keistis į dinamišką, lengvai taikomą ir lankstų naujos epochos poreikius tenkinanti reiškinį (Laužackas, 2002).

Žengimas į žinių amžių, kuriame mokymasis visą gyvenimą tampa būtinybe, vadovavimasis nauja mokymosi paradigma, europinių dimensijų taikymas švietime lemia mokytojo vadybinio kompetentingumo plėtojimo aktualumą. Taigi šiuolaikinės besikeičiančios visuomenės pasikeitimai meta iššūkį mokytojams, jų vadybiniam kompetentingumui. Juk švietimo paskirtis – suteikti asmeniui brandaus savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus visą gyvenimą (Švietimo gairės, 2002).

Dinamiška aplinka kelia naujus reikalavimus žmogui ir organizacijai bei siūlo naujas alternatyvas veiklai ir praktikai. Šiame informacinių technologijų amžiuje mokymasis ir darbas tampa neatsiejama: mokymasis yra nauja darbo forma, produktyvios veiklos sąlyga ir garantas, darbas – nuolatinė mokymosi situacija. Mokymasis tampa esminiu individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės faktoriumi, todėl daugiau nebegalima mokymosi susieti tik su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu periodu gyvenime. Mokymasis turi vykti nuolat ir yra kiekvieno, tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis. Ar švietimo institucija taip pat turi tapti besimokančia organizacija? Technologijų ir socialinių pokyčių tempas yra toks spartus, kad mokinių gebėjimas pasiekti geresnių rezultatų kintančioje aplinkoje priklausys nuo mokyklų gebėjimo pritaikyti prie naujų reikmių mokymo turinį, metodus ir elgsenos normas. Švietimo institucijoms reikia keistis, tapti besimokančios visuomenės

besimokančiomis organizacijomis, kurios sukurtų sąlygas tikram mokymuisi ir praktikos tyrimui bei svarbiausiu savo veiklos tikslu laikytų mokymosi galimybių organizavimą (Barčkutė, 2003). Taigi kintantis veiklos pasaulio ir žmonių tarpusavio sąveikos pobūdis lemia profesinio rengimo sistemos pokyčius bei formuluoja naujus profesijos mokytojų, kuriančių ir realizuojančių mokymo ir mokymosi sąlygas, vaidmenis (Laužackas, 2002).

Žmonių kvalifikacijos įgijimas bei jos tobulinimas, įgalinantis eiti į darbo rinką, yra bet kurios šalies švietimo sistemos pirmaeilė funkcija. Besimokanti organizacija yra būtina sąlyga planingai švietimo kaitai – reformai, mokyklos kultūros kaitai, pedagogo profesinės raidos ir institucinės raidos sintezei, bendradarbiavimo kultūrai, visų organizacijos narių mokymuisi ir veikimui komandose, besimokančios bendruomenės kūrimui. Mokymasis organizacijoje lemia vadovavimo mokyklai kokybę: naujovišką direktoriaus darbą, mokytojo veiklos kaitą, mokyklinės organizacijos santykį su aplinka, mokyklinės organizacijos struktūrą, ugdymo turinio kaitą (Barčkutė, 2003). Besimokančios organizacijos koncepcija yra sąlyginai naujas reiškinys ir ypač aktyviai diskutuojamas kaip itin svarbus ir reikšmingas verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje. Esminis besimokančios organizacijos koncepcijos metodologinis pagrindas yra mokymasis per veiklą, kai mokymasis vyksta reflektuojant savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant – taip sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes. Mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus, be to, pakinta jų veiksmai.

Pats programos įgyvendinimo procesas reikalauja nuolatinio mokytojo mokymosi bei pateikia daugybę galimybių mokytojui mokytis. Mokytojai turi galvoti, kaip tai padaryti kuo geriau nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Jie turi mokytis, tobulinti savo gebėjimus ir plėtoti kompetencijas. Gebėjimai įvardijami įvairiai: kaitos valdymo gebėjimai, darbinei veiklai būtini įgūdžiai (Dobranskienė, 2002), postmodernistiniame amžiuje sėkmę lemiantys gebėjimai (Everard, Morris, 1997), mokymosi per visą gyvenimą amžiaus gebėjimai (Stoll, Fink, 1998).

Žinių visuomenės ir nuolatinio mokymosi amžiuje profesijos mokytojas yra aktyvus besimokantysis. Nuolat kintančioms veiklos funkcijoms atlikti mokytojui nepakanka pasirengimo ir kvalifikacijos, kurią jis įgyja tradicinėje pirminio rengimo sistemoje. Nuolatinis dalykinės, pedagoginės ir vadybinės kvalifikacijos tobulinimas siekiant naujas funkcijas atitinkančių kompetencijų suartina gana skirtingus mokymosi procesus. Mokinių mokymas ir mokymasis priartėja, o kartais net susilieja su mokytojų pažintine veikla (Laužackas, 2002).

Siekiant spartinti technikos, technologijos pažangą, reikia vis daugiau proto, o ne fizinių pastangų. Ypatingi reikalavimai darbuotojams sietini su sparčia informacinių technologijų pažanga. Jos ne tik naudojamos betarpiškai kiekvieno darbuotojo darbe, bet ir leidžia žymiai padidinti kiekvieno asmens galimybes, plėsti savo akiratį, kartu didina ir konkurenciją. Sužlugus

centralizuotai valdymo sistemai, šiandieninis gyvenimas kuria nestandartines situacijas, kuriose galimi įvairūs valdymo, organizavimo, planavimo, motyvavimo modeliai, todėl vadybos mokslo raida taip pat veikia darbuotojų kvalifikacinį lygį (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006).

**Tyrimo objektas:** mokytojų kvalifikacijos tobulinimas.

**Tyrimo dalykas:** mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadyba ir vadovų požiūris į mokytojų atestavimo sistemą.

**Tyrimo tikslas:** ištirti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektus Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokyklose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atlikti mokslinės literatūros analizę mokytojų kvalifikacijos tobulinimo tematika;
2. išsiaiškinti mokyklos vadovų požiūrį į mokytojų atestavimo sistemą;
3. išanalizuoti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos funkcijas;
4. įvertinti mokytojų požiūrius į įvairių institucijų organizuojamus kursus;
5. atlikti tyrimo kokybinę ir kiekybinę bei rezultatų lyginamąją analizę.

**Tyrimo hipotezė:**

- ✘ dabartinė mokytojų atestacijos sistema neleidžia tinkamai įvertinti jų kompetencijos;
- ✘ mokytojo kvalifikacijos tobulinimo vadyba įtakoja jo veiklos kokybę.

**Tyrimo metodologija.** Rašant šį darbą remtasi P. Jucevičienės, R. Laužacko, M. Barkauskaitės, L. Jovaišos, R. Želvio, B. Valkaitienės ir kt. autorių moksliniais darbais, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymu: dėl pedagogų atestacijos nuostatų.

Tiriamąjį darbo conceptualumą pagrindimą siejame su sparčia mokslų ir technologijų kaita, kuri reikalauja iš mokytojo nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo. Kiekybinis tyrimas padės atskleisti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pagrindinių vadybos funkcijų vykdymą. Todėl žinių visuomenės ir nuolatinio mokymosi amžiuje mokytojui būtinas nuolatinis dalykinės, pedagoginės-psichologinės ir vadybinės kvalifikacijos tobulinimas. Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad norėta išsiaiškinti vadovų požiūrį į dabartinę, 1998 m. patvirtintą, „Mokytojų atestacijos nuostatų“ sistemą.

**Tyrimo metodika.**

✘ **Tiriamieji.** Kiekybiniame tyrime dalyvavo Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono gimnazijų, vidurinių, pagrindinių mokyklų vadovai. Kiekybiniame tyrime buvo atsitiktinai apklausti 172 respondentai iš Šiaulių miesto profesinių, gimnazijos, vidurinės, pagrindinių ir pradinės mokyklų bei 162 pedagogai iš Radviliškio gimnazijų, vidurinių, pagrindinių mokyklų.

Iš viso tyrime dalyvavo 349 respondentai.

✘ **Instrumentarijus.** Standartizuotas interviu ir anketavimo metodai. Kokybinio tyrimo struktūrą sudaro šeši atviro tipo ir keturi uždaro tipo klausimai. Anketa sudaryta remiantis Vilniaus universiteto Sociologijos katedros dėstytojų parengta anketa. Joje pateikta 19 klausimų, suskirstytų pagal tiriamojo darbo sritis: demografinių duomenų apie respondentą blokas, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos ir kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių kokybės charakteristikos.

✘ **Metodai.** Tyrime taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, interviu metodas, kompiuterinis duomenų apdorojimas SPSS (Statistical Package for Social Science) ir MS Excel programomis.

**Tyrimo strategija.** Tyrimas atliktas 2006-2007 metais:

1. surinkta ir išnagrinėta mokslinė literatūra kvalifikacijos tobulinimo klausimais;
2. sudarytas kokybinis klausimynas vadovams ir anketa mokytojams;
3. apklausta 15 vadovų ir 334 mokytojai iš Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono;
4. atlikta kompiuterinė statistinė duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas.

**Rezultatų naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Atliktas tyrimas padeda įvertinti vadovų ir mokytojų požiūrį apie dabartinę atestacijos sistemą. Remiantis išanalizuotais tyrimo kokybiniais kriterijais galima teigti, kad švietimo sistemai būtina nauja objektyvesnė mokytojų pedagoginės veiklos vertinimo sistema. Tokį problematiškumą lemia netinkama nuostatų sistema. Todėl šiuo metu patvirtinti naujieji mokytojo atestacijos nuostatai, įsigaliosiantys 2008 metų pradžioje. Magistro darbe naujieji atestacijos nuostatai apžvelgti tik teoriniu aspektu, todėl jiems įsigaliojus būtų galima atlikti praktinį jų taikymo tinkamumą.

# 1. MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VADYBOS TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Profesinė kompetencija ir pedagogo kvalifikacija

### 1.1.1. Kvalifikacijos ir profesinės kompetencijos sampratų santykis

Pastarųjų metų tyrinėjimuose R. Laužackas (2005) atskyrė *kompetencijos* ir *kvalifikacijos* terminus, nors jis teigia, kad šių sąvokų skirtumai nėra dideli, tačiau atkreipia dėmesį į tai, „kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas švietimo procesų tikslai“ (Laužackas, 2005, p. 37). P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) analizuodamos kompetencijos sampratą teigia, kad: „Epistemiologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijoms patvirtinimas“ (Jucevičienė, Lepaitė, 2000, p. 45). D. Jungkunz (1999) kalbėdamas apie kvalifikaciją teigia, kad „kvalifikacija vadinamos asmeninės savybės, žinios, gebėjimai nėra vertybė pačios sau. Vertybe jos tampa tik virsdamos vidinių ir išorinių veiklos užduočių sprendimo priemonėmis“ (Jungkunz, 1999, p. 23).

Anot R. Laužacko, V. Dienio (2004), sudėtinė kvalifikacijos dalis yra kompetencija. Jeigu kvalifikacija apibūdina pasirengimą (tinkamumą) plačiai daugiafunkcinei veiklai (dažniausiai profesijai), tai kompetencija reiškia funkcinį gebėjimą atlikti dalį tos veiklos, t.y. vieną veiklos funkciją ar net operaciją. Kvalifikacijos skirstymas į kompetencijas yra labai svarbus švietimui, kuomet kuriant mokymo programas reikia žinoti, kokioms smulkioms veikloms atlikti bus rengiamas specialistas bei kokias žinias ir gebėjimus jam dėl to reikės įgyti.

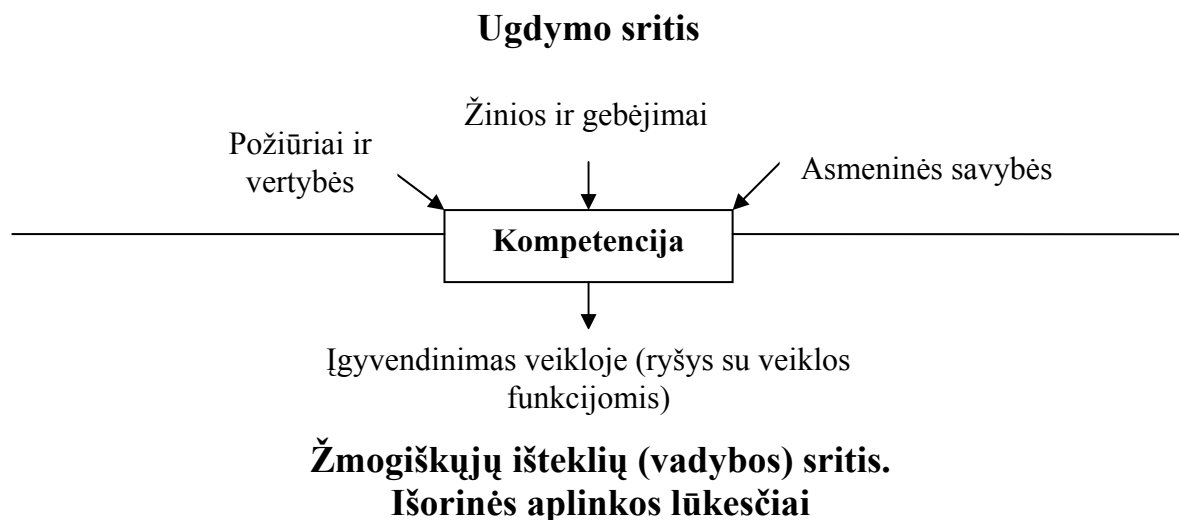
Lietuviškoje literatūroje, o taip pat ir praktikoje kompetencijos sąvoka dažnai naudojama norint apibūdinti darbuotojo kompetentingumą. Tačiau tai skirtingą prasmę turintys žodžiai. Kai norima pabrėžti darbuotojo veiklos efektyvumą, jos kokybę arba gebėjimą praktikoje panaudoti tam tikras kompetencijas ar kvalifikaciją, reikia vartoti žodį kompetentingumas arba nekompetentingumas. Kai kalbama apie žmogaus pasirengimą (potencialą) atlikti tam tikrą veiklą, vartojama kompetencijos sąvoka (Laužackas, Dienys, 2004). Kvalifikacija ir kompetencija yra svarbiausias potencialus kompetentingumo kriterijus, jos pagrindas. Kvalifikacija yra įgyjama, tuo tarpu kompetentingumas – išvystomas (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005).

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
|                                     | <b>Daugiafunkcinė veikla<br/>PROFESIJA</b> | <b>Monofunkcinė veikla<br/>VEIKLOS SRITIS<br/>ARBA OPERACIJA</b> |
| <b>Pasirengimas<br/>Tinkamumas</b>  | <b>KVALIFIKACIJA</b>                       | <b>KOMPETENCIJA</b>  |
| <b>Pasirengimo<br/>paliudijimas</b> | <b>DIPLOMAS</b>                            | <b>PAŽYMĖJIMAS</b>   |
| <b>Pasireiškimas<br/>veikloje</b>   | <b>KOMPETENTIN-<br/>GUMAS</b>              | <b>KOMPETENTIN-<br/>GUMAS</b>                                    |

1 pav. Sąvokų „kvalifikacija“, „kompetencija“ ir „kompetentingumas“ sąveika

Šaltinis: Laužackas, R., Dienys, V. (2004). *Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika*, p. 6.

Kadangi kompetencija yra ugdymo ir žmogiškųjų išteklių (vadybos) mokslų tyrimo objektas, tai analizuojant šį fenomeną reikia atsižvelgti į jo tarpdalykiškumą, kuris atskleidžia tyrimų metodologijų įvairovę, leidžiančią nustatyti ugdymo programų sudarymo požiūrius (Lepaitė, 2003).



2 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste

Šaltinis: Lepaitė, D. (2003). Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija, p. 25.

Švietimo klausimus nagrinėjančioje literatūroje autoriai K. Kaminskas (2002), B. Valkaitienė (2004) neretai diskutuoja dėl *kompetencijos* termino vartojimo, o *kvalifikacijos tobulinimas* ir *kvalifikacijos kėlimas* vartojama sinonimiškai. Išsamiausiai profesinės kvalifikacijos termino problemą išnagrino K. Kaminskas: išanalizavęs įvairių šalių ir užsienio autorių darbuose bei Europos Sąjungos dokumentuose vartojamus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo termino sinonimus, remdamasis Lietuvos švietimo klasifikacijos suteiktu šioms sąvokoms turiniu, jis *mokytojo profesiniu tobulinimusi* laiko bet kurią veiklą, per kurią plėtojami pedagogo profesiniai gebėjimai, žinios, patirtis, jo kaip mokytojo kompetencijos. B. Valkaitienė (2004) apibendrinusi mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatus, teigia, kad *kompetencija* – konkretus gebėjimas atlikti tam tikrą profesinės veiklos funkciją.

Moksliniu požiūriu *kompetencijos* sąvoka apibūdinama gana įvairiai. Analizuojant autorių (Pearson, 1984; Spencer, 1993; Poole, Warner, 2000; Boyatzis, 1982, 2002; Lepaitė, 2003; Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003, Laužackas, Pukelis, 2001,2005) darbus apie kompetencijas, matyti, kad vieni autoriai labiau išryškina subjektyvųjį, kiti objektyvųjį *kompetencijos* aspektą. Galima išvelgti turimų individo žinių ir asmeninių gebėjimų akcentavimą. R. E. Boyatzis (2002) požiūriu – kompetencija siejama su pagrindinėmis asmens savybėmis, kurių turėjimas leidžia tinkamai naudoti įgytas žinias. D. Lepaitė (2003) kompetenciją atskleidžia kaip edukacinio proceso ir įgimtų bei išugdytų asmeninių savybių sinergijos rezultata, kuris, pasak A. Pearson (1984), yra ilgalaikio proceso pasekmė. R. Laužackas, K. Pukelis (2001), B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003) pabrėžia funkcinės veiklos gebėjimo rezultata, kuri sąlygoja atitinkama elgsena. Bet kurios profesijos veikla sietina ne su viena konkrečia funkcinė kompetencija, bet su daugeliu atliekamų funkcijų. Manytina, kad subjektyviojo ir objektyviojo kompetencijos aspekto proporcijos išlaikytos Laužacko (2005) kompetencijos traktuotėje, kur kalbama apie individo gebėjimus, įgytas žinias, suformuotas nuostatas ir praktinį patyrimą. Kartu nurodomas ir naujas aspektas – *kompetencijos kokybė*. Kompetencijos kokybės sampratą nesunku paaiškinti, kadangi profesinė kvalifikacija apibūdinama kaip tam tikrai profesijai reikalingos žinios ir gebėjimai, suprantama, kad jų apimtis tam tikros veiklos pradžioje ir po tam tikro laiko gerokai skiriasi (Rudytė, Šeputienė, Balčiūnas, 2006).

Kvalifikacija parodo „žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“ (Laužackas, Pukelis, 2000, p. 10), tai, kad tos įgytos vertybės yra skirtos tam tikrai veiklai atlikti (Laužackas, 2005). Kaip teigia D. Blaschke (1986), „kalbant apie profesinę kvalifikaciją, turima galvoje žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, išreikšti egzaminų, mokymosi arba studijų rezultatus apibrėžiančių pažymėjimų forma“ (Blaschke, 1986, p. 536).

B. Valkaitienė (2004) teigia, kad pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo sėkmė priklauso ne tiek nuo kvalifikacijos tobulinimo institucijų veiklos kokybės, kiek nuo pačių



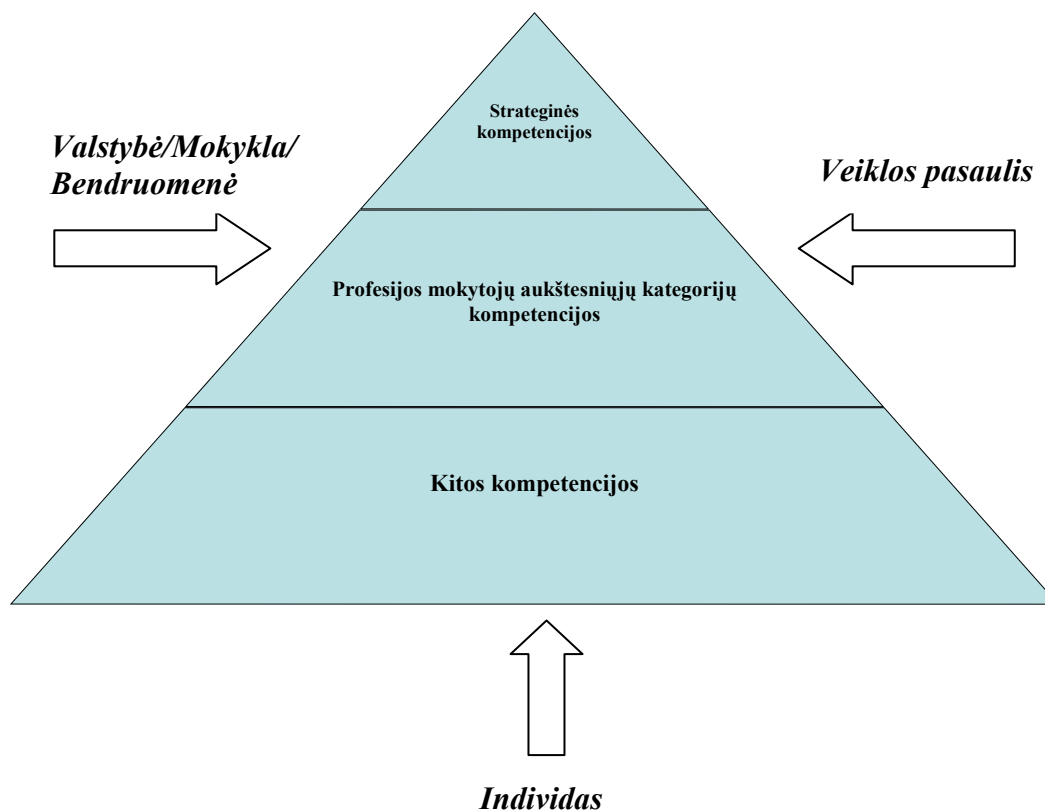
pedagogų gebėjimo įsivertinti turimas kompetencijas ir nustatyti jų tobulinimo poreikį. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti koncentruojamas į turimų veiklos kompetencijų, sudarančių mokytojo profesinę kvalifikaciją, tobulinimą ir naujų, kurių iš jo reikalauja socialinio, ekonominio gyvenimo ir švietimo pokyčiai, įgijimą. Esant dinamiškai, sparčiai besikeičiančiai, išsilavinusių, mobilių ir nuolat besimokančių žmonių visuomenei, siauros specializacijos mokytojas, įgijęs tik dalykinę kvalifikacinę, neturi ateities.

Anot R. Laužacko (2002), profesijos mokytojų kvalifikacijos struktūra gerokai skiriasi nuo bendrojo lavinimo mokytojų kvalifikacijos. Profesijos mokytojų kvalifikacijos turinį lemia labai greitai kintančio veiklos pasaulio, kuriam rengiami darbuotojai profesinio rengimo sistemoje, reikalavimai. Profesijos mokytojas turi įgyti ir atnaujinti kompetencijas, susijusias su naujų pedagoginių ir vadybinių funkcijų prisiėmimu. Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo turinio struktūrą nulemia trys veiksniai – *strategiškumas (profesinis prisitaikymas)*, *profesinis augimas (horizontalus ir vertikalus)* ir *individualūs poreikiai*. Šių veiksmų nustatymas leidžia siekiamas kompetencijas suskirstyti į tris rūšis:

1. **strateginės kompetencijos.** Jas sudaro mokytojų dalykiniai ir didaktiniai gebėjimai, lemiantys profesinio rengimo kokybę bei modernių naujovių įdiegimą į mokymo procesą, taip pat mokyklos kaip organizacijos veiklą. Strateginės kompetencijos tai profesinio rengimo politikos uždavinys. Strateginis šių kompetencijų pobūdis daro labai sudėtingą jų identifikavimo problemą.

2. **Kompetencijos, užtikrinančios profesijos mokytojų aukštesnes pareigas atitinkančių funkcijų atlikimą.** Šios kompetencijos dažniausiai yra planuojamos pagal profesijos mokytojo profesijos standarto turinį (Lietuvoje profesijos mokytojo profesijos standartas aprašo ne tik bazines, bet ir aukštesniųjų kvalifikacinių kategorijų, t.y. mokytojo pareigų kvalifikacinius reikalavimus).

3. **Individualiosios kompetencijos.** Jų reikalingumą nustato patys profesijos mokytojai, nesiedami su pirmosiomis kompetencijų grupėmis (Profesijos mokytojų/dėstytojų rengimo Lietuvoje koncepcija, 2001).



3 pav. Profesijos mokytojų tęstinio mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) turinio modelis  
Šaltinis: Laužackas, R. (2002). Žinių visuomenės iššūkiai ir profesijos mokytojų tęstinis mokymasis. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p. 22.

Nėra vieningo kompetencijų, sudarančių pedagogo profesinę kvalifikaciją, sąrašo ir grupavimo sistemos. Pedagogo profesinė veikla labai daugialypė, reikalaujanti įvairių kompetencijų, todėl reikalingas instrumentas, kuris apibrėžtų mokytojo profesinę kvalifikaciją sudarančias kompetencijas. Viena svarbiausių pedagogo profesinės kompetencijos sričių tampa jo pasirengimas *inovacijai*. Atsinaujinančio švietimo pagrindine paradigma tampa tęstinis mokymasis, mokymasis visą gyvenimą. Keičiantis ugdymo paradigmai, keičiasi ir mokytojų profesinių kompetencijų poreikis. Siekiama *orientuoti mokinius į savarankišką mokymąsi*, trunkantį visą gyvenimą, ir ši orientacija yra svarbiausias bet kokio ugdymo uždavinys. Todėl iškeliamas konstruktyvistinė mokymo samprata, kurios esmė yra savireguliacijos mokymasis, tai reiškia, kad besimokantieji patys įgyja žinių iš autentiškų situacijų ir sprenddami autentiškas problemas. Šiomis sąlygomis ne mokymas ir mokytojas, o mokymasis ir besimokantieji atsiduria pirmame plane. Taigi kyla poreikis ne tik būti kompetentingu dalyko žinovu, gebančiu savo žinias

perteikti ugdytiniams, bet ir būti moksleivių *savarankiško darbo organizatoriumi*, mokytoju, mokančiu mokytis. Ši kompetencija reikalauja iš mokytojo vadybinių įgūdžių, naujų, aktyvaus mokymosi metodų išmanymo, gilaus ugdytinių pažinimo (Valkaitienė, 2004).

Ž. Jackūnas (2002), analizuodamas Europos ekspertų ataskaitą, cituoja tyrėjų įvardintas švietimo reformos spragas: „*atrodo, kad mokytojai tebėra blogai pasirengę pagrindinėms reformoms, tokioms kaip naujosios programos ir standartai, į mokyklos poreikius orientuotų (individualiuju) programų kūrimas, neigalių vaikų įtraukimas į pagrindinius moksleivių srautus, profilių taikymas paskutinėje vidurinio lavinimo pakopoje, naujoji vertinimo ir egzaminų sistema, nauji integruoto (tarpdalykinio) mokymo metodai, savarankiškas mokymasis bei moksleivių aukštesnio lygmens mąstymo gebėjimų plėtotė*“ (Jackūnas, 2002, p. 13).

Lietuvos socialinio-politinio gyvenimo pokyčiai reikalauja iš mokytojų naujų socialinio darbo kompetencijų: teikti pagalbą socialinių problemų turintiems moksleiviams, rizikos grupės moksleiviams bei jų tėvams; teikti aktyvią paramą socialinę atskirtį patiriantiems vaikams ir padėti jiems integruotis visuomenėje ir pan. Prasidėjus vaikų su negalia integracijai į bendrojo lavinimo mokyklas, padidėjus moksleivių, ugdomų pagal adaptuotas ir modifikuotas programas skaičiui bendrojo lavinimo mokyklose, mokytojui prireikia kompetencijos integruoti specialiųjų poreikių, neįgaliuosius vaikus (Kvieskienė, 2000).

Kiekvienais metais vis daugiau vaikų iš kitakalbių šeimų ateina mokytis į lietuviškas mokyklas, todėl jų integravimas taip pat reikalauja iš pedagogų naujų kompetencijų, gebėjimo padėti *integruotis tautinių mažumų vaikams* lietuviškose mokyklose.

Mokytojas, siekiantis savo profesinio meistriškumo ir darbo kokybės, neišvengiamai turės gebėti bendrauti keliomis užsienio kalbomis.

Viena aktualiausių šiandien tampa *kompiuterinio raštingumo* kompetencija. 2001 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 1694 “Dėl pedagogų kompiuterinio raštingumo standarto” patvirtintas Pedagogų kompiuterinio raštingumo standartas, kuriame išdėstomi pedagogų informacijos ir komunikacijos technologijos (IKT) profesiniai reikalavimai (Valkaitienė, 2004).

R. Valkaitienė (2004) nurodo tokias aktualias (neįskaitant dalykinių) pedagogų profesinę kvalifikaciją sudarančias kompetencijas:

1. Gebėjimas bendrauti užsienio šalių kalbomis.
2. Informaciniai ir komunikaciniai įgūdžiai ir IKT taikymas ugdymo procese.
3. Socialinės-psichologinės kompetencijos.
4. Profesinės veiklos reflektavimo, įsivertinimo ir tobulinimo kompetencijos.

### 1.1.2. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimasis

Mokytojams ir mokykloms iškyla svarbus uždavinys sutaisyti vertybių sistemas ir aiškiai formuluoti tikslus ir įsitikinimus, atitinkančius šiandienines Lietuvos sąlygas, pokyčius, įgauti vis daugiau savo „klientų“ pasitikėjimo, o tai neišvengiamai susiję ir su pedagogo kompetencija, galimybe tobulėti (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

B. Valkaitienė (2004) apibendrinusi mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatus, teigia, kad *profesinė kvalifikacija* – tai žinių, gebėjimų bei įgūdžių, t.y. profesinių kompetencijų visuma, kuri įgalina individą dirbti taip, kad jo darbas visiškai atitiktų jam keliamus profesinius reikalavimus. B. Leonienė (2001) teigia, kad *kvalifikacijos tobulinimas* – procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias. *Kvalifikacijos tobulinimas* – tai podiplominis etapas, kai pedagogas įvairiomis formomis (formalioju, neformalioju, informaliuoju), būdais (dieniniu, vakariniu, neakivaizdiniu, nuotoliniu, saviugdos) tobulina ir plėtoja savo profesines žinias, įgūdžius, įgyja naujų kompetencijų, reikalingų profesionaliai, kokybiškai atlikti darbą (Valkaitienė, 2004).

Dar neseniai kvalifikacija buvo technikos, technologijos, organizavimo išvestinė. Jos pokyčiai sukeldavo būtinumą keisti kvalifikaciją. Žinių visuomenėje kvalifikacija turi turėti prioritetą prieš technikos, technologijos vystymą. Šiuo atveju turėtų spartėti abu procesai, nes kvalifikacijos perteklius, žinios tampa papildomu technikos, technologijos, vedybos vystymosi veiksmu (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006).

Kontroliuoti ugdymo proceso kokybę padeda ir reikalavimai pageidaujantiems įgyti pedagogo kvalifikaciją ir dirbti ugdymo įstaigoje. Kvalifikaciniuose pedagogų rengimo reikalavimuose aprašyti privalomi būsimų mokytojų rengimo komponentai: bendrasis humanitarinis ir socialinis, pedagoginis – psichologinis išsilavinimas ir dalykinis pasirengimas. Reikalavimuose taip pat nurodytas studijų turinio procentinis suskirstymas, apibūdintas kvalifikacinių studijų programos turinys ir kt. (Želvys, 2003).

Kuriantis ugdymo sistemai, reikalavimai mokytojų kvalifikacijai kiekvienais metais augo, todėl gerėjo mokytojų parengimas. Nors nestokota ir kritikos mokytojų rengimo klausimais: pabrėžiamos dalykinio, didaktinio ir praktinio mokytojų rengimo spragos. Dėl silpno dalykinio parengimo mokyklų vadovų ypač buvo kritikuojami aukštąjį mokslą baigę užsienio, lietuvių kalbos ir literatūros mokytojai: jie nesugebą taikyti teorinių žinių praktikoje, nepasižymi reikiamu noru toliau kelti savo kvalifikaciją, nežingeidūs pedagoginėms naujovėms, neiniciatyvūs, atsilieka nuo gyvenimo, savo mokomojo dalyko naujovių ir pedagoginio darbo pažangos (Pukelis, 2004). Anot Šerkšno (1932), toks mokytojas tampa šablono ir rutinos reiškėju ugdomajame darbe.

Vietoj privalomų, unifikuotų kvalifikacijos tobulinimo kursų mokytojai gali laisvai pasirinkti, kada, kur ir kokioje srityje tobulinti savo kvalifikaciją. Aukštosios mokyklos nėra suinteresuotos aktyviai įsitraukti į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo procesą. Skaitomi kursai dar pernelyg teoretizuoti, daugiau orientuoti į atskirų dalykų dėstymo metodiką, o ne į bendrąją pedagogiką. Mokytojų motyvacija tobulinti savo kvalifikaciją nėra pakankama (Želvys, 1999).

Kvalifikacinių reikalavimų paskirtis – užtikrinti, kad pradedantys karjerą mokytojai, ateidami dirbti, atsineštų į mokyklą būtinų teorinių ir praktinių profesinių žinių minimumą ir iš karto galėtų kvalifikuotai atlikti savo darbą. Prie Švietimo ir mokslo ministerijos veikiantis Studijų kokybės vertinimo centras prižiūri, kad aukštosios mokyklos, rengdamos būsimuosius mokytojus, laikytųsi kvalifikacinių pedagogų rengimo reikalavimų (Želvys, 2001).

Saikingas filosofinių studijų kultas mokytojų rengimo ir jų kvalifikacijos kėlimo institucijų teorinių pedagoginių studijų turinyje (kol mokytojų rengimo institucijose išlieka prieš penkiasdešimt metų Lietuvai primesta pedagoginių studijų struktūra) – būtinas žingsnis, kurį turi žengti visa Lietuvos pedagoginė visuomenė, jeigu ateityje norime išvysti esminius Lietuvos mokyklos pokyčius (Pukelis, 1998).

Tęstinis profesinis mokymasis (kvalifikacijos tobulinimas) – tai visą gyvenimą trunkantis procesas, kurio metu darbuotojas siekia nuolat prisitaikyti prie veiklos pasaulyje vykstančių techninių, technologinių, socialinių ir kitokių pokyčių bei įgyti juos atitinkančią ir profesinio rengimo turinio kaitą lemiančią profesinę kvalifikaciją. Šiuo atveju reikėtų pabrėžti tokį mokymąsi, kurio metu būtų patenkinami profesijos mokytojų poreikiai naujoms dalykinėms, pedagoginėms ir vadybinėms kompetencijoms (Laužackas, 1999, 2002).

Veiklos pasaulio reikalavimų ir profesinio rengimo tinkamą sąveiką gali užtikrinti vientisos kvalifikacijų sistemos sukūrimas ir nuolatinis jos tobulinimas. Šioje srityje turima nebloga teorinė ir praktinė patirtis, tačiau stokojama požiūrio prioritetiškumo, kuris leistų parengti darnią profesijų, kvalifikacijų ir mokymo standartų sistemą, įgalinančią vientisame kontekste planuoti mokymo turinį bei vertinti pasiektas kvalifikacijas ir kompetencijas (Laužackas, 2004).

L. Stoll, D. Fink (1998) teigia, kad atestavimo sistema siekiama skatinti mokytojus tobulėti kaip asmenybes bei profesiskai prisidėti prie mokyklos tobulinimo.

Darbuotojų tobulinimasis neatskiriamai susijęs su mokyklos tobulinimu. Siekiant pagerinti mokyklą, reikia tokių veiksmingų strategijų, kurios susietų šias dvi sritis abiem naudingų darbu. Tradiciškai mokytojų profesinio tobulinimosi pagrindą sudaro kursų ir seminarų lankymas. Juose labiausiai pabrėžiama tai, kad pavieniai asmenys turi kuo daugiau išmokti ir įgyti įgūdžių. Svarbu tobulinti darbuotojų, kaip komandos, darbą, taip pat kiekvieno jų mąstymą ir veiklą (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Anot V. Rudzinskienės (2005), mokymosi visą gyvenimą terminas taikomas visai populiacijai, neatsižvelgiant į amžių, padėtį darbo rinkoje. Pati samprata talpina savyje mokymąsi apskritai, t.y. formalų, neformalų bei savaiminį, vykstantį natūraliai kiekvieną dieną. Išsivysčiusių šalių pedagogų *kvalifikacijos kėlimas* traktuojamas kaip nuolatinio suaugusiųjų mokymosi sudėtinė dalis. Dėl to kvalifikacijos tobulinimas suprantamas kaip:

- 1) studijų tąsa, kurių metu vyksta nuolatinis įgytos profesinės kvalifikacijos ir profesinių žinių bei mokėjimų atnaujinimas;
- 2) papildomas mokymas, per kurį, jeigu įmanoma, mokytojas gali įgyti naują diplomą ir pakeisti profesijos kryptį (specializaciją) (Rudzinskienė, 2005).

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programa yra suplanuotas tobulinimo procesas, kurio metu nustatomi, tikslinami ir tenkinami individualūs darbuotojų poreikiai visos institucijos kontekste, todėl gerėja mokinių mokymosi kokybė. Svarbiausias darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslas – plėtojant darbuotojų galias pagerinti mokinių mokymosi kokybę. Ne mažiau svarbūs yra šie tikslai – pripažinti darbuotojų privalumus ir pasinaudoti jais siekiant gerų mokymo rezultatų, nustatyti darbuotojų poreikius; suteikti patirties ir nurodymų, galinčių padėti tobulinti veiklą; pasiekti, kad profesinis tobulinimasis taptų visų darbuotojų teise ir pareiga, o vadovybė ir vietos švietimo skyrius būtų už tai atsakingi; sukurti palankiausią nepertraukiamam darbuotojų tobulinimuisi klimatą (Hopkins, Ainscow, West 1998).

Pedagogų profesionalumo lygio kontrolė nesibaigia pedagoginę kvalifikaciją patvirtinančio diplomo įteikimu. Tam, kad kokybiškai atliktų savo darbą, pedagogas privalo nuolat tobulėti, plėsti savo profesinį akiratį ir susipažinti su dėstomojo dalyko naujovėmis, - į tai ir orientuota pedagogų atestavimo sistema. Ne rečiau kaip kas penkerius metus pedagogai turi patvirtinti esamą arba siekti aukštesnės kvalifikacijos kategorijos. Įgijus pedagogo diplomą, suteikiama mokytojo kvalifikacijos kategorija. Norint įgyti vyresniojo mokytojo kategoriją, reikia pademonstruoti tam tikrą aukštesnį teorinių ir praktinių žinių lygį. Praktines žinias vertina mokykloje sudaryta atestacijos komisija, o teorines – aukštųjų mokyklų bei kvalifikacijos tobulinimo įstaigų dėstytojai. Dar aukštesni reikalavimai keliami mokytojui metodininkui, o aukščiausia yra mokytojo eksperto kvalifikacijos kategorija. Ji suteikiama itin reikšmingų rezultatų savo dėstomojo dalyko srityje pasiekusiems pedagogams. Dvi pastarąsias kategorijas suteikia prie Švietimo ir mokslo ministerijos veikiančios atestavimo komisijos (Želvys, 2003).

Pasibaigus tobulinimosi procesui, pedagogas turi įvertinti, ar jo tobulinimosi pastangos buvo sėkmingos. Tuo tikslu žinotina, jog mokytojo praktinės veiklos vertinimo procedūras numato *Pedagogų atestacijos nuostatai*. Tobulinimosi pastangoms fiksuoti ir vertinti iš užsienio šalių praktikos perimama profesinio tobulinimo aplanko idėja. Tokį aplanką gali sudaryti:

- 1) individualūs profesinio tobulėjimo planai;

- 2) įsivertinimo lapai (pagal mokyklos sugalvotą formą);
- 3) profesinio tobulinimosi veiklos užrašai: mokinių darbų, planų, pasiruošimo pamokai dokumentų pavyzdžiai;
- 4) duomenys apie mokinius;
- 5) kvalifikacijos tobulinimą liudijantys dokumentai (Drutienė, 2004).

Įvairiose šalyse atestacijos ir jos sąryšio su kvalifikacijos tobulinimu klausimai sprendžiami skirtingai. Bulgarijoje ir Slovakijoje egzistuoja dviejų, Lenkijoje, Rumunijoje ir Slovėnijoje – trijų, Lietuvoje – penkių pakopų kvalifikacinių kategorijų sistemos. Kategorijų suteikimo kriterijai nevienodi. Aukštesnei kategorijai įgyti tenka sulaukti atitinkamo darbo stažo, lankyti kvalifikacinius renginius, dalyvauti konferencijose, laikyti egzaminus, rašyti kursinius darbus ir kt. Kai kur skaičiuojamos publikacijos spaudoje, atsižvelgiama į mokslinį tiriamąjį darbą (Želvys, 1999).

Pasak B. Everard, G. Morris (1997), atestavimas yra arba turėtų būti galimybė žmogui susitikti su savo vadovu ir įdėmiai, kritiškai peržiūrėti savarankiškai bei bendrai nuveiktus darbus. Po atestavimo turėtų būti susitarta, ką reikia daryti, kad:

- 1) žmogus geriau dirbtų;
- 2) gerėtų tarpusavio santykiai darbe;
- 3) darbuotojas būtų paaukštintas darbe.

Gerai parengtos atestavimo sistemos yra labai naudingos ir atskirai kiekvienam žmogui, ir organizacijai. Dažnai tokios sistemos skatina darbuotojus, nes jos:

- 1) leidžia įvertinti jų laimėjimus;
- 2) pripažįsta jų laimėjimus;
- 3) rengia juos paaukštinti;
- 4) atveria asmeninio tobulėjimo galimybes;
- 5) išryškina problemas ir užmezga santykį su jų vadovu.

Nauja ar blogai suprasta atestavimo sistema gali sukelti nepasitikėjimą dėl daugelio priežasčių. Pavyzdžiui, atestavimas gali būti suvokiamas greičiau kaip žmogus vertinamas, o ne kaip būdas, padedantis tobulėti. Arba abi pusės gali nuogąstauti, kad kritiškumas arba skirtingi požiūriai sukels konfliktą. Nesvarbu, kaip atestavimas bus vadinamas, bet jis būtinas, kad pati organizacija tobulėtų.

B. Everard, G. Morris (1997) nurodo konstruktyvaus atestavimo ypatybes:

- **objektyvumas.** Konstruktyvios diskusijos pagrindas – išankstinis susitarimas, kokie yra veiksmingumo kriterijai. Visas dėmesys turėtų būti sutelkiamas į pasiektus rezultatus, atsižvelgiant į kriterijus ir uždavinius;

- **nusiteikimas klausytis.** Vadovas neturėtų sakyti savo darbuotojams, kas gerai, o kas blogai, pirmiausia turėtų klausti jų nuomonės;
- **atvirumas kritikai.** Ne tik pavaldinys, bet ir brandus vadovas turi kuo atidžiau įsiklausyti į bet kokią kritiką ir, ja remdamasis, taisyti. Slopinti kritiką – demonstruoti nesaugumą;
- **tarimasis, bet ne sprendimas.** Ką galime padaryti, kad pataisytume padėtį arba pasiektume geresnių rezultatų?
- **veiklos planavimas.** Iškeliami nauji uždaviniai ir kuriami planai; per kitą atestavimą jie peržiūrimi ir tobulinami.

Gerinant mokykloje sąlygas mokytojams mokytis, daroma įtaka ir jų mokinių sąlygoms. Todėl svarbu, kad mokykla turėtų gerai apgalvotą mokytojų kvalifikacijos tobulinimo politiką. Ji turi neapsiriboti tradiciniais modeliais, kai mokytojai dalyvauja ne mokykloje rengiamuose kursuose. Labai svarbu, kad darbuotojų profesinio tobulinimosi strategijos būtų siejamos su mokyklos tobulinimu. Tai reiškia, kad jos turi būti siejamos su darbuotojų, kaip komandos, tobulinimu, jų mąstysenos ir individualios veiklos raida (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas mokykloje įmanomas, jei sukuriamos šios sąlygos:

- nustatyta mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika;
- numatytos procedūros, garantuojančios, kad darbuotojų tobulinimo politika tenkina darbuotojų reikmes;
- aptariami darbuotojų profesiniai poreikiai;
- teikiama parama mokyklą tobulinantiems darbuotojams (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Mokyklos, kurių darbuotojų tobulinimasis organizuojamas sklandžiai, turi ilgalaikės veiklos programas, kur individualūs poreikiai siejami su mokyklos tobulinimo pastangomis. Sėkmingas darbuotojų tobulinimasis priklauso nuo gerų seminarų, kurie padeda suprasti ir demonstruoja, koks mokymas yra geras, ir nuo darbo vietos pakeitimų siekiant darbe palaikyti mokytojus, bandančius nagrinėti savo veiklos aspektus (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

### **1.1.3. Besimokanti organizacija kaip darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiksnys**

Technikos naujovių ir aplinkos pokyčių tempai neišvengiamai spartėja, todėl skatina ir pačią organizaciją tobulėti (Leonienė, 2001).

L. Stoll, D. Fink (1998) besimokančia organizacija vadina tą organizaciją, kuri kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėtį; efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja bei jos sudėtinė kultūros dalis yra nuolatinė plėtra ir tobulėjimas. Anot B. Leonienės (2001), besimokanti



organizacija skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės. Besimokančioms organizacijoms, skatinančioms kitus tobulėti profesiskai, būdinga keletas ypatumų. Šios organizacijos:

- a) laiko mokytojus profesionalais ir supranta, kad mokiniai nėra standartizuoti, o mokymo procesas nėra rutina. Mokytojai turi išmanyti apie vaiko augimą, įvairias mokymo ir vertinimo strategijas. Besimokančios organizacijos patiki mokytojams priimti sprendimus, kurie būtų naudingi vaikams;
- b) skatina augti personalą. Jei tikimasi pakeisti mokinių mokymąsi, besimokančios organizacijos turi rūpintis mokytojų mokymusi ir į jį investuoti;
- c) skatina mokytojus dalyvauti mokyklos valdyme;
- d) remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Pagrindinis besimokančios organizacijos personalo bendradarbiavimo tikslas – palaikyti nuolatinio tobulėjimo ir bendros veiklos normas gerbiant mokinių ir mokytojų individualumą;
- e) ieško būdų, kaip priimti į tarnybą, patraukti ir ugdyti naujus organizacijos narius. Mokymosi kultūros išlikimą lemia organizacijos gebėjimas sukurti tokią aplinką, kad nauji žmonės būtų įtraukti į mokyklos kultūrą ir kad pagrindinių darbuotojų netekimas nebūtų skaudžiai jaučiamas;
- f) sėkmingai funkcionuoja savo aplinkoje. Besimokančios organizacijos priklauso tam tikrai valstybei, bendruomenei, rajonui. Jos nuolat stebi savo aplinką ir siekia joje sėkmingai dirbti;
- g) nepamiršta „smulkmenų“. Besimokančios organizacijos imasi tokių veiksmų, kuriais pasitiki personalas, mokiniai ir tėvai. Jos aptaria discipliną, kasdienes reikalus, priima sprendimus, sprendžia nesutarimus, bendrauja, užmezga ryšius su visuomene ir stengiasi, kad ši veikla netrukdytų ugdymo turinio, mokymo ir mokymosi procesų pokyčiams. Efektyvus kasdienio darbo administravimas yra esminis veiksnys kuriant besimokančią organizaciją (Stoll, Fink, 1998).

R. Želvys (2003) teigia, kad besimokanti organizacija neturėtų likti nuošalyje ir nuo kitų jai svarbių interesų grupių mokymosi proceso. Pavyzdžiui, ji galėtų organizuoti mokymus vietos verslininkams, informacinius seminarus apie švietimo naujoves rajono žiniasklaidos atstovams. Tapimas besimokančia organizacija neturėtų būti siejamas vien su kursais ir paskaitomis; mokymasis – tai ir nuolatinė savo arba refleksija, bendros vizijos plėtojimas, mokykloje atliekami tyrimai ir visa kita veikla, prisidedanti prie naujų žinių sukūrimo (Želvys, 2003).

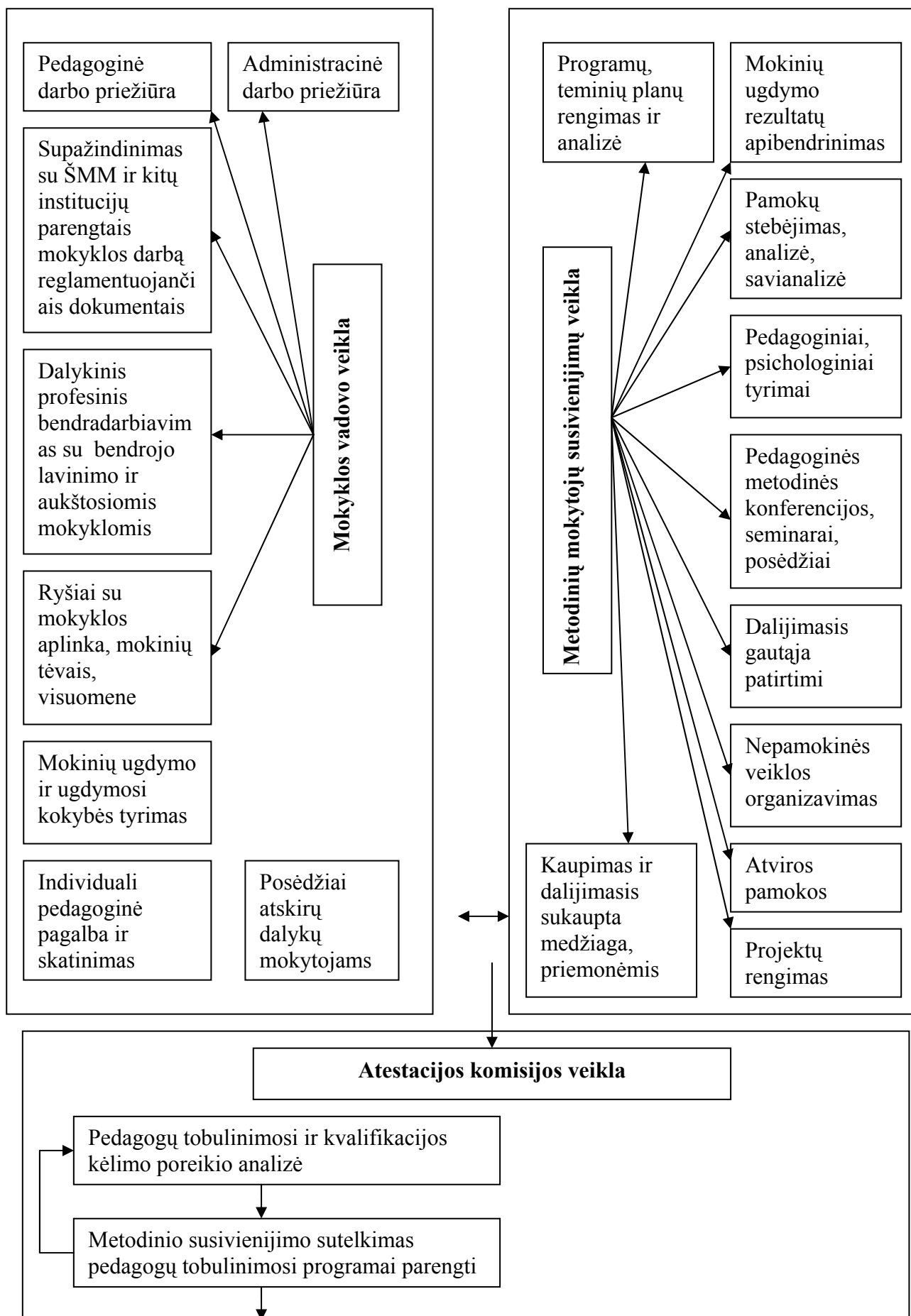
Išsivysčiusių šalių visuomenės žengia į naują kokybinį lygį. P. Drucker (1993) šią kokybę vadina žinių visuomene. Tokioje visuomenėje žinios įgyja ypatingą reikšmę, jos tampa pagrindiniu kapitalu. Informacijos apimtys intensyviai didėja. Kaip viso to rezultatas žmonių poreikis žinioms

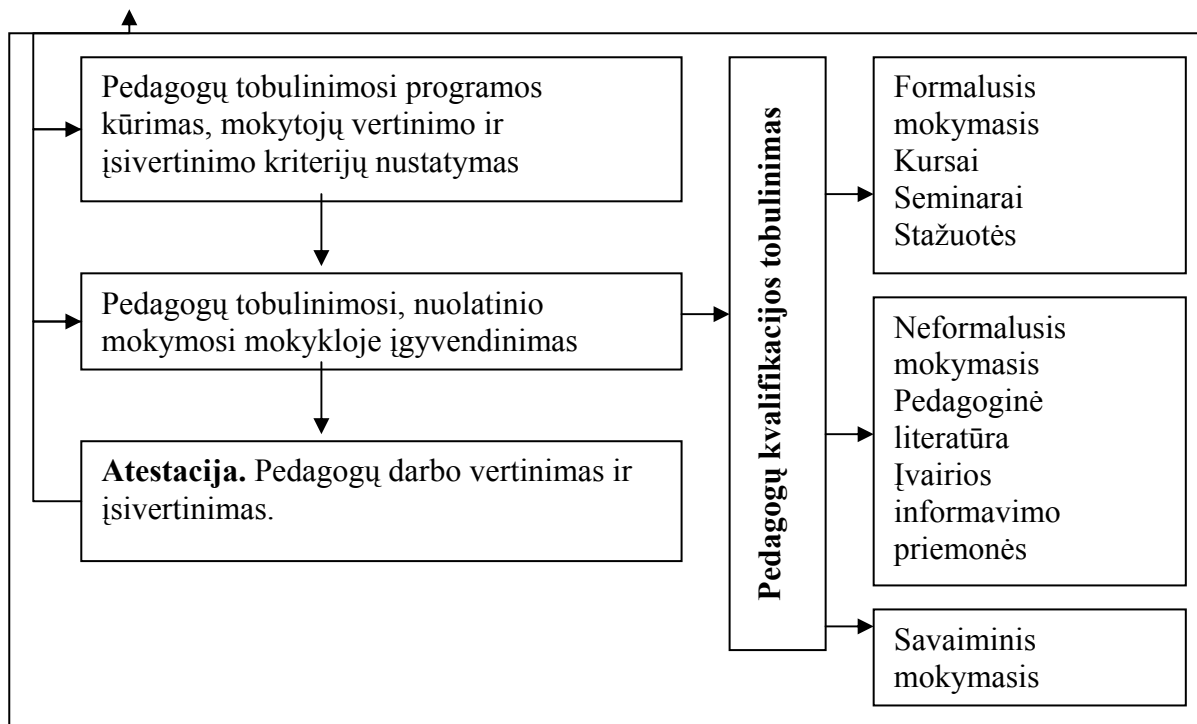
didėja, be to, jis tampa nuolatinis, nes žinių visuomenėje nuolat tobulėjant mokslui ir technologijoms pastoviai kinta žmogaus atliekamas darbas. Žinių visuomenėje aukšti gyvenimo ir darbinės veiklos standartai yra sąlygojami žinių ir kompetencijos, o kūrybiškumas tampa būtinu visuomenės nariams. Šiuo aspektu švietimas/ugdymas (švietimas – visuomenės lygmens kategorija, pagrindinė ugdymo funkcija, atspindinti žmonijos, konkrečios visuomenės patirties bei fundamentaliųjų vertybių perteikimą) tampa galinga visuomenės, individo veiklos sąlyga ir priemone. Tačiau žinių visuomenė sukelia ir švietimo ugdymo problemas: švietimo sistemai yra gana sudėtinga realizuoti mokymosi visą gyvenimą, tęstinio, grįžtamojo ugdymo idėjas, kuriomis grindžiamas žinių visuomenės edukacinių poreikių patenkinimas. Pirma, atsiranda daugiau netradicinių studijuojančiųjų, lyginant su mums įprastais, tradiciniais, nes dauguma visuomenės narių, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės, netgi išsilavinimo lygio, pradeda norėti nuolat tenkinti savo edukacinius poreikius. Antra, formaliai švietimo sistemai atsiranda didelis konkurentas – neformalus švietimas, kuris atsiradus aukšto lygio edukacinėms technologijoms ir išaugus organizacijų švietimo poreikiams įgyja didelį edukacinį pajėgumą (Jucevičienė, 1997).

Nuolatinio mokymosi samprata akcentuoja suaugusio žmogaus profesinį tobulėjimą bei kvalifikacijos kėlimą nuolat kintant darbo keliamiems reikalavimams (Rudzinskienė, 2005). Šios koncepcijos skatinimas nulemtas keturių pagrindinių argumentų:

1. *Ekonominis* argumentas pabrėžia žiniomis grįstos ekonominės sistemos poreikius nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Norėdamos konkurencinėje aplinkoje išlikti, organizacijos privalo orientuotis į nuolatinį savo darbuotojų tobulėjimą profesine prasme. Mokymasis ne tik formalioje švietimo institucijoje įvairiu metu, įvairiais amžiaus tarpsniais tampa esmine paradigma, rengiant darbo jėgą ateičiai.
2. *Socialinės darnos* argumentas akcentuoja paramą socialiai atstumtiesiems, atsiradusiems dėl padidėjusios nelygybės pajamų atžvilgiu.
3. *Visuomenės adaptacijos sugebėjimų* poreikis yra siejamas su technologinių pokyčių greičiu, kuris vargu ar kada taps lėtesnis, greičiau – priešingai.
4. *Visuomenės senėjimo reiškiniu* bei „gyvenimo ciklo“ pokyčiais remiasi ketvirtas argumentas. Ekonominė bei darbo rinkos veikla vis labiau koncentruojasi į antrąją žmogaus gyvenimo pusę, t.y. vis daugiau vyresnio amžiaus žmonių išlieka darbo vietose (Hatton, 1997).

R. V. Murmaitė (2005) moksliniame darbe pateikia šį Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų nuolatinio mokymosi modelį:





4 pav. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų nuolatinio mokymosi modelis

Šaltinis: Murmaitė, R. V. (2005). Mokytojų susivienijimų vaidmuo vykdant mokytojų atestaciją.

*Švietimo vadyba reformos erdvėje: jaunųjų mokslininkų darbai*, 2, p. 113.

R. Laužackas (2005) taip apibrėžia svarbiausias su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu susijusias sąvokas:

„Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas – mokytojų dalykinių ir didaktinių žinių bei gebėjimų lavinimas įvairiomis kvalifikacijos tobulinimo formomis, taip pat ir savišvieta“ (Laužackas, 2005, p. 29).

„Neformalusis mokymasis – mokymasis, turintis planingumo (tikslų, laiko, vietos ir kt.) požymių ir svarbus besimokančiajam. Paprastai neformalus mokymasis neveda į sertifikavimą“ (Laužackas, 2005, p. 29).

„Informalus (savaiminis) mokymasis – mokymasis, kuris vyksta darbo vietoje, šeimoje ar laisvalaikiu. Jis nėra tikslingas bei specialiai organizuotas ir neveda į sertifikavimą“ (Laužackas, 2005, p. 15).

Mokymasis visą gyvenimą apima tris pagrindinius tikslus: pirmiausia tai ekonominio augimo ir valstybių, įmonių ir individų konkurencingumo skatinimo veiksnys; antra – socialiniai integracijai, multikultūriškumo sanglaudai, bendruomeniškumo palaikymui, t.y. pilietiškumo skatinimo veiksnys; ir trečia – dėl individo asmeninio augimo, jo asmeninės vertės ir gyvenimo kokybės. Mokymosi visą gyvenimą idėja atkreipia dėmesį į laiko dimensiją – į mokymąsi

periodiškai arba nuolat. Reikia atsižvelgti į mokymosi veiklų įvairovę, į tai, kad mokymasis yra veikla ir vaidmenys, kuriuos įvairiu metu ir įvairiose vietose galime keisti, kad mokymasis gali vykti ir vyksta šeimoje, laisvalaikiu, bendruomenės gyvenime ir kasdieniame darbe (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005).

Remiantis „Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija“ (2004) (patvirtinta švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. ISAK – 433/A1-83) išskiriami trys pagrindiniai mokymo(si) veiklos tipai:

*Formalusis mokymasis* vyksta švietimo ir mokslo įstaigose. Mokymosi veikla yra tikslinga, apgalvota, organizuota, su fiksuota trukme ir tvarkaraščiu, hierarchine vertinimo sistema, formaliais priėmimo ir registracijos reikalavimais. Toks mokymas vykdomas švietimo institucijose. Jam būdinga, iš anksto numatyta tvarka, turinys, metodai ir mokymosi priemonės. Besimokantieji gauna pripažintus diplomus ir kvalifikacijas.

*Neformalusis mokymasis* vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis taip pat apgalvotas ir organizuotas. Su formaliuoju mokymusi bendra yra tai, kad šį mokymąsi taip pat riboja institucinė priklausomybė. Neformalusis mokymasis priskiriamas kvalifikacijos tobulinimo sričiai. Neformalusis mokymasis gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės, taip pat organizacijos, įkurtos formaliai sistemai papildyti (meno, muzikos sporto veikla). Valstybės pripažinti dokumentai neišduodami.

*Savaiminis mokymasis* – tai natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Skirtingai negu pirmi du, savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūruotas. Jį gali skatinti gyvenimas, profesinės aplinkybės, šeima ir kitos sąlygos, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, ugdantys savo žinias ir gebėjimus. Jo pagrindas yra asmeninių, socialinių, šeimos poreikių tenkinimas. Pastarasis mokymasis neįteisintas įstatymuose, registruose ar studijų kokybės dokumentuose (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005).

#### **1.1.4. Strategija kaip mokyklos tobulinimo technika**

Terminas “mokyklos tobulinimas” vartojamas dviem prasmėmis. Pirma yra siejama su bendromis pastangomis padaryti mokyklas geresnes mokiniams mokytis. Antra yra specifinė samprata, pagal kurią mokyklos tobulinimas yra ypatingas požiūris į švietimo kaitą, kai mokiniai pasiekia geresnių rezultatų ir stiprėja mokyklos gebėjimas valdyti kaitą. Šiuo atžvilgiu tobulinti mokyklą reiškia, sutelkus dėmesį į mokymo ir mokymosi procesą bei jį palaikančias sąlygas, pasiekti geresnių mokinių rezultatų. Tam reikia strategijų, numatančių, kaip vykstant kaitai padėti mokyklai geriau mokytis. Mokinio laimėjimai ir mokyklos pajėgumas ir gebėjimas kaitą valdyti, susidoroti su jos keliamais uždaviniais – svarbiausias švietimo kaitos (mokyklos tobulinimo)

dalykas. Mokyklų tobulinimas – tai sistemingos pastangos keisti mokymosi sąlygas ir efektyvesnis švietimo tikslų įgyvendinimas, neatsiejamas ir nuo pedagogų kompetencijos įvykdyti kitus vidinius pokyčius vienoje ar daugelyje mokyklų; šių pastangų galutinis tikslas – jų galimybių ar sąlygų tobulėti (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

L. Stoll, D. Fink (1998) teigia, kad galutiniai mokyklos tobulinimo tikslai apima ir mokinių, ir mokytojų, ir mokyklos struktūros problemas. Galutinis tobulinimo tikslas – skatinti mokinius augti, gerinti savo pažangumą ir rezultatus. Mokyklos tobulinimas apibūdinamas kaip serija sutampančių ir pasikartojančių procesų, kai mokykla:

- gerina moksleivių rezultatus;
- sutelkia dėmesį į mokymą ir mokymąsi;
- mokosi kaitos vadybos;
- pati nustato savo veiklos kryptį;
- įvertina dabartinę savo kultūros būklę ir stengiasi numatyti teigiamus kultūros pavyzdžius;
- turi strategiją tikslams pasiekti;
- atsižvelgia į vidines kaitą skatinančias sąlygas;
- neramumų laikotarpiu išlaiko iniciatyvą;
- kontroliuoja ir vertina savo veiklą, pažangą, laimėjimus ir raidą (Stoll, Fink, 1998).

**Mokyklos tobulinimo strategija.** Kiekvienos mokyklos tobulinimas yra unikalus, nes unikali kiekvienos mokyklos padėtis. Šie procesai kiekvienoje mokykloje vyks kitaip, ir neįmanoma pasiūlyti visoms bendro plano. Mokyklos tobulinimas prasideda jos viduje ir šio proceso negalima primesti iš šalies (Barth, 1990). Kadangi esama įvairių mokyklos tobulinimo modelių, dažniausiai pasirenkamos struktūros, procesai ir gairės, kurios yra mokyklos tobulinimo planavimo variantai (Stoll, Fink, 1998).

Strategija yra mokyklos tobulinimo technika, todėl ją būtina tiksliai apgalvoti. Galima suformuoti vaidmenų tobulinimo komandas, stebėti klasę ir analizuoti grįžtamąjį ryšį, pasitelkti tėvus ir kitus savanorius, kad jie klausytų, kaip mokiniai skaito, žiūrėtų, kaip jie naudojami kompiuteriais, galima pateikti pavyzdžių. L. Stoll, D. Fink (1998) grupuoja strategijas, kurias taiko mokyklos individualiai, t.y. nepasikliauja nė viena iš jų, bet ir netaiko jų visų.

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) remdamiesi savo patirtimi ir sukaupta informacija, išskyrė ir įvardijo šešias svarbiausias sąlygas, kurios skatina ir padeda tobulinti mokyklą. Be šių sąlygų mokyklos tobulinimas nebus nepertraukiamas, o pastangos ką nors pakeisti netrukus taps nereikšmingos:

- 1) **darbuotojų tobulinimasis.** Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas padeda kiekvienam mokytojui tobulintis ir tobulinti mokyklą, mokytojai įtraukiami į vienas kito mokymą, prireikus kviečiami konsultantai iš kitur, jie padeda mokytojams tobulintis. Sėkmingai

dirbančiose mokyklose mokytojai reguliariai susitinka aptarti savo darbo, pasidalyti mintimis, idėjomis, planais ir padėti vieni kitiems spręsti problemas. Jie praleidžia tam tikrą laiką vieni kitų klasėse, stebi vieni kitų mokymą ir suteikia grįžtamąją informaciją apie naujus mokymo metodus. Galima suburti mokytojų komandas, kurios planuoja, įgyvendina ir įvertina eksperimentinius darbo su klase būdus;

- 2) **dalyvavimas.** Mokiniai raginami imtis atsakomybės už savo pačių mokymąsi, taikomi mokymosi bendradarbiaujant būdai, kad mokiniams būtų lengviau mokytis, mokiniai, tėvai ir valdžios atsatovai dalyvauja kuriant mokyklos politiką;
- 3) **tyrimas ir apmąstymas.** Apmąstymas ir veiklos įvertinimas padeda stebėti ir kontroliuoti pažangą, stiprinti mokytojų profesinę nuomonę;
- 4) **vadovavimas.** Visi mokyklos darbuotojai raginami imtis vadovaujamųjų vaidmenų, kuriamos laikinos darbo grupės, pavieniai asmenys imasi inicijuoti pokyčius ir prisideda prie mokyklos tobulinimo. Sėkmingai dirbančių mokyklų mokytojai supranta, kad kiekvienas iš jų gali imtis vadovaujamųjų funkcijų. Vadovaujamieji vaidmenys dažnai išryškėja dirbant grupėmis, kurios sudaromos tam tikru tikslu ir turi nemažai įgaliojimų. Daugumoje tokių mokyklų kiekvienas darbuotojas anksčiau arba vėliau įsitraukia į darbo grupę;
- 5) **koordinavimas.** Stengiamasi išlaikyti tempą, siekiamos formalios ir neformalios struktūros, kuriami sėkmės įvaizdžiai;
- 6) **kolektyvus planavimas.** Planavimas padeda įteisinti ir koordinuoti veiksmus, skiriami ištekliai mokyklai tobulinti.

### 1.1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų veikla

Nuosekliai įgyvendinant Lietuvos švietimo reformą, pabrėžiamas poreikis ugdyti dabarties žmogui būtinas kompetencijas, teikiančias galimybių prasmingai dalyvauti visuomenės gyvenime ir profesinėje veikloje, pozityviai reaguoti į sparčiai besikeičiančio pasaulio iššūkius bei nuolat mokytis. Kad būtų užtikrinama švietimo kokybė, atnaujinamas, į naujų asmens kompetencijų ugdymą orientuojamas ir ugdymo turinys, ir procesas.

Regionuose plėtojami darnaus vystymosi kompetencijos tinklai, jungiantys savivaldybių mokytojų švietimo centrus, universitetų kvalifikacijos tobulinimo padalinius ir mokyklas – konsultavimo (demonstravimo) centrus.

Kvalifikacijos tobulinimo institucijose užsiėmimų metu naudojamos įvairios mokymo(si) formos – paskaitos, seminarai, konsultacijos, seminarai–praktikumai, darbas teminėse grupėse ir kiti aktyvūs, į mokytojų savarankišką veiklą orientuoti metodai. Svarbus ir besimokančiųjų

dalijimasis patirtimi, problemų aptarimas ir tarpusavio konsultacijos – mokymasis bendradarbiaujant. Pateikiame Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono pagrindinių kvalifikacijos tobulinimo institucijų veiklos sritis:

1. *Pedagogų profesinės raidos centras*. Tiria pedagogų kvalifikacijos tobulinimo bei pasirengimo profesinės kompetencijos vertinimui poreikius; rengia kvalifikacijos tobulinimo programas ir projektus, atliepiančius Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos strateginius veiklos planus ir švietimo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius; organizuoja renginius apskričių viršininkų administracijos ir savivaldybių švietimo specialistams; rengia metodines priemones, kaupia ir skleidžia pedagogų parengtą metodinę medžiagą; teikia metodinę pagalbą mokykloms, pedagogams, bendradarbiauja diegiant metodines naujoves; organizuoja tarptautinius renginius, siekia supažindinti su kitų šalių pedagogų patirtimi; skleidžia Lietuvos mokyklų darbuotojų patirtį tarptautiniu mastu; bendradarbiauja su Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo plėtotės centru, Informacinių technologijų centru, Švietimo aprūpinimo centru ir kitais socialiniais partneriais.

2. *Šiaulių miesto švietimo skyrius*. Organizuoja metodinę pagalbą miesto pedagogams, kvalifikacijos tobulinimą.

3. *Tęstinių studijų institutas*. Yra struktūrinis Šiaulių universiteto padalinys. Institutas bendradarbiauja su universiteto fakultetais, mokslo, studijų padaliniais, kitais šalies universitetais, šalies ir regionų švietimo institucijomis, pramonės įmonėmis bei kitais socialiniais partneriais. Vykdo perkvalifikavimo, tęstines studijas, organizuoja įvairių sričių specialistų kvalifikacijos tobulinimą. Tęstinių studijų institute vyksta mokymai, kvalifikacijos tobulinimo srityse vykdant Šiaulių apskrities viršininko administracijos projektą „Mokytojų kompetencijų didinimas užtikrinant švietimo paslaugų kokybę Šiaulių apskrities viršininkui pavaldžiose švietimo įstaigose“.

4. *Radviliškio rajono švietimo skyrius*. Organizuoja savivaldybei pavaldžių mokyklų vadovų ir mokytojų atestavimą švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka.

5. *Radviliškio rajono savivaldybės suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo centras*. Centras yra atviras rajono bendruomenei, organizuoja kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus, paskaitas, kompiuterinio raštingumo, anglų, prancūzų, vokiečių kalbų, meninės raiškos bei kitus kursus, organizuoja moksleivių profesinį informavimą ir konsultavimą bei mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje seminarus; supažindina su švietimo naujovėmis, sudaro sąlygas pedagogams ir kitų sričių specialistams skleisti darbo patirtį; atlieka kvalifikacijos tobulinimo ir savišvietos poreikių tyrimus ir analizę arba pasitelkia specialistus jiems atlikti; bendradarbiauja su šalies ir užsienio kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, ugdymo įstaigomis.



### **1.1.6. 1998 m. pedagogų atestacijos nuostatų ir 2006 m. pedagogų atestacijos nuostatų projekto analizė**

Dabar galioja 1998 m. patvirtinti „Pedagogų atestacijos nuostatai“ (žr. 1 priedas). Šiuo metu jau yra patvirtinti nauji mokytojų atestacijos nuostatai, įsigaliosiantys nuo 2008 m. sausio mėnesio. Naujas atestacijos nuostatų projektas, palyginti su galiojančiais nuostatais, skiriasi nedaug kuo (žr. 2 priedas). Mokytojo veiklos vertinimo kriterijai – keičiami iš esmės: pagrindinis dėmesys atestuojantis būtų kreipiamas į mokytojo tiesioginį darbą, į jo ugdomosios veiklos rezultatyvumą.

Anot ŠMM Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo skyriaus vyriausiosios specialistės V. Kaminskienės, „Mokytojų atestacijos nuostatų“ projekte nauja yra tai, kad mokytojų aukštasis išsilavinimas ir įgyta pedagogo kvalifikacija prilyginama mokytojo kvalifikacinei kategorijai. Iki šiol mokytojo kvalifikacinė kategorija būdavo suteikiama už darbo rezultatus, o ne už išsilavinimą. Baigusieji pedagogines studijas universitetuose nesuprasdavo, kodėl jie dar turi siekti mokytojo kvalifikacinės kategorijos. Šiame projekte numatyta, kad to daryti neberekės. Reglamentuotas mokytojo veiklos atitikties turimai kvalifikacinei kategorijai nustatymas. Anksčiau atitiktį nustatydavo metodinis susivienijimas, neturintis juridinio statuso. Dabar tą darytų mokyklos steigėjo sudaryta atestacinė komisija.

Mokytoją, ketinantį įgyti mokytojo metodininko ar mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją, kartu su kitais vertins ir steigėjo paskirtas atstovas. Tai galėtų būti švietimo skyriaus specialistas ar kitos mokyklos direktorius, jo pavaduotojas. Pretendentą įgyti mokytojo eksperto kategoriją vertins ir Mokytojų kompetencijos centro paskirtas nepriklausomas ekspertas: jis galės stebėti mokytojo pamokas, pasikalbėti su pačiu pretendentu.

Nebebus atestacijai privalomų įskaitų, dalykų mokytojų atestacijos kvalifikacijos komisijų. Prie mokyklų steigėjų ir prie Švietimo ir mokslo ministerijos bus įsteigtos apeliacinės komisijos mokytojų nusiskundimams nagrinėti. Atestacija bus neprivaloma. Tačiau neatestuoti mokytojai nebegalės dirbti gimnazijose.

Projekte pateikti mokytojo veiklos vertinimo kriterijai ir procedūros apima kasdienį mokytojo darbą: mokinių pasiekimus ir pažangą, kaip mokytojas sugeba vertinti mokinių pažangą, savo kompetenciją ir tuo pagrindu tobulinti kvalifikaciją. Asmuo, pretenduosiantis į mokytojo metodininko ir eksperto kategorijas, privalės turėti savitą ugdomojo darbo metodiką. Vadovėlių rašymas ar autorinių seminarų vedimas, kaip būdavo iki šiol, nebeturės tokio reikšmingo vaidmens.

Numatyta vertinti tris mokytojo veiklos sritis. Iš kiekvienos reikia surinkti nustatytą balų skaičių. Tačiau negalės būti taip, kad viena sritis nustelbtų kitą, ypatingieji rodikliai būtų laikomi privalumu. Besiatestuojantys mokytojai turės pateikti raštiškus savo veiklos įrodymus.

Kaip ir iki šiol, mokytojai turės pateikti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų kopijas. Nauja – kasmetinės savianalizės anketos. Pasibaigus metams mokytojas įsivertins, kaip jis tobulino kvalifikaciją, kaip dėl to pasikeitė jo veikla. Savianalizės anketa turėtų būti aptariama su jo veiklą kuruojančiu mokyklos vadovu. Praėjus penkiems metams, mokytojas, norėdamas įrodyti, kad jo veikla atitinka turimą kvalifikacinę kategoriją, turėtų pateikti savianalizės anketas ir kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimus.

## 1.2. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadyba

### 1.2.1. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektai

Šiuolaikinio mokytojo darbas ugdymo procese neatsiejamas nuo pagrindinių švietimo vadybos funkcijų, kadangi pedagogas planuoja, organizuoja ir vadovauja siekdamas įgyvendinti organizacijos vadovų suformuluotus ugdymo tikslus.

Ž. Drutienės (2004) teigimu kvalifikacijos tobulinimo vadyba – tai švietimo vadybos dalis, nagrinėjanti pedagogų tęstinio mokymosi, nuolatinio žinių ir gebėjimų atnaujinimo klausimus, kurios pagrindas – gebėjimas suformuoti efektyvio tobulinimo(si) strategiją, atitinkančią mokyklos tikslus, politiką, viziją, misiją. Tobulindamiesi saviugdos būdu pedagogai tampa savo pačių kvalifikacijos tobulinimo vadybininkais ir, kaip teigia T. Bulajeva (2001), atlieka visas vadybines funkcijas: *planavimą, organizavimą ir kontrolę*. Todėl šiuo metu manoma, jog vadybos pradmenis turėtų įgyti kiekvienas pedagogas, kad kvalifikacijos tobulinimo veikla būtų atliekama kiek galima profesionaliau.

R. Želvys (2003) pateikia tokį švietimo vadybos apibrėžimą: „švietimo vadyba – veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų“ (Želvys, 2003, p. 10).

Pirminis kvalifikacijos tobulinimo vadybos uždavinys – pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi poreikių ir motyvų identifikavimas, nuolatinio mokymosi poreikių bei nuostatų formavimas. Šiuo metu dažnai akcentuojama individualių kvalifikacijos poreikių derinimo būtinybė su moksleivių, mokyklos, savivaldybės, šalies poreikiais. Tačiau neturėtų būti ignoruojami ir mokytojų individualūs poreikiai (Drutienė, 2004).

Kvalifikuoti darbuotojai yra pagrindinis technikos, technologijos, darbo organizavimo ir pan. Vystymosi veiksnys, jo varomoji jėga, todėl jų prioritetas vystymasis – tai visuomeninės pažangos laidas. Tai rodo ir kvalifikuotų darbo išteklių spartesnis vystymasis. Todėl darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų (Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006).

Pasak A. Seiliaus (1998), organizacijos sėkmę lemia pirmiausia jos vadovas (savininkas), kuris turi turėti profesionalų pasirengimą. „Čia turimas omenyje žmogus, sugebantis derinti (integruoti) rūpinimąsi gamybine organizacijos veikla ir (ne mažiau) jam pavaldžiais žmonėmis, nuo kurių ir priklauso organizacijos veiklos rezultatai“ (Seilius, 1998, p. 149). B. Leonienė (2001) teigia, kad vadovai administratoriai gerai geba sutelkti organizacijos pajėgas dabar egzistuojančioms užduotims įvykdyti. Pasitelkdami organizacijos politiką, planus, procedūras, instrukcijas, skatinimo sistemą bei kitus mechanizmus, stumia darbuotojus įgyvendinti organizacijos tikslus.

Pastebėta, kad vienas svarbiausių kvalifikacijos tobulinimo vadybos kokybės požymių – efektyvi kvalifikacijos tobulinimo strategija, kuri gali apimti institucines ir neinstitucines formas: mokyklai skirtas kvalifikacijos tobulinimo įstaigos rengiamas programos; metodinių susivienijimų, neturinčių juridinio asmens teisių, veiklą; individualaus tobulinimosi rezultatų sklaidą; renginių, vykstančių ne mokykloje, patirties sklaidą (Drutienė, 2004).

Kvalifikacijos tobulinimo strategija – tai kvalifikacijos tobulinimo planavimas siekiant ilgalaikių tikslų, siejant atskirų asmenų ir grupių poreikius, tikslus, numatant pastarųjų įgyvendinimo priemones, veiklos etapus bei būsimus rezultatus, galimas problemas ir perspektyvas, vykdomas atsižvelgiant į visą organizaciją. Kvalifikacijos tobulinimo strategijos valdymo procese galima skirti tokius žingsnius:

- 1) strategijos rengimo grupių ar komandų telkimas;
- 2) tobulinimosi poreikių išsiaiškinimas ir analizė;
- 3) tikslų formulavimas ir numatomų rezultatų nustatymas;
- 4) kvalifikacijos tobulinimosi turinio, metodų, būdų sudarymas;
- 5) mokymosi galimybių (vietoje ir už mokyklos ribų) sąrašo rengimas;
- 6) kvalifikacijos tobulinimosi programų atranka arba sudarymas;
- 7) įgyvendinimo terminų numatymas;
- 8) įtvirtinimo būdų pasirinkimas;
- 9) pagalba mokytojams, kuriantiems individualius kvalifikacijos tobulinimosi planus;
- 10) mokymosi rezultatų įvertinimo (per reakcijas, žinias, elgesį, rezultatus) būdų atranka (Dessler, 2001; Bray, 2000).

Vadovavimo organizacijai efektyvumas priklauso nuo vadovo mąstysenos bei vidinės nuostatos, kad jo išankstiniai įsitikinimai gali turėti įtakos visos organizacijos sėkmei ar nesėkmei (Seilius, 1998).

Planuoti mokytojus skatina tai, kad tikslinga ir organizuota veikla būtų siekiama mokymo ir mokymosi tikslų bei jų pasiekimo kontrolės. Atitinkamas planavimas ir sprendimai mokant yra nepaprastai svarbūs ir glaudžiai susiję su mokytojų vadovavimo funkcijomis. Mokytojas planuoja ne tik mokomąją veiklą, bet ir savo profesinį augimą (karjerą), todėl planavimo gebėjimai itin reikšmingi (Mentoriaus knyga, 2003).

Pasak A. Hargreaves (1999), „administratoriai gali mesti iššūkį mokytojų individualizmui ir atsiribojimui, kartu visiškai sunaikindami kūrybiškumą ir individualumą. Mokytojai kartais gauna papildomo laiko, skirto ne darbui klasėje, o planavimui ir bendram pasirėngimui su kitais darbuotojais, tačiau dažnai negali jo tvarkyti savo nuožiūra“ (Hargreaves, 1999, p. 11).

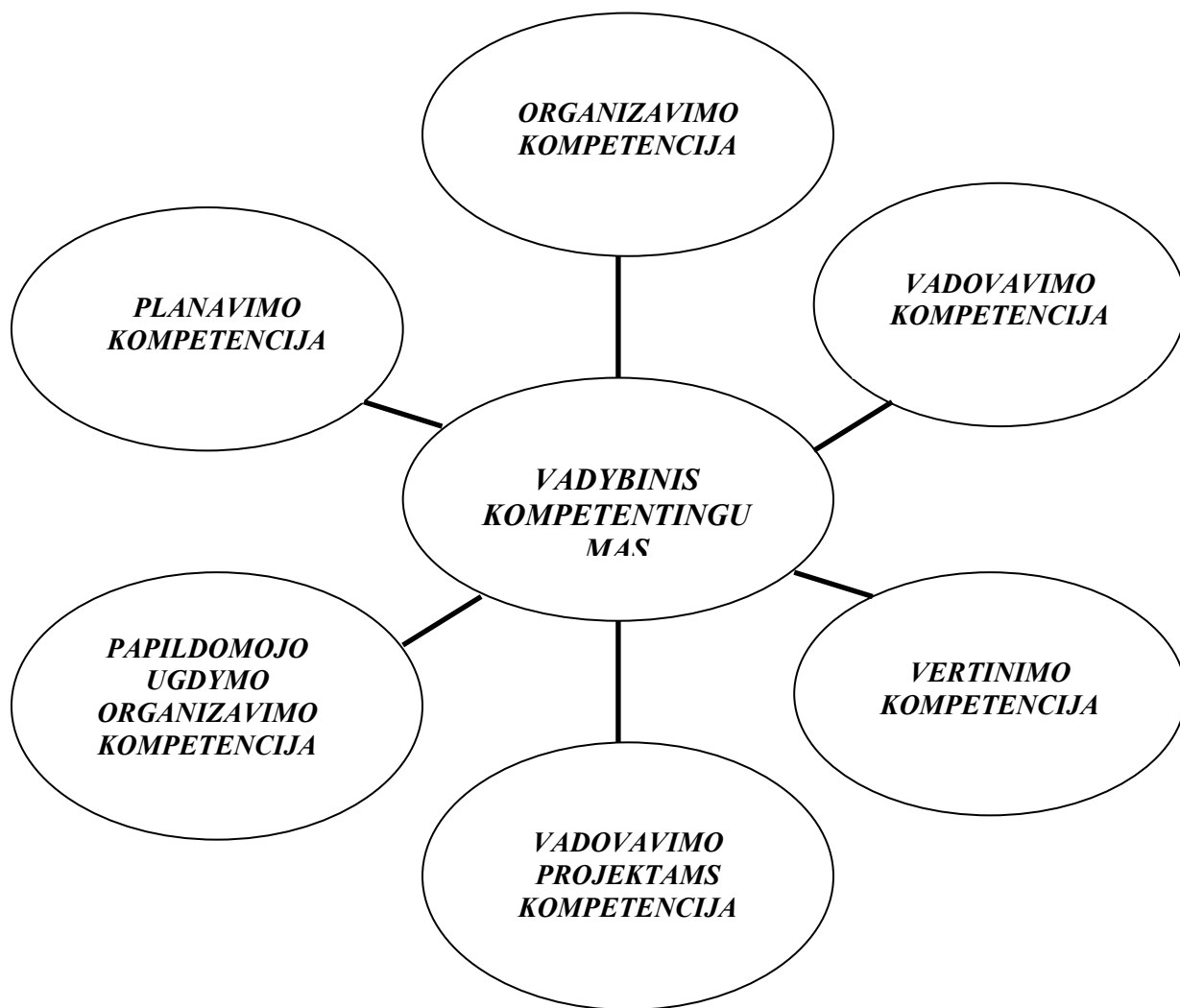
Lietuvoje, kaip ir daugelyje užsienio šalių, vis daugiau kvalifikacijos tobulinimosi renginių organizuojama mokyklose: taip įgyti žinių ir įgūdžių gali visi mokyklos pedagogai ar jų komanos, užtikrinama idėjų sklaida, žinios susiejamos su įprastine aplinka, sutaupomos lėšos bei laikas. Mokykloje galima realizuoti ne tik įprastų formų (kursai, seminarai), bet ir kitokių tobulinimąsi: stebėti ir mokytis kolegas, tirti veiklą, rengti projektus, tobulinti ugdymo procesą, dalintis saviugos (savišvietos) būdu įgyta patirtimi (Sparks, Loucks-Horsley, 1989).

Kvalifikacijos tobulinimas mokykloje – tai galimybė suformuoti stiprią komandą ir plėtoti partneriškus santykius. Tačiau negalima riboti tobulinimosi už mokyklos sienų: bendraujant su kolegomis iš kitų mokyklų (šalių) efektyviai plečiamas mokytojų dalykinis akiratis, aktyvinamas jų mąstymas. Todėl efektyvu derinti mokymąsi darbo vietose ir tradicinio mokymo elementus (Everard, Morris, 1997; Kaminskas, 2002; Drutienė, 2004).

Pastebėta, kad jei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadyba efektyvi, mokyklai lengviau tapti besimokančia organizacija, o profesinis tobulinimasis tampa visuotinis ir lydimas bendrų pastangų. Tokiam procesui vadovauti reikia didelio išmanymo, todėl nuo mokyklų vadovų ir mokytojų lyderių profesionalumo priklauso kvalifikacijos tobulinimo vadybos sėkmė (Drutienė, 2004).

### **1.2.2. Mokytojų vadybinės kompetencijos struktūra**

Skiriamos keturios pagrindinės vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (Želvys, 2003). Todėl galima teigti, kad mokytojo vadybinis kompetentingumas apima planavimo, organizavimo ir vadovavimo kompetencijas (Rodzevičiūtė, 2007).



5 pav. Mokytojo vadybinio kompetentingumo struktūra

Šaltinis: Rodzevičiūtė, E. (2007). Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimasis. *Pedagogika*, 85, p. 36.

Mokytojo vertinimo kompetencija yra reikšminga ugdymo procese, nes leidžia pagerinti ugdymo proceso kokybę. Ugdomosios veiklos kokybės vertinimas, atskiro mokinio ir visos klasės veiklos vertinimas, išorinių faktorių, kurie pakeitė ugdymo procesą, įvertinimas, įvairių vertinimo formų taikymas, numatytų tikslų pasiekimo rezultatų išaiškinimas yra vieni iš pagrindinių vertinimo kompetencijos gebėjimų. Vertinimas – svarbi bet kokio valdomo vyksmo dalis, nes leidžia pamatyti, kiek pasiekti išskelti tikslai. Tai savo ruožtu skatina modeliuoti tolimesnį vadovavimą, atsižvelgti į esamas aplinkybes. Vertinimą didele dalimi lemia specifinis šio vyksmo turinys ir pobūdis, jo kryptys, formos ir kt. (Martišauskienė, 1995, Rajeckas, 1998).

Vienas iš mokyklos uždavinių – moksleivių papildomo ugdymo organizavimas, integruojant jį į bendrąjį lavinimą (Martišauskienė, 1995). Todėl mokytojo papildomojo ugdymo

organizavimo kompetencijos paskirtis – padėti mokiniams išnaudoti laiką po pamokų (Rodzevičiūtė, 2007).

Vadovavimo edukaciniams, kultūriniais projektams kompetencija užima svarbią vietą ugdymo procese, nes ugdymo projektai – vieni iš pagrindinių aktyviojo mokymo(si) metodų. D. Šiaulytienės teigimu (2001, p. 29), „projektų metodas – tai ir mokymosi mokytis metodas“. Mokinys siekia suvokti, ką jam reikia mokytis, kokių žinių trūksta, kaip ir ką reikia daryti, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus. Naujas mokytojo ir mokinio santykis daro teigiamą įtaką ugdymo procesui. Mokiniai, realiai susidūrę su konkrečiomis gyvenimo problemomis, įgyja gebėjimų ir įgūdžių ieškoti tinkamų sprendimų. Taip mokiniai aktyviai ruošiami gyvenimui. Todėl mokytojo vadovavimo tiek edukaciniams, tiek kultūriniais projektams kompetencija besikeičiančioje visuomenėje yra labai aktuali (Rodzevičiūtė, 2007).

Taigi mokytojo vadybinis kompetentingumas, apimantis planavimo, organizavimo, vadovavimo, vertinimo, vadovavimo edukaciniams bei kultūriniais projektams bei papildomojo ugdymo organizavimo kompetencijas, ir nuolatinis jo tobulinimas lemia ugdymo kokybę (Rodzevičiūtė, 2007).

**Planavimas.** Planavimas – nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Be planavimo sunku ar net neįmanoma pasiekti tikslą (Rodzevičiūtė, 2007). Pasak V. Rajecko (2001), ugdymo tikslas – yra tobulos asmenybės išugdymas. Taigi planuojant ypač svarbus mokytojo gebėjimas iškelti konkrečius, išmatuojamus bei pasiekiamus ugdymo tikslus. Prieš iškeldamas šiuos tikslus, mokytojas turi įvertinti dabarties situaciją (pranašumus, trūkumus, galimybes, pavojus). Vienas svarbiausių ugdymo kokybės gerinimo veiksnių – pačių mokytojų pasirengimas pokyčiams (Tamulaitienė, 2001).<sup>1</sup> Mokytojas turi priimti visuomenę kaip nuolat besikeičiančią. Pedagogo gebėjimas integruoti ugdymo turinį novatoriškumo pagrindu, savitos ugdymo strategijos sukūrimas ir jos įvertinimas ugdymo procesui suteikia šiuolaikiškumo atspalvį. Pedagogo darbo esmę sudaro atsakomybė už kaitą ugdyme (Švietimo vadybos įvadas, 1996). Taigi mokytojo planavimo kompetencija ugdymo procese yra edukacinės veiklos pamatas, nes tik tinkamai susiplanavęs veiklą, jis galės sėkmingai ją organizuoti ir vadovauti (Rodzevičiūtė, 2007).

**Organizavimas.** Tinkamas ugdymo proceso organizavimas lemia sėkmingą lavinimo ir auklėjimo tikslų įgyvendinimą. Organizuojant ugdymo procesą, reikšmingą vietą užima palankios ugdymo aplinkos sudarymas, kuri skatina teigiamą mokinio požiūrį į mokymąsi, stimuliuoja mąstymą, kūrybingumą, kelia pasitikėjimą savimi, savigarbą, stiprina mokinio atsakomybę, teisingumo jausmą. Sklandus pedagoginis vyksmas priklauso nuo mokytojo gebėjimo sukurti saugią, palankią ugdymo aplinką, sudaryti lygiavertes ugdymo sąlygas bei galimybes besimokančiųjų poreikiams, interesams, gebėjimams, įgūdžiams derinti, savarankiškam mokinių

mokymuisi ir darbui grupėse organizuoti. Visa tai mokymuisi suteikia dinamiškumo – ugdymo procesas nėra monotoniškas, todėl mokinys aktyvus, jis skatinamas, keliama jo mokymosi motyvacija. Taip ugdytiniai mokomi mokytis tiek savarankiškai, tiek grupėse. Kitas reikšmingas mokytojo organizavimo kompetencijos gebėjimas – įgaliojimų (užduočių ir atsakomybės) paskirstymas. Atsižvelgdamas į mokinio individualybės ypatumus, pedagogas turi taip paskirstyti užduotis, kad kiekvienas būtų sudomintas ir jaustų atsakomybę už jų įgyvendinimą. Pedagoginio kryptingumo išraiška – atsakomybė už savo veiklos rezultatus, kuri skatina pedagogą nuolat tobulintis, išmolti taikyti geriausias pedagoginės veiklos būdus, optimizuoti pedagoginę veiklą. Atsakomybė skatina kritiškai vertinti savosios ir kolegų veiklos rezultatyvumą, dalykiškai analizuoti pedagoginę veiklą (Bitinas, 1990). Pedagogas turi gebėti ugdyti ne tik savo, bet ir mokinių atsakomybę – tiek bendrą atsakomybę už savo, tiek už grupės tikslų įgyvendinimą bei tarpgrupinę paramą. Tarpusavio sąveika gali būti stiprinama tiek kartu mokantis, dirbant, tiek kartu praleidžiant laisvalaikį, dalyvaujant šventėse ir kt. (Švietimo vadybos įvadas, 1996). Organizuojant ugdymo procesą tiek per pamokas, tiek popamokinės veiklos metu, vertėtų įtraukti ir pačius mokinius, taip ugdant jų organizacinius gebėjimus. Tuomet mokiniai jaustųsi visaverčiais ugdymo proceso dalyviais, būtų keliama jų mokymosi motyvacija, skatinamas teigiamas požiūris į mokymąsi, ugdomi bendradarbiavimo įgūdžiai (Rodzevičiūtė, 2007).

**Vadovavimas.** Vadovaudamas ugdymo procesui, mokytojas atlieka vadovo vaidmenį (Rodzevičiūtė, 2007). A. Jacikevičius (1995) išryškina šias gerų vadovų asmenybės savybes: interesas veikti, pareigos ir atsakomybės jausmas, bendruomeniškumo nuostatos, mokėjimas greitai ir tiksliai suvokti žmonių dvasines ypatybes, demokratinis vadovavimas, pasitikėjimas savimi, reiklumas ir griežtumas, mandagumas ir nuoširdumas, humoro jausmas ir kt. Kompetentingam pedagogui būdingi šie vadovavimo kompetencijos gebėjimai: sklandaus edukacinių procesų vyksmo bei efektyviam mokymuisi tinkamos aplinkos palaikymas, demokratiški santykiai su ugdytiniais, jų tėvais, pedagogais, mokinių pastangų nukreipimas reikiama linkme, išaiškinimas mokiniams, ką, kaip ir kodėl reikia atlikti, iškilusių konfliktų, priimanč kokybiškus sprendimus, sprendimas ir mokinių mokymas juos spręsti.

### 1.2.3. Vadybiniai aspektai ugdymo procese

Vadyba plačiąja prasme susijusi su krypties, tikslų ir uždavinių iškelimu, planavimu, kaip siekti pažangos ir tikslų – organizuoti žmones, numatyti laiką ir priemones, įvertinti laimėjimus ir, jei reikia, taisyti, nustatyti grupės ar institucijos reikalavimus ir juos tobulinti.

Pertvarkant mokyklų tinklą ir formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje, vadovams iškyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą (Mikoliūnienė, 2002).

R. Dobranskienė (1996) teigia, kad *vadovavimas* – platesnė sąvoka negu valdymas, nes jo paskirtis – visų valdymo funkcijų integravimas. *Valdymas* socialine prasme – tai valdančios sistemos poveikis valdomajai sistemai siekiant ją sutvarkyti, reguliuoti, koreguoti. Pasak žymaus valdymo specialisto P. Drucker (1993), *valdymas* – tai poveikio sistemai procesas, kurio tikslas – suteikti jai naują būklę arba išlaikyti ją tokią pačią. *Valdymas* – tai planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesas, būtinas organizacijos tikslams suformuluoti ir pasiekti (Dobranskienė, 1996). Anot P. Jucevičienės (1996), organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrengimų neaiškus rinkinys. „*Vadovavimas* yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. *Vadovavimas* žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Vadovavimas transformuoja žmonių ir jų grupių potencialią jėgą į realius veiksmus“ (Jucevičienė, 1996, p. 167). K. Miškinis (1982) teigia, kad *vadovauti* reiškia žinoti visus vadovavimo principus, metodus bei būdus, tinkamai jais remtis ir derinti juos konkrečioje situacijoje, siekti kryptingai veikti tiek atskirus kolektyvo narius, tiek žmonių grupes, tiek ir visą kolektyvą. *Vadovavimas* mokykloje – ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus (Jovaiša, 1996). A. Sakalas (2003) *personalo valdymą* apibrėžia kaip „bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą siekiant nustatyto tikslo“ (Sakalas, 2003, p. 229). A. Seilius (1998) akcentuoja, kad *valdymo procesas* – tai rezultatų gavimas, veikiant kartu su kitais, o ne vieno asmens veikla. „Nesvarbu, kaip mes tą procesą pavadinsime: valdymu, vadovavimu ar administravimu, jo pagrindą sudaro procesai, įtvirtinantys kieno nors vadovavimą ir užtikrinantys visų grupės narių pastangų koordinavimą“ (Seilius, 1998, p. 153).

Mokykla – ugdymo įstaiga, todėl jos vadovas atlieka ir vadovavimo, ir valdymo funkcijas. Mokytojas mokykloje taip pat vadovas, kurio veikla pagrįsta darbo planavimu, motyvacija ir organizavimu, koordinavimu, grįžtamaisiais ryšiais (Dobranskienė, 1996).

Šiandieninis pedagogas dažnai ir klasės ar grupės vadovas, metodinio susivienijimo kuratorius, o gal formalios ar neformalios grupės vadovas, būrelio, studijos, kolektyvo ar kuriamo projekto vadovas. Į pedagogo vaidmenį įeina planuoti, organizuoti, vadovauti ir prižiūrėti kitų darbą. Pedagogams tenka vienyti grupę, klasę, komandą ar bendraminčių susivienijimą. Labai svarbu komandos išgales panaudoti ir jas plėtoti. Todėl ir reikia mokytis vadybos (Mikoliūnienė, 2002).



Mokyklos bendruomenės organizavimą sąlygoja ir pedagoginio darbo specifika: ugdymo objektas, priemonė ir rezultatas – žmogus. Sėkmingai vadovauti vaikų veiklai pamokoje ir įgyvendinti mokyklos bendruomenės viziją – reiškia sudaryti savo veiklos programą, naudojant praktikoje ją papildyti, atnaujinti, kaupti papildomą medžiagą dalykui dėstyti (Dobranskienė, 2004).

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo komandos idėjų bei sugebėjimų panaudojimo, nuo tokių sprendimų ir veiklos, kuriems komandos nariai jaučiasi įsipareigoję, ir nuo užtikrinimo, kad šie sprendimai gali veikti (Everard, Morris, 1997).

Šiandien stipri ta institucija, kurioje dirba aktyvūs, nuolat besitobulinantys, imlūs naujovėms darbuotojai. Organizacija – mokykla, koledžas, universitetas, švietimo vadovybė iš savo vadovų laukia trijų dalykų:

- 1) kad jie turimus išteklius panaudos veiksmingam organizacijos tikslų įgyvendinimui;
- 2) kad jie skatins veiksmingus pokyčius;
- 3) kad jie saugos ir plėtos organizacijos išteklius (Mikoliūnienė, 2000).

Reikia sugebėti planuoti, organizuoti ir prižiūrėti visus išteklius, bet svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius. Nuo vadybininko veiksmų ir nuostatų priklauso:

- 1) ar darbuotojai bus patenkinti ar nepatenkinti savo darbu;
- 2) jų veiklos prioritetai ir poreikis kelti savo dalykinę ir metodinę kvalifikaciją;
- 3) reikalavimai, kurių jie paiso ir kuriuos supranta (Mikoliūnienė, 2000).

Pasak P. Vanago (2006), „esama kompanijų, kurios yra verslo geriausių pasiekimų lygmens, ir todėl jų vadovai mano, kad jiems nieko nereikia tobulinti. Tokiems vadovams reikėtų priminti, kad jeigu jie patenkinti tuo, ką geriausio yra pasiekę, niekada nepasieks pačio geriausio veiklos rezultato, kurį galėtų pasiekti. Be to, privalome suvokti, kad konkuruojančios kompanijos tikriausiai elgiasi kitaip ir nuolat tobulina atskirų procesų ir visos įmonės veiklą. Mes gerai žinome, kad bet kokia veikianti sistema išsiderina, susidėvi. Todėl būtinos nuolatinės pastangos palaikyti ją geros pirminės būklės, o kiekvienai kompanijai būtina nuolat gerinti savo veiklą, rengiantis neišvengiamai kovai su konkurentais. Tačiau nemažai kompanijų nesirūpina veiklos gerinimu net tuomet, kai jau pradeda rinkoje skęsti, nepastebi to ir nesistengia gelbėtis, arba gelbėtis jau būna per vėlu“ (Vanagas, 2006, p. 192).

Anot B. Everard, G. Morris (1997), kaita yra svarbiausioji vadybininko vaidmens funkcija. Kaita reikalauja, kad vadovas pakankamai dėmesio skirtų ištekliams plėtoti, kad jie atitiktų naujus reikalavimus ir reikmes. V. Mikoliūnienė (2000) teigia, kad vadybos efektyvumo veiksnys yra specifinės žinios, todėl ateityje turėtų nuolat didėti dėmesys personalo valdymui, problemoms ir žmogui, kaip informacijos kaupėjui ir generuotojui. Švietimo sistema gali tobulėti

ir tenkinti visuomenę tada, kai ją skatina poreikiai, o ne ištekliai, t.y. išteklius reikia derinti su poreikiais. Šie poreikiai kyla iš mokyklos vertybių, aplinkos tendencijų ir švietimo įstatymų sąveikos (Everard, Morris, 1997).

Sėkminga vadyba – tai gerai atliktas darbas ir geri rezultatai. Vadybos dėka veikla yra gerai suplanuota, o ne atsitiktinė. Vadyba apima daugybę visiškai skirtingų veiklų, kaip antai: planavimas, organizavimas, vadovavimas, priežiūra (Mikoliūnienė, 2002).

### **1.3. Europinės švietimo dimensijos kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi veiksnys**

#### **1.3.1. Europinių švietimo dimensijų samprata**

Anot D. Barthelemy (1997), 1960-1970 m. mokymas pasireiškė trimis dimensijomis: *adaptacija aplinkoje, perdavimu žinių ir patyrimo, elgesio kaita*, o 1980-1990 m. mokymas įgavo dar tris dimensijas: *nekantrumą, naujumą ir dalyvavimą*.

R. Čiužas, M. Briedis, V. Adaškevičienė teigia, kad visi, dalyvaujantys ugdymo procese, kelia savus tikslus, kurių įgyvendinimo pasiekimai ir rezultatai yra reikšmingi ir individui, ir visuomenei, tačiau ne visada pakankami. Mokytojai siekia tam tikrų ugdomųjų tikslų, iš anksto numatydami jų vertę. Ugdomieji tikslai susiję su mokomųjų dalykų žinių perteikimu ir su jomis susijusių gebėjimų ugdymu. Platesniu požiūriu mokytojo keliami ugdymo tikslai susiję su aukštesnio lygio pasiekimais bei rezultatais (kritinis mąstymas, savarankiškumas, tiesos, laisvės suvokimas ir pan.), neatsiejamas nuo vertybių ugdymo, kuris tampa ne tik vieno pedagogo, bet visos mokyklos bendro darbo rezultatu. Bet kokia vertybinė informacija perduodama mokinio ir mokytojo sąveikos procese.

Kaip teigia McLaughlin (1997), mokymo ir mokyklos veiklos grindimas vertybėmis nėra tik praktinis dalykas; jis yra loginis, nes ugdymas, nepagrįstas vertybėmis, ne tik neįmanomas, bet ir neatitinkantis logikos. M. Fullan (1998) teigia, kad klasėje turi vykti tokia veikla, kuri moksleiviams būtų prasminga ir įdomi, susijusi su jų interesais ir kartu akademiška. Tik tada mokiniai gali bręsti tiek socialiai, tiek akademiškai. Šiuolaikinė mokymosi paradigma akcentuoja, kad mokiniai nėra standartizuoti ir mokymasis nėra rutina. Pedagogams reikia išmanyti ne tik vaiko vystymąsi, daugybę mokymo ir mokymosi metodų, įvairias vertinimo strategijas, suvokti kiekvieno vaiko mokymosi stilių, bet ir suvokti tai, kad, nors ugdymas visuomet neišvengiamai sukonstruotas kokios nors vienos kultūros pagrindu, tačiau jame negali būti užmiršta pliuralistinė

kultūrų (tarp jų ir tautinių) įvairovė. Kaip tokio supratimo pavyzdys galėtų būti europinių švietimo dimensijų realizavimas Lietuvos švietimo sistemoje.

R. Čiužas, M. Briedis, V. Adaškevičienė išskiria, kad pedagogo veikla įvairioje mokslinėje literatūroje (Lortie, 1975; Densmore, 1987; Rosenholtz, 1989; Parkay, Hardcaste, 1990; Fullan, Stiegelbauer 1991; Huberman, 1993; Flinders, 1998; Podlasij, 1999; Longworth, 2000) apibūdinama kaip tikslingas, įvairiaplaniškas, tačiau neapibrėžtas veikimas, nes situacijos ugdymo procese nuolat kinta, įgyja vis naujų aspektų, o mokymo tikslai vis labiau orientuojami į aukštesnius mokinių pasiekimus.

Europinių švietimo dimensijų realizavimas veikia ne tik mokymo planų, metodų, turinio, mokymo kaitą, bet ir sąlygoja esminius pokyčius tobulinant pedagogų kvalifikaciją (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

### **1.3.2. Europinės švietimo dimensijos kaip veiksnys pedagogo veiklos kaitai**

Šiuolaikinė visuomenė išgyvena nuolatinį postmoderniosios kaitos procesą, t.y. perėjimą į postmodernų būvį, kuriam būdinga heterogeninės kultūros orientacija, visuotinė globalizacija, „klasikinių“ vertybių perkainojimas. Šiame kontekste išryškėjusios pasaulinės ir europinės švietimo dimensijos, akcentuojančios švietimo paslaugų kokybę, demokratiškumą, pagarbą individui, sudaro šiandienos pedagogo veiklos pokyčių erdvę (Pedagogų rengimas Lietuvoje, 2004).

Mokyklos kaitos procese, vykstant asmenybės socializacijai, ryškėja pedagogo vaidmuo, kuris tampa ugdymo pokyčių ir visuomenės gerinimo procesų tarpininku. Kaip teigia Lassahn (1999), ugdytiniui reikia tarpininko turinčio dvejopą funkciją: būti ugdytinio advokatu ir dalyko advokatu. Anot Jovaišos (1993) pedagoginė veikla šiuo atveju suprantama kaip „tam tikras socialinis-kultūrinis veikimas“, t.y. „pedagoginis veikimas“, turint galvoje pedagogo atliekamų veiksmų seką.

R. J. Arends (1998) besikeičiančios pedagoginės sistemos komponentų veiklą sieja su švietimo vadyba ir pedagogų funkcijas apibrėžia kaip vadovavimo, sąveikos ir organizavimo.

Besikeičianti aplinka pirmiausia veikia ugdymo tikslus, turinį, metodus, ugdymo formas ir svarbiausius pedagoginės sistemos komponentus – pedagogą ir ugdytinį (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005), kuriuos P. Kuprys (1996) įvardija kaip žinių ir patyrimo pripildytus susisiekiamačius indus, nesunkiai galinčius dalintis savo turiniu.

V. Tumėnienė, B. Janiūnaitė (2000) teigia, kad pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekstas sukuria naują pedagogo veiklos erdvę, kurioje pastarasis turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų ir kurioje keičiasi tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos.

Remiantis N. Longworth (1999), mokymasis traktuojamas kaip natūralus ir besiplečiantis procesas, kuris turi tapti malonia, motyvuojančia veikla, vykstančia visą žmogaus gyvenimą bet kurioje erdvėje ir įgalinančia žmones plėtoti jų asmeninius įgūdžius, kompetencijas, užtikrinančias pasitikėjimą savimi ateityje. Vadinasi, šiame kontekste pedagogas tampa profesionalu, atliekančiu mokymosi eksperto, koordinatoriaus, motyvatoriaus ir mokymosi proceso įgalintojo vaidmenis. Be to, pedagogas tampa ne tik savo veiklos vykdytoju, bet ir besimokančiuoju savo veikloje. Akivaizdu, jog kinta jo vaidmuo. Pedagogo kaip besimokančiojo naujam vaidmeniui atlikti nebepakanka pedagoginės kompetencijos, nes pastaroji apima mokymo procese reikalingas didaktines žinias, gebėjimus naudoti įvairius mokymo metodus, formuluoti ir pateikti mokymo ir mokymosi tikslus, parinkti adekvatų darbo krūvį, užtikrinti studijų turinio lankstumą ir dinamiškumą, teikti kokybišką grįžtamąjį ryšį, objektyviai ir teisingai vertinti studento žinias, mokėjimus ir gebėjimus. Taigi išryškėja edukacinės kompetencijos poreikis, galintis užtikrinti ir paties pedagogo mokymąsi mokytis bei tokio mokymosi sklaidą savo ugdytiniams ar kitiems ugdymo institucijos bendruomenės, visuomenės nariams (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

### **1.3.3. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo dėrmė Lisabonos strategijos kontekste**

Valstybinės švietimo strategijos (2003-2012) nuostatose akcentuojama, kad:

- *sukurama integrali mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas. Kuriant žinių visuomenę, keičiamas pats mokytojo vaidmuo: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių tarpininkas. Kartu mokytojas dabarties visuomenėje turi išlikti ir ugdytojas, gyvenimo tiesų liudytojas, perduodantis tradiciją ir mokantis ją kūrybingai plėtoti.*
- Parengiami mokytojų rengimo standartai ir reikalavimai studijų planams. Įdiegiami bendrieji pedagoginių studijų ir kvalifikacijos tobulinimo moduliai, bendroji kvalifikacijų suteikimo ir pripažinimo sistema.

- Užtikrinamas mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir naujų kvalifikacijų įgijimo programų, atitinkančių švietimo reformos poreikius, reikiamas finansavimas. Visiems mokytojams sudaromos galimybės tobulinti kvalifikaciją arba įgyti naujų kvalifikacijų.

Iš dokumento ryškėja, kad pedagogo kvalifikacijos tobulinimas ir jo profesinės kultūros modernizavimas kaip kokybiško švietimo prielaida laikomi strateginiais švietimo reformos tikslais (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Lisabonos strategijoje (2000) keliami tokie švietimo tikslai ateičiai:

- pakelti mokymosi standartą Europoje (pradedant mokytojų mokymu).
- Padaryti mokymąsi prieinamesnį visuose gyvenimo tarpsniuose.
- Naujai apibrėžti bazinius žinių visuomenėje reikalingus gebėjimus.
- Atverti švietimą ir profesinį rengimą lokaliai aplinkai, Europai ir pasauliui (pradedant kalbų mokymu ir mobilumu).
- Kuo geriau naudoti resursus (pvz., kontroliuojant kokybę, plėtojant naujo tipo partnerystę „mokykla-universitetas“ – žmogiškuosius).

Europinių švietimo dimensijų diegimas neatsiejamas nuo vieningos veiklos, realizuojamos per naują Europoje besiformuojančią švietimo ideologiją, kuri apima ir valstybinę, ir edukacinę praktikos lygmenį. Lisabonos strategijoje (2000) konstatuojama, kokia turi būti Europa. Dokumente pabrėžiama, kad Europa turi būti su „pačia konkurencingiausia ir dinamiška žinių ekonomika pasaulyje, nuosekliu ekonomikos augimu su didesne darbo ir socialinės sferos sanglauda“, o individo, visuomenės ir ekonomikos plėtotė yra tie trys svarbiausi švietimo tikslai, kurių pasiekti galia tik realizavus mokymosi visą gyvenimą strategiją (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

*Mokymasis visą gyvenimą* būtinas Europai todėl, kad ji eina link žiniomis grindžiamos visuomenės ir ūkio. Labiau nei bet kada naujausios informacijos ir žinių prieinamumas, motyvacija ir įgūdžiai protingai naudotis šiais resursais savo ir visos visuomenės vardu tampa veiksniais, didinančiais Europos kompetenciją, žmonių darbingumą ir pritaikomumą (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Lisabonos strategijoje (2000) formuluojami Europos strateginiai švietimo tikslai:

- gerinti ES švietimo ir mokymo sistemų kokybę ir efektyvumą.
- Garantuoti švietimo ir mokymo sistemų prieinamumą visiems.
- Atverti švietimo ir mokymo sistemas platesniam pasauliui.

Dokumente personalo rengimo tobulinimas siejamas su reorganizuotu pedagogų rengimu ir kvalifikacijos tobulinimu; parengta nauja pedagogų kompetencijos ir jos tobulinimo vertinimo sistema; priemonėmis vadovų kvalifikacijai kelti.

Strategijoje numatomi personalo rengimo tobulinimo uždaviniai:

- konkretizuoti kvalifikacinius reikalavimus pedagogams ir modernizuoti studijų programas universitetuose.
- Įvesti podiplominę praktiką.
- Įvesti pedagogų licenzijavimą už mokyklos durų dalyvaujant darbdaviui (keturšalė komisija).

Kad švietimas galėtų sėkmingai atlikti savo vaidmenį, būtina tolesnę jo pertvarką derinti su kitomis struktūrinėmis krašto reformomis ir bendrais Europos Sąjungos švietimo politikos siekiais (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

## 2. MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS ŠIAULIŲ MIESTE IR RADVILIŠKIO RAJONE

### 2.1. Tyrimo metodika

Tyrimui buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas – tiriamasis interviu vadovams ir kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa – pedagogams. Interviu buvo pasirinktas kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimo metodu.

Atestavimo sistema – svarbiausia pedagogų darbo ir kvalifikacijos įvertinimo grandis. Sėkmingas atestacinės sistemos funkcionavimas užtikrina optimalias mokytojų profesinių gebėjimų tobulinimo ir įvertinimo galimybes. Esant gerai atestavimo sistemai, mokytojai vertinami pagal jų realius gebėjimus. Tokiu atveju, aukštesnės kvalifikacijos mokytojai geba geriau perteikti žinias ugdytiniais, organizuoti pamokinę veiklą ir užtikrinti gerą ugdymo kokybę. Vertinant dabartinę atestavimo sistemą, svarbi ir mokytojų, ir švietimo organizacijoms vadovaujančių asmenų nuomonė.

**Interviu metodo tikslas:** ištirti vadovų požiūrį į pedagoginės veiklos vertinimo kriterijus ir jų veiksmingumą mokytojų profesiniam tobulėjimui.

Interviu metodu buvo atsitiktinai apklausti profesinių, gimnazijų, vidurinių ir pagrindinių mokyklų vadovai. Šeši atviro tipo ir keturi uždaro tipo klausimai buvo sudaryti pagal *standartizuotą* ir *pusiau struktūrizuotą* šio metodo kriterijus. Visi respondentai gavo tuos pačius klausimus, pateikiamus vienoda seka. Respondentų atsakymai buvo fiksuojami vieno tyrėjo, o pokalbis su vadovais buvo vedamas ir palaikomas kito tyrėjo.

Sudarant atviro tipo klausimus, norėta sužinoti kokiais prioritetais remiasi švietimo įstaigų vadovai mokytojų kvalifikacijos tobulinimui: ar aukštesnės kvalifikacijos pedagogas laiduoja geresnę ugdymo kokybę, esamos atestavimo sistemos vertinimas, pasitikėjimas mokytojų atestavimo sistema bei rezultatais. Uždaro tipo klausimai buvo užduodami siekiant išsiaiškinti, kaip vadovai vertina atestavimo sistemą, kokius prioritetus skiria vertinant mokytojo pedagogines veiklos sritis, metodinės veiklos rodiklius.

Kokybinio tyrimo imtį sudaro respondentai iš miesto ir rajono mokyklų. Tyrimo ekspertais pasirinkti Šiaulių miesto gimnazijų, profesinių, vidurinių, pagrindinių ir pradinių mokyklų direktoriai ir Radviliškio rajono gimnazijų, vidurinių ir pagrindinių mokyklų direktoriai bei jų pavaduotojai.

## Tyrimo imties charakteristika

| Tyrimo empirinė bazė                               | Švietimo ekspertai    |
|--|-----------------------|
| Pasirinktų apklausti ekspertų skaičius             | 20                    |
| Sutikusių atsakyti į pateiktus klausimus skaičius  | 15                    |
| Ekspertų pasiskirstymas pagal veiklos sritį:       |                       |
| • Šiaulių profesinio rengimo centro vedėjai        | 1                     |
| • Gimnazijų direktoriai                            | 4                     |
| • Vidurinių mokyklų direktoriai                    | 4                     |
| • Pagrindinių mokyklų direktoriai                  | 4                     |
| • Pradinių mokyklų direktoriai                     | 1                     |
| • Direktorių pavaduotojai                          | 1                     |
| Ekspertų pasiskirstymas pagal vadybinę kategoriją: |                       |
| • I vadybinė kategorija                            | 2                     |
| • II vadybinė kategorija                           | 6                     |
| • III vadybinė kategorija                          | 5                     |
| • Neturi vadybinės kategorijos                     | 2                     |
| Ekspertų pasiskirstymas pagal geografinę padėtį:   |                       |
| • Šiaulių miesto švietimo ekspertai                | 8                     |
| • Radviliškio rajono švietimo ekspertai            | 7                     |
| Apklauskos atlikimo laikas                         | 2007 01 15-2007 04 16 |

**Anketinės apklausos metodo tikslas:**

Anketinė apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, respondentams atsakymus fiksuojant raštu, todėl didelis dėmesys skirtas aiškiai ir konkrečiai klausimų formuluotei, pateikta anketos pildymo instrukcija. Anketos užpildymo technika – uždari klausimai. Atlikus apklausą, gauti duomenys sugrupuoti pagal tokias skales:

- nominalinę skalę – objektyvių duomenų apie respondentą nustatymą. Tai demografinė anketos dalis;
- ranginę skalę – duomenų grupavimo būdą, kai visi atsakymai seka griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka;
- intervalinę skalę - duomenų grupavimo būdą, padedančią išmatuoti ir palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką. Skalės yra su lyginiais ir nelyginiais intervalais.



**Klausimyno pedagogams apie kvalifikacijos tobulinimą struktūra**

| Bloko pavadinimas  | Bloko charakteristika   | Požymių skaičius |
|--|---|------------------|
| Įvadinė dalis  | Supažindinimas su anketa  | –                |
| Bendra respondento charakteristika   | Lytis, amžius, išsilavinimas, stažas, kvalifikacinė kategorija, dėstymo sritis. Kokiose klasėse dėsto?  | 7                |
| Pedagogo kvalifikacijos tobulinimo vadybos tyrimas                             | Praleistų dienų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose skaičius; kvalifikacijos tobulinimo planavimas, organizavimas ir kontrolė; mokyklos valdymas.   | 6                |
| Kvalifikacijos tobulinimo institucijų organizuojamų renginių vertinimo tyrimas | Informacijos šaltiniai apie mokytojų kvalifikacijai skirtus renginius, mokytojų požiūris į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo renginius ir jų lektorius, renginių reikšmingumas, paslaugų kokybė. | 6                |

**2.2 Mokyklos vadovų atestavimo sistemos vertinimas**

Šiandien pedagogų atestacija – tai tam tikrose švietimo įstaigose dirbančių pedagogų teorinio pasirengimo ir praktinės veiklos įvertinimas, kurio rezultatas – kvalifikacinė kategorija. Remiantis LR Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintais Pedagogų atestacijos nuostatais (1998), atestuojant pedagogą didžiausias dėmesys kreipiamas į jo išsilavinimą, pedagoginę-psichologinę kvalifikaciją bei darbo stažą. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo galimybės paprastai priklauso nuo konkrečios mokyklos, švietimo skyriaus sudaromų sąlygų, jų keliamų tikslų, taip pat nuo mokytojų iniciatyvumo. Šiuo metu ruošiamas „Pedagogų atestacijos nuostatų“ projektas, todėl siekiama išsiaiškinti vadovų požiūrį į dabartinę atestacijos sistemą ir kokios mokytojų pedagoginės veiklos sritys turėtų būti vertinamos naujos atestacijos metu.

Į klausimą „*Kas priima sprendimą, kaip paskirstyti jūsų mokyklos lėšas mokytojų kvalifikacijai tobulinti?*“ respondentai atsakė, kad lėšas skirsto mokyklos administracija, kartais direktorius, mokyklos taryba ir mokytojų taryba. Radviliškio rajono direktoriaus vadovaujamoje mokykloje „*sprendimus priima kvalifikacijos tobulinimo darbo grupė. Ji kartu su pavaduotoja ugdymui, atsakinga už kvalifikacijos kėlimą, analizuoja mokytojų kompetenciją, diskutuoja su kokiomis problemomis susiduria mokytojai. Atliekamas tyrimas mokytojų kompetencijų nustatymui kas keleri metai*“. Šiaulių miesto vidurinėje mokykloje lėšų paskirstymas mokytojų kvalifikacijai tobulinti atliekamas tokia tvarka: „*mokykla turi kvalifikacijos tobulinimo tvarką, patvirtintą mokyklos direktoriaus. Prieš patvirtinant, su tvarka buvo supažindinta mokytojų taryba.*

*Kvalifikacijos kėlimo tvarką rengė komisija. Komisijos nariai: mokyklos direktorius, pavaduotojas ugdymui, atsakingas už pedagogų kvalifikacijos kėlimą, mokyklos buhalteris, vienas atestacinės komisijos narys“.* Išsiaiškinę respondentų atsakymus, galima teigti, kad mokyklos turi patvirtintą kvalifikacijos kėlimo tvarką, pagal kurią numatomas lėšų paskirstymas kartu su mokyklos administracija.

Tyrimė mokyklų vadovų buvo klausama apie mokytojų tobulinimo prioritetus jų vadovaujamosiose mokyklose. Vadovai išskiria dalykinės kompetencijos svarbą, taip pat ne mažiau svarbios bendravimo, bendradarbiavimo kompetencijos. Kai kurie vadovai neišskiria prioritetų ir mano, kad jie reikalingi tik iš dalies. Dažniausiai dalis lėšų skiriama privalomiems penkiems seminarams, dalyko kvalifikacijai kelti, likusiąją lėšų dalį panaudoja dalykiniams seminarams į užsienį. Radviliškio rajono direktorius pabrėžia, kad yra „*nustatomi prioritetai. Pastarųjų kelių metų mūsų gimnazijos mokytojų kvalifikacijos kėlimo prioritetai: vadybinis ir psichologinis kvalifikacijos kėlimas. Mokytojų dalykinė kompetencija gimnazijos vadovus tenkina. Vidaus audito darbo grupė taip pat vertina mokytojų kvalifikaciją ir siūlo kvalifikacijos kėlimo prioritetus. Audito grupė ir vadovai nuomones suderina“.*

Dėl mokytojų atestavimo sistemos vertinimo vadovai mano, kad atestacijos sistemą reikia keisti, nes yra netobula, sudaro prielaidas subjektyviai vertinti mokytojo veiklą. Tik keletas vadovų akcentavo, kad mokytojų atestacija skatina tobulinti mokytojų kvalifikaciją ir ugdymo kokybę, „*tik silpniems mokyklų vadovams atestacija yra problema“.* Didžioji dalis respondentų mano, kad „*atestacija formalus procesas, neskatinantis mokytojo tobulėti“; „seminarai, skirti pedagoginei kvalifikacijai kelti, dažniau daromi dėl pluso nei dėl idėjos“; „reiktų atestuojant anuliuoti pažymą, kuriose už kuklią pedagoginę veiklą skiriamas aukštas rodiklis“; „atestacija turėtų skatinti ir versti mokytoją realiai (o ne popieriuje) tobulėti“.*

Į klausimą „*Kas jums labiausiai nepriimtina pedagogų atestavimo sistemoje?“* daugumos respondentų labiausiai netenkina atestavimo tvarka (nuostatai) ir mokytojų veiklos vertinimo kriterijai. Vienas vadovas pabrėžia, kad yra „*nevienodi atskirų dalykų miesto metodinių grupių reikalavimai ginantis metodininko kvalifikacinę kategoriją“*, o labiausiai stebina, jog „*eksperto kategorija patvirtinama tik mokyklos atestacinės komisijos“.* Reiktų „*nustatyti daugiau kvalifikacinių kategorijų, realiau pažiūrėti į pačią atestaciją, kad nebūtų dirbtinai „priekpta“ daug aukštos kvalifikacijos mokytojų“.* Rajono (miesto) dalykų metodinių tarybų veiklą nepriimtinu atestavimo aspektu nurodė tik keletas mokyklų vadovų.

Pedagogų atestavimo sistemoje metodinės veiklos rodiklius vadovai vertina vidutiniškai, t.y. jie pripažįsta, kad rodikliai bent iš dalies apibūdina mokytojo veiklą bei jų kompetenciją. Tik nedidelė dalis respondentų šį atestavimo sistemos aspektą vertina neigiamai, jų nuomone, rodikliai yra formalūs, neapibūdina mokytojo veiklos ir kompetencijos. Siūloma „*suteikti daugiau galių*

*mokyklų vadovams, kad galėtų prastai dirbantiems mokytojams sumažinti kvalifikaciją. Tokiu būdu būtų motyvacija gerai dirbti visą laiką, taip pat iniciatyvą rodantiems, gerai dirbantiems mokytojams galima būtų suteikti aukštesnę kvalifikaciją greičiau, nei kaip dabar tik praėjus 4 metams po paskutinės atestacijos“.* Į tokią prieštaraujančią nuomonę būtina atsižvelgti ir išsamiau išnagrinėti.

*„Ar mokykla, turinti daug aukštos kvalifikacinės kategorijos mokytojų, laiduoja geresnio ugdymo kokybę?“*, vadovų nuomone, tik iš dalies lemia geresnę ugdymo kokybę *„aukšta mokytojų kvalifikacinė kategorija laiduoja geresnę ugdymo kokybę, bet ne 100 procentu. Šalia kvalifikacinės kategorijos veikia dar daug kitų faktorių: kiek tas mokytojas sugeba šviesti kitam kaip žmogus, ar jis įgijęs aukštesnę kategoriją „neužmigo ant laurų“, ar su tokia pat energija ruošis kvalifikacinės kategorijos patvirtinimui/tolimesniam kėlimui ir t.t.“.* Ar aukštesnė kvalifikacija lemia geresnę ugdymo kokybę priklauso dar ir nuo to, koku motyvu buvo ji įgyta: *„yra mokyklų, kurios norėdamos tapti gimnazijomis, stengėsi, kad kuo daugiau mokytojų įgytų aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Įgijus mokytojų darbo kokybė nepagerėjo“.* Dauguma respondentų pritaria nuomonei, kad aukštos kvalifikacijos mokytojai laiduoja geresnę ugdymo kokybę, kadangi mokykla, turinti pakankamai aukštos kvalifikacijos mokytojų, didina mokinių motyvaciją mokytis ir dauguma jų įstoja į aukštąsias mokyklas.

Pastaruoju klausimu buvo sudaryta galimybė vadovams išsakyti savo nuomonę apie kvalifikacijos įtaką darbo kokybei. Šiai nuomonei patvirtinti pateikėme ir kitą klausimą: *„Ar priimdami į darbą mokytoją, teiktumėte pirmenybę asmeniui, turinčiam aukštesnę kvalifikacinę kategoriją?“.* Dauguma vadovų mano, kad priimdami į darbą mokytoją, teiktų pirmenybę aukštesnės kvalifikacinės kategorijos specialistui. Tokia jų nuomonė pabrėžia, kad esamoje atestavimo sistemoje yra teigiamų pusių ir privalumų. Tačiau nemaža dalis respondentų priimdami į darbą mokytoją, pirmenybės neskirtų asmeniui, turinčiam aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tokiam poelgiui jie turi savo motyvų: *„kartais tenka nusivilti“;* *„mano asmeniniai tyrimai rodo, kad mokytojai, turintys aukštas kvalifikacines kategorijas, nėra aukščiausios kvalifikacijos arba kompetencijos. Dažniausiai aukštas kvalifikacines kategorijas turintys mokytojai nebetobulėja ir stengiasi visą atsakomybę už mokymosi pasiekimus perkelti tik mokiniui. Jei yra galimybė, aš renkuosi jaunas, perspektyvius mokytojus. Jaunas galima išmokyti“.* Vadovų argumentai iš dalies parodo nepasitikėjimą esama mokytojų kvalifikacijos vertinimo sistema.

Į klausimą *„Kurios mokytojų pedagoginės veiklos sritys turėtų būti vertinamos atestacijos metu?“* dauguma vadovų išskyrė tris sritis: *„darbo organizavimas pamokoje“;* *„mokytojo kūrybingumas, iniciatyvumas, darbo patirties sklaida“;* *„dalykinė kompetencija“.* Nemaža dalis respondentų prie anksčiau įvardintų sričių priskyrė dar ir tokias: *„psichologinė kompetencija“,* *„pedagoginė kompetencija“,* *„pedagogo metodinė veikla“.* Tačiau apie mokinių mokymosi

rezultatus, kuriuos galima būtų traktuoti kaip vieną objektyviausių pedagogo darbo įvertinimo kriterijų, užsiminė tik keletas vadovų. Siekiant tobulinti mokytojų atestacijos kokybę, svarbu atsižvelgti į mokyklų vadovų nuomonę, nes dažniausiai jie yra ir tam tikrų dalykų mokytojai. Dirbdami pedagoginį darbą mokyklų vadovai yra atestuojami kaip mokytojai, o kartu ir vadovauja mokyklai, t.y. atsakingi už visuminį mokymo proceso rezultatą konkrečioje organizacijoje.

„Kas turėtų priimti sprendimą dėl kvalifikacinių kategorijų suteikimo mokytojams?“, į šį klausimą didžioji dalis respondentų atsakė – mokyklų atestacinė komisija. Tik keletas vadovų išskyrė, kad kvalifikacines kategorijas mokytojams turėtų suteikti „mokyklos administracija su miesto specialistų rekomendacija, t.y., kad atestacijos eigoje dar dalyvautų ir specialistai iš šalies: švietimo skyrius, miesto metodinis ratelis“.

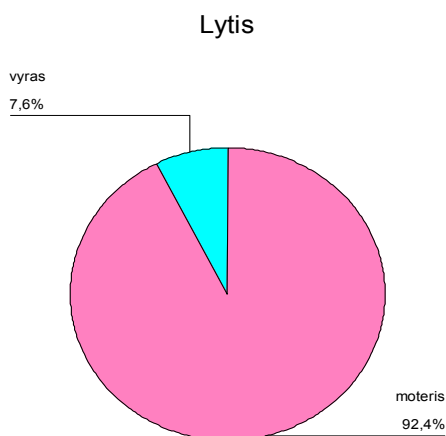
Nors respondentai turi nevienodą nuomonę apie tai, kokius mokytojo veiklos aspektus reiktų vertinti atestacijos metu, tačiau visi pritaria, kad reikia atnaujinti atestacijos nuostatus.

## 2.3. Kiekybinio tyrimo rezultatai

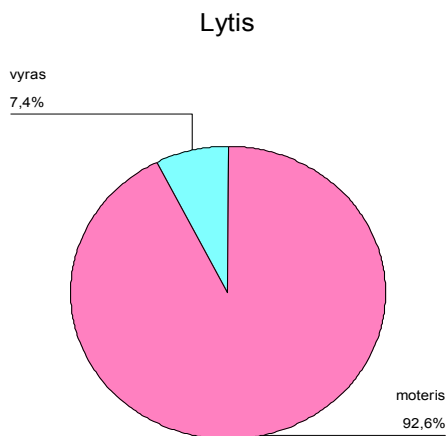
### 2.3.1. Demografinių duomenų analizė

Tyrimo metu surinktos demografinės charakteristikos, įtakojančios tyrimo rezultatus. Atliekant duomenų statistinį apdorojimą, pagal šiuos duomenis bus galima iširti atskiras respondentų aibes, tirti kintamųjų priklausomybę nuo šių rodiklių interpretuojant gautus rezultatus, pateikti išvadas, kaip mokytojų kvalifikacijos tobulinimas priklauso nuo lyties, amžiaus, išsilavinimo bei turimos kvalifikacinės kategorijos.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduoti 6 ir 7 paveiksluose.



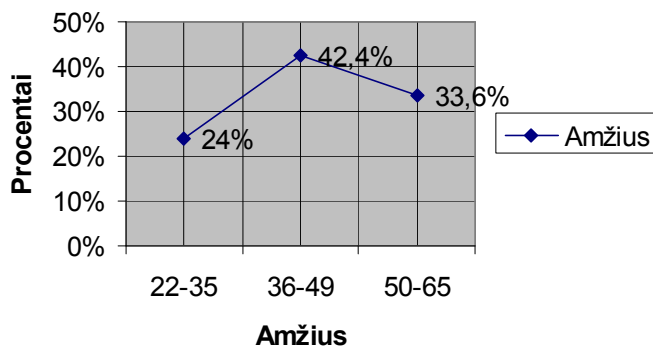
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Šiaulių mieste



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Radviliškio rajone

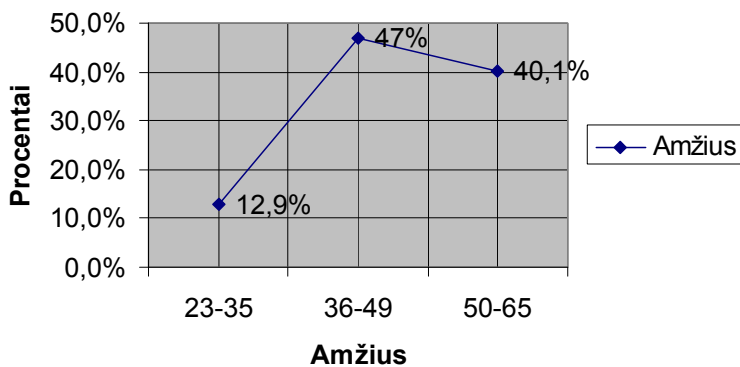
Apklausoje dalyvavo 334 respondentai, iš kurių 172 Šiaulių miesto ir 162 Radviliškio rajono pedagogai. Dauguma apklaustųjų (93 proc.) yra moterys, likusieji – vyrai (8 proc.). Vadinasi, apklausoje vyraus moterų nuomonė.

### Respondentų amžius



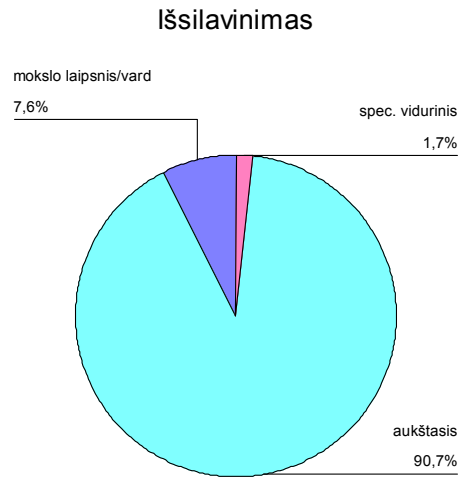
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Šiaulių mieste

### Respondentų amžius

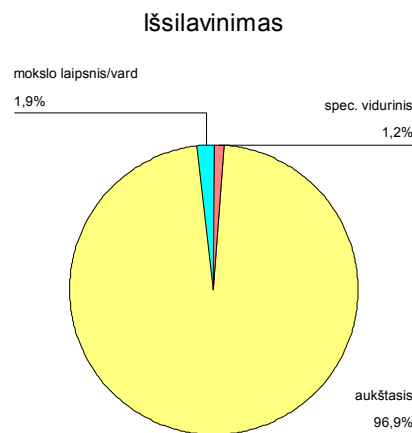


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių Radviliškio rajone

Vidutinis respondentų amžius Šiaulių mieste – 44 metų, o Radviliškio rajone – 46 metų. Didžioji respondentų amžiaus dalis Šiaulių mieste 42 proc. tenka 36-49 metų intervalui. Radviliškio rajone daugumos (47 proc.) respondentų amžius taip pat 36-49 metų. Tyrimo rezultatams didžiausią reikšmę turės vidutinio ir vyresnio amžiaus grupių respondentų nuomonė.



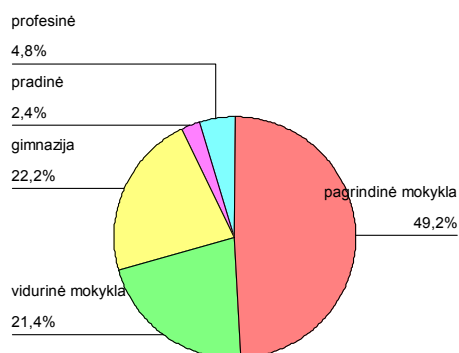
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Šiaulių mieste



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Radviliškio rajone

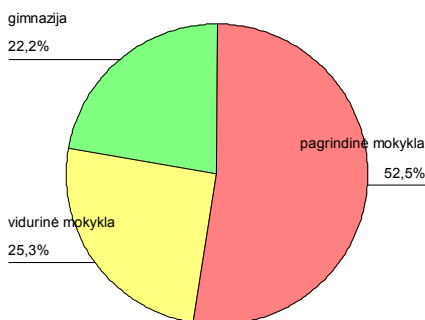
Šiaulių mieste 91 proc. apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, kiek daugiau – 97 proc. – Radviliškio rajone. Likusioji respondentų dalis turi spec. vidurinį išsilavinimą arba mokslo laipsnį. Vadinas, apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

### Mokyklos pobūdis



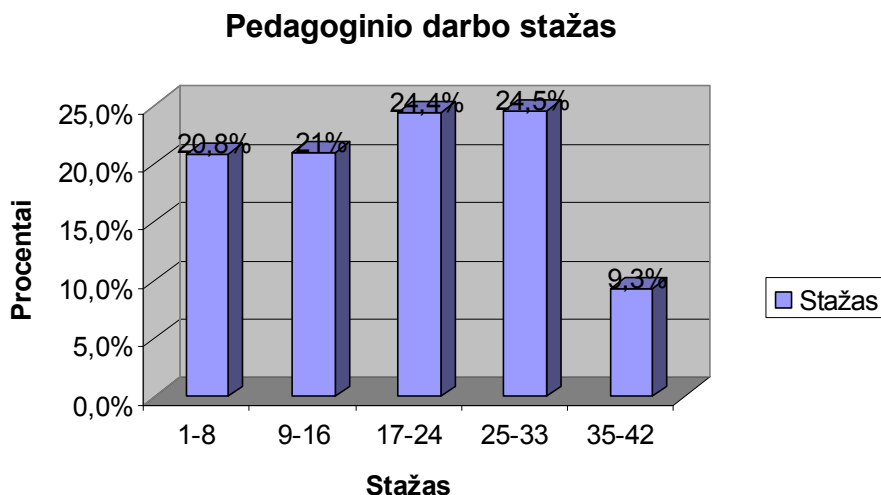
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos pobūdį Šiaulių mieste

### Mokyklos pobūdis

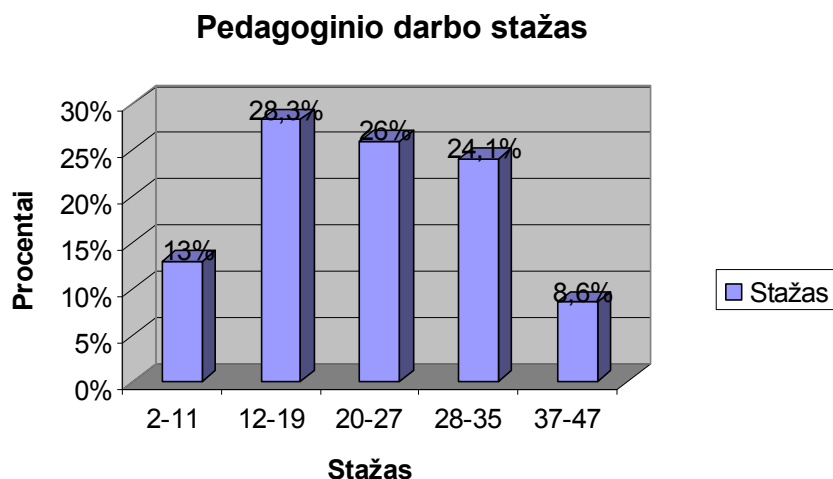


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos pobūdį Radviliškio rajone

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra iš pagrindinių mokyklų 49 proc. Šiaulių mieste ir 53 proc. Radviliškio rajone. Lygias dalis po 22 proc. sudaro gimnazijų pedagogai, po 21 proc. ir 25 proc. užima vidurinių mokyklų respondentai. Mažoji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų Šiaulių mieste buvo iš profesinių 5 proc. ir 2 proc. iš pradinių mokyklų. Galima teigti, kad pagal mokyklos pobūdį vyraujanti nuomonė bus pagrindinių mokyklų pedagogų.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą Šiaulių mieste

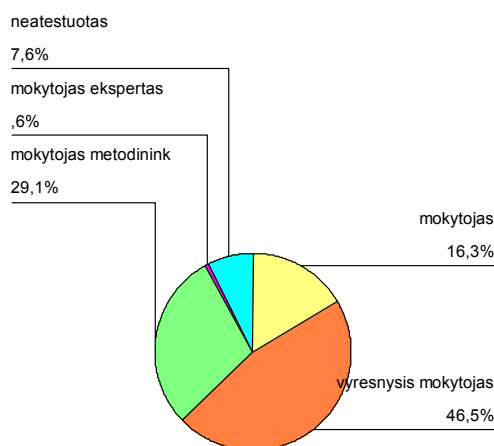


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą Radviliškio rajone

Didžioji dalis respondentų (49 proc.), dirbančių Šiaulių mieste, turi nuo 17 iki 33 metų darbo stažą, tačiau nemaža dalis apklaustųjų, t.y. 42 proc. dirba nuo 1 iki 16 metų. Radviliškio rajone pedagoginio darbo stažo pasiskirstymas intervaluose nuo 12 iki 35 metų užima didžiąją dalį dirbančiųjų, t.y. 28 proc. užima nuo 12-19 darbo stažo metų, 20-27 metų sudaro 26 proc. ir nuo 28 iki 35 darbo stažo metų – 24 proc. Tyrimo rezultatams Šiaulių mieste bus aktuali tiek mažesnio, tiek didesnio darbo stažo respondentų nuomonė, o Radviliškio rajone rezultatus labiau įtakos didesnio darbo stažo pedagogų nuomonė.

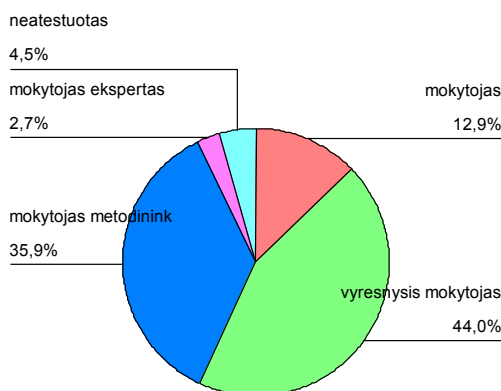


### Kvalifikacinė kategorija



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją Šiaulių mieste

### Kvalifikacinė kategorija



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją Radviliškio rajone

Iš grafikų matyti, kad dauguma apklaustų pedagogų turi vyresniojo mokytojo kvalifikacines kategorijas, Šiaulių mieste 47 proc. ir Radviliškio rajone 44 proc. Mokytojo metodininko kategoriją turinčių respondentų yra daugiau Radviliškio rajone 36 proc. nei Šiaulių mieste 29 proc., taip pat mokytojų ekspertų Radviliškio rajone apklausta 3 proc., o Šiauliuose tik 1 proc. Iš apklausoje dalyvavusių respondentų, mokytojo kategoriją abiejuose tiriamosiose grupėse turi 16 proc. ir 13 proc. Neatestuoti pedagogai pasiskirstę taip: 8 proc. Šiaulių mieste ir 5 proc. Radviliškio rajone. Kaip matome, rezultatus labiau įtakos vyresniojo mokytojo ir mokytojo metodininko nuomonė.

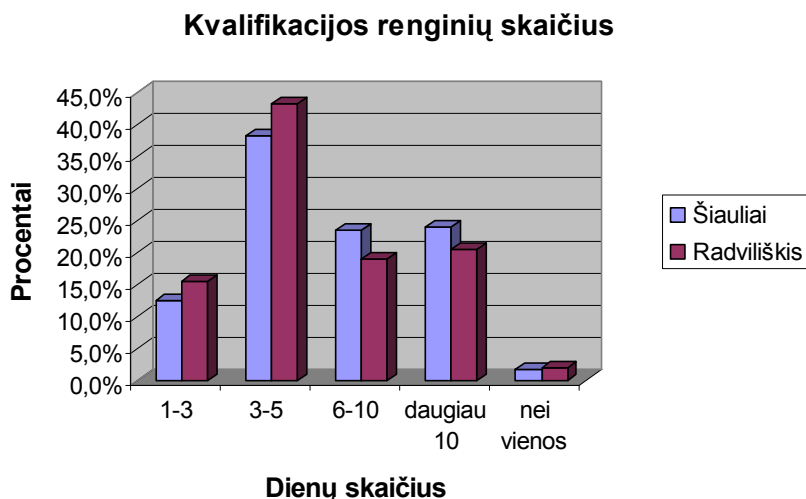
Išanalizavus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų tiksliai apibrėžti kvalifikacijos tobulinimo proceso aspektus bei kvalifikacijos tobulinimo renginių

vertinimą mokytojų požiūriu, nes dauguma respondentų yra vidutinio ir vyresnio amžiaus, turi aukštąjį išsilavinimą, didelę pedagoginę patirtį, vyresniojo mokytojo ir mokytojo metodininko kvalifikacines kategorijas.

### 2.3.2. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos tyrimas

Siekiant nustatyti, kaip mokytojai planuoja, organizuoja savo kvalifikacijos tobulinimo procesą ir kas vadovauja, kontroliuoja šio proceso eigą, buvo apklausti Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokyklų mokytojai.

Siekiant išsiaiškinti, kiek intensyviai mokytojai tobulina savo kvalifikaciją, todėl pedagogams buvo pateiktas klausimas apie praleistų dienų skaičių kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose per 2005-09-01/2006-09-01.

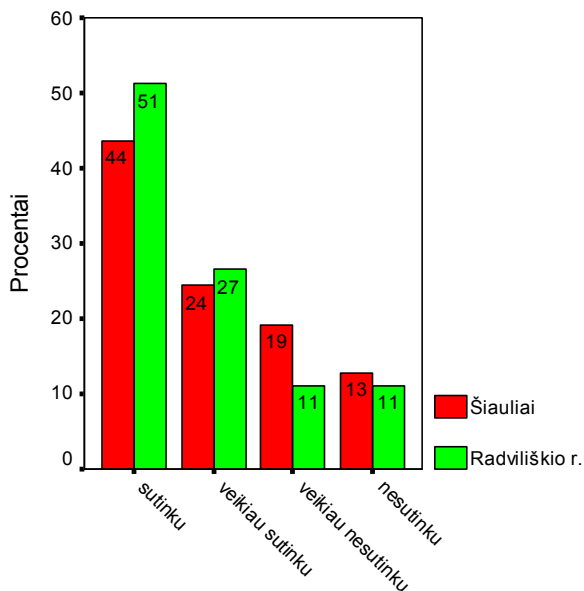


18 pav. Kiek dienų jūs praleidote kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose?

Iš grafiko matyti, kad didžioji dalis abiejų grupių respondentų tobulinimosi renginiuose praleidžia 3-5 dienas, t.y. 38 proc. Šiaulių mieste ir 43 proc. Radviliškio rajone dirbantys mokytojai. Mažesnioji dalis 23-24 proc. Šiaulių ir 19-20 proc. Radviliškio rajono respondentų kvalifikacijos renginiuose lankosi nuo 6 iki 10 dienų ir daugiau. Galima teigti, kad dauguma mokytojų laikosi atestacijos nuostatų reikalavimų.

**Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo planavimas.** Anketoje buvo pateiktas klausimas „Kaip planuojate savo kvalifikacijos tobulinimą?“. Norėta sužinoti, ar mokytojai seminarus lanko savo iniciatyva, ar skatinami mokyklos vadovų.

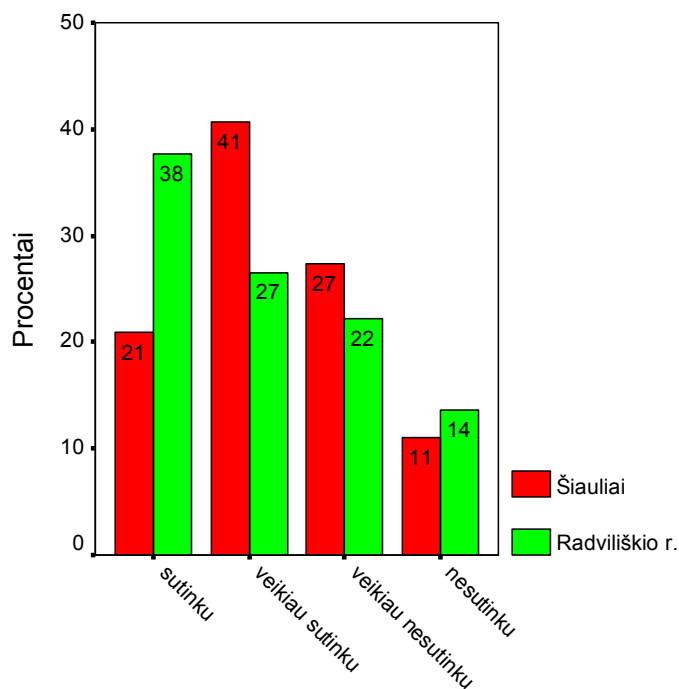
Siekiant išsiaiškinti, kaip mokytojai planuoja savo kvalifikacijos tobulinimą, buvo pateikta keletas teiginių. Vienas iš jų: „Lankotės seminaruose dalykinių žinių plėtimui, negalvodami apie kvalifikacijos kėlimą“.



19 pav. Ar lankotės seminaruose dalykinių žinių plėtimui?

Iš grafiko matome, kad dauguma mokytojų 51 proc. Radviliškio rajone ir 44 proc. Šiauliuose sutinka su teiginiu, kad seminaruose lankosi dalykinėms žinioms gilinti, negalvojant apie kvalifikacijos pažymėjimus. Kita dalis pedagogų 27 proc. ir 24 proc. taip pat neprieštaruja ir teikia reikšmę dalykinės srities tobulinimui bei kvalifikacijos pažymėjimams. Likusieji 13 ir 11 proc. neskiria dėmesio dalykinių žinių plėtimui, todėl galima teigti, kad šiems pedagogams yra svarbesni kvalifikacijos pažymėjimai. Kadangi didžiausioji dalis respondentų mano, kad seminarai yra būtini žinioms gilinti ir plėsti, tai skatina mokytojo profesinių žinių tobulėjimą.

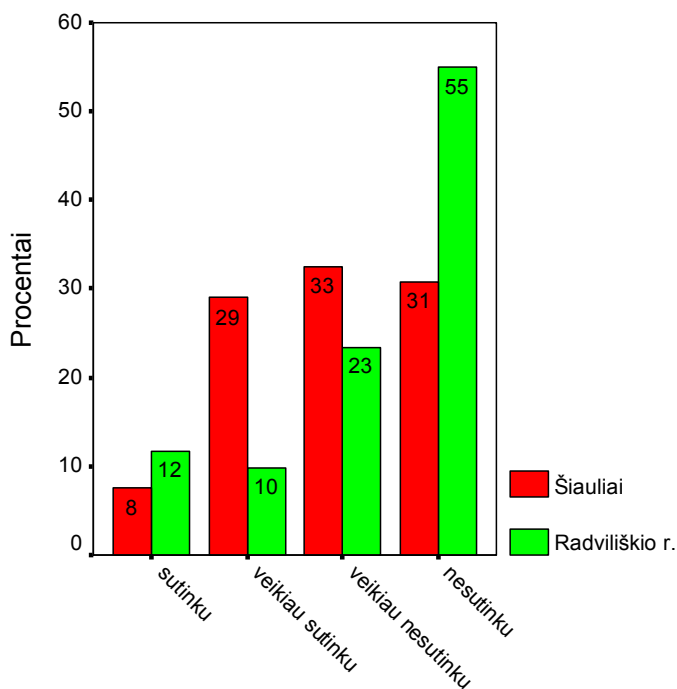
Siekiant ištirti, kiek svarbus išankstinis kvalifikacijos tobulinimo renginių planavimas, buvo pateiktas teiginys: „Kruopščiai suplanuojate kiek ir kokių kvalifikacijos tobulinimo renginių jums būtina aplankyti per metus“.



20 pav. Ar planuojate kiek ir kokių kvalifikacijos tobulinimo renginių jums būtina aplankyti per metus?

Abiejų tiriamųjų grupių respondentai iš anksto planuoja kokius ir kiek kvalifikacijos renginių norėtų aplankyti. Kiek daugiau, 38 proc. pedagogų iš Radviliškio rajono lyginant su 21 proc. iš Šiaulių miesto, visiškai sutinka su šio kvalifikacijos etapo svarba. Didesnė dalis pedagogų 41 proc. iš Šiaulių miesto lyginant su 27 proc. Radviliškio rajono respondentų iš dalies sutinka, kad būtina kruopščiai planuoti kokiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose lankytis. Likusieji 27 proc. ir 22 proc. iš abiejų grupių abejoja dėl išankstinio šio proceso planavimo, o 14 proc. bei 11 proc. visiškai nesutinka. Pagal rezultatus galima teigti, kad didesniajai daliai pedagogų yra reikšmingas išankstinis kvalifikacijos renginių planavimas, tai turi teigiamos įtakos mokytojo žinių gilinimui ir savianalizei.

Teiginys „Administracijos reikalavimu domitės savo kvalifikacijos tobulinimu“ padėjo išsiaiškinti, ar turi įtakos administracijos reikalavimas plėsti žinias ir skleisti patirtį.



21 pav. Ar administracijos reikalavimu domitės savo kvalifikacijos tobulinimu?

Daugiau nei pusė respondentų 55 proc. Radviliškio rajone ir trečdalis 31 proc. Šiauliuose kvalifikaciją tobulina asmeninių motyvų skatinami. 33 proc. ir 23 proc. abiejų tiriamųjų grupių pedagogų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, matyt, šiek tiek svarbi ir administracijos nuomonė šiuo aspektu. 29 proc. respondentų Šiaulių mieste ir 10 proc. Radviliškio rajone didesnės įtakos turi administracijos reikalavimas nei asmeniniai motyvai bei 12 proc. ir 8 proc. tik administracijos reikalavimu. Apibendrinant respondentų atsakymus, galima teigti, kad didesnioji dalis pedagogų savo iniciatyva domisi kvalifikacijos tobulinimu, tačiau yra atsižvelgiama ir į administracijos paskatinimą.

Planuodami kvalifikacijos tobulinimo procesą, mokytojai didžiausią dėmesį skiria į profesinių žinių gilinimą ir plėtimą, iš anksto numato kokiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvaus bei savo iniciatyva domisi įgūdžių, gebėjimų lavinimu.

**Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas.** Mokytojas, siekdamas aukštesnės arba turimos kvalifikacinės kategorijos, mokslo metų pradžioje sudaro metodinės veiklos planą ir pagal jį organizuoja renginius. Šio kvalifikacijos tobulinimo vadybos etapo tikslas – išsiaiškinti, kaip pedagogai organizuoja rodiklių kaupimo procesą.

Anketoje buvo pateiktas klausimas „Kaip organizuojate rodiklių kaupimo procesą, kurie reikalingi aukštesnei arba turimai kvalifikacinei kategorijai įgyti?“.

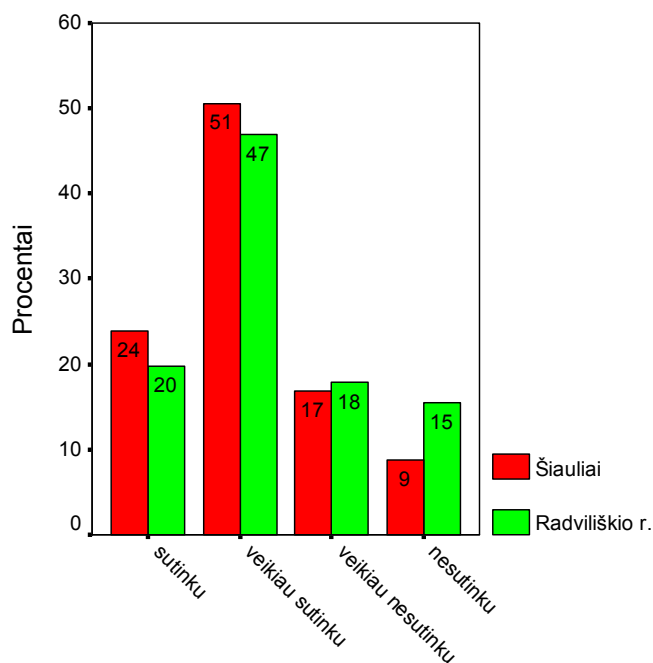
Į teiginį „Nuo mokslo metų pradžios organizuojate visus renginius pagal iš anksto suplanuotą metodinės veiklos planą“ respondentai atsakė taip:

Nuo mokslo metų pradžios organizuojate visus renginius pagal iš anksto suplanuotą metodinės veiklos planą

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 94                      | 54,7         | 93                      | 57,4         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 60                      | 34,9         | 51                      | 31,5         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 13                      | 7,6          | 17                      | 10,5         |
| Nesutinku                       | 5                       | 2,9          | 1                       | 0,6          |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

Daugiau nei pusė abiejų tiriamųjų grupių respondentų organizuoja renginius pagal suplanuotą metodinės veiklos planą, 35 proc. ir 31 proc. tiriamųjų sutinka nevysiškai, o mažuma – 10 proc. ir 8 proc. – nesutinka iš dalies arba nesutinka visiškai. Iš rezultatų galima spręsti, kad mokytojai, remiantis iš anksto sudarytu metodinės veiklos planu, organizuoja renginius per mokslo metus, siekiant sukaupti metodinės veiklos rodiklių atestacijai. Respondentai, kurie su teiginiu sutinka iš dalies, galima spėti, kad ne visada pavyksta įgyvendinti suplanuotus renginius dėl kitų aplinkybių.

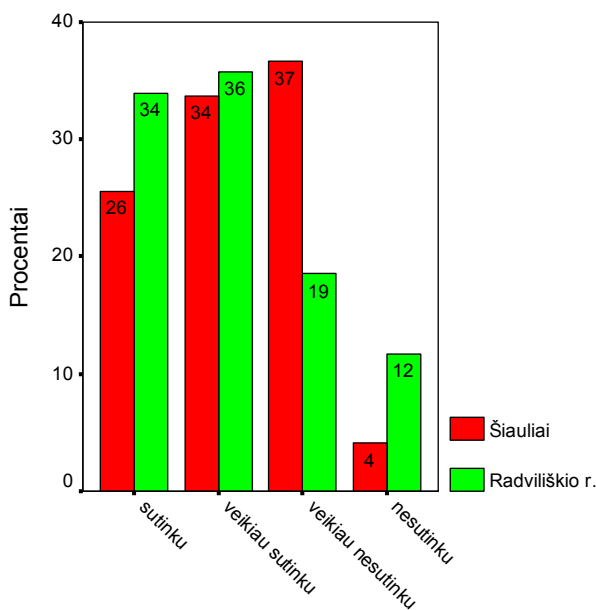
Ar pedagogams pavyksta organizuoti suplanuotus renginius, norėta išsiaiškinti pateikus teiginį „Ne visada pravedate suplanuotos metodinės veiklos renginius dėl nenumatytų aplinkybių“.



22 pav. Ar dėl nenumatytų aplinkybių atidedate suplanuotą metodinės veiklos renginį?

Dauguma respondentų sutinka arba iš dalies sutinka, kad ne visuomet pavyksta įgyvendinti numatytus renginius dėl tam tikrų aplinkybių (žr. 22 pav.). Likusieji 15 proc. mokytojų iš Šiaulių ir 9 proc. iš Radviliškio rajono visada suorganizuoja renginius nepaisant kitų veiksnių įtakos. Rezultatai rodo, kad renginio organizavimą nulemia kiti pašaliniai veiksniai, kas turi neigiamos įtakos rodiklių kaupimo procesui.

Iš teiginio „Teikiate administracijai pasiūlymus dėl organizuojamų renginių svarbos ir kartu randate bendrus sprendimus“ buvo įdomu sužinoti ar administracija su pedagogais bendradarbiauja organizuojant renginį. Gauti tokie rezultatai:



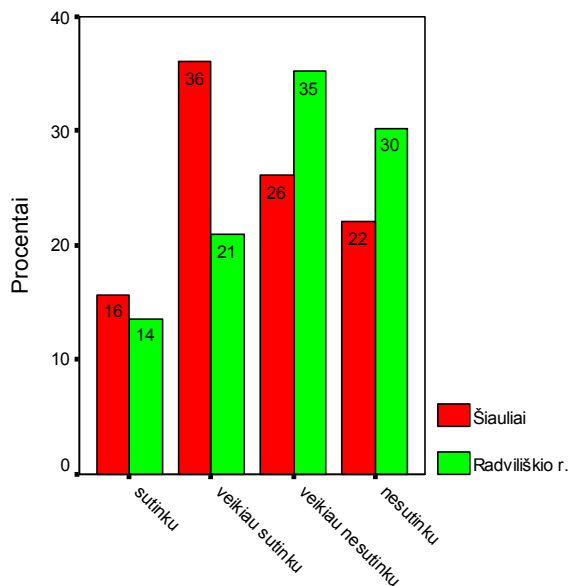
23 pav. Ar teikiate administracijai pasiūlymus dėl organizuojamų renginių svarbos?

Respondentų atsakymuose matyti įvairių nuomonių, t.y. dalis pedagogų 34 proc. Radviliškio rajone ir 26 proc. Šiaulių mieste visuomet teikia administracijai pasiūlymus ir ieško bendro sprendimo, kiti 36 proc. ir 34 proc. sutinka iš dalies. Didesnė dalis 37 proc. mokytojų iš Šiaulių ir kiek mažiau 19 proc. Radviliškio rajono su administracija bendradarbiauja mažiau, o 12 proc. ir 4 proc. respondentų nesitaria visai. Tokią įvairiapusę nuomonę galėtų įtakoti tiek pačių pedagogų, tiek administracijos požiūris, vadovo galimybės, jo vadovavimo stilius svarstant teikiamus pasiūlymus.

Dauguma mokytojų pagal metodinės veiklos planą organizuoja renginius, tačiau jie ne visada įvyksta dėl nenumatytų aplinkybių. Dalis respondentų, organizuodami rodiklių kaupimo procesą, bendradarbiauja, ieško bendrų sprendimų renginių organizaciniais klausimais, bet dalis ir neteikia administracijai pasiūlymų.

**Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo kontrolė.** Anketoje buvo pateiktas klausimas „Kas kontroliuoja jūsų kvalifikacijos tobulinimo procesą?“. Norėta atskleisti administracijos požiūrį į mokytojo pareigų atlikimą, šiuo atveju, aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekimą.

Siekiant išsiaiškinti, ar administracija domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu, pateiktas toks teiginys: „Administracija Jums primena apie mokytojo pareigą tobulinti kvalifikaciją“.



24 pav. Ar administracija Jums primena apie mokytojo pareigą tobulinti kvalifikaciją?

Visiškai su šiuo teiginiu sutinka tik nedidelė dalis respondentų 16 proc. Šiaulių miesto ir 14 proc. Radviliškio rajono apklaustų pedagogų. 36 proc. Šiaulių miesto ir 21 proc. Radviliškio rajono mokytojų pripažįsta administracijos įtaką jų kvalifikacijos tobulinimui, nes pedagogai veikia sutinku, negu nesutinku su pateiktu teiginiu. Administracijos priminimas mokytojams apie kvalifikacijos tobulinimą žymesnis Šiaulių mieste, nes dauguma mokyklų siekia tapti gimnazijomis, o jose dirbti turi aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys mokytojai. 26 proc. Šiaulių miesto ir 35 proc. Radviliškio rajono pedagogų nesutinka, kad jiems reikia priminti apie jų pareigas. Visiškai nepritaria šiam teiginiui taip pat nemaža dalis respondentų – 22 proc. Šiauliuose ir 30 proc. Radviliškio rajone. Galima teigti, kad dauguma mokytojų patys atsakingai rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimu.

Patikrinti, ar pirmojo teiginio padaryta išvada teisinga, pateiktas toks teiginys: „Savo iniciatyva vykdomė numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti“.



4 lentelė

## Savo iniciatyva vykdate numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 111                     | 64,5         | 93                      | 57,4         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 53                      | 30,8         | 57                      | 35,2         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 7                       | 4,1          | 10                      | 6,2          |
| Nesutinku                       | 1                       | 0,6          | 2                       | 1,2          |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

Duomenų lentelėje matyti, kad dauguma – 65 proc. ir 57 proc. – abiejų tiriamųjų grupių pedagogų savo iniciatyva vykdo numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti. Nemaža dalis 31 proc. Šiaulių miesto ir 35 proc. Radviliškio rajono respondentų pritaria pateiktam teiginiui. 4 proc. Šiauliuose ir 6 proc. Radviliškio rajone dirbančių mokytojų nesutinka, kad vien tik savo iniciatyva siekia aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. Visiškai nesidomi savo kompetencijos vystymu labai maža dalis 0,6 proc. Šiaulių miesto ir 1 proc. Radviliškio rajono respondentų. Vadinasi, pasitvirtina pirmojo teiginio padaryta išvada, kad pedagogai patys kontroliuoja kvalifikacijos tobulinimo proceso eigą.

Siekiant nustatyti, kokį vaidmenį atlieka administracija mokytojų aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekime, pateiktas dar vienas teiginys: „Administracija nesuinteresuota Jūsų aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekimu“.

5 lentelė

## Administracija nesuinteresuota Jūsų aukštesnės kvalifikacijos kategorijos siekimu

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 25                      | 14,5         | 5                       | 3,1          |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 23                      | 13,4         | 21                      | 13,0         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 53                      | 30,8         | 31                      | 19,1         |
| Nesutinku                       | 71                      | 41,3         | 105                     | 64,8         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

Tik nedidelė dalis 15 proc. ir 3 proc. respondentų iš abiejų grupių sutinka su šiuo teiginiu. Iš dalies sutinka po 13 proc. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokytojų, kad mokyklų vadovai nesidomi darbuotojų siekimu aukštesnės kvalifikacinės kategorijos. Trečdalis Šiauliuose ir penktadalis Radviliškio rajone apklaustų pedagogų nepritaria pateiktam teiginiui. Didžioji dalis 41 proc. Šiaulių miesto ir 65 proc. Radviliškio rajono pedagogų nesutinka, kad administracija

atsiriboja nuo jų kvalifikacijos tobulinimo proceso. Vadinasi, mokyklos vadovai domisi bei skatina mokytojus siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos.

Suplanuotos veiklos vykdymą daugiausia kontroliuoja patys pedagogai. Savo iniciatyva siekia aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, tačiau administracija taip pat nėra abejinga šio proceso eigai.

Tiriant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadybos aspektus, paskutiniame klausime respondentams buvo pateikti teiginiai apie mokyklos valdymą (žr. 5 ir 6 lenteles). Šio etapo tikslas – susipažinti su vadovų valdymo ypatumais bendradarbiaujant su mokyklos bendruomene ir sprendžiant ugdymo klausimus.

6 lentelė

Mokytojų nuomonė apie mokyklos valdymą Šiauliuose

|   | Niekada |            | Retai |             | Gana dažnai |             | Labai dažnai |             |
|---|---------|------------|-------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|   | N       | %          | N     | %           | N           | %           | N            | %           |
| Susirinkimuose direktorius drauge su mokytojais svarsto ugdymo tikslus                                    | 4       | 2,3        | 21    | 12,2        | 88          | <b>51,2</b> | 59           | <b>34,3</b> |
| Direktorius užtikrina, kad mokytojų darbas atitiktų mokyklos ugdymo tikslus                               | 4       | 2,3        | 14    | 8,1         | 80          | <b>46,5</b> | 74           | <b>43,0</b> |
| Direktorius ar kas kitas iš vadovų stebi pamokas  | 6       | 3,5        | 86    | <b>50,0</b> | 70          | <b>40,7</b> | 10           | 5,8         |
| Direktorius siūlo mokytojams, kaip jie galėtų patobulinti savo mokymo įgūdžius                            | 7       | 4,1        | 81    | <b>47,1</b> | 72          | <b>41,9</b> | 12           | 7,0         |
| Kai mokytojas turi problemų su klase, direktorius imasi iniciatyvos jas apsvarstyti                       | 13      | <b>7,6</b> | 56    | <b>32,6</b> | 78          | <b>45,3</b> | 25           | 14,5        |
| Direktorius užtikrina, kad mokytojai būtų informuojami apie galimybes atnaujinti savo žinias ir gebėjimus | 9       | 5,2        | 30    | 17,4        | 89          | <b>51,7</b> | 44           | 25,6        |
| Direktorius padėkoja mokytojams už jų ypatingas pastangas ar pasiekimus                                   | 6       | 3,5        | 33    | 19,2        | 68          | <b>39,5</b> | 65           | 37,8        |

7 lentelė

## Mokytojų nuomonė apie mokyklos valdymą Radviliškio rajone

|   | Niekada |            | Retai |             | Gana dažnai |             | Labai dažnai |             |
|---|---------|------------|-------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|   | N       | %          | N     | %           | N           | %           | N            | %           |
| Susirinkimuose direktorius drauge su mokytojais svarsto ugdymo tikslus                                    | 6       | 3,7        | 17    | 10,5        | 103         | <b>63,6</b> | 36           | <b>22,2</b> |
| Direktorius užtikrina, kad mokytojų darbas atitiktų mokyklos ugdymo tikslus                               | 0       | 0          | 23    | 14,2        | 98          | <b>60,5</b> | 41           | <b>25,3</b> |
| Direktorius ar kas kitas iš vadovų stebi pamokas  | 3       | 1,9        | 69    | <b>42,6</b> | 86          | <b>53,1</b> | 4            | 2,5         |
| Direktorius siūlo mokytojams, kaip jie galėtų patobulinti savo mokymo įgūdžius                            | 7       | 4,3        | 52    | <b>32,1</b> | 91          | <b>56,2</b> | 12           | 7,4         |
| Kai mokytojas turi problemų su klase, direktorius imasi iniciatyvos jas apsvarstyti                       | 1       | <b>0,6</b> | 64    | <b>39,5</b> | 83          | <b>51,2</b> | 14           | 8,6         |
| Direktorius užtikrina, kad mokytojai būtų informuojami apie galimybes atnaujinti savo žinias ir gebėjimus | 0       | 0          | 26    | 16,1        | 87          | <b>53,7</b> | 49           | 30,2        |
| Direktorius padėkoja mokytojams už jų ypatingas pastangas ar pasiekimus                                   | 2       | 1,2        | 35    | 21,6        | 90          | <b>55,6</b> | 35           | 21,6        |

Apibendrinant Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono respondentų atsakymus, galima teigti, kad dauguma pedagogų teigiamai vertina direktoriaus iniciatyvą, atsakomybę, pastangas svarstant ugdymo klausimus, pagalbą mokytojams iškilus problemoms darbe. Kaip sekasi direktoriams ir mokytojams komunikuoti svarstant ugdymo tikslus pedagogų tarybos posėdžiuose, daugumos respondentų nuomonė vienareikšmė. 64 proc. pedagogų Radviliškio rajone ir 51 proc. Šiaulių mieste mano, kad direktorius susirinkimuose su mokytojais svarsto ugdymo tikslus gana dažnai, o 34 proc. ir 22 proc. tų pačių tiriamųjų grupių – labai dažnai. Tačiau 12 proc. Šiaulių miesto ir 11 proc. Radviliškio rajono pedagogų galvoja, kad direktorius retai svarsto ugdymo tikslus kartu su bendruomene, o 2 proc. ir 4 proc. tiriamųjų grupių mano, kad niekada nesvarsto.

61 proc. respondentų iš Radviliškio rajono ir 47 proc. iš Šiaulių miesto neprieštarauja, kad direktorius gana dažnai užtikrina ugdymo tikslų vykdymą mokykloje; labai dažnai užtikrina – sutiko 43 proc. Šiaulių miesto pedagogų ir 25 proc. Radviliškio rajono, retai – 8 proc. ir 14 proc. mokytojų. Daugumos atsakiusiųjų tokia nuomonė tik patvirtina šį teiginį.

„Direktorius ar kas kitas iš vadovų stebi pamokas“ respondentų atsakymai arba patvirtina, arba paneigia teiginį. Tai, kad vadovai stebi pamokas gana dažnai atsakė 53 proc. ir 41 proc. respondentų, retai – atsakė 50 proc. ir 43 proc. iš Šiaulių miesto ir iš Radviliškio rajono, niekada – 4 proc. Šiaulių miesto pedagogų. Tokie tiriamųjų atsakymai rodo, kad mokytojų darbas kontroliuojamas ir vertinamas įvairiose mokyklose skirtingai. Vienas iš aspektų, kada pedagogo darbas per pamokas analizuojamas vadovų, yra kai mokytojas atestuojasi, kitas – kai vadovui reikia įvertinti naujai pradedančio dirbti pedagogo ar studento gebėjimus, o taip pat vertinant ir

ilgesnę darbo patirtį turinčių darbuotojų dalykinį tobulėjimą bei įgytų kompetencijų. Galimas dalykas, kad kai kuriose mokyklose vadovai mokytojų pamokų nestebi dėl laiko stokos ar kitų priežasčių.

Direktoriaus pasiūlymus, patarimus mokytojams, kaip jie galėtų patobulinti savo mokymo įgūdžius, respondentai vertina taip: gana dažnai – 42 proc. ir 56 proc., retai – 47 proc. ir 32 proc., labai dažnai – 12 proc. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono respondentų. Tokie atsakymai leidžia manyti, kad dauguma sutinka arba nesutinka su šiuo teiginiu, todėl šis bendravimo procesas tarp direktorių ir pedagogų įvairiose mokyklose vyksta skirtingai.

Direktoriaus iniciatyvą, jeigu mokytojui atsiranda problemų su klase, respondentai vertina taip: sutinka, kad gana dažnai svarsto problemas 45 proc. ir 51 proc., retai – 33 proc. ir 40 proc., niekada – 8 proc. ir 1 proc. Šiauliuose ir Radviliškio rajone. Remiantis atsakymais galima teigti, kad daugumoje mokyklų direktoriai stengiasi išsiaiškinti problemas ir ieško jų sprendimo būdų, tačiau nemaža dalis respondentų galvoja, kad retai yra svarstoma ir tariamasi su mokytojais iškilus sunkumams.

Su teiginiu „Direktorius užtikrina, kad mokytojai būtų informuojami apie galimybes atnaujinti savo žinias ir gebėjimus“ sutinka, kad gana dažnai 52 proc. ir 54 proc. respondentų, labai dažnai – 26 proc. ir 30 proc., retai – 17 proc. ir 16 proc. iš Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono, niekada – 5 proc. iš Šiaulių miesto. Pagal daugumos nuomonę galima teigti, kad mokytojų kvalifikacijos, kompetencijų tobulinimo klausimais mokytojai yra informuojami.

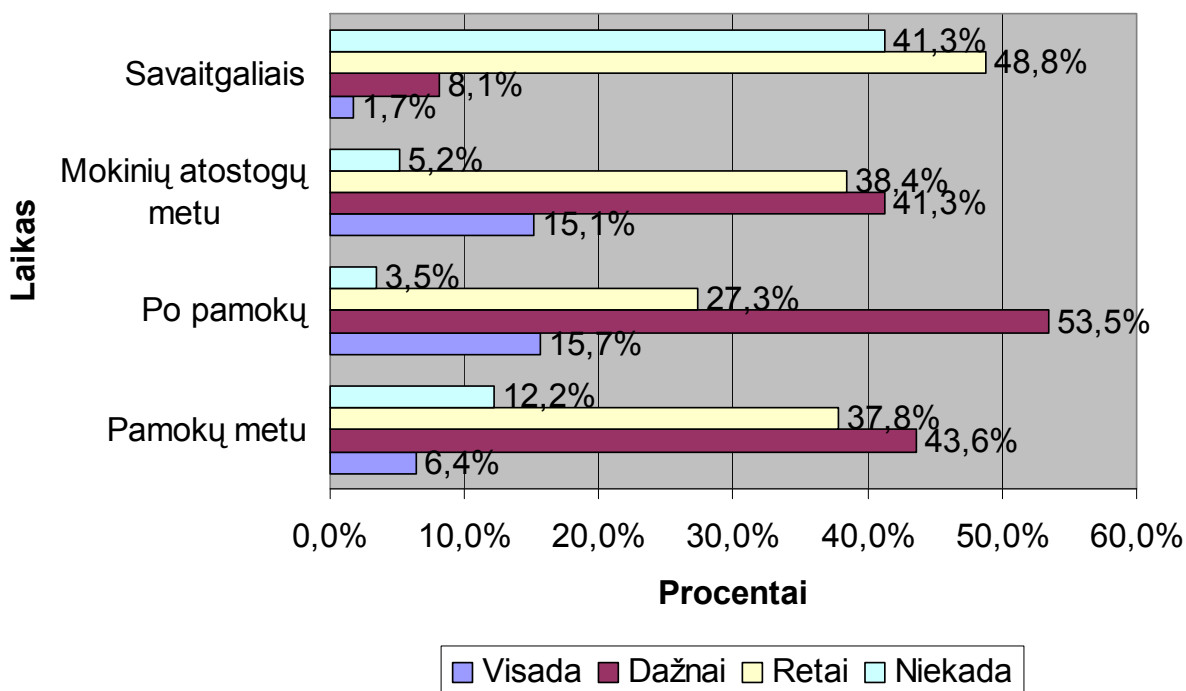
Atsakymus į teiginį „Direktorius padėkoja mokytojams už jų ypatingas pastangas ar pasiekimus“ respondentai pateikė taip: 40 proc. ir 56 proc. sutinka, kad padėkoja gana dažnai, labai dažnai – 38 proc. ir 22 proc., retai – 19 proc. ir 22 proc., niekada – 4 proc. ir 1 proc. atsakiusių iš Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono. Pagal pateiktus atsakymus galima spręsti, kad pedagogai yra įvertinami už pastangas ir atliktus darbus.

Išanalizavus respondentų atsakymus kvalifikacijos tobulinimo vadybos tyrime, galima teigti, kad pedagogai nuosekliai planuoja, organizuoja kvalifikacijos tobulinimo, rodiklių kaupimo procesus ir vadovai užtikrina abipusį bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene sprendžiant ugdymo klausimus, problemas, informuoja mokytojus kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo klausimais.

### 2.3.3. Mokytojų požiūrio į įvairių institucijų organizuojamus kursus tyrimas

Kvalifikacijos tobulinimo renginiai gali vykti arba pamokų, arba po pamokų, arba mokinių atostogų metu, arba savaitgaliais. Mokytojų atsakymai į klausimus apie tai, kada dažniausiai vyksta kvalifikacijos tobulinimo renginiai apibendrinami 25 ir 26 paveiksluose pavaizduotose stulpelinėse diagramose.

#### Kvalifikacijos tobulinimo renginių laikas

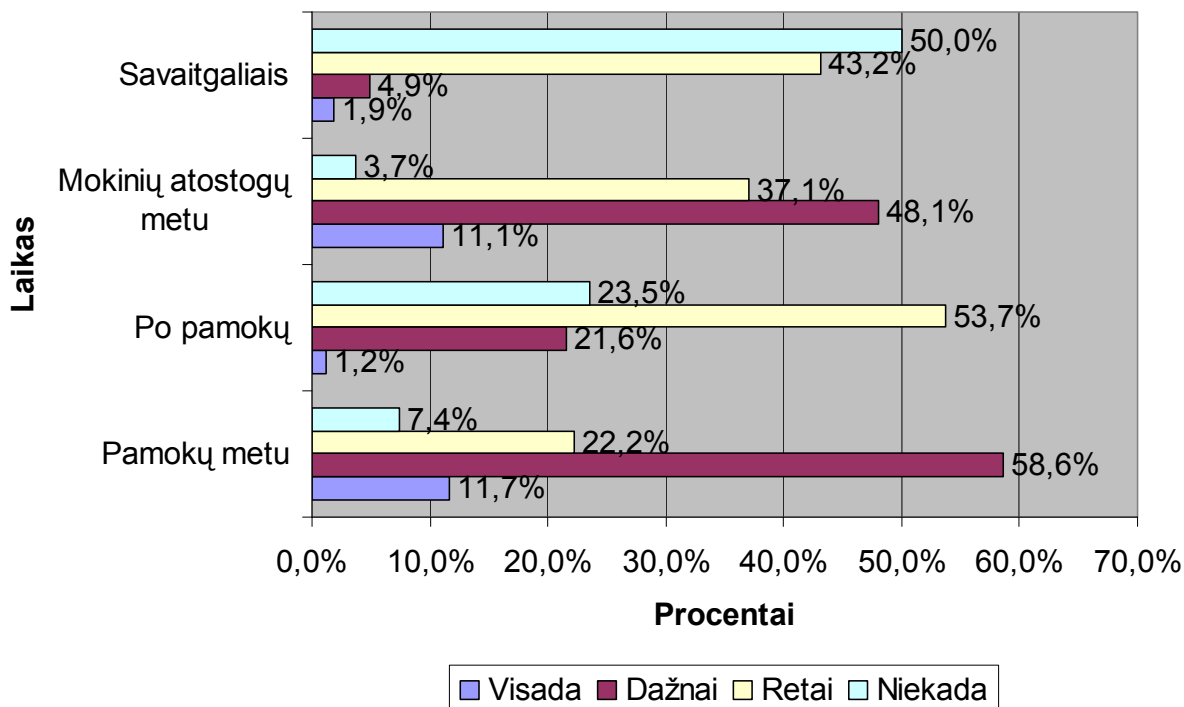


25 pav. Kada vyko kvalifikacijos tobulinimo renginiai Šiauliuose?

69 proc. Šiaulių miesto mokytojų teigia, kad arba visada, arba dažnai kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta po pamokų. Dauguma respondentų 56 proc. savo kvalifikaciją tobulina mokinių atostogų metu. Pusė iš apklaustųjų tvirtina, kad renginiai vyksta pamokų metu (žr. 25pav.). Visai nedidelė dalis pedagogų tik 10 proc. kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvauja savaitgaliais.

Iš 26 paveiksle pavaizduotos stulpelinės diagramos matyti, kad dažniausiai mokytojai savo kvalifikaciją tobulina pamokų (12 proc. ir 59 proc.) ir mokinių atostogų metu (11 proc. ir 48 proc.). Rečiau Radviliškio rajono 23 proc. mokytojų teko dalyvauti renginiuose, vykstančiuose po pamokų, ir tik 7 proc. pedagogų tobulinosi savaitgalių metu.

## Kvalifikacijos tobulinimo renginių laikas

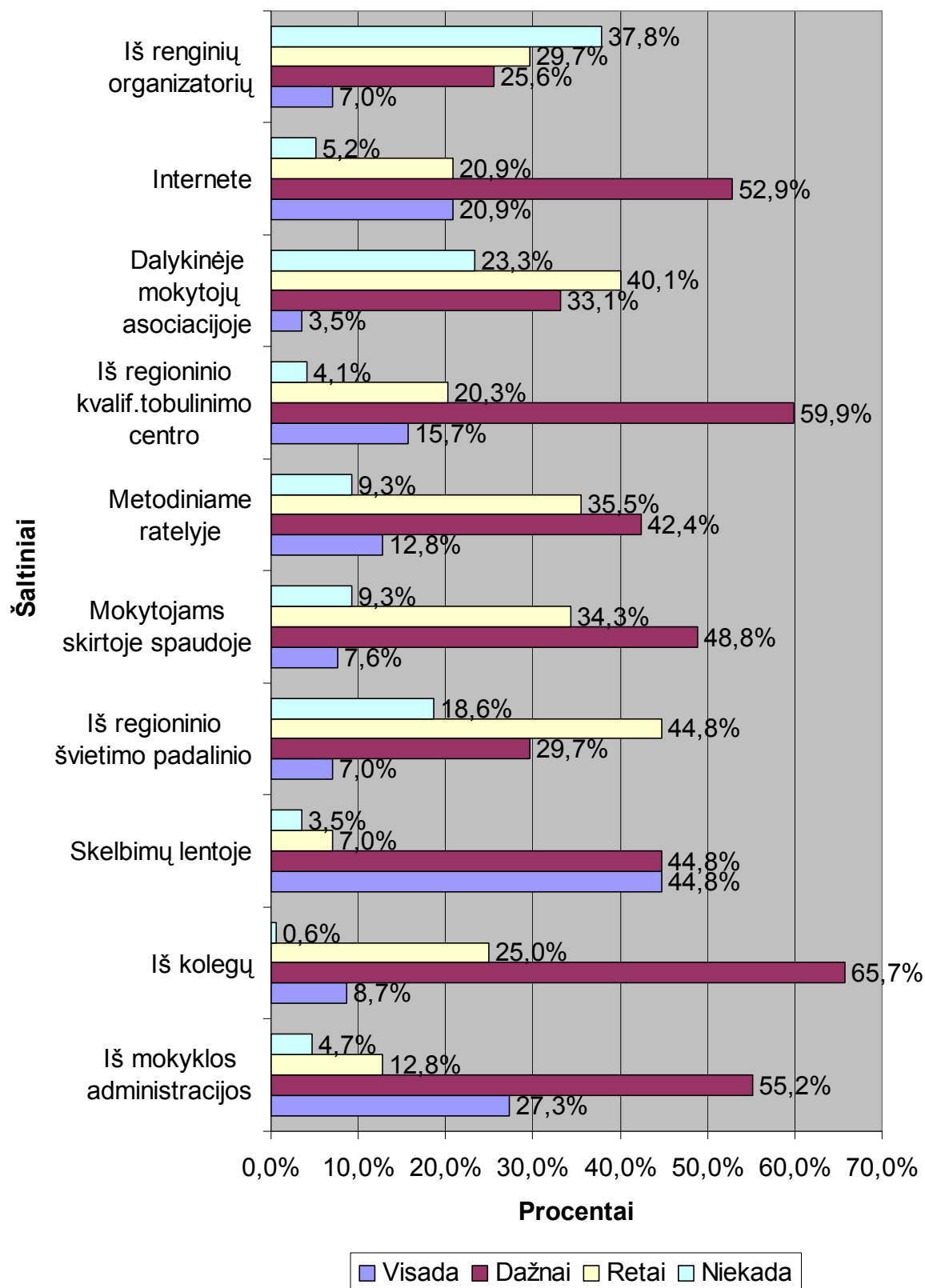


26 pav. Kada vyko kvalifikacijos tobulinimo renginiai Radviliškio rajone?

Apibendrinant kvalifikacijos renginių laiką, galima teigti, kad nėra esminių skirtumų tarp trijų anksčiau įvardintų laikų, išskyrus tai, kad daug rečiau mokytojai tobulina savo kvalifikaciją savaitgaliais.

Siekiant nustatyti, iš kokių informacijos šaltinių dažniausiai sužinoma informacija apie kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius, Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokytojams buvo pateiktas klausimas „Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius?“. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas stulpelinėse diagramose (žr. 27 ir 28 pav.).

## Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius



27 pav. Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius Šiauliuose?

Didžiausia dalis pedagogų Šiaulių mieste 90 proc. arba visada, arba dažnai informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius randa pateiktą savo mokyklos skelbimų lentoje. 55 proc. dažnai ir 27 proc. visada apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimo renginius sužino iš administracijos. Vadinasi, galima teigti, kad mokyklose puikiai veikia informavimo sistema.

Nemaža dalis Šiaulių miesto pedagogų, 60 proc. dažnai ir 16 proc. visada, informaciją gauna iš regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro. Apie vykstančius kvalifikacijai tobulinti skirtus renginius 66 proc. dažnai ir 9 proc. visada Šiaulių miesto mokytojų tarpusavyje pasidalina informacija. Taip pat dauguma mokytojų 84 proc. arba visada, arba dažnai reikiamą informaciją susiranda internete. Šio informacijos šaltinio panaudojimą skatina spartus technologijų plitimas, kuris konkuruoja su mokytojams skirta spauda.

Mokytojų teigimu, mažiausiai informacijos suteikia regioninis švietimo padalinys, dalykinė mokytojų asociacija, retai kada mokytojas gauna informaciją iš pačių renginių organizatorių (žr. 27 pav.).

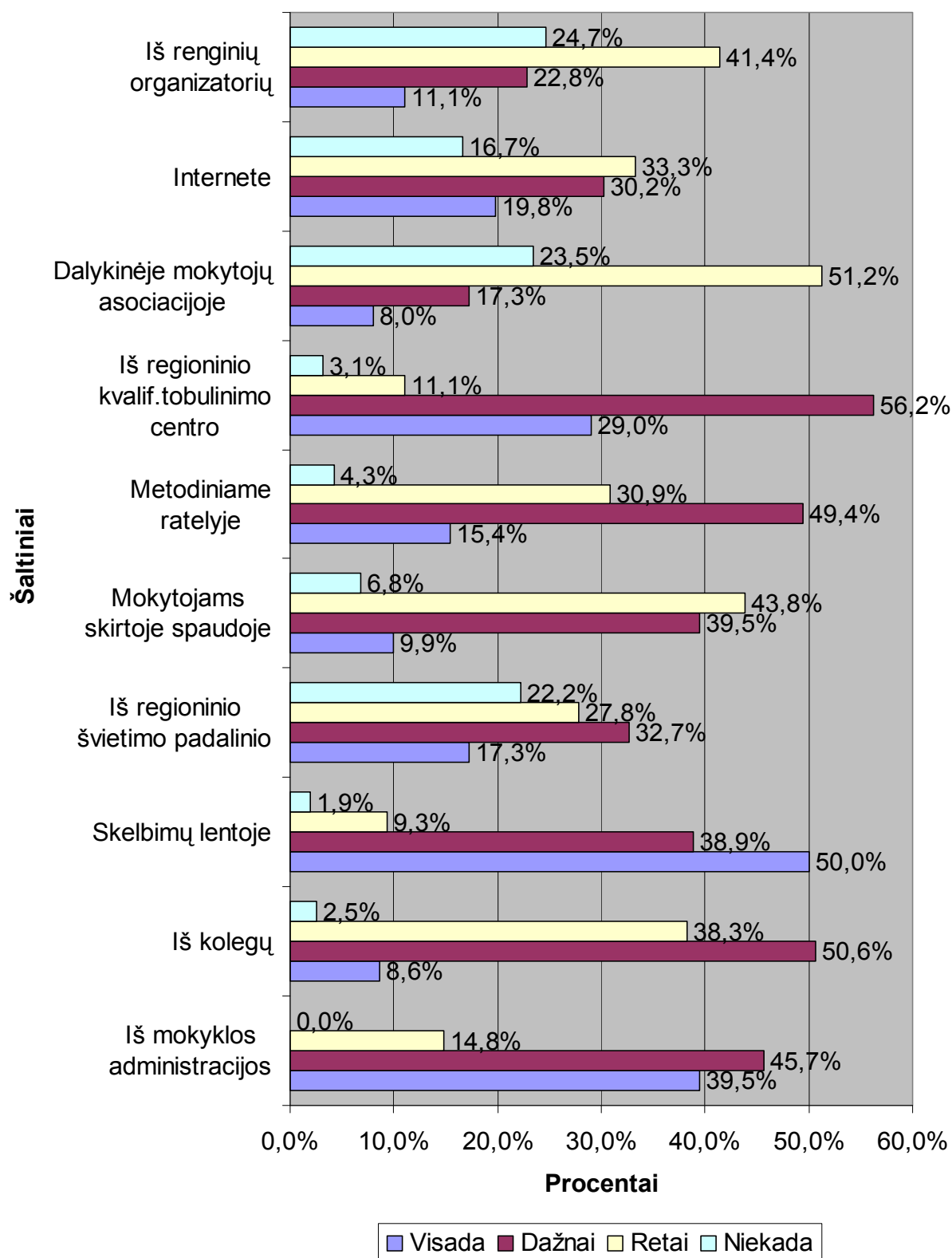
Radviliškio rajono mokytojai taip pat dažniausiai informaciją randa mokyklos skelbimų lentoje: 39 proc. dažnai ir 50 proc. visada, bei sužino iš administracijos: 46 proc. dažnai ir 40 proc. visada (žr. 28 pav.). Natūralu, juk tą informaciją į skelbimų lentoje pateikia mokyklos administracija. Daugumą respondentų, 56 proc. dažnai ir 29 proc. visada, informacija apie kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius pasiekia iš regioninio kvalifikacijos centro. Nemaža dalis Radviliškio rajono mokytojų, 49 proc. dažnai ir 15 proc. visada, reikalingą informaciją kvalifikacijai tobulinti gauna metodiniame ratelyje. Pusę visų apklaustųjų respondentų teigia, kad informacijos ieško internete ir mokytojams skirtoje spaudoje.

Retas kuris iš mokytojų informaciją gauna tiesiogiai iš kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių organizatorių. Daugiau kaip pusė Radviliškio rajono respondentų nesutinka, kad reikiamą informaciją skelbia dalykinė mokytojų asociacija (žr. 28 pav.).

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad pagrindiniai informacijos šaltiniai, iš kurių mokytojai gauna informaciją apie kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius, yra mokytojams skirta mokyklos skelbimų lenta, mokyklos administracija ir regioninis pedagogų kvalifikacijos centras. Tokių atsakymų pasiskirstymą lemia tai, kad šie informacijos šaltiniai profesiniu požiūriu yra artimiausia mokytojų aplinka. Mažiausiai informacijos pedagogai sulaukia iš pačių renginių organizatorių bei išgirsta dalykinėje mokytojų asociacijoje.



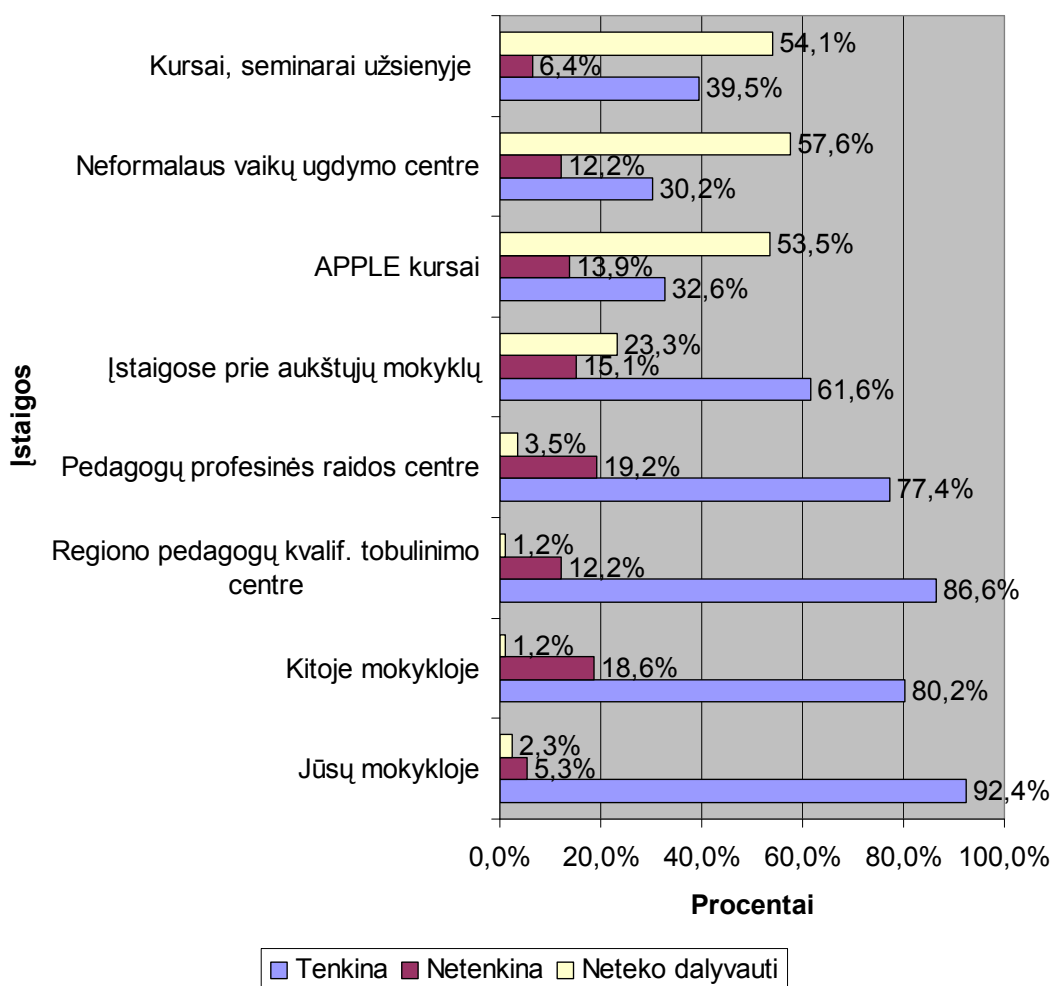
## Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius



28 pav. Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius Radviliškio rajone?

Norint ištirti, kaip pedagogai vertina kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę bei dalyvavimo juose dažnumą, buvo pateiktas klausimas „Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?“. Gauti tokie rezultatai: (žr. 29 pav.).

### Įvairių įstaigų kvalifikacijos tobulinimo renginiai



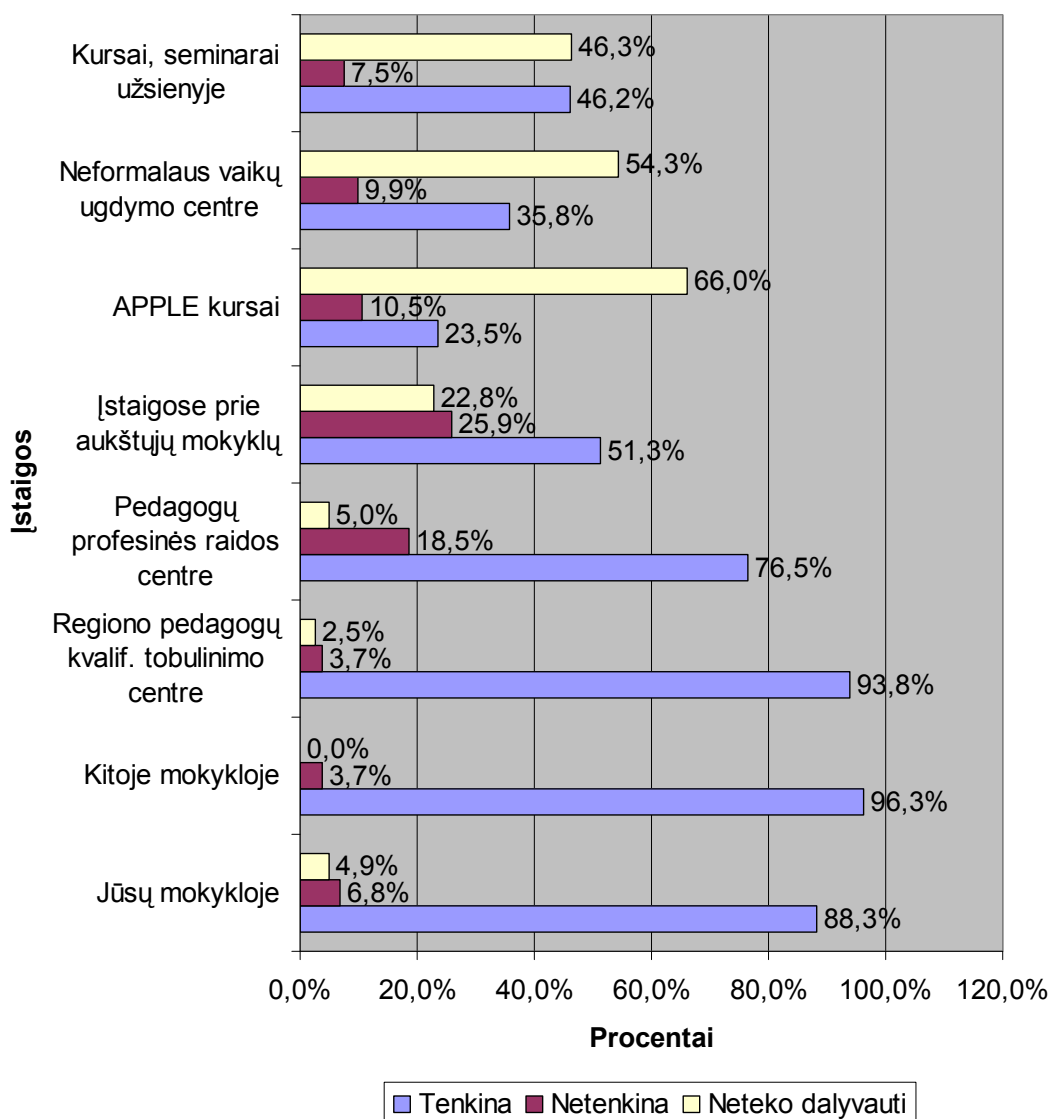
29 pav. Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?

Diagramoje matome, kad labiausiai Šiaulių miesto pedagogus tenkina 92 proc., kai renginys vyksta jų mokykloje, 87 proc. respondentų – regiono kvalifikacijos tobulinimo centre, kitoje mokykloje – 80 proc. tiriamųjų, pedagogų profesinės raidos centre – 77 proc., įstaigose prie aukštųjų mokyklų – 62proc., kursai, seminarai užsienyje – 40 proc., APPLE kursai – 33 proc. atsakiusiųjų. 58 proc. pedagogų nėra dalyvavę renginiuose, kuriuos organizuoja neformalaus vaikų ugdymo centrai (Respublikiniai moksleivių techninės kūrybos rūmai, Lietuvos vaikų ir jaunimo

centras ir pan.), 54 proc. seminaruose, kursuose, išvykose užsienyje bei APPLE kursuose. 19 proc. respondentų netenkina renginiai, vykstantys kitoje mokykloje ir pedagogų profesinės raidos centre (PPRC), įstaigose prie aukštųjų mokyklų – 15 proc. tiriamųjų, APPLE kursuose – 14 proc. pedagogų, 12 proc. – neformalaus vaikų ugdymo centre ir regiono pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centre.

Radviliškio rajono tiriamieji kvalifikacijos tobulinimo renginius vertina taip: (žr. 30 pav.).

### Įvairių įstaigų kvalifikacijos tobulinimo renginiai



30 pav. Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?

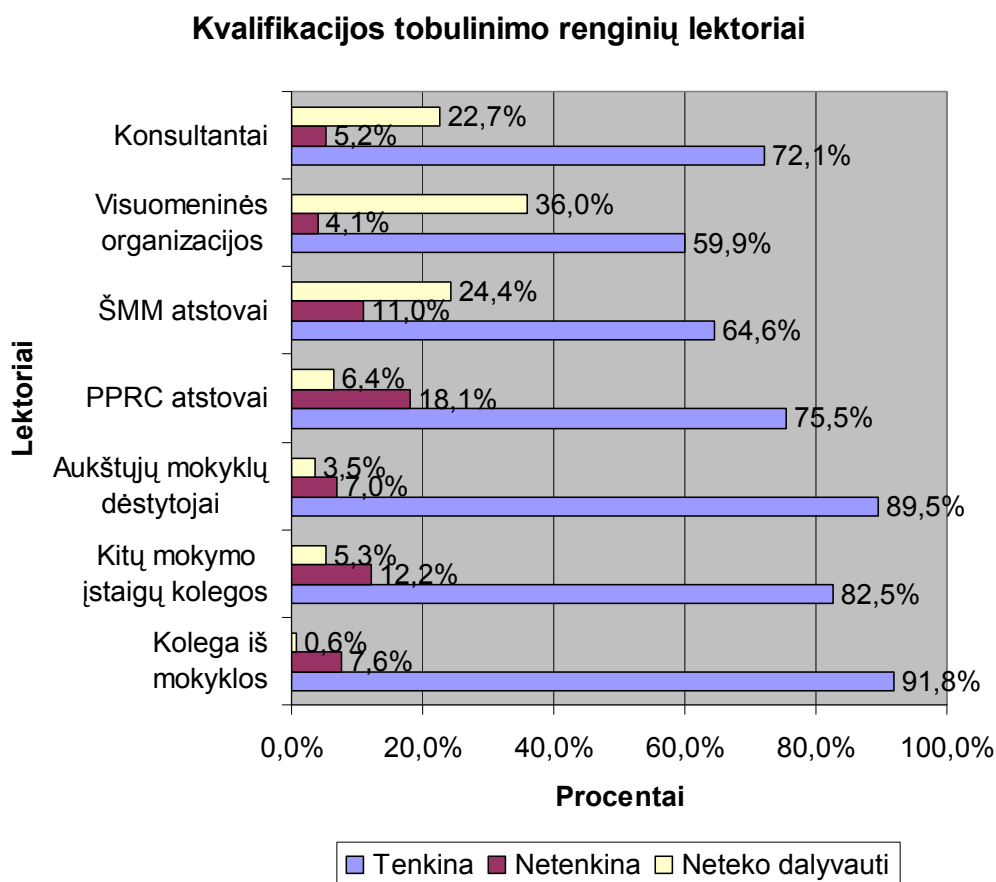
Radviliškio rajono pedagogams labiausiai priimtina, kai renginys vyksta kitoje mokykloje, 94 proc. – kai vyksta regiono pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centre, jų mokykloje

– 88 proc., PPRC – 77 proc. respondentų, 51 proc. – įstaigose prie aukštųjų mokyklų, 46 proc. atsakiusių teigiamai vertina kursus, seminarus užsienyje ir 36 proc. – neformalaus ugdymo centre. 66 proc. respondentų neteko dalyvauti APPLE kursuose, neformalaus ugdymo centre 54 proc. pedagogų ir 46 proc. – kursuose ar seminaruose užsienyje. Labiausiai tiriamųjų netenkina renginiai įstaigose prie aukštųjų mokyklų, 19 proc. – renginiai, vykstantys PPRC bei 11 proc. – APPLE kursai, 10 proc. – neformalaus vaikų ugdymo centrų renginiai, o kursų užsienyje kokybę neigiamai vertina 8 proc. respondentų.

Lyginant Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono respondentų atsakymus dėl kvalifikacijos tobulinimo renginių darbo kokybės, galima teigti, kad abiejų tiriamųjų grupių pedagogus labiausiai tenkina renginiai, vykstantys jų ir kitose mokyklose, PPRC, įstaigose prie aukštųjų mokyklų. Šiaulių pedagogams labiau nei Radviliškio rajono nepatinka, kai renginiai vyksta kitoje mokykloje, PPRC. Daugumai pedagogų neteko dalyvauti APPLE kursuose, neformalaus vaikų ugdymo centre ir seminaruose užsienyje.

Norint sužinoti, kaip mokytojai vertina kvalifikacijos tobulinimo renginių lektorius, buvo pateiktas klausimas: „Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?“.

Šiaulių miesto mokytojų atsakymai pasiskirsto taip: (žr. 31 pav.).

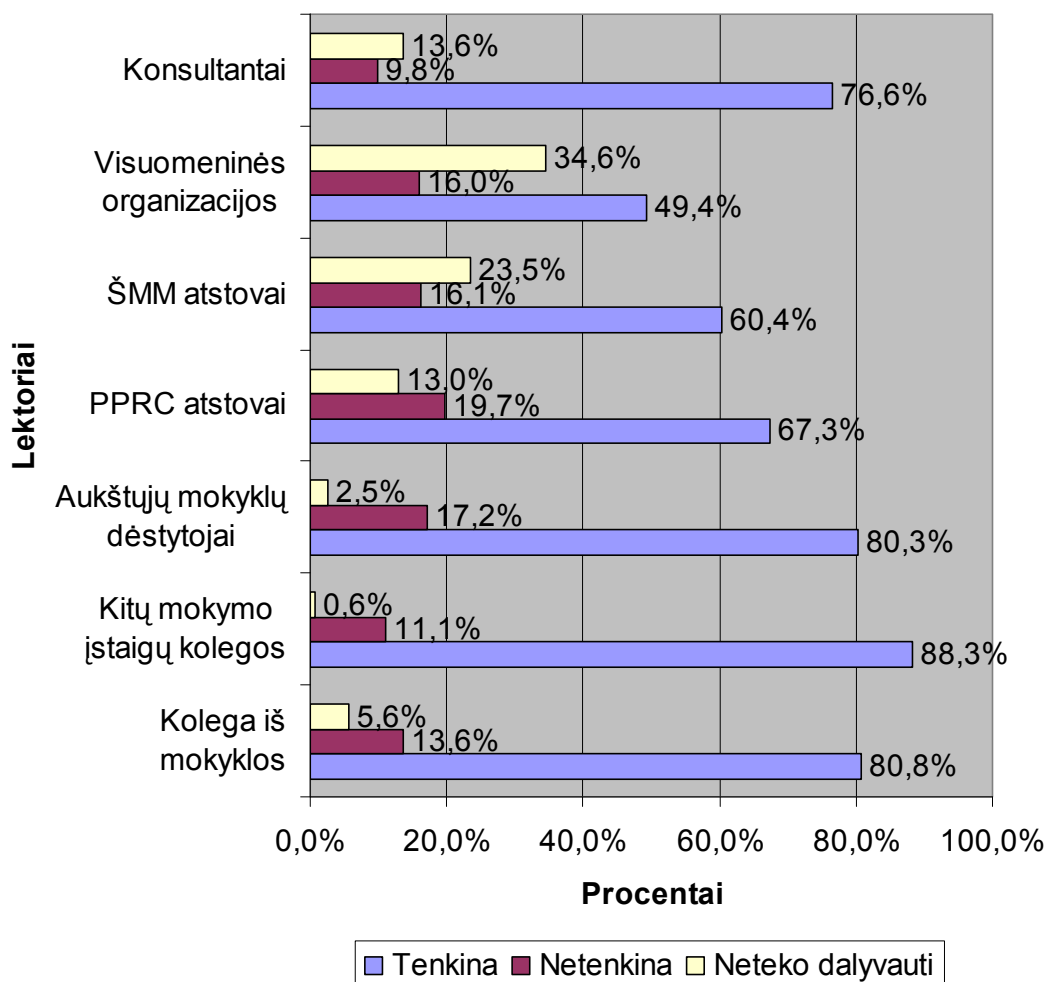


31 pav. Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?

Net 92 proc. Šiaulių miesto mokytojų patenkinti kolegės iš jų mokyklos vedamu renginiu. Tai pat didelę dalį respondentų (90proc.) tenkina lektoriai iš aukštųjų mokyklų. 83 proc. mokytojų palankiai vertina kolegų iš kitų mokymo įstaigų organizuojamu renginiu. Gana palankiai vertinami Pedagogų profesinės raidos centro (PPRC), Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) atstovai bei konsultantai (žr. 31 pav.). Mažiausiai palankumo sulaukė visuomeninės mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsiimančios organizacijos renginių lektoriai, kadangi 36 proc. respondentų neteko dalyvauti renginyje.

Radviliškio rajono respondentai kvalifikacijos tobulinimo renginių lektorius vertina taip: (žr. 32 pav.).

### Kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai



32 pav. Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?

88 proc. mokytojų iš Radviliškio rajono palankiausiai vertina iš kitų mokymo įstaigų atvykusių kolegų vedamus renginius. Šiek tiek mažesnės dalys respondentų 81 proc. ir 80 proc. patenkinti kolegomis iš jų mokyklos bei aukštųjų mokyklų dėstytojais, kaip renginių lektorais.

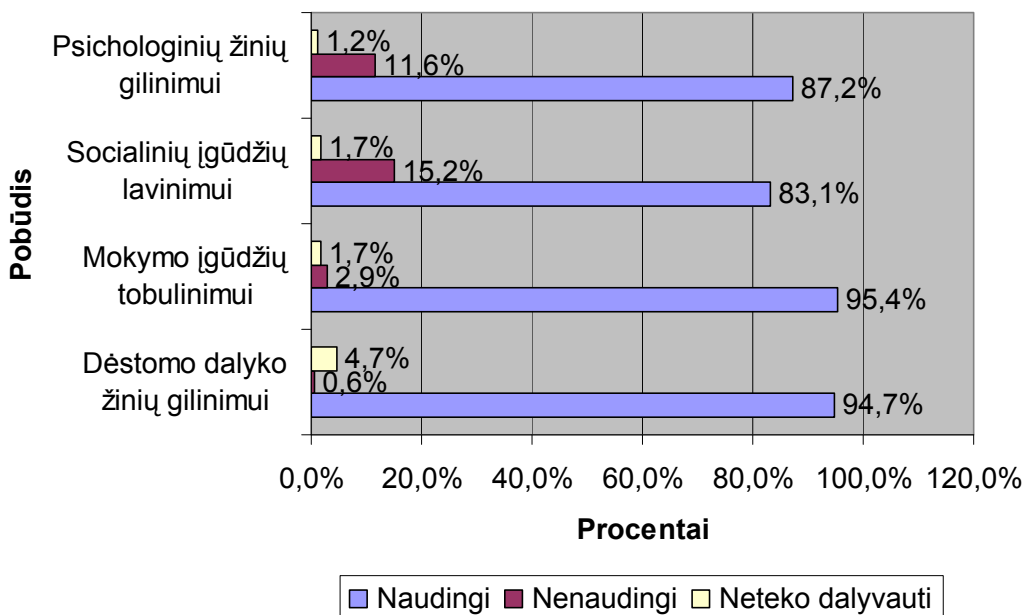
Radviliškio rajono mokytojai, kaip ir Šiaulių miesto, gana palankiai vertina atstovus iš PPRC ir ŠMM bei konsultantus (žr. 32 pav.). Vėlgi mažiausiai palankumo sulaukė visuomeninės mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsiimančios organizacijos (Švietimo didaktikų centras, Mokyklų tobulinimo centras ir pan.) renginių lektoriai, nes daugiau nei trečdaliui respondentų neteko dalyvauti jų renginiuose.

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad daugiau ar mažiau mokytojus tenkina visos išvardytų lektorių grupės. Tačiau natūralu, kad vienos grupės tenkina labiau, kitos – mažiau. Labiausiai tenkina renginiai vedami kolegų iš jų mokyklų arba iš kitų mokymo įstaigų ir aukštųjų mokyklų dėstytojų. Mažesnę palankumą ŠMM ir visuomeninės mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsiimančios organizacijos nariams lėmė tai, kad nemaža dalis respondentų teigė nedalyvavę jų vedamuose renginiuose.

Kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį sąlyginai galima sugrupuoti :

- dėstomo dalyko žinių gilinimas;
- nauji mokymo metodai, mokymo proceso organizavimas ir pan.;
- pedagoginių įgūdžių lavinimas ir psichologinių pedagoginių žinių gilinimas;
- mokinių socialinių įgūdžių lavinimas.

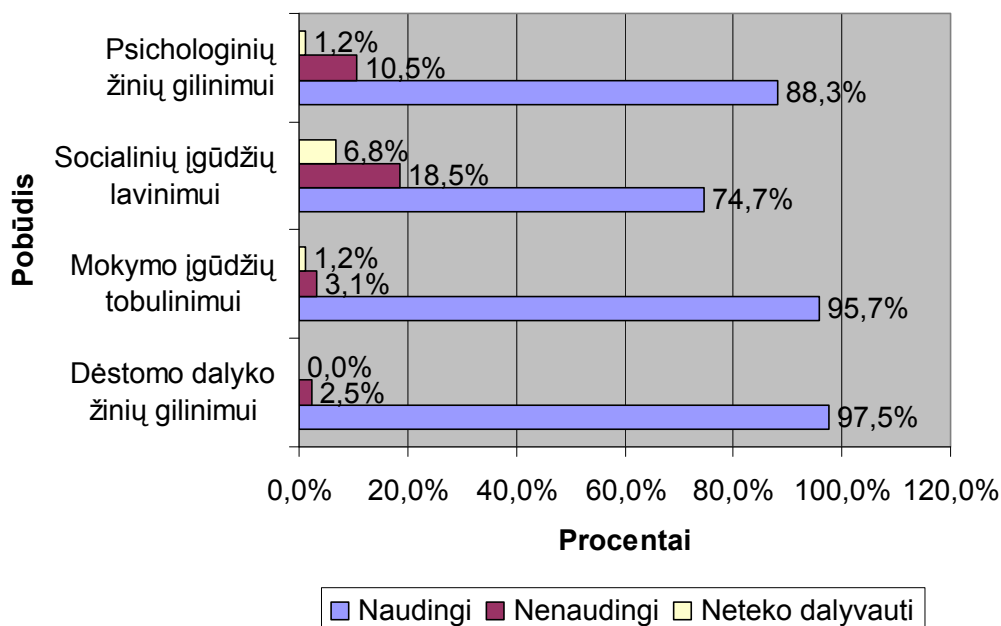
### Kvalifikacijos tobulinimo renginių pobūdis



33 pav. Kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo renginiai Jums yra labiausiai ir mažiausiai naudingi Jūsų darbo požiūriu?

Atsakant į pateiktą klausimą 95 proc. Šiaulių miesto (žr. 33 pav.) ir Radviliškio rajono (žr. 34 pav.) respondentų darbo požiūriu labiausiai vertina renginius skirtus mokymo įgūdžių tobulinimui, naujų mokymo metodų taikymui, mokymo proceso vadybai, mokinių pasiekimų vertinimui, dėstomo dalyko žinių gilinimui. 87 proc. Šiaulių miesto ir 88 proc. Radviliškio rajono tiriamųjų mano, kad naudingiausi renginiai yra skirti psichologinių, pedagoginių žinių gilinimui, 83 proc. ir 75 proc. – socialinių įgūdžių lavinimui (žalingų įpročių prevencija, demokratiškus įgūdžių ugdymas ir pan.).

### Kvalifikacijos tobulinimo renginių pobūdis



34 pav. Kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo renginiai Jums yra labiausiai ir mažiausiai naudingi Jūsų darbo požiūriu?

Remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad visi tiriamieji daugiau išskiria šių kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumų nei trūkumų.

Pateikiant teiginius apie kvalifikacijos tobulinimą buvo siekiama išsiaiškinti, kaip mokytojai apskritai vertina šį procesą, kaip jų profesinės veiklos sudedamąją dalį, kodėl jie dalyvauja (nedalyvauja) kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

## 8 lentelė

## Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose mokytojai gauna naujų dalykinių žinių

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 82                      | 47,7         | 90                      | 55,6         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 87                      | 50,6         | 56                      | 34,6         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 3                       | 1,7          | 13                      | 8,0          |
| Nesutinku                       | 0                       | 0,0          | 3                       | 1,9          |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

Su teiginiu „Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose mokytojai gauna naujų dalykinių žinių“ sutinka 48 proc. Šiaulių miesto ir 56 proc. Radviliškio rajono respondentų, iš dalies – 51 proc. ir 35 proc. tų pačių tiriamųjų grupių, iš dalies nesutinka tik 2 proc. Šiaulių miesto ir 8 proc. Radviliškio rajono tiriamųjų. Remiantis daugumos nuomone, galima teigti, kad seminaruose mokytojai įgyja naujų dalykinių žinių. Įvertinant respondentų atsakymus, kurie iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, galima spėti, kad mokytojų dalykinis pasirengimas yra skirtingas, todėl seminarų organizatoriai turėtų atsižvelgti į šį aspektą.

## 9 lentelė

## Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogai susipažįsta su naujais mokymo metodais

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 74                      | 43,0         | 75                      | 46,3         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 74                      | 43,0         | 71                      | 43,8         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 24                      | 14,0         | 12                      | 7,4          |
| Nesutinku                       | 0                       | 0,0          | 4                       | 2,5          |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

43 proc. Šiaulių miesto ir 46 proc. Radviliškio rajono respondentų mano, kad kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogai susipažįsta su naujais mokymo metodais, 43 proc. ir 44 proc. sutinka su šiuo teiginiu iš dalies, iš dalies nesutinka – 14 proc. ir 7 proc. abiejų tiriamųjų grupių, nesutinka 3 proc. Radviliškio raj. apklaustųjų.

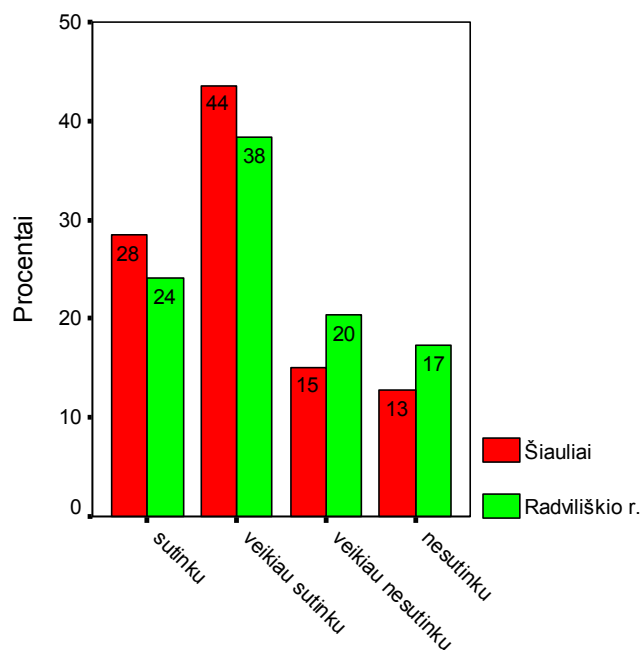
Analizuojant 9 lentelę, aiškėja, kad dauguma (56 proc.) abiejų tiriamųjų grupių respondentų sutinka su teiginiu „Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų“. Sutinka iš dalies 41 proc. Šiaulių miesto ir 35 proc. Radviliškio rajono, nesutinka iš dalies – 2 proc. ir 6 proc. respondentų, o nesutinka 2 proc. Radviliškio rajono pedagogų. Remiantis tokiais apklaustųjų atsakymais galima teigti, kad daugumai mokytojų kvalifikacijos tobulinimo renginiai pajvairina mokymo procesą, dalijantis patirtimi su kolegomis.



Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų

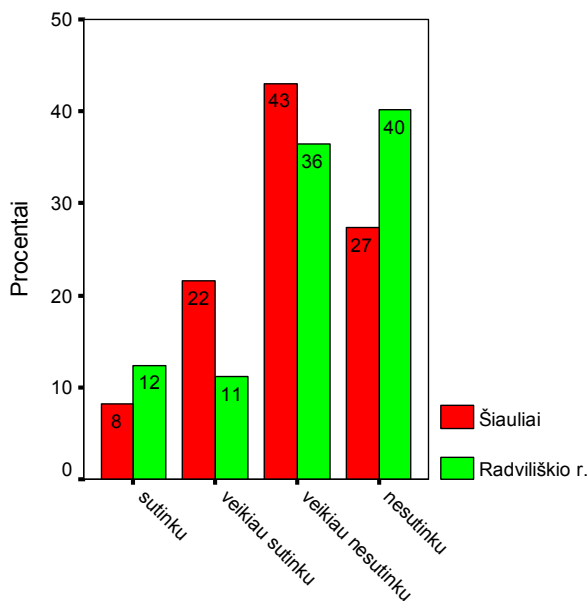
|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 97                      | 56,4         | 91                      | 56,2         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 71                      | 41,3         | 57                      | 35,2         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 4                       | 2,3          | 10                      | 6,2          |
| Nesutinku                       | 0                       | 0,0          | 4                       | 2,4          |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

Dažniausiai visi pedagoginiai atradimai ir nesėkmės lieka už uždarytų klasės durų. Būtent kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pasidalinti savo pedagoginiais atradimais.



35 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai pailsi nuo darbo mokykloje rutinos

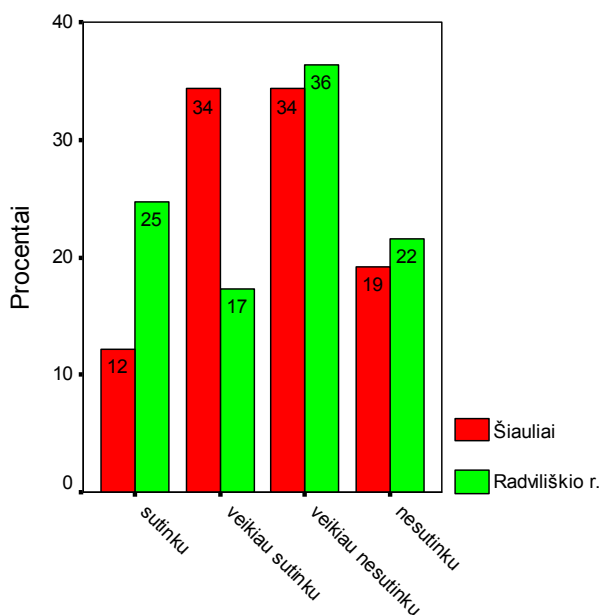
Su pateiktu teiginiu dauguma (44 proc. Šiaulių miesto ir 38 proc. Radviliškio rajono) respondentų sutinka iš dalies, sutinka visiškai 28 proc. ir 24 proc. tų pačių tiriamųjų grupių, iš dalies nesutinka 20 proc. Šiaulių miesto ir 15 proc. Radviliškio rajono pedagogų, nesutinka 13 proc. ir 17 proc. tiriamųjų. Tokia įvairiapusė respondentų nuomonė leidžia manyti, kad seminarų metu mokytojai ne tik pailsi nuo darbo mokykloje rutinos, bet svarbios ir pedagoginės žinios, gebėjimas dirbti komandoje, pastangos atliekant įvairias užduotis, gebėjimas bendrauti keičiantis įgyta patirtimi.



36 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį turėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai

Respondentų atsakymai liudija, kaip matome diagramoje (žr. 36 pav.), kad mokytojai nenori, jog kvalifikacijos tobulinimo renginių metu arba jiems pasibaigus būtų vertinamos mokytojų įgytos žinios ir gebėjimai. Net 70 proc. Šiaulių ir 76 proc. Radviliškio rajono į šį klausimą atsakiusių mokytojų nenorėtų, kad taip būtų daroma.

Mokytojams buvo pateiktas teiginys, atskleidžiantis šiek tiek netradicišką kvalifikacijos tobulinimo renginių aspektą.

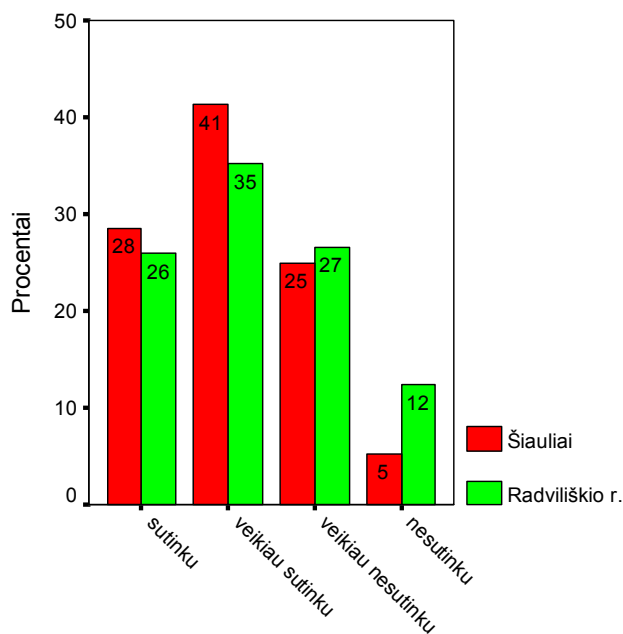


37 pav. Mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini pedagogui siekiant karjeros

Iš 37 paveiksle pavaizduotos stulpelinės diagramos matome, kad nedidelė dalis 12 proc. Šiaulių miesto ir 25 proc. Radviliškio rajono mokytojų sutinka su teiginiu, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiuose lankomasi siekiant formalių pažymėjimų. Trečdalis Šiaulių miesto ir per pusę mažesnė dalis Radviliškio rajono mokytojų iš dalies sutinka, kad formalūs pažymėjimai būtini pedagogui siekiant karjeros, keliant kvalifikaciją, taip pat siejami ir su didesniu atlyginimu. Tačiau daugiau nei pusė abiejų tiriamųjų grupių respondentų nepritarė pateiktam teiginiui (žr. 37 pav.).

Analizuojant teiginius apie kvalifikacijos tobulinimą, išryškėja teigiami kvalifikacijos tobulinimo renginių aspektai. Mokytojai, lankydami šiuos renginius, gauna naujų dalykinių žinių, susipažįsta su naujais mokymo metodais, pailsi nuo darbo mokykloje rutinos. Tai pat išryškėja ir dar vienas svarbiausių kvalifikacijos tobulinimo aspektų – galimybė pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų. Dauguma mokytojų nenorėtų, kad kvalifikacijos tobulinimo renginių metu arba jiems pasibaigus būtų vertinamos mokytojų įgytos žinios ir gebėjimai.

Kvalifikacijos tobulinimui trukdančius veiksnius padės išsiaiškinti kiti trys teiginiai.

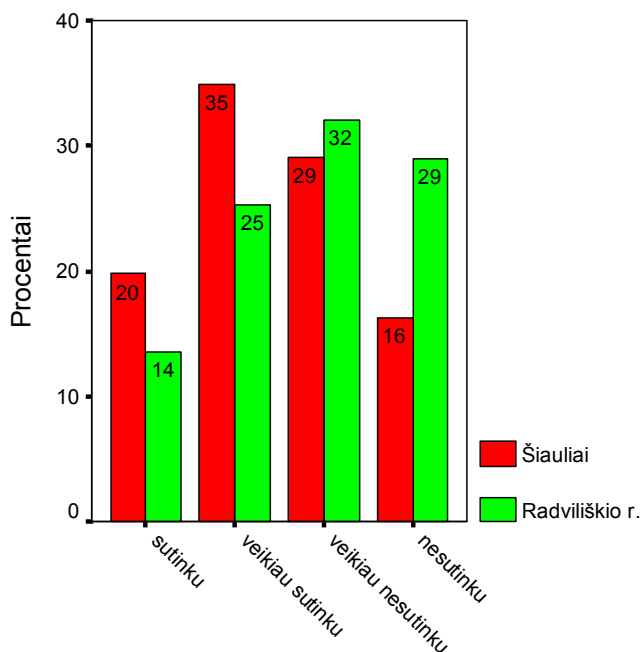


38 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta pamokų metu, ir mokytojai turi per mažai galimybių juose dalyvauti

Su pateiktu teiginiu visiškai sutinka 28 proc. Šiaulių miesto ir 26 proc. Radviliškio rajono pedagogų. Iš dalies pritaria, kad toks renginių laikas sukelia nepatogumų juose dalyvauti, 41 proc. ir 35 proc. abiejų tiriamųjų grupių respondentai. Mažiau nei trečdalis visų apklaustųjų veikia nesutinka, negu sutinka su šiuo teiginiu (žr. 38 pav.). Toks atsakymų pasiskirstymas sudaro

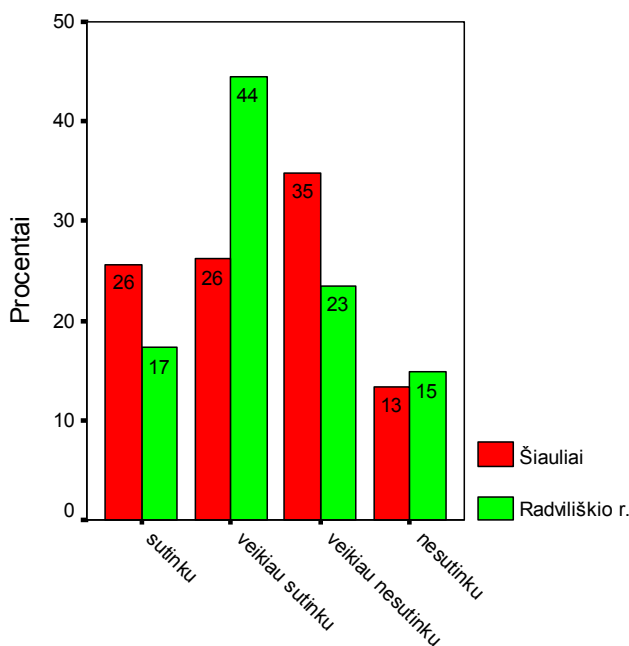
prielaidas, jog mokytojams trūksta laiko mokymo programai išdėstyti arba neranda juos pavaduosiančio mokytojo, dėl to dauguma jų nenori tobulinti savo kvalifikacijos pamokų metu.

Analizuojant 39 paveiksle pavaizduotą stulpelinę diagramą, matyti, kad 55 proc. Šiaulių miesto ir 39 proc. Radviliškio rajono mokytojų arba sutinka, arba veikia sutinka negu nesutinka su teiginiu apie nuvykimo nepatogumus į kvalifikacijos renginius. Keista, kad miesto mokytojams atsiranda daugiau nepatogumų nuvykti į kvalifikacijos tobulinimo renginius, nei Radviliškio rajone dirbantiems mokytojams. Trečdalis iš abiejų tiriamųjų grupių respondentų iš dalies nesutinka, kad mokytojai retai dalyvauja tobulinimosi renginiuose dėl sunkumų atvykti į juos (žr. 39 pav.). Visiškai nepritaria šiam teiginiui 16 proc. Šiaulių miesto ir 29 proc. Radviliškio rajono pedagogų. Tenka pripažinti, kad transporto problemos įtakoja per retą pedagogų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.



39 pav. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti, todėl mokytojai per retai juose dalyvauja

Mokytojų buvo klausiama, ar kvalifikacijos tobulinimo renginių kaina kartais netampa kvalifikacijos tobulinimo kliūtimi.



40 pav. Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir pedagogams trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek jie norėtų

Nedidelė dalis 26 proc. Šiaulių miesto ir 17 proc. Radviliškio rajono mokytojų sutinka, kad jų norus lankyti kvalifikacijos tobulinimo renginius riboja lėšų trūkumas. Iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu 26 proc. Šiaulių miesto ir 44 proc. Radviliškio rajono respondentų. Veikiau nesutinka, negu sutinka 35 proc. ir 23 proc. tiriamųjų, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiai yra per brangūs. Visiškai nepitaria, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiai yra per brangūs ir dėl to mokytojai negali tobulinti savo kvalifikacijos tiek, kiek jie norėtų, tik labai maža dalis respondentų (žr. 40 pav.).

Kvalifikacijos tobulinimo renginių laiką (vyksta pamokų metu) mokytojai išskyrė, kaip svarbų veiksni, kuris riboja jų galimybes dalyvauti renginiuose. Kvalifikacijos tobulinimo renginių kaina ir su atvykimu susijusios problemos buvo įvertinti, kaip mažiau svarbūs nei renginių laikas.

Atskirai buvo teiraujama mokytojų nuomonės apie regioninius kvalifikacijos tobulinimo centrus.

## Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro vertinimas

| Teiginiai apie regioninį kvalifikacijos tobulinimo centrą  | Šiauliai                       |  |            | Radviliškio r.                 |  |            |
|--|--------------------------------|--|------------|--------------------------------|--|------------|
|  | „Sutinku“ atsakiusių procentas | „Veikiau sutinku, negu nesutinku“ atsakiusių procentas | Iš viso, % | „Sutinku“ atsakiusių procentas | „Veikiau sutinku, negu nesutinku“ atsakiusių procentas | Iš viso, % |
| Regioniniame kvalifikacijos tobulinimo centre organizuojami renginiai sudaro galimybes sistemingai tobulinti pedagogų kvalifikaciją                                      | 44                             | 41   | 85         | 45                             | 44   | 89         |
| Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiuose galima susipažinti su naujausiais mokymo metodais, metodine literatūra   | 30                             | 52   | 82         | 42                             | 39   | 81         |
| Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiai yra atsitiktiniai  | 8                              | 28   | 36         | 1                              | 24   | 25         |
| Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centras yra lengvai pasiekiamas, todėl sutaupomas mokytojo laikas   | 39                             | 45   | 84         | 52                             | 27   | 79         |
| Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiai yra paviršutiniški   | 9                              | 27   | 36         | 3                              | 12   | 15         |
| Regioniniame kvalifikacijos tobulinimo centre vykstantys renginiai dalykiniu požiūriu yra turiningi, juose supažindinama su mano dėstomos dalyko (pareigybės) naujovėmis | 17                             | 61   | 78         | 30                             | 52   | 82         |

10 lentelėje pateikti duomenys liudija, kad tiek Šiaulių miesto, tiek Radviliškio rajono apklausti mokytojai regioninius kvalifikacijos tobulinimo centrus iš esmės vertina teigiamai. 85 proc. Šiaulių miesto ir 89 proc. Radviliškio rajono visų apklaustųjų mokytojų teigia, kad regioniniai kvalifikacijos tobulinimo centrai sudaro galimybes sistemingai tobulinti pedagogų kvalifikaciją. Be to, 82 proc. Šiaulių miesto ir 81 proc. Radviliškio rajono mokytojų mano, kad regioninių kvalifikacijos tobulinimo centrų renginiuose galima susipažinti su naujausiais mokymo metodais ir metodine literatūra. Iš visų tiriamųjų 84 proc. Šiaulių miesto ir 79 proc. Radviliškio rajono patenkinti tuo, kad regioninis centras yra arti gyvenamosios vietos ir dėl to taupomas mokytojų laikas. 78 proc. Šiaulių miesto ir 82 proc. Radviliškio rajono mokytojų iš esmės sutinka, kad regioniniuose kvalifikacijos tobulinimo centruose organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai dalykiniu požiūriu yra turtingi, leidžia susipažinti su mokytojų dėstomų dalykų naujovėmis.

Į neiginius apie regioninius kvalifikacijos tobulinimo centrus teigiamai atsakė nedidelė dalis visų tyrime dalyvavusių mokytojų (žr. 10 lent.). 36 proc. Šiaulių miesto ir 25 proc. Radviliškio rajono pedagogų mano, kad regioniniuose kvalifikacijos tobulinimo centruose organizuojami renginiai yra atsitiktiniai, ir 36 proc. bei 15 proc. abiejų grupių respondentų mano, kad regioniniuose kvalifikacijos tobulinimo centruose organizuojami renginiai yra paviršutiniški.

Apibendrinant regioninių kvalifikacijos tobulinimo centrų vertinimo rezultatus, galima teigti, kad mokytojai iš esmės palankiai vertina šią, kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančią, instituciją. Mokytojų nuomone, regioniniai kvalifikacijos tobulinimo centrai sudaro galimybes regionuose dirbantiems mokytojams sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją, susipažinti su dėstomo dalyko naujovėmis, naujaisiais mokymo metodais ir metodine literatūra, centras yra nesunkiai pasiekiamas, dėl to taupomas mokytojų laikas. Didesnė mokytojų dalis nepritaria, kad regioniniuose kvalifikacijos tobulinimo centruose organizuojami renginiai yra atsitiktiniai ir paviršutiniški.

## IŠVADOS

⇒ Kvalifikacija apibūdina pasirengimą (tinkamumą) plačiai daugiafunkcinei veiklai (dažniausiai profesijai), o kompetencija reiškia funkcinį gebėjimą atlikti dalį tos veiklos, t.y. vieną veiklos funkciją ar net operaciją.

⇒ Kvalifikacijos tobulinimas – tai podiplominis etapas, kai pedagogas įvairiomis formomis (formalioju, neformalioju, savaiminiu), būdais (dieniniu, vakariniu, neakivaizdiniu, nuotoliniu, saviugdosa) tobulina ir plėtoja savo profesines žinias, įgūdžius, įgyja naujų kompetencijų, reikalingų profesionaliai, kokybiškai atlikti darbą.

⇒ Mokytojų tobulinimasis neatskiriama susijęs su mokyklos tobulinimu. Siekiant pagerinti mokyklą, reikia tokių veiksmingų strategijų, kurios susietų šias dvi sritis abiem naudinga darbu. Tradiciškai mokytojų profesinio tobulinimosi pagrindą sudaro kursų ir seminarų lankymas.

⇒ Svarbiausias pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tikslas – plėtojant mokytojų galias pagerinti mokinių mokymosi kokybę.

⇒ Tobulindamiesi saviugdosa būdu pedagogai tampa savo pačių kvalifikacijos tobulinimo vadybininkais ir atlieka šias vadybines funkcijas: planavimą, organizavimą ir kontrolę.

⇒ Mokytojo vadybinis kompetentingumas, apimantis planavimo, organizavimo, vadovavimo, vertinimo, vadovavimo edukaciniams bei kultūriniais projektams bei papildomojo ugdymo organizavimo kompetencijas, ir nuolatinis jo tobulinimas lemia ugdymo kokybę.

**Remiantis vadovų požiūriu į mokytojų atestavimo sistemą tyrimo metu gautomis išvadomis, suformuluota hipotezė pasitvirtino, nes:**

⇒ Mokyklos vadovų atestavimo sistemos vertinimo požiūriu, atestacijos sistema yra netobula, sudaro prielaidas subjektyviai vertinti mokytojo veiklą. Vadovų nuomone, atestavimo tvarka (nuostatai) ir mokytojų veiklos vertinimo kriterijai yra neišsamūs. Jie nurodo, kad pedagogų atestavimo sistemoje metodinės veiklos rodikliai yra formalūs, tik iš dalies apibūdina mokytojo veiklą ir kompetencijas.

Tiriant kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, nustatyta, kad:

⇒ vadovai išskiria dalykinės kompetencijos svarbą, taip pat ne mažesnis dėmesys skiriamas bendravimo, bendradarbiavimo kompetencijoms. Kai kurie vadovai neišskiria prioritetų ir mano, kad jie reikalingi tik iš dalies. Dažniausiai dalis lėšų skiriama privalomiems



penkiems seminarams, dalyko kvalifikacijai kelti, likusioji dalis lėšų panaudojama dalykiniams seminarams į užsienį.

⇒ Aukštesnės kvalifikacinės kategorijos mokytojai laiduoja geresnę ugdymo kokybę, kadangi mokykla, turinti pakankamai aukštos kvalifikacijos mokytojų, didina mokinių motyvaciją mokytis ir dauguma jų įstoja į aukštąsias mokyklas. Tačiau dalis vadovų pabrėžia, kad aukštesnė kvalifikacinė kategorija ne visada atitinka mokytojo kompetencijas.

⇒ Nustatyta, kad dauguma vadovų, priimdami į darbą mokytoją, teiktų pirmenybę aukštesnės kvalifikacinės kategorijos specialistui.

**Prieš tyrimą suformuluotą hipotezę apie mokytojo kvalifikacijos tobulinimo vadybos įtaką jo veiklos kokybei, patvirtina tyrimo metu gautos išvados:**

⇒ planuodami kvalifikacijos tobulinimo procesą, mokytojai didžiausią dėmesį skiria į profesinių žinių gilinimą ir plėtimą, iš anksto numato kokiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvaus bei savo iniciatyva domisi įgūdžių, gebėjimų lavinimu.

⇒ Dauguma mokytojų pagal metodinės veiklos planą organizuoja renginius, tačiau jie ne visada įvyksta dėl nenumatytų aplinkybių. Dalis respondentų, organizuodami rodiklių kaupimo procesą, bendradarbiauja, ieško bendrų sprendimų renginių organizaciniais klausimais, bet dalis ir neteikia administracijai pasiūlymų.

⇒ Suplanuotos veiklos vykdymą daugiausia kontroliuoja patys pedagogai. Jie savo iniciatyva siekia aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, tačiau administracija taip pat įtakoja šio proceso eigą.

⇒ Pedagogai nuosekliai planuoja, organizuoja kvalifikacijos tobulinimo, rodiklių kaupimo procesus, o vadovai užtikrina abipusį bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene sprendžiant ugdymo klausimus, problemas, informuoja mokytojus kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo klausimais.

**Mokytojų požiūrio į kvalifikacinius renginius tyrimo metu gautos išvados:**

⇒ Dažniausiai mokytojai į kvalifikacinius renginius vyksta po pamokų, pamokų ar mokinių atostogų metu. Daug rečiau mokytojai tobulina savo kvalifikaciją savaitgaliais.

⇒ Pagrindiniai informacijos šaltiniai, iš kurių mokytojai gauna informaciją apie kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius, yra mokytojams skirta mokyklos skelbimų lenta, mokyklos administracija ir regioninis pedagogų kvalifikacijos centras. Tokį atsakymų pasiskirstymą lemia tai, kad šie informacijos šaltiniai profesiniu požiūriu yra artimiausia mokytojų aplinka. Mažiausiai informacijos pedagogai sulaukia iš pačių renginių organizatorių bei išgirsta dalykinėje mokytojų asociacijoje.

⇒ Nustatyta, kad Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono pedagogus labiausiai domina renginiai, vykstantys jų ir kitose mokyklose, PPRC, įstaigose prie aukštųjų mokyklų. Šiaulių

pedagogams labiau nei Radviliškio rajono nepatinka, kai renginiai vyksta kitoje mokykloje, PPRC. Daugumai pedagogų neteko dalyvauti APPLE kursuose, neformalaus vaikų ugdymo centre ir seminaruose užsienyje.

⇒ Mokytojus tenkina visos išvardytų lektorių grupės. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono mokytojus labiausiai tenkina renginiai vedami kolegų iš jų mokyklų arba iš kitų mokymo įstaigų ir aukštųjų mokyklų dėstytojų. Mažesnę palankumą ŠMM ir visuomeninės mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsiimančios organizacijos nariams lėmė tai, kad nemaža dalis respondentų teigė nedalyvavę jų vedamuose renginiuose.

⇒ Pedagogai labiausiai vertina renginius, skirtus mokymo įgūdžių tobulinimui, naujų mokymo metodų taikymui, mokymo proceso vadybai, mokinių pasiekimų vertinimui, dėstomo dalyko žinių gilinimui.

⇒ Išanalizavus teiginius apie kvalifikacijos tobulinimą, išryškėjo teigiami kvalifikacijos tobulinimo renginių aspektai. Mokytojai, lankydami šiuos renginius, gauna naujų dalykinių žinių, susipažįsta su naujais mokymo metodais, pailsi nuo darbo mokykloje rutinos. Tai pat išryškėja ir dar vienas svarbiausių kvalifikacijos tobulinimo aspektų – galimybė pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų. Dauguma mokytojų nenorėtų, kad kvalifikacijos tobulinimo renginių metu arba jiems pasibaigus būtų vertinamos mokytojų įgytos žinios ir gebėjimai.

⇒ Kvalifikacijos tobulinimo renginių laiką (vyksta pamokų metu) 69 proc. Šiaulių miesto ir 61 proc. Radviliškio rajono mokytojų išskyrė, kaip svarbų veiksnį, kuris riboja jų galimybes dalyvauti renginiuose. Kvalifikacijos tobulinimo renginių kaina ir su atvykimu susijusios problemos buvo įvertinti, kaip mažiau svarbūs nei renginių laikas.

⇒ Mokytojai iš esmės palankiai vertina, kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančias, institucijas. Mokytojų nuomone, regioniniai kvalifikacijos tobulinimo centrai sudaro galimybes regionuose dirbantiems mokytojams sistemingai tobulinti savo kvalifikaciją, susipažinti su dėstomo dalyko naujovėmis, naujaisiais mokymo metodais ir metodine literatūra, centras yra nesunkiai pasiekiamas, dėl to taupomas mokytojų laikas. Didesnė mokytojų dalis nepitaria, kad regioniniuose kvalifikacijos tobulinimo centruose organizuojami renginiai yra atsitiktiniai ir paviršutiniški.

## **REKOMENDACIJOS**

Hipotezę patvirtinančios išvados rodo, kad iki šiol galioję mokytojų atestacijos nuostatai neleidžia objektyviai įvertinti mokytojo kompetencijos. 2007 m. vasarą patvirtinti nauji mokytojų atestacijos nuostatai magistro darbe palyginami su senaisiais tik teoriškai, todėl šis darbas galėtų būti tęstinis.

Nauji mokytojų atestacijos nuostatai įsigalios nuo 2008 m. pradžios, tad po kurio laiko bus galima atlikti naujųjų nuostatų vertinimo tyrimą.

## LITERATŪRA

1. Arends, R. J. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai.
2. Barčkutė, O. (2003). Mokytojo vaidmuo kuriant informacinę visuomenę. *Mokslo darbai: Pedagogika*, 69, p. 19-24.
3. Barkauskaitė, M. (2001). Mokytojo kvalifikacijos kėlimas – nuolatinio mokymosi pagrindas. *Mokslo darbai: Pedagogika*, 52, p. 63-67.
4. Barth, R. (1990). *Improving Schools from Within: Teachers, Parents and Principals Can Make the Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
5. Barthelemy, D., Ryba, R., Birzea, C., Leclerq, J. M. (1997). *The European Dimension in Secondary Education*. Council of Europe Publishing.
6. Bitinas, B. (1990). *Bendrosios pedagogikos pagrindai*. Vilnius.
7. Blaschke, D. (1986). Soziale Qualifikationen am Arbeitsmarkt und im Beruf. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung*, 19, 4, p. 536-553.
8. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. Wiley, New York, NY.
9. Boyatzis, R. E. (2002). *Core Competencies in Coaching Others*. Case Western Reserve University.
10. Bray, B. (2000). Aštuoni žingsniai į sėkmę. *Mokykla*, 1, p. 26-28.
11. Bulajeva, T. (2001). *Pedagogų saviugdų veiksniai švietimo kaitos sąlygomis. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
12. Čiužas, R., Briedis, M., Adaškevičienė, V. (2005). Europinės švietimo dimensijos kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi veiksnys Lisabonos strategijos kontekste. *Mokytojų ugdymas*, 4, p. 16-23.
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
14. Dobranskienė, R. (1996). *Mokyklos gyvenimo tvarkymas*. Klaipėda.
15. Dobranskienė, R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda.
16. Dobranskienė, R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Drucker, P. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
18. Drutienė, D. (2004). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadyba bendrojo lavinimo mokykloje. *Švietimo vadyba reformos erdvėje: jaunujų mokslininkų darbai*, 1, p. 49-55.
19. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: poligrafija ir informatika.

20. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
21. Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
22. Hatton, J. A. (1997). *Pure Theory of Lifelong Learning: Policies, Practices and Programs*. [žiūrėta 2006-04-21]. Prieiga per internetą: <http://www.apec-hurdit.org/lifelong-learning-book/huang.html>.
23. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
24. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
25. Jackūnas, Ž. (1993). Lietuvos švietimo plėtotė Europos edukacinių nuostatų kontekste. *Lietuvos švietimo reformos gairės*, p. 8-24. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
26. Jackūnas, Ž. (2002). Lietuvos švietimas XXI a. iššūkių akivaizdoje: EBPO (OECD) ekspertų žvilgsnis. *Permainos*, 8, p. 12-14.
27. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
28. Jovaiša, L. (1996). *Edukologijos įvadas*. Kaunas: Technologija.
29. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
30. Jucevičienė, P. (1997). *Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos*. Kaunas: Technologija.
31. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1(22), p. 44-50.
32. Jungkunz, D. (1999). Išsilavinimas ir kvalifikacija – profesinio rengimo tikslai didaktinių modelių kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2, p. 22-32.
33. Juozaitienė, L., Tijūnaitienė, R. (2004). *Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Kaminskas, K. (2002). *Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos relevantiškumas. Daktaro disertacija*. Vilnius.
35. Kaminskienė, V. (2006). Tiesioginis mokytojo darbas lems kvalifikacinę kategoriją. [žiūrėta 2006-12-01]. Prieiga per internetą: <http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=423>.
36. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: leidykla Lucijus.
37. Kuprys, P. (1996). *Danijos aukštesnioji liaudies mokykla – asmenybės demokratiškumo ugdymo fenomenas. Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas.
38. Kvieskienė, G. (2000). *Socializacijos pedagogika*. Vilnius.
39. Lassahn, R. (1999). *Pedagogikos įvadas*. Vilnius: Margi raštai.
40. Laužackas, R. (1997). *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. Kaunas.

41. Laužackas, R. (1999). *Sistemo-teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos*. Kaunas: VDU.
42. Laužackas, R., Dienys, V. (2004). *Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika*. Vilnius.
43. Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 3, p. 10-17.
44. Laužackas, R., Pukelis, K. (2001). *Qualification and competence: concept, relation, and structure in the context of vocational teacher activity*. Vocational education, research and reality.
45. Laužackas, R. (2002). Žinių visuomenės iššūkiai ir profesijos mokytojų tęstinis mokymasis. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p. 16-25.
46. Laužackas, R. (2004). *Profesinio rengimo reforma Lietuvoje: parametrai ir rezultatai*. Kaunas: VDU.
47. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: VDU.
48. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: VDU.
49. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*. Kaunas: VDU.
50. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
51. Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.
52. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas: dėl pedagogų atestacijos nuostatų. [žiūrėta 2006-06-06]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/98-02-19-331.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/98-02-19-331.htm).
53. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
54. Lisabonos strategija (2000). [žiūrėta 2007-04-07]. Prieiga per internetą: [http://europa.eu.int/growthandjobs/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm).
55. Longworth, N. (1999). *Making lifelong learning work: Learning Cities for a Learning Century*. London: Kogan page.
56. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2003). *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
57. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.

58. Martišauskienė, E. (1995). Mokymo vertinti ugdymo procesą svarba rengiant pedagogus. *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: konferencijos tezės*. [Vilnius, 1995 m. spalio 4-5 d.] Vilnius, I, p. 86-87.
59. Matulionis, A. V., Valantiejus, A. (2003). *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo problemos savivaldybėse*. [žiūrėta 2006-09-24]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/sti.doc](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/sti.doc).
60. *Mentoriaus knyga: mokytojų rengimas* (2003). Ats. Red. K. Pukelis. Kaunas: VDU.
61. Mikoliūnienė, V. (2000). *Vadovas mokyklos kaitos procese*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
62. Mikoliūnienė, V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius.
63. Miškinis, K. (1982). *Prie mokyklos vairo*. Kaunas: Šviesa.
64. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004). [žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą: [http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine\\_baze/mokym\\_vis\\_a\\_gyven\\_strateg.d oc](http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/mokym_vis_a_gyven_strateg.d oc).
65. Murmaitė, R. V. (2005). Mokytojų susivienijimų vaidmuo vykdant mokytojų atestaciją. *Švietimo vadyba reformos erdvėje: jaunųjų mokslininkų darbai*, 2, p. 113-126.
66. Pearson, A. (1984). *Competence: A Normatyve Analysis*. Washington, D. C.: University Press of America.
67. Pedagogų atestacijos nuostatai: projektas. [žiūrėta 2007-05-14]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/projektai/Kriterijai\(01-16\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/projektai/Kriterijai(01-16).doc).
68. *Pedagogų rengimas Lietuvoje: pertvarkos, pastangos* (2004). Ats. red. L. Laurinčiukienė. Vilnius: Danieliaus leidykla.
69. Poole, M., Warner, M. (2000). *The IEBM Handbook of Human Recourse Management*. London: Thomson learning.
70. Profesijos mokytojų/dėstytojų rengimo Lietuvoje koncepcija, (2001). *ETF projekto „Profesijos pedagogų rengimo strategijos ir struktūros kaitos Latvijoje ir Lietuvoje“ politinis dokumentas*. Kaunas: VDU.
71. Pruskus, V. (2004). *Sociologija*. Vilnius: VĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
72. Pukelis, K. (1998). *Mokytojų rengimas ir filosofinės studijos*. Kaunas.
73. Pukelis, K. (2004). *Mokytojų rengimo idealinio modelio parametrai*. Kaunas: VDU.
74. Rajeckas, V. (1998). *Mokinių mokymosi rezultatų tikrinimas ir vertinimas*. Vilnius: VPU leidykla.
75. Rajeckas, V. (2001). Ugdymo tikslo samprata. *Pedagogika*, 55, p. 10-13.

76. Rodzevičiūtė, E. (2007). Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimasis. *Pedagogika*, 85, p. 36-41.
77. Rudytė, D., Šeputienė, J., Balčiūnas, S., (2006). Finansų specialisto kompetencijos vertinimas banko darbuotojo, einančio vadovo pareigas, požiūriu. *Socialiniai tyrimai*, 2(8), p. 106.
78. Rudzinskienė, V. (2005). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo motyvacija – nuolatinio mokymosi veiksnys. *Švietimo vadyba reformos erdvėje: jaunujų mokslininkų darbai*, 2, p. 139-150.
79. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
80. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
81. Sparks, D., Loucks-Horsley S. (1989). Five models of staff development for teachers. [žiūrėta 2007-07-19]. Prieiga per internetą: <http://www.nsd.org/library/publications/jsd/sparks104.cfm>.
82. Spencer, L. M., Spencer S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.
83. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
84. Šerkšnas, S. (1932). Lietuvos mokytojo teismas. *Lietuvos mokykla*, 5, p. 103.
85. Švietimo gairės, (2002). *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 metams*. Projektas. Vilnius: „Dialogo“ redakcija.
86. Švietimo vadybos įvadas: vadovėlis (1996). Ats. Red. N. Večkienė. Kaunas: Technologija.
87. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
88. Tamulaitienė, A. (2001). Mokytojų rengimo tobulinimas: teorinės ir pedagoginės praktikos sąsaja. *Respublikinė konferencija „Šiuolaikinės pedagoginės idėjos ir jų kelias į mokyklą“: mokslo darbai (pranešimai)*. [Vilnius, 2001 m. vasario 23 d.]. Vilnius, p. 16-22.
89. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
90. Tumėnienė, V., Janiūnaitė, B. (2000). Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. *Socialiniai mokslai*, 2(23), p. 24-33.
91. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
92. Valkaitienė, B. (2004). Profesinės kompetencijos ir pedagogo kvalifikacija: mokytojų požiūris. *Švietimo vadyba reformos erdvėje: jaunujų mokslininkų darbai*, 1, p. 128-133.
93. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 nuostatos. [žiūrėta 2007-04-05]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/strategija2003-12.doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc).



94. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
95. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
96. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
97. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

# **PRIEDAI**

## PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO IR METODINĖS VEIKLOS RODIKLIAI

### Dalykinės ir metodinės kvalifikacijos tobulinimas

Igijus kvalifikacinę kategoriją, pedagogo dalyvavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų kursuose įskaitomas:

Ch pagal dalykinių kvalifikacinių komisijų prie LPKI įvertintas kvalifikacijos tobulinimo programas taškais (1 taškas prilyginamas vienai įskaitomai dienai);

Ch pagal kvalifikacijos tobulinimo programas, neįvertintas dalykinių kvalifikacijos komisijų prie LPKI taškais, suteikiama tiek įskaitomų dienų, kiek numatyta programoje.

Kiekviena įskaitoma kvalifikacijos tobulinimo diena yra 6 valandų darbo trukmės.

Edukologijos studijos aukštojoje mokykloje pedagogui penkerių metų laikotarpiu įskaitomas kaip kvalifikacijos tobulinimas.

Į kvalifikacijos tobulinimo laiką įskaitoma pedagoginė stažuotė užsienyje (pedagogas pateikia pažymėjimą).

### Metodinės veiklos rodikliai

(pirmą kartą besiatestuojantiems ar siekiantiems įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją)

-----  
Eil. Kvalifikacinės Rodiklių skaičius\*  
. kategorijos \*\*  
Nr.

|                         |                        |        |
|-------------------------|------------------------|--------|
| 1. Ekspertas            | Nr.1-12-<br>rodikliai  | vienas |
|                         | Nr.13-28-<br>rodikliai | du     |
|                         | Nr.29-47-<br>rodikliai | trys   |
|                         | Nr.48-51-<br>rodikliai | trys   |
| 2. Metodininkas         | Nr.13-28-<br>rodikliai | du     |
|                         | Nr.29-47-<br>rodikliai | trys   |
|                         | Nr.48-51-<br>rodikliai | trys   |
| 3. Vyresnysis mokytojas | Nr.29-47-<br>rodikliai | trys   |
|                         | Nr.48-51-<br>rodikliai | du     |
| 4. Mokytojas            | Nr.48-51-<br>rodikliai | trys   |

Metodinės veiklos rodikliai

(pakartotinai tai pačiai kategorijai besiatestuojantiems pedagogams)

-----  
Eil. Kvalifikacinė Būtinų rodiklių  
kategorija skaičius\* \*\*  
Nr.

- 
1. Ekspertas Nr.1-28 - du rodikliai  
Nr.29-51 - trys  
rodikliai
  2. Metodininkas Nr. 13-28 - vienas  
rodiklis  
Nr. 29-51 - trys  
rodikliai
  3. Vyresnysis Nr. 29-51 - trys  
mokytojas rodikliai
  4. Mokytojas Nr. 48-51 - du  
rodikliai

\*Metodiniai darbai, atlikti iki 1997 01 01 ir patvirtinti dokumentais, yra įskaitomi pirmą kartą besiatestuojantiems pedagogams už atestuojamąjį laikotarpį, pakartotinai besiatestuojantiems - už laikotarpį po įgytos kvalifikacinės kategorijos.

\*\*Pedagogas gali pasirinkti metodinės veiklos rodiklius ir atlikti darbus, atitinkančius ir aukštesnės kategorijos reikalavimus.

#### PEDAGOGAMS REKOMENDUOJAMA METODINĖ VEIKLA

-----  
Rodi Metodinės veiklos rodikliai  
k-  
lio  
Nr.

- 
1. Vadovėlis (ŠMM aprobuotas ir naudojamas šalies švietimo įstaigose)
  2. Ugdymo programa (ŠMM aprobuota ir naudojama šalies švietimo įstaigose)
  3. Metodinis leidinys (ŠMM aprobuotas ir naudojamas šalies švietimo įstaigose)
  4. Mokymo priemonė (ŠMM aprobuota ir naudojama šalies švietimo įstaigose)
  5. Eksperimentas (ŠMM aprobuotas)
  6. Autorinis tyrimas (ŠMM aprobuotas)
  7. Pedago ar jo mokinio autorinis koncertas, paroda
  8. Ugdytiniai - tarptautinių olimpiadų, festivalių, konkursų, Lietuvos jaunųjų filologų konkursų, parodų, varžybų laureatai, nugalėtojai, šalies dainų švenčių dalyviai
  9. Šalies dainų šventės dirigentai, koncertmeisteriai, vertinimo komisijos nariai
  10. Brandos ir pagrindinės mokyklos baigimo egzaminų medžiagos parengimas ir užduočių banko kūrimas
  11. Pranešimas tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
  12. Darbas ŠMM ekspertų komisijoje, ŠMM aprobuojamo leidinio recenzavimas
  13. Vadovavimas pedagogų metodiniam būreliui rajone, mieste ne mažiau kaip vienerius metus
  14. Vadovavimas šalies, apskrities metodinei, dalykinei pedagogų veiklai
  15. Darbas LPKI kvalifikacijos komisijoje, švietimo įstaigos pedagogų atestacijos komisijoje

16. Pranešimas šalies, apskrities, miesto, rajono mokslinėje-praktinėje konferencijoje, konferencijos tezės
17. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programos parengimas ir dalyvavimas ją įgyvendinant
18. Laimėtas fondų, tarptautinių organizacijų organizuotas projektų konkursas
19. Paskaitos kvalifikacijos tobulinimo institucijų pedagogų kursuose ir seminaruose
20. Paskaita apskrities, rajono, miesto mokytojams, pranešimas miesto, rajono metodiniame būrelyje ar metodinėje taryboje
21. Atvira pamoka, kita organizuota ugdytinių veikla šalies, apskrities, rajono, miesto ir užsienio pedagogams
22. Autorinis seminaras
23. Mokslinis, metodinis straipsnis, aukštosios mokyklos aprobuojamo leidinio, studentų bei magistrų darbų recenzavimas
24. Metodinis arba dalykinis straipsnis, recenzija
25. Dalyvavimas vykdant ŠMM, PI aprobuotą mokslinį tyrimą, eksperimentą
26. Užduočių parengimas olimpiadoms, konkursams, parodoms, varžyboms ir darbas jų komisijose
27. Ugdytiniai - šalies olimpiadų, konkursų, parodų, varžybų, festivalių dalyviai
28. Mokomosios - pažintinės ekskursijos ugdytiniams po Lietuvą ir užsienio šalis
29. Paties sukurta ir naudojama, švietimo įstaigos vadovo ar ŠMM aprobuota ugdymo programa
30. Paties sukurta ir naudojama, švietimo įstaigos vadovo ar steigėjo aprobuota didaktinė medžiaga
31. Mokytojo ir jo moksleivių dalyvavimas įvairių fondų organizuojamuose projektuose
32. Paties sukurta ir naudojama, švietimo įstaigos vadovo ar steigėjo aprobuota mokymo priemonė (vaizdinė, garsinė, kompiuterinė)
33. Vadovavimas švietimo įstaigos metodiniam būreliui, metodinei tarybai ne mažiau kaip vienerius metus
34. Darbas švietimo įstaigos pedagogų atestacijos komisijoje arba buvusiose komisijose: Vyriausiojoje pedagogų atestacijos komisijoje, rajono (miesto) pedagogų atestacijos komisijoje - ne trumpiau kaip vienus metus
35. Darbas šalies pedagogų dalykinės asociacijos valdyboje ne trumpiau kaip vienerius metus
36. Straipsnis pedagogine tema visuomenei
37. Pedagogų meninės, techninės kūrybos darbas
38. Kraštotyrinės mokomosios medžiagos kaupimas ir sisteminimas
39. Mokomosios - pažintinės ekskursijos mokiniams po rajoną, miestą
40. Pagalba mažesnę patirtį turinčiam pedagogui
41. Vadovavimas studentų praktikai
42. Dalyvavimas nustatant, ar kito pedagogo praktinė veikla atitinka kvalifikacinę kategoriją
43. Dalyvavimas kuriant švietimo įstaigos organizacijos ir ugdymo turinio kaitos projektus
44. Ugdytinių darbų parodos, koncerto, varžybų, konkurso, konferencijos, olimpiados, akcijos, plenero švietimo įstaigoje organizavimas
45. Apskrities, zonos, rajono, miesto olimpiadų, festivalių konkursų, parodų, varžybų, čempionato, pirmenybių laureatai, laimėtojai, dainų švenčių dalyviai
46. Stažuotė užsienyje pagal specialybę (ne mažiau kaip 1 mėnesį)
47. Stažuotė Lietuvoje pagal specialybę (ne mažiau kaip 1 mėnesį)
48. Atvira pamoka, veikla švietimo įstaigos pedagogams, studentams
49. Švietimo įstaigos pedagogo pamokos, veiklos stebėjimas ir aptarimas
50. Pranešimas įstaigos metodiniame būrelyje, metodinėje taryboje
51. Paskaita tėvams, visuomenei
52. Kita metodinė veikla

Mokytojų atestacijos nuostatai

## MOKYTOJO VEIKLOS VERTINIMO KRITERIJAI IR PROCEDŪROS

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Mokytojo veiklos vertinimo kriterijai ir procedūros nustato mokytojo veiklos vertinimo sritis, kriterijus bei požymius, nurodo vertinimo šaltinius, metodus ir procedūras.
2. Mokytojo ugdomosios veiklos tikslas – profesionaliai organizuoti ugdomąjį procesą, skatinantį ugdytinio asmenybės raidą ir ugdymo pasiekimų pažangą, užtikrinantį mokinių psichologinį ir fizinį saugumą.
3. Atestuojamas mokytojas savo veiklą pagal nustatytus kriterijus ir požymius iliustruoja ugdomosios ir metodinės veiklos aplanke turimais bei kitais šiame dokumente nurodytais ir paties pasirinktais informacijos šaltiniais.
4. Mokytojo pateikiamą informaciją vertintojai sieja su mokyklos turima audito, akreditacijos medžiaga bei kitais mokyklos dokumentais.
5. Šiame dokumente vartojamų sąvokų reikšmė:
  - Mokykla** – bendrojo lavinimo mokykla, profesinė mokykla, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, vaikų neformaliojo švietimo įstaiga, suaugusiųjų formaliojo mokymo įstaiga.
  - Pamoka** – pamoka, ugdomoji veikla, pratybos, renginys.
  - Klasė** – bendrojo lavinimo mokyklos klasė, profesinio mokymo grupė, ikimokyklinio ar priešmokyklinio ugdymo grupė, mokyklos bendrabučio ar vaikų globos namų ugdytinių grupė, neformaliojo švietimo būrelis.
  - Mokytojas** – bendrojo lavinimo mokyklos mokytojas, profesijos mokytojas, specialusis pedagogas (logopedas, tiflopedagogas, surdopedagogas ir kt.), ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupės, pailgintos dienos grupės, vaikų globos įstaigos, mokyklos bendrabučio auklėtojas, neformaliojo švietimo mokytojas, suaugusiųjų mokymo įstaigos mokytojas.

## II. MOKYTOJO VEIKLOS VERTINIMAS

6. Mokytojo veikla pagal kiekvieną kriterijų vertinama 0-3 balais:

**3 balai** – kriterijus vykdomas puikiai, veikla ir pasiekimai atitinka aukštus požymių reikalavimus.

**2 balai** – kriterijus vykdomas pakankamai gerai, veikla ir pasiekimai visiškai atitinka reikalavimus.

**1 balas** – kriterijus vykdomas iš dalies, veikla ir pasiekimai iš esmės atitinka reikalavimus.

**0 balų** – kriterijus nevykdomas, veikla neatitinka reikalavimų.

7. Mokytojas papildomus balus gali gauti už ypatingus veiklos ir pasiekimų rodiklius: po 1 balą už kiekvienos tokios veiklos rodiklį.

8. Atestuotuojamą mokytojo kompetenciją įrodoma ugdomosios veiklos rezultatais ir faktais, kurie pagrindžiami atitinkamais, geriausiai veiklą iliustruojančiais informacijos šaltiniais: stebėtų pamokų analize, ugdomąją ir metodinę veiklą patvirtinančių dokumentų aplanku, mokyklos audito ir/ar akreditacijos medžiaga bei kitais dokumentais.

9. Mokytojui, pretenduojančiam įgyti atitinkamą kvalifikacinę kategoriją, privalu surinkti lentelėje nurodytą balų skaičių:

| Veiklos sritis \ Kvalifikacinė kategorija | Mokytojas                      |  | Vyresnysis mokytojas           |  | Mokytojas metodininkas         |  | Mokytojas ekspertas            |  |
|---|--------------------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------------|--|--------------------------------|--|
|   | balai už pagrindinius požymius | papildomi balai už ypatingus rodiklius | balai už pagrindinius požymius | papildomi balai už ypatingus rodiklius | balai už pagrindinius požymius | papildomi balai už ypatingus rodiklius | balai už pagrindinius požymius | papildomi balai už ypatingus rodiklius |
| I sritis                                  | 10-13                          | 0                                      | 14-17                          | 1                                      | 18-21                          | 2                                      | 22-24                          | 3                                      |
| II sritis                                 | 7-9                            | 0                                      | 9-11                           | 1                                      | 11-13                          | 2 (3)                                  | 13-15                          | 4 (5)                                  |
| III sritis                                | 7-9                            | 0                                      | 9-11                           | 1                                      | 11-13                          | 2                                      | 13-15                          | 3                                      |
| Iš viso                                   | 24-31                          | 0                                      | 32-39                          | 3                                      | 40-47                          | 6 (7)                                  | 48-54                          | 10 (11)                                |
| <b>Iš viso balų</b>                       | <b>24-31</b>                   |  | <b>35-42</b>                   |  | <b>46-53 (47-54)</b>           |  | <b>58-64 (59-65)</b>           |  |

### III. MOKYTOJO VEIKLOS VERTINIMO SRITYS, KRITERIJAI, POŽYMIAI

| Veiklos sritis |  |  |  |
|----------------|--|--|--|
|                | Kriterijai   | Požymiai   | Ypatingi rodikliai   |
|                | <b>I. Veiklos sritis: ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas ir rezultatyvumas.</b><br><i>Išmano Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų bei kitų ugdymo turinį reglamentuojančių dokumentų struktūrą, esmę, dermę. Geba planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti. Geba analizuoti ugdymo kontekstą.</i> |  |  |
| 1.1            | Geba numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius  | Žino mokinių socialinį kontekstą, atsižvelgia į tai savo veikloje. Numato konkrečius tikslus, susieja juos su mokymo aplinka. Aiškūs ir suprantami mokymo ir mokymosi uždaviniai siejami su mokinių veiksmais, rezultatais ir vertinimu. Pamokos rezultatai siejami su tolesniu mokymu ir mokymusi.  | 1. Planuodamas ugdomąją veiklą panaudoja nacionalinių tyrimų rezultatus.<br><br>2. Taiko ugdymo metodus, kurie skatina mokinius veiklą plėtoti už mokyklos ribų, paremiant mokymąsi tiriamąją kūrybine veikla. |
| 1.2            | Geba planuoti ugdymo turinį  | Planuodamas ugdymo turinį mokytojas yra išsiaiškinęs mokinių mokymosi poreikius ir pasiekimus. Veiklos/teminiai planai (gairės) detalizuojami trumpesniems laikotarpiais atsižvelgiant į mokinių poreikius, pasiekimus ir konkrečius ugdymo tikslus bei uždavinius.  | 3. Dėl puikių dalykinių ir metodinių žinių mokytojas yra dažnai kviečiamas dalyvauti įvairiose dalykinėse komisijose, darbo grupėse, patvirtintose švietimo ir mokslo ministro.                                |
| 1.3            | Geba parinkti ir taikyti ugdymo būdus bei metodus  | Parenka mokymo(-si) metodus remdamasis mokymosi uždaviniais ir tikslingai taiko juos, atsižvelgdamas į mokinių amžių, lyties, socialinius kultūrinius skirtumus, pasirengimą, poreikius, mokymosi stilių ypatumus ir pažinimo dėsningumus. Taiko įvairius mokymosi metodus: metodai taikomi tikslingai, orientuojami į ugdymo/pamokos tikslus ir uždavinius. Parenka ir lanksčiai taiko įvairias mokymo ir mokymosi strategijas, skatinančias mokinius savarankiškai mokytis, kelti sau mokymosi tikslus, ieškoti alternatyvių sprendimų, prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi bei savarankiškai siekti ugdymosi tikslų. Tikslingai naudoja informacines komunikacines technologijas. | 4. Ugdytiniai yra įvairių olimpiadų, konkursų, varžybų ir pan. dalyviai / nugalėtojai / prizininkai / laureatai.<br><br>5. Mokytojas yra papildomos ugdomosios veiklos organizatorius ar                       |



|     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
| 1.4 | Geba tinkamai parinkti mokymo ir mokymosi medžiagą | Pagrįstai parenka mokymo (-si) medžiagą ir nuosekliai pritaiko ją įvairių poreikių mokiniams.<br>Tikslingai parenka užduotis ir jas diferencijuoja pagal mokinių poreikius ir galias.<br>Rengia ir įgyvendina klasių/dalykų integruoto ugdymo programas mokykloje.  | vadovas, geba tikslingai derinti jos įvairovę mokinių poreikiams tenkinti |
| 1.5 | Geba atskleisti ugdymo turinį                      | Suprantamai ir aiškiai perteikia ugdymo turinį atsižvelgdamas į mokinių amžių, poreikius ir galimybes.<br>Geba sudominti mokinius, palaikyti aukštą mokymosi motyvaciją.<br>Akademines žinias ir specifinius gebėjimus susieja su mokinių bendrųjų gebėjimų ugdymu.   |   |
| 1.6 | Geba kurti mokymosi aplinką                        | Kuria ugdomąją aplinką ir mikroklimatą, užtikrinančius mokinių sveikatą ir saugumą, skatinančius mokinius bendrauti ir bendradarbiauti.<br>Geba pritaikyti ugdomąją aplinką įvairių poreikių mokinių veiklai skatinti; sudaro sąlygas mokinių saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis.<br>Valdo klasėje vykstančius procesus.  |   |
| 1.7 | Geba naudoti laiką ir išteklius                    | Racionaliai panaudoja klasės erdvę, pamokos laiką, pasirenka tinkamą tempą.<br>Derina mokymo krūvius su mokinių galiomis, namų užduotis tiesiogiai sieja su darbu klasėje.<br>Mokymo(si) ištekliai naudojami tikslingai ir racionaliai.   |   |
| 1.8 | Geba vertinti mokinių pasiekimus                   | Planuodamas ugdymą numato ir vertinimą.<br>Turi mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemą, derančią su išsilavinimo standartais ir mokykloje esančia vertinimo sistema.<br>Vertinimo kriterijus aptaria ir derina su mokiniams.<br>Vertinimas atliekamas tikslingai, atsižvelgiant į įvairią jų veiklą.<br>Mokiniams pateikiama aiški ir suprantama vertinimo informacija, padedanti jiems tobulinti veiklą ir plėtoti mokymąsi.<br>Vertinimo rezultatus naudoja planuodamas ir koreguodamas tolesnę ugdomąją veiklą. |   |

|      |  |   |  |
|------|--|---|--|
|      | <p><b>II. Veiklos sritis: bendravimas, bendradarbiavimas ir veikla mokyklos bendruomenėje</b><br/> <i>Užmezga ir palaiko veiksmingus ryšius su mokiniais, kolegomis, tėvais, vietos bendruomenės nariais.<br/>                 Supranta bendradarbiavimo su kolegomis ir kitais partneriais svarbą siekiant ugdymo tikslų. Geba savo žinias ir idėjas derinti su kitų žiniomis ir idėjomis.<br/>                 Dalyvaudamas su kitais žmonėmis bei jų grupėje siekia susitarimo.</i></p> |   |  |
| 2.1. | Geba bendrauti ir bendradarbiauti  | Planuoja, organizuoja, vykdo bendrą metodinę veiklą su kitais mokytojais.<br>Dalyvauja kitų mokytojų organizuojamoje metodinėje veikloje.<br>Teikia metodinę pagalbą kolegomis.   | 1. Siekdamas ugdymo tikslų, užmezga ir palaiko konstruktyvius santykius su socialiniais partneriais.   |
| 2.2  | Tėvų (globėjų, rūpintojų), kolegų, mokyklos administracijos informavimas apie mokinių mokymosi sėkmingumą, pasiekimus ir pažangą   | Analizuoja mokinių pasiekimus ir pažangą, gautą informaciją įvairiomis formomis pateikia ir aptaria ją su mokinių tėvais (globėjais), kolegomis, kitais suinteresuotais asmenimis.<br>Analizuoja grįžtamąją informaciją bendravimo ir bendradarbiavimo plėtojimo aspektais.   | 2. Sukurta savita ir veiksminga klasės auklėtojo darbo sistema.<br><br>3. Inicijuoja ir dalyvauja mokyklos, vietos bendruomenės vaikų ir mokinių organizacijų veikloje.<br><br>4. Dalyvauja vertinant ir nustatant kitų mokyklų mokytojų, pretenduojančių įgyti mokytojo metodininko ar eksperto kvalifikacines kategorijas, profesinę kompetenciją. |
| 2.3  | Dalyvavimas mokyklos ir vietos bendruomenės socialiniame kultūriniame gyvenime   | Organizuoja kultūrinius, edukacinius, sporto ir kt. renginius.<br>Inicijuoja, palaiko, organizuoja, vadovauja mokinių veiklai pagal mokinių interesus ir poreikius.   |  |
| 2.4  | Gebėjimas dirbti komandoje ar/ir vadovauti jai   | Dalyvauja mokyklos direktoriaus įsakymu ar mokyklos steigėjo teisės aktais patvirtintose darbo grupėse.<br>Dalyvauja/vadovauja mokyklos, savivaldybės metodiniam rateliui (grupei), metodinei tarybai, asociacijai.<br>Direktoriaus įsakymu paskirtas mokytoju mentorium (padeda mažesnę patirtį turintiems mokytojams).<br>Vadovauja studentų praktikai.<br>Rengia užduotis regiono olimpiadoms, konkursams. | 5. Rengia užduotis šalies olimpiadoms, konkursams.<br><br>6. Yra savarankiškai parengęs šalies ar tarptautinio lygmens projektą ir gavo finansavimą projektui vykdyti.   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 2.5   | Gebėjimas rengti projektus, dalyvauti juos įgyvendinant              | Rengia ir vykdo ugdymo projektus mokykloje.<br>Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant šalies bei tarptautinius su ugdymu susijusius projektus.  |   |
| <p><b>III. Veiklos sritis: asmeninis profesinis tobulėjimas</b><br/> <i>Supranta mokymosi visą gyvenimą vertę ir turi nuostatą nuolat mokytis.<br/> Geba rekonstruoti ir reflektuoti savo veiklą, siekdamas ją tobulinti ir atpažinti savo kompetencijas.<br/> Geba parengti ugdomosios ir metodinės veiklos dokumentų aplanką, jį pristatyti bei vertinti.</i></p> |  |   |   |
| 3.1   | Geba vertinti savo veiklą/ kompetenciją ir asmeninius pasiekimus     | Objektyviai įsivertina savo veiklos stipriąsias ir tobulintinas sritis, įsivertinimą aptaria su kolegomis metodiniame ratelyje (grupėje, taryboje).<br>Atsižvelgdamas į įsivertinimo rezultatus planuoja profesinį tobulėjimą.<br>Ugdymo procese taiko kvalifikaciniuose renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus bei analizuoja jų poveikį savo praktinės veiklos veiksmingumui. | 1. Rengia ir skaito pranešimus užsienio kalba.<br><br>2. Dalyvauja tarptautiniuose renginiuose (skaito pranešimus, paskaitas, veda seminarus, vadovauja grupių darbui). |
| 3.2   | Geba taikyti švietimo naujoves                                       | Domisi švietimo kaitos kryptimis, analizuoja ir kritiškai jas vertina.<br>Švietimo naujoves įgyvendina tikslingai, pagrįstai ir atsižvelgdamas į kontekstą.   | 3. Yra Švietimo ir mokslo ministerijos aprobuoto vadovėlio autorius ar bendraautoris  |
| 3.3   | Geba naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais | Geba atlikti įvairių rūšių informacijos paiešką, žino ir naudoja tam tikras duomenų bazines.<br>Geba naudotis informacija ir bendrauti užsienio kalba.<br>Siekdamas ugdymo kokybės, ugdymo procese taiko informacines – komunikacines technologijas.  | 4. Yra konsultantas, sertifikuotas mentorius, projekto koordinatorius (ne mažiau kaip 2 metai).   |
| 3.4.  | Geba tikslingai mokytis  | Įvardija savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius.<br>Nuolat kryptingai ir pagrįstai tobulina kvalifikaciją, derindamas mokyklos personalo kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir savo poreikius.<br>Mokosi nuotoliniu būdu.   | 5. Studijuoja universitetinėje aukštojoje mokykloje pagal II-III pakopos studijų programą ir siekia įgyti papildomą kvalifikaciją.                                      |

|     |  |   |  |
|-----|--|---|--|
| 3.5 | Geba skleisti gerąją pedagoginio darbo patirtį | Skaityto metodines - dalykines, pedagogines paskaitas, pranešimus mokyklos, miesto (rajono) ir šalies pedagogams.<br>Rengia kvalifikacijos tobulinimo programas ir dalyvauja jas įgyvendinant, veda autorinius seminarus mokytojams.<br>Skaityto pranešimus mokslinėse - praktinėse konferencijose miesto, apskrities, šalies pedagogams.<br>Yra parengęs metodines ir mokomąsias priemones, aprobuotas savivaldybės dalyko metodinės tarybos/būrelio (profesijos mokytojams – ekspertų komisijos). |  |
|-----|--|---|--|

#### IV. MOKYTOJO VEIKLOS VERTINIMO PROCEDŪROS

10. Pageidaujancio atestuotis mokytojo veikla turi atitikti pretenduojamai kvalifikacinei kategorijai keliamus reikalavimus (Nuostatų 8, 9, 10 ir 11p.)
11. Rekomenduojami mokytojo veiklos vertinimo etapai ir metodai:
- 11.1. pokalbis su mokytoju prieš pradedant veiklą stebėti ir vertinti;
  - 11.2. prieš tai buvusios atestacijos rezultatų analizavimas (jeigu mokytojas atestuojasi pakartotinai);
  - 11.3. mokytojo veiklos savianalizė;
  - 11.4. pamokų stebėjimas;
  - 11.5. interviu (pusiau struktūruotas) prieš pamoką, po pamokos ir kt.;
  - 11.6. stebėtų pamokų analizė kartu su atestuojamu mokytoju;
  - 11.7. ugdomosios ir metodinės veiklos dokumentų aplanko analizė (mokytojo ugdomąją veiklą patvirtinančių dokumentų aplanko įvertinimas dalyvaujant mokytojui);
  - 11.8. baigiamasis pokalbis (interviu) su mokytoju;
  - 11.9. priemonių mokytojo veiklai gerinti planavimas ir rekomendacijos.
12. Kiekvienas vertintojas stebi ne mažiau kaip 6 skirtingas (skirtingose klasėse, naudojant skirtingą metodiką, dėstant skirtingas temas ir kt.) pamokas ir pildo kiekvienos pamokos stebėjimo formą (X priedas), mokytojas pildo pamokos įsivertinimo formą (X priedas).
13. Interviu metodą (pusiau struktūruotą interviu) vertintojas (ai) naudoja norėdamas surinkti mokytojo veiklai vertinti būtiną informaciją, kurios jis negalėjo gauti stebėdamas pamokas ar kitą veiklą, taip pat norėdamas geriau suprasti ir analizuoti stebėtas pamokas.

14. Kiekvienas vertintojas prieš stebimą pamoką ir po jos užduoda specialiai parengtų klausimų, kurių tikslas – gauti kuo išsamesnę informaciją apie stebimą pamoką, pasirengimą jai, ugdytinių poreikius, mokytojo ir mokinių galimybes ir kt. Vertintojas gali (turi) paklausti mokytojo apie tuos pamokos elementus, kuriems stinga įrodymų arba kurie neišryškėjo pamokoje.

15. Jeigu vertintojas mano, kad mokytojo veikla neatitinka pretenduojamos įgyti kvalifikacinės kategorijos reikalavimų, jis turi pateikti konkrečius siūlymus, ką būtina mokytojo darbe keisti ir suteikti (arba nurodyti, kas tai galėtų padaryti) mokytojui reikiamą dalykinę ir metodinę pagalbą.

16. Atestuojamas mokytojas vertintojams pateikia jo veiklą patvirtinančių dokumentų aplanką, kurį turėtų sudaryti šie dokumentai:

16.1. išsilavinimą patvirtinantis diplomas, sertifikatas (kopijos);

16.2. pažymėjimai, įrodantys kursų, nurodytų Nuostatų 15 p. baigimą (pirmą kartą atestuojantis);

16.3. kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai (originalai) ir medžiaga (analizė, aprašas), įrodanti kursuose įgytų žinių ir gebėjimų taikymą praktinėje mokytojo veikloje;

16.4. ugdymo programos/ teminiai planai ir kt.;

16.5. mokytojo veiklos tobulinimo programa;

16.6. renginių aprašai;

16.7. paties mokytojo parengtos mokymo ir mokymosi bei metodinės priemonės, leidiniai, metodiniai straipsniai, pranešimai, vestų seminarų pažymėjimai ir kiti gerosios pedagoginės patirties sklaidos įrodymai;

16.8. paties mokytojo parengtų ir vykdytų projektų aprašai;

16.9. ugdymo proceso tyrimų medžiaga;

16.10. kita mokytojo kompetenciją, veiklą ir pasiekimus įrodanti (ilustruojanti) medžiaga.

17. Vertintojas (ai), vertindamas mokytojo veiklą patvirtinančių ugdomosios ir metodinės veiklos dokumentų aplanką, ieško informacijos, kurios negalėjo gauti stebėdamas pamokas, kalbėdamasis su mokytoju ir norėdamas patikslinti interviu metodu gautos informacijos teisingumą.

18. Vertinimo aplanke pateikti dokumentai vertinami dalyvaujant pačiam mokytojui, kad vertintojas galėtų užduoti mokytojui patikslinančių klausimų, išklausti paaiškinimus.

19. Vertintojų grupė, vertinanti mokytojo, pretenduojančio įgyti mokytojo metodininko ar mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją, priima bendrą sprendimą ir su juo supažindina mokytoją.

20. Vertintojai, priimdami sprendimą, nurodo, pritaria ar nepritaria mokytojo siekiamai kvalifikacinei kategorijai ir teikia siūlymus mokytojo veiklai tobulinti.

## INTERVIU PROTOKOLAS

Apklausa yra anoniminė, nei respondento vardas, nei pavardė tyrimo ataskaitoje nebus nurodomi.

1. Kas priima sprendimą, kaip paskirstyti Jūsų mokyklos lėšas mokytojų kvalifikacijai tobulinti?

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

2. Ar mokykloje yra nustatyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai?

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

3. Kaip vertinate mokytojų atestaciją?

- A. Ji skatina tobulinti mokytojų kvalifikaciją ir ugdymo kokybę.
- B. Atestavimo sistema netobula, sudaro prielaidas subjektyviai vertinti mokytojo veiklą.
- C. Atestacija formalus procesas, neskatinantis mokytojo tobulėti.
- D. Ji sąlygoja konfliktus tarp mokytojų, mokytojų ir vadovų.
- E. Kita.....

.....

4. Kas Jums labiausiai nepriimtina pedagogų atestavimo sistemoje?

- A. Atestavimo tvarka (nuostatai).
- B. Mokytojų veiklos vertinimo kriterijai.
- C. Atestacijai būtinų įskaitų turinys ir laikymo tvarka.
- D. Dalykų atestacijos kvalifikacijos komisijų veikla.
- E. Ekspertų komisijų veikla.
- F. Rajono (miesto) dalykų metodinių tarybų veikla.
- G. Kita.....

.....

5. Kaip vertinate pedagogų atestavimo metodinės veiklos rodiklius?

- A. Jie visapusiškai gali apibūdinti mokytojo veiklą ir kompetenciją.
- B. Tik iš dalies apibūdina mokytojo veiklą ir kompetenciją.
- C. Jie formalūs, neapibūdina mokytojų veiklos ir kompetencijos.
- D. Jie visiškai netinka mokytojo veiklai ir kompetencijai vertinti.
- E. Kita.....

.....

6. Ar mokykla, turinti daug aukštos kvalifikacinės kategorijos mokytojų, laiduoja geresnę ugdymo kokybę?

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

.....  
.....  
7. Ar priimdami į darbą mokytoją, teiktumėte pirmenybę asmeniui, turinčiam aukštesnę kvalifikacinę kategoriją?

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

8. Kurios mokytojų pedagoginės veiklos sritys turėtų būti vertinamos atestacijos metu?

- A. Dalykinė kompetencija.
- B. Psichologinė kompetencija.
- C. Pedagoginė kompetencija.
- D. Moksleivių mokymosi rezultatai.
- E. Mokytojo kūrybingumas, iniciatyvumas, darbo patirties sklaida.
- F. Pedagogo metodinė veikla.
- G. Darbo organizavimas pamokoje.
- H. Kita.....

.....

9. Kas turėtų priimti sprendimą dėl kvalifikacinių kategorijų suteikimo mokytojams?

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

10. Jei turite svarbių pastebėjimų mokytojų kvalifikacijos organizavimo klausimais, maloniai prašome pasidalinti nuomone.

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

**DĖKOJAME IR LINKIME  
SĖKMĖS!**



## MOKYTOJŲ ANKETA APIE KVALIFIKACIJOS TOBULINIMĄ

*Gerbiami mokytojai,*

*Labai prašome Jūsų dalyvauti mūsų tyrime, kurį atlieka Šiaulių universiteto socialinio fakulteto vadybos studijų magistrantės. Pažadame jums, kad Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinti.*

*Prašome apvesti ratuku skaičių prie Jūsų nuomonę atitinkančio atsakymo arba įrašyti savo nuomonę.*

*Anketa yra anoniminė.*

**1. Jūs esate:**

- moteris
- vyras

**2. Jūsų amžius:** \_\_\_\_\_ metų

**3. Koks Jūsų išsilavinimas?**

- vidurinis
- spec. vidurinis (aukštesnioji m-klā, technikumai)
- neuniversitetinis aukštasis (kolegija)
- aukštasis
- turiu mokslo laipsnį/vardą

**4. Kiek metų dirbate pedagogo darba:** \_\_\_\_\_ metų

**5. Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?**

- mokytojas
- vyresnysis mokytojas
- mokytojas metodininkas
- mokytojas ekspertas
- neatestuotas

**6. Kokios srities dalykus Jūs dėstote?**

- Mokau pradinių klasių mokinius
- Gamtos mokslų dalykus
- Tikslųjų mokslų dalykus
- Humanitarinių ir socialinių mokslų dalykus
- Kūno kultūrą
- Technologijas ir pan.
- Kita (prašome parašyti) \_\_\_\_\_

**7. Kokiose klasėse Jūs dėstote?**

- 1-4 klasėse
- 5-8 klasėse
- 9-10 klasėse
- 11-12 klasėse
- 5-10 klasėse
- 10-12 klasėse

**8. Kiek dienų Jūs praleidote kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose per 2005-09-01/2006-09-01?**

- nei vienos
- 1-3
- 3-5
- 6-10
- daugiau nei 10



### 9. Kaip planuojate savo kvalifikacijos tobulinimą?

|   | Sutinku | Veikiau sutinku, negu nesutinku | Veikiau nesutinku, negu sutinku | Nesutinku |
|---|---------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. Lankotės seminaruose dalykinių žinių plėtimui, negalvodami apie kvalifikacijos kėlimą                    | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 2. Kruopščiai suplanuojate kiek ir kokių kvalifikacijos tobulinimo renginių Jums būtina aplankyti per metus | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 3. Administracijos reikalavimu domitės savo kvalifikacijos tobulinimu                                       | 1       | 2                               | 3                               | 4         |

### 10. Kaip organizuojate rodiklių kaupimo procesą, kurie reikalingi aukštesnei ar turimai kvalifikacinei kategorijai įgyti?

|   | Sutinku | Veikiau sutinku, negu nesutinku | Veikiau nesutinku, negu sutinku | Nesutinku |
|---|---------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. Nuo mokslo metų pradžios organizuojate visus renginius pagal iš anksto suplanuotą metodinės veiklos planą  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 2. Ne visada pravedate suplanuotos metodinės veiklos renginius dėl nenumatytų aplinkybių                      | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 3. Teikiate administracijai pasiūlymus dėl organizuojamų renginių svarbos ir kartu randate bendrus sprendimus | 1       | 2                               | 3                               | 4         |

### 11. Kas kontroliuoja Jūsų kvalifikacijos tobulinimo procesą?

|  | Sutinku | Veikiau sutinku, negu nesutinku | Veikiau nesutinku, negu sutinku | Nesutinku |
|--|---------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. Administracija Jums primena apie mokytojo pareigą tobulinti kvalifikaciją         | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 2. Savo iniciatyva vykdate numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti                 | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 3. Administracija nesuinteresuota Jūsų aukštesnės kvalifikacijos kategorijos siekimu | 1       | 2                               | 3                               | 4         |

**12. Kada vyko kvalifikacijos tobulinimo renginiai, kuriuose Jums teko dalyvauti per pastaruosius trejus metus?**

|                          | Visuomet | Dažnai | Retai | Niekada |
|--------------------------|----------|--------|-------|---------|
| 1. Pamokų metu           | 1        | 2      | 3     | 4       |
| 2. Po pamokų             | 1        | 2      | 3     | 4       |
| 3. Mokinių atostogų metu | 1        | 2      | 3     | 4       |
| 4. Savaitgaliais         | 1        | 2      | 3     | 4       |

**13. Čia pateikti teiginiai apie mokyklos valdymą. Prašome nurodyti, kaip dažnai, Jūsų nuomone, tai vyksta per pastaruosius mokslo metus Jūsų mokykloje.**

|  | Niekada | Retai | Gana dažnai | Labai dažnai |
|--|---------|-------|-------------|--------------|
| 1. Susirinkimuose direktorius drauge su mokytojais svarsto ugdymo tikslus                                    | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 2. Direktorius užtikrina, kad mokytojų darbas atitiktų mokyklos ugdymo tikslus                               | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 3. Direktorius ar kas kitas iš vadovų stebi pamokas  | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 4. Direktorius siūlo mokytojams, kaip jie galėtų patobulinti savo mokymo įgūdžius                            | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 5. Kai mokytojas turi problemų su klase, direktorius imasi iniciatyvos jas apsvarstyti                       | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 6. Direktorius užtikrina, kad mokytojai būtų informuojami apie galimybes atnaujinti savo žinias ir gebėjimus | 1       | 2     | 3           | 4            |
| 7. Direktorius padėkoja mokytojams už jų ypatingas pastangas ar pasiekimus                                   | 1       | 2     | 3           | 4            |

**14. Iš kokių šaltinių Jūs gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius?**

|   | Visada | Dažnai | Retai | Niekada |
|---|--------|--------|-------|---------|
| 1. Informuoja mokyklos administracija   | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 2. Informaciją gaunu iš savo kolegų mokytojų  | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 3. Informaciją randu mokytojams skirtoje mokyklos skelbimų lentoje  | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 4. Informaciją gaunu tiesiogiai iš regioninio švietimo padalinio (Savivaldybės švietimo skyriaus, Savivaldybės švietimo taryba ir pan.)   | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 5. Informaciją randu mokytojams skirtoje spaudoje   | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 6. Informaciją gaunu metodiniame ratelyje   | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 7. Informaciją platina regioninis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centras  | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 8. Informacija platina dalykinė mokytojų asociacija (istorijos, chemijos ir pan. mokytojų asociacijos)  | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 9. Informaciją randu internete  | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 10. Informaciją gaunu tiesiogiai iš kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių organizatorių (paskambina telefonu, informaciją apie renginius atsiunčia paprastu arba elektroniniu paštu) | 1      | 2      | 3     | 4       |
| 11. Kita (prašome parašyti)   | 1      | 2      | 3     | 4       |

**15. Ar Jus tenkina, ar netenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai?**

|  | Tenkina | Dažniau tenkina, nei netenkina | Dažniau netenkina, nei tenkina | Netenkina | Renginyje dalyvauti neteko |
|--|---------|--------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|
| 1. Renginys vyksta Jūsų mokykloje  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 2. Renginys vyksta kitoje mokykloje  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 3. Renginys vyksta regioniniame pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centre  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 4. Pedagogų profesinės raidos centro organizuoti kvalifikacijos tobulinimo kursai  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 5. Renginiai organizuojami įstaigose, įsikūrusiose prie aukštųjų mokyklų   | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 6. APPLE vasaros kursai  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 7. Renginius organizuoja neformalaus vaikų ugdymo centrai (Lietuvos vaikų ir jaunimo centras, Respublikiniai moksleivių techninės kūrybos rūmai ir pan.) | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 8. Užsienyje organizuoti kvalifikacijos tobulinimo kursai, išvykos, seminarai ir pan.  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 9. Kiti kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai (prašome parašyti)   | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |

**16. Ar Jus tenkina, netenkina išvardinti kvalifikacijos tobulinimo renginių lektoriai?**

|   | Tenkina | Dažniau tenkina, nei netenkina | Dažniau netenkina, nei tenkina | Netenkina | Renginyje dalyvauti neteko |
|---|---------|--------------------------------|--------------------------------|-----------|----------------------------|
| 1. Renginį veda kolega iš mokyklos  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 2. Renginį veda iš kitų mokymo įstaigų atvykę kolegos   | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 3. Renginį veda aukštųjų mokyklų dėstytojai   | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 4. Renginį veda Pedagogų profesinės raidos centro atstovai  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 5. Renginį veda Švietimo ir mokslo ministerijos atstovai  | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |
| 6. Renginį veda visuomeninės mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsiimančios organizacijos (Švietimo didaktikų centras, Mokyklų tobulinimo centras, Pilietinių iniciatyvų centras, Junior | 1       | 2                              | 3                              | 4         | 5                          |

|                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Achievement ir pan.)                |   |   |   |   |   |
| 7. Renginių veda konsultantai       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Kiti lektorai (prašome parašyti) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**17. Kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo renginiai Jums yra labiausiai ir mažiausiai naudingi Jūsų darbo požiūriu?**

|  | Labiausiai naudingi | Labiau naudingi, nei nenaudingi | Labiau nenaudingi, nei nenaudingi | Mažiausiai naudingi | Tokuose renginiuose dalyvauti neteko |
|--|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| 1. Renginiai skirti mano dėstomo dalyko žinių gilinimui  | 1                   | 2                               | 3                                 | 4                   | 5                                    |
| 2. Renginiai skirti mokymo įgūdžių tobulinimui, naujų mokymo metodų taikymui, mokymo proceso vadybai, mokinių pasiekimų vertinimui | 1                   | 2                               | 3                                 | 4                   | 5                                    |
| 3. Renginiai skirti mokinių socialinių įgūdžių lavinimui (žalingų įpročių prevencija, demokratiškus įgūdžių ugdymas ir pan.)       | 1                   | 2                               | 3                                 | 4                   | 5                                    |
| 4. Renginiai skirti pedagoginių įgūdžių, psichologinių žinių gilinimui (vaiko raida, mokymosi motyvacija ir pan.)                  | 1                   | 2                               | 3                                 | 4                   | 5                                    |

**18. Ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su šiais teiginiais apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimą?**

|  | Sutinku | Veikiau sutinku, negu nesutinku | Veikiau nesutinku, negu sutinku | Nesutinku |
|--|---------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose mokytojai gauna naujų dalykinių žinių  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 2. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogai susipažįsta su naujais mokymo metodais  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 3. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kt. mokyklų | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 4. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai pasiils nuo darbo mokykloje rutinos   | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 5. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta pamokų metu ir mokytojai turi per mažai  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| galimybių juose dalyvauti  |   |   |   |   |
| 6. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti ir dėl to mokytojai per retai juose dalyvauja  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir pedagogams trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek jie norėtų   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini pedagogo karjerai bei atestacijai ir didesniai atlyginimui | 1 | 2 | 3 | 4 |

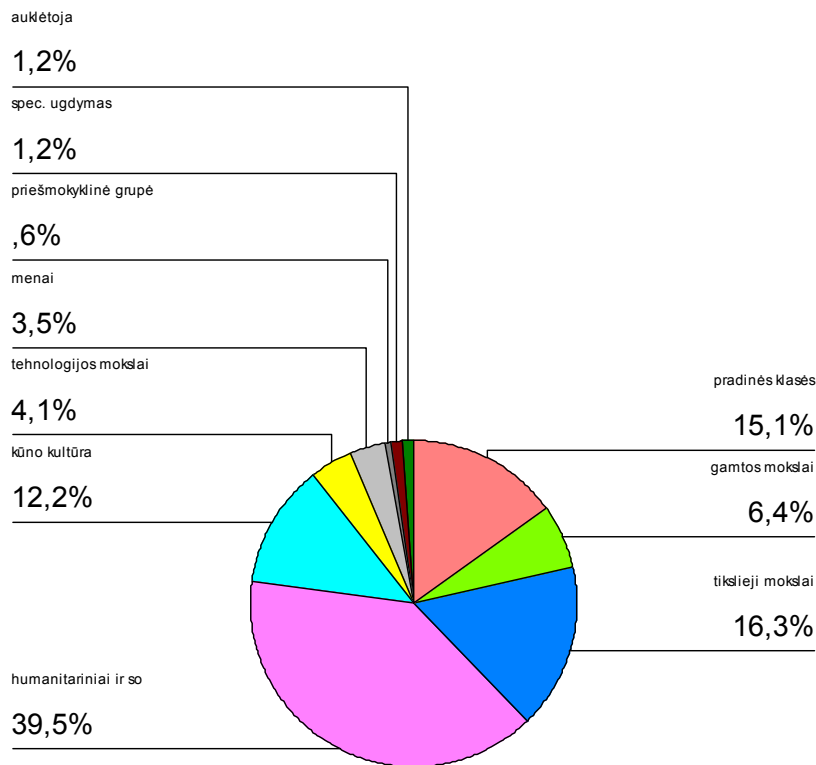
**19. Ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su šiais teiginiais apie regioninių kvalifikacijos tobulinimo centrų (rajono, miesto kvalifikacijos tobulinimo centrų, savivaldybės švietimo padalinių) paslaugas?**

|   | Sutinku | Veikiau sutinku, negu nesutinku | Veikiau nesutinku, negu sutinku | Nesutinku |
|---|---------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 1. Regioniniame kvalifikacijos tobulinimo centre organizuojami renginiai sudaro galimybes sistemingai tobulinti pedagogų kvalifikaciją.                           | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 2. Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiuose galima susipažinti su naujausiais mokymo metodais, metodine literatūra.                                | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 3. Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiai yra atsitiktiniai.   | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 4. Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centras yra lengvai pasiekiamas, todėl sutaupomas mokytojo laikas.  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 5. Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį tyrėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai   | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 6. Regioninio kvalifikacijos tobulinimo centro renginiai yra paviršutiniški.  | 1       | 2                               | 3                               | 4         |
| 7. Regioniniame kvalifikacijos tobulinimo centre renginiai dalykiniu požiūriu yra turiningi, leidžia susipažinti su mano dėstomos dalyko (pareigybės) naujovėmis. | 1       | 2                               | 3                               | 4         |

**DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!**

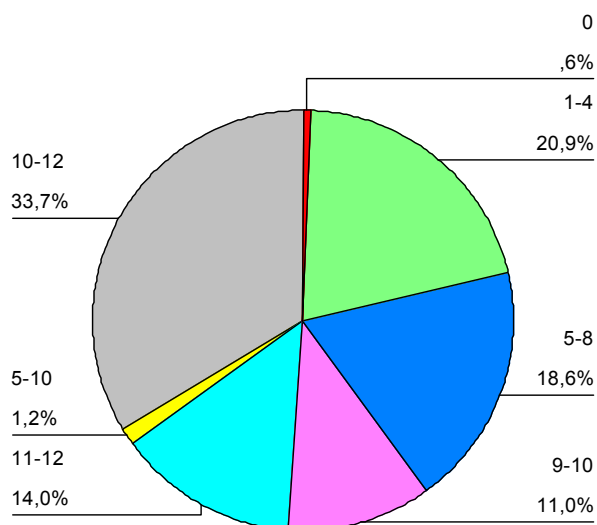
## Demografinių duomenų analizė

### Dėstomi dalykai



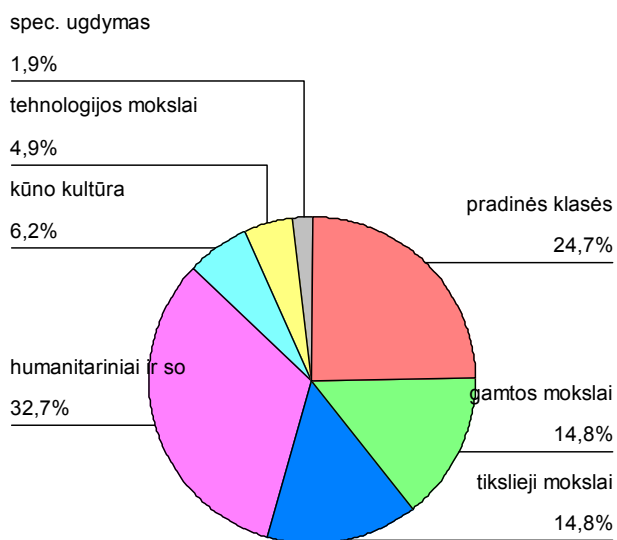
41 pav. Dėstomų dalykų pasiskirstymas Šiaulių mieste

### Klasės



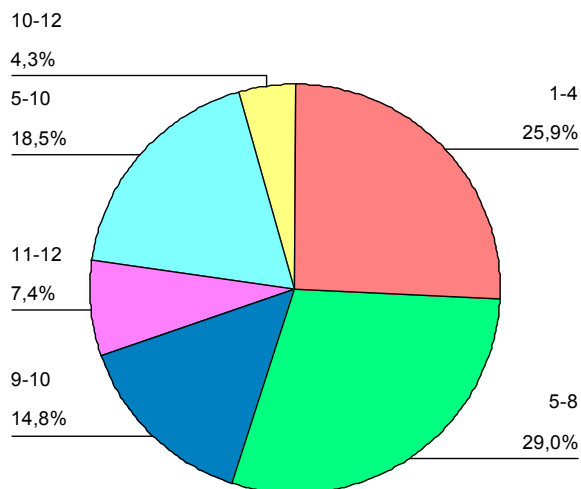
42 pav. Kokiose klasėse dėstote Šiaulių mieste?

## Dėstomi dalykai



43 pav. Dėstomų dalykų pasiskirstymas Radviliškio rajone

## Klasės



44 pav. Kokiose klasėse dėstote Radviliškio rajone?

6 priedas

### Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo vadybos tyrimas

12 lentelė

Lankotės seminaruose dalykinių žinių plėtimui, negalvodami apie kvalifikacijos kėlimą

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 75                      | 43,6         | 83                      | 51,2         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 42                      | 24,4         | 43                      | 26,5         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 33                      | 19,2         | 18                      | 11,1         |
| Nesutinku                       | 22                      | 12,8         | 18                      | 11,1         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

13 lentelė

Kruopščiai suplanuojate kiek ir kokių kvalifikacijos tobulinimo renginių jums būtina aplankyti per metus

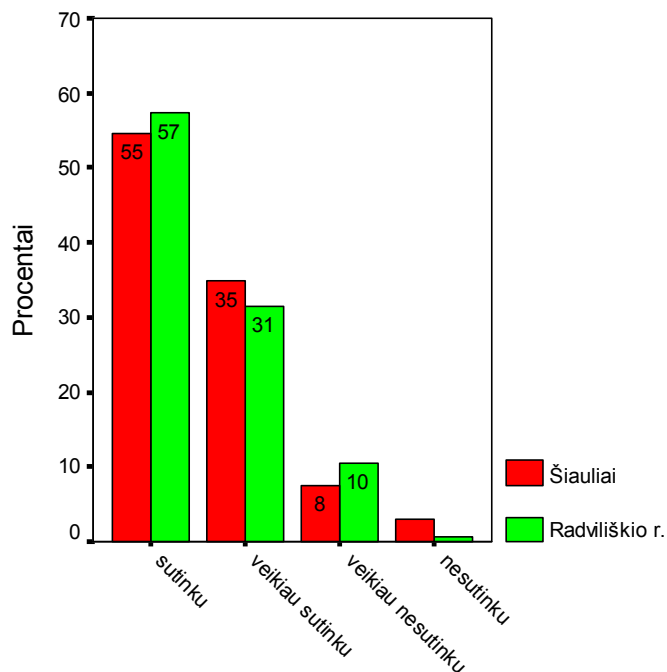
|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 36                      | 20,9         | 61                      | 37,7         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 70                      | 40,7         | 43                      | 26,5         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 47                      | 27,3         | 36                      | 22,2         |
| Nesutinku                       | 19                      | 11,0         | 22                      | 13,6         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

14 lentelė

Administracijos reikalavimu domitės savo kvalifikacijos tobulinimu

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 13                      | 7,6          | 19                      | 11,7         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 50                      | 29,1         | 16                      | 9,9          |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 56                      | 32,6         | 38                      | 23,5         |
| Nesutinku                       | 53                      | 30,8         | 89                      | 54,9         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |





45 pav. Ar organizuojate visus renginius pagal iš anksto suplanuotą metodinės veiklos planą?

15 lentelė

Ne visada pravedate suplanuotos metodinės veiklos renginius dėl nenumatytų aplinkybių

|                                | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|--------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                        | 41                      | 23,8         | 32                      | 19,8         |
| Veikia sutinku, negu nesutinku | 87                      | 50,6         | 76                      | 46,9         |
| Veikia nesutinku, negu sutinku | 29                      | 16,9         | 29                      | 17,9         |
| Nesutinku                      | 15                      | 8,7          | 25                      | 15,4         |
| Iš viso                        | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

16 lentelė

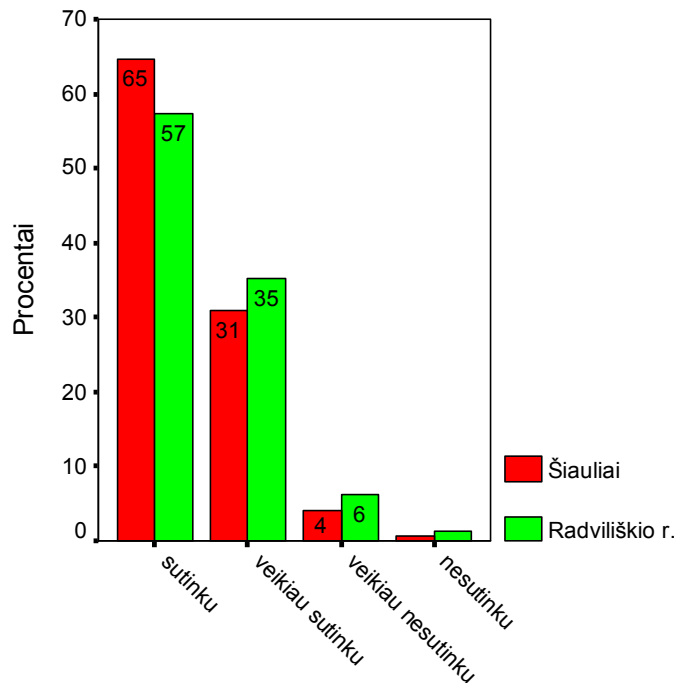
Teikiate administracijai pasiūlymus dėl organizuojamų renginių svarbos ir kartu randate bendrus sprendimus

|                                | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|--------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                        | 44                      | 25,6         | 55                      | 34,0         |
| Veikia sutinku, negu nesutinku | 58                      | 33,7         | 58                      | 35,8         |
| Veikia nesutinku, negu sutinku | 63                      | 36,6         | 30                      | 18,5         |
| Nesutinku                      | 7                       | 4,1          | 19                      | 11,7         |
| Iš viso                        | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

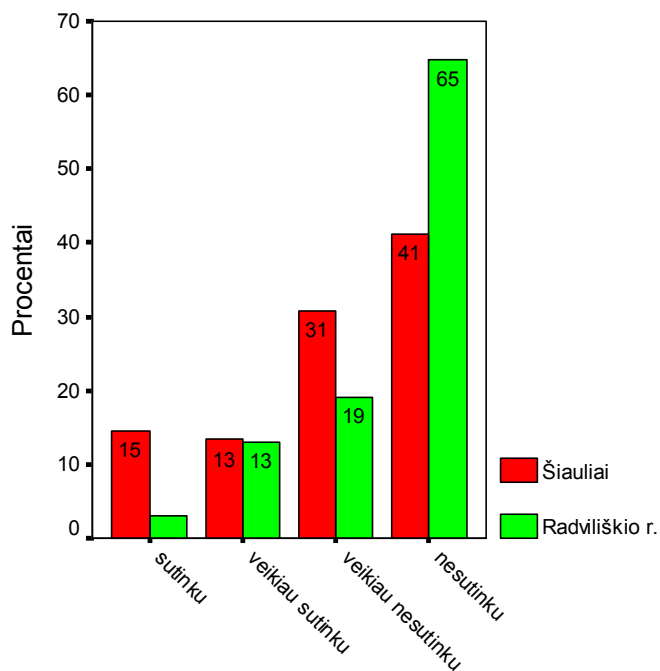
17 lentelė

Administracija Jums primena apie mokytojo pareigą tobulinti kvalifikaciją

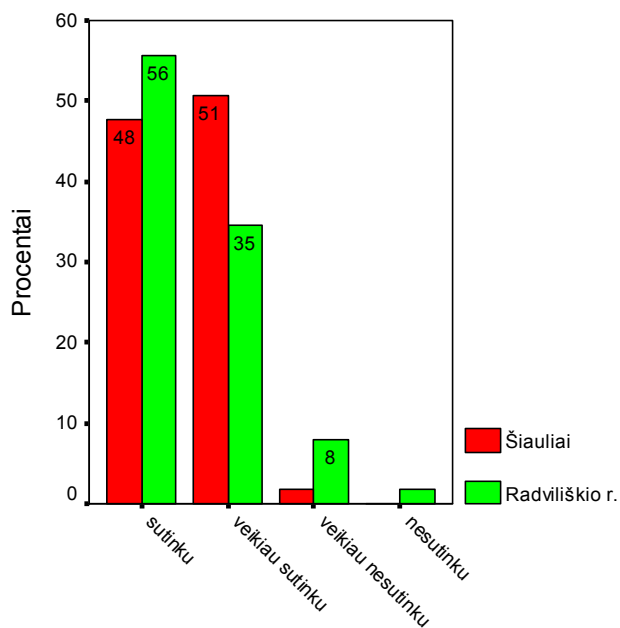
|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 27                      | 15,7         | 22                      | 13,6         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 62                      | 36,0         | 34                      | 21,0         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 45                      | 26,2         | 57                      | 35,2         |
| Nesutinku                       | 38                      | 22,1         | 49                      | 30,2         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |



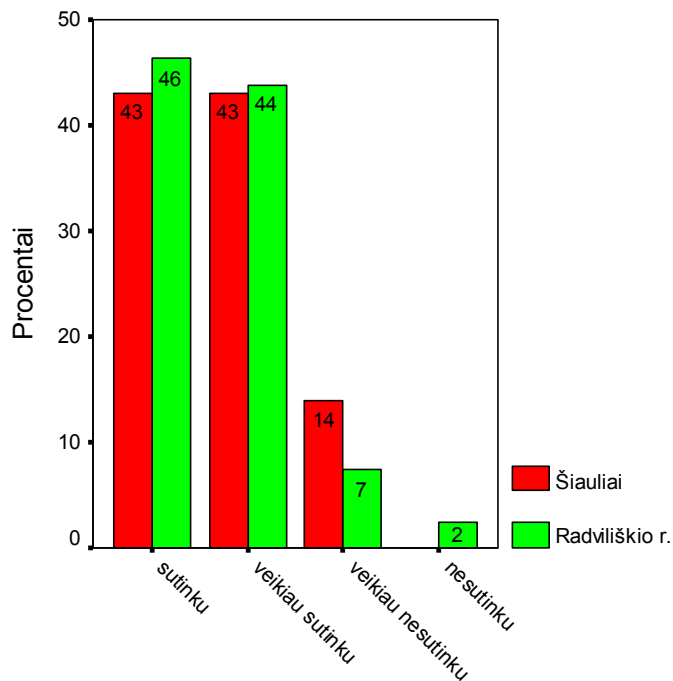
46 pav. Ar savo iniciatyva vykdote numatytus etapus kvalifikacijai tobulinti?



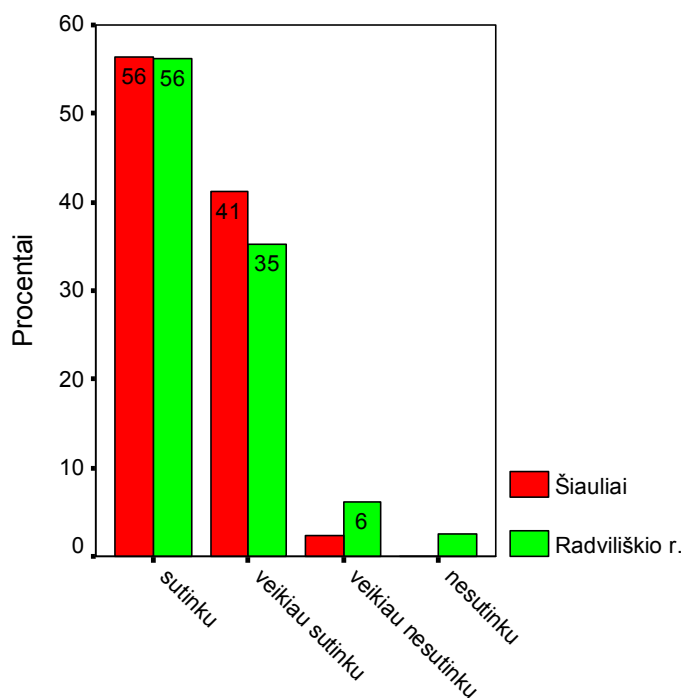
47 pav. Ar administracija nesuinteresuota Jūsų aukštesnės kvalifikacijos kategorijos siekimu?



48 pav. Ar kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose mokytojai gauna naujų dalykinių žinių?



49 pav. Ar kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogai susipažįsta su naujais mokymo metodais?



50 pav. Ar kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai turi galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų?

18 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mokytojai pailsi nuo darbo mokykloje rutinos

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 49                      | 28,5         | 39                      | 24,1         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 75                      | 43,6         | 62                      | 38,3         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 26                      | 15,1         | 33                      | 20,4         |
| Nesutinku                       | 22                      | 12,8         | 28                      | 17,3         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

19 lentelė

Mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini pedagogo karjerai bei atestacijai ir didesnam atlyginimui

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 21                      | 12,2         | 40                      | 24,7         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 59                      | 34,3         | 28                      | 17,3         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 59                      | 34,3         | 59                      | 36,4         |
| Nesutinku                       | 33                      | 19,2         | 35                      | 21,6         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

20 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį turėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 14                      | 8,1          | 20                      | 12,3         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 37                      | 21,5         | 18                      | 11,1         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 74                      | 43,0         | 59                      | 36,4         |
| Nesutinku                       | 47                      | 27,3         | 65                      | 40,1         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

21 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta pamokų metu, ir mokytojai turi per mažai galimybių juose dalyvauti

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 49                      | 28,5         | 42                      | 25,9         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 71                      | 41,3         | 57                      | 35,2         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 43                      | 25,0         | 43                      | 26,5         |
| Nesutinku                       | 9                       | 5,2          | 20                      | 12,4         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

22 lentelė

Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti, todėl mokytojai per retai juose dalyvauja

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 34                      | 19,8         | 22                      | 13,6         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 60                      | 34,9         | 41                      | 25,3         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 50                      | 29,1         | 52                      | 32,1         |
| Nesutinku                       | 28                      | 16,2         | 47                      | 29,0         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |

23 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir pedagogams trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek jie norėtų

|                                 | Šiauliai                |              | Radviliškio raj.        |              |
|---------------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
|                                 | Respondentų skaičius, N | Procentai, % | Respondentų skaičius, N | Procentai, % |
| Sutinku                         | 44                      | 25,6         | 28                      | 17,5         |
| Veikiau sutinku, negu nesutinku | 45                      | 26,2         | 72                      | 44,4         |
| Veikiau nesutinku, negu sutinku | 60                      | 34,9         | 38                      | 23,5         |
| Nesutinku                       | 23                      | 13,4         | 24                      | 14,8         |
| Iš viso                         | 172                     | 100,0        | 162                     | 100,0        |