

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Justinas Vasiliauskas

Edukologijos (švietimo vadyba) magistro studijų programos
studentas

**KŪNO KULTŪROS MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA UGDYMO PROCESĖ
(VADYBINĖS VEIKLOS KONTEKSTE)**

Magistro darbas

Mokslinio darbo vadovė
doc. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus..... Justinas Vasiliauskas
(studento parašas)

SANTRAUKA

Vasiliauskas J. KŪNO KULTŪROS MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA UGDYMO PROCESE (VADYBINĖS VEIKLOS KONTEKSTE). Edukologijos (švietimo vadybos) magistro darbas. Studijų programa edukologija (*švietimo vadyba*). Vadovė doc. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiaulių universitetas, Edukologijos fakultetas, 2010.

Šiuolaikinio ugdymo paradigma mokyti mokyti bei tradicinės kūno kultūros dalyko apibrėžties pokytis iš kūno kultūros mokytojų reikalauja profesinio pasiruošimo, kuris be tinkamų kompetencijų yra neįmanomas. Visų šių kaitos procesų valdymui reikalingos bendrosios ir specifinės kompetencijos.

Todėl *tyrimo objektu* ir pasirinkta kūno kultūros mokytojų kompetencijų realizacijos savo veikloje valdymas. *Tyrimo tikslas* – nustatyti kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos galimybes vadybiniu aspektu bei pasiūlyti jų valdymo tobulinimo priemones. *Tyrimo metu* išanalizuota mokslinė literatūra, susijusi su švietimo vadybos, kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos ir jų valdymo galimybių ugdymo procese klausimais; atlikta pedagogų profesijos kompetencijų (bendrakultūrinių, profesinių, bendrųjų ir specialiųjų) raiškos kūno kultūros veikloje analizė; atliktas empirinis tyrimas, taikant anketinę apklausą (anketa parengta kokybės vadybos metodo bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos pavyzdžiu). Tyrimu įvertinta esama situacija ir atskleistos esminės problemos, pateiktos rekomendacijos.

Tyrimo metodologija ir metodai: tyrimas remiasi šiuolaikinėmis humanizmo, pragmatizmo, realizmo filosofija bei vadybos ir visuotinės kokybės teorijomis. Tyrimas atliktas naudojant metodus: reglamentuojančių dokumentų studijavimas ir literatūros šaltinių analizė pasirinkto tyrimo aspektu; kokybės vadybos metodo bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos pavyzdžiu sudaryta anketa; aprašomosios statistikos metodai (reitingo pozicijos priskyrimas tiriamam objektui, aritmetinio vidurkio skaičiavimas, procentinė atsakymų skaičiaus išraiška); gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudotos Windows Microsoft Word ir Windows Microsoft Excel programos; faktams ir dėsningumams iliustruoti naudojamos lentelės, diagramos.

Tyrimo imtis – 65 Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų kūno kultūros mokytojai. Tyrimo rezultatai iškeltą hipotezę, kad vyrauja nepakankamas kūno kultūros mokytojų kompetencijų realizacijos savo veikloje valdymas, patvirtino.

Tyrimo reikšmingumas – tyrimas vyko mokykloms reikšmingu laikotarpiu – ugdymo proceso perėjimas iš mokymo į mokymąsi, kuris pagrindžiamas kompetencijų valdymu. Remiantis tyrimo rezultatais, galima modeliuoti kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos

procesą, pasirinkti efektyvius darbo metodus ir formas. Pateikiamos rekomendacijos, kurios padėtų kokybiškiau valdyti kompetencijų raišką. Mokyklose atliekami įvairūs tyrimai, apklausos, savęs įsivertinimas ir refleksijos. Todėl iš vadybos kokybės vertinimo metodų - bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos - adaptuotą anketą rekomenduotina naudoti mokyklose, kaip savęs įsivertinimo metodą bei veiklos refleksijos palaikymui, nes pakankamai nesudėtinga ir lanksti metodologija. Tyrimo metu taikyti apklausos metodai galėtų būti įtraukti į mokyklų valdymo modelius, padėsiančius efektyviau valdyti ugdymo procesus.

Darbo struktūra (iš viso 71 psl.): santrauka, įvadas, 2 skyriai - teorinė dalis ir tyrimo analizė, 15 poskyrių, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (125 šaltiniai), priedai.

SUMMARY

Vasiliauskas, J. THE EXPRESSION OF COMPETENCES OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS IN THE TRAINING PROCESS (IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT). Education (Educational Management), Master's thesis. Educational Studies Program (Education Management). Guide Assoc. dr. Daiva Malinauskienė. Šiauliai: Šiauliai University, Faculty of Education, 2010.

The paradigm of modern training - teaching how to learn, and the definition of traditional physical education subject change require a special training for teachers, which is impossible without appropriate competences. General and specific competences are required for managing all the changes of the process. That is why the object of the study is the competences management of the realization in the activities of physical education teachers. The aim of the study is to estimate the possibilities of the expression of competences in the management context and to suggest means for their management improvement. Theoretical and scientific literature, related with the questions of the management of education, and the physical education teachers' expression of competences and their management possibilities in the process of education; the analysis of teachers' competences (general cultural, professional, general and specific) expression in the physical education activities is carried out and the empirical research is done by using questionnaire survey (questionnaire is prepared according the model of total quality management of assessment (CAF) and according the example of balanced system of effectiveness indicators).

Research methodology and methods: the study is based on modern humanism, pragmatism, realism and the philosophy of total quality management, and theories. The study was conducted using the methods: the study of regulatory documents and literature analysis of selected aspects of the investigation, quality management approach to overall evaluation of the

model (CAF) and the balanced system performance model A questionnaire, descriptive statistical methods (ranking position classification for the investigated object, the arithmetic average calculation, the percentage of responses the number of terms) received study treatment, and graphically depict the structure used in Windows, Microsoft Windows, Microsoft Word and Excel programs, facts and laws are used to illustrate the tables, charts.

Research sample - 65 Šiauliai secondary school physical education teachers. The study assessed the current situation, found out the main problems, gave recommendations. The results of the study confirmed the raised hypothesis, that the management of competence realization in physical education teachers' activities is not enough.

Significance of the study - the trial took place in schools, a significant period - raising the transition process from training to learning, which is supported by the management competencies. According to the survey findings can simulate physical education teacher competencies resolution process, to select efficient working methods and forms. The recommendations that will improve the quality management competencies expression. Schools are subject to various studies, surveys, self-evaluation and reflection. Therefore, the management of quality assessment methods - Common Assessment Framework (CAF) and the balanced system of performance indicators - the adapted form is recommended for use in schools as a method of self-evaluation and reflection activities to maintain, as a simple and flexible methodology. The study applied the survey method could be included in school governance models that would help effectively manage the education process.

The structure of the study (71 pages): 2 chapters – theoretical part and study analysis, 15 sections, conclusions, recommendations, references (126 sources), summary, the list of tables and pictures, annexes.

TURINYS

IVADAS.....	6
I. ŠIUOLAIKINIS UGDYMO PROCESAS - KOMPETENCIJOMIS PAREMTAS ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	10
1.1. Švietimo valdymo sistemos pokyčiai: kokybiškas ugdymo turinio kitimas.....	10
1.2. Švietimo kaitos įgyvendinimas per kompetencijų ugdymą.....	15
1.2.1. Bendrosios asmens kompetencijos.....	20
1.2.2. Bendrakultūrinės kompetencijos turinys.....	23
1.2.3. Profesinės kompetencijos turinys.....	24
1.2.4. Specialioji (dalykinė) kompetencija.....	26
1.3. Kūno kultūros mokytojų specifinę ugdymo veiklą įtakojančios kompetencijos (profesinė, komunikacinė, vadybinė, socialinė).....	29
1.4. Lietuvos ir ES dokumentuose apibrėžtų kompetencijų reglamentavimas.....	35
II. ŠIAULIŲ KŪNO KULTŪROS MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS UGDYMO PROCESĖ TYRIMAS.....	38
2.1. Tyrimo metodologija (bendrojo vertinimo modelio BVM ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema).....	38
2.2. Anketos, kūno kultūros mokytojams, rezultatų analizė.....	41
2.2.1. Kriterijaus „Demografiniai duomenys“ rezultatų analizė.....	42
2.2.2. Kriterijaus „Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje“ duomenų analizė.....	45
2.2.3. Kriterijaus „Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė“ duomenų analizė.....	47
2.2.4. Kriterijaus „Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė“ duomenų analizė.....	49
2.2.5. Kriterijaus „Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)“ duomenų analizė.....	52
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	67

ĮVADAS

Dabartinė švietimo sistema kelia naujus reikalavimus mokytojui: ne tik profesinius, bet ir asmeninius. Mokytojas dirba iššūkių laikotarpiu – norint/siekiant išugdyti mokinį kaip visapusišką asmenybę, sėkmingai siekiančią išsilavinimo, karjeros bei produktyvumo visuomenėje, reikia visuminės mokytojo asmenybės. Dar vis nepakankamai akcentuojama vidinė mokytojo veiklos pusė – jo profesinė savimonė, paremta profesiniu tobulėjimu, pasitenkinimo savo darbu siekimu (Simonaitienė, 2001). Viena iš didžiausių šiuo metu švietime vykstančios reformos užduočių - kad mokytojai pasiektų, jog visi mokiniai labai gerai mokytųsi, visi, kurie mokinių mokymuisi turi kokį nors poveikį, privalo patys nepaliaujamai mokytis (Guskey, 2004). Vadinasi, šiandieninė mokykla, kartu ir mokytojas – besimokanti, įgyjanti vis naujesnių kompetencijų bei jas tobulinanti organizuota visuma, reikalaujanti išsamaus sistemingo tyrimo, priežiūros ir valdymo.

Šio darbo tyrimo **mokslinį naujumą** sudaro tiek Lietuvoje, tiek užsienyje dar mažai nagrinėjama kompetencijų raiška kūno kultūros mokytojo veikloje bendrojo lavinimo mokyklose. Tuo tarpu mokykla atsiveria visuomenei ir sudaro kuo palankesnes sąlygas įgyti ir plėtoti žmogaus asmeninę, socialinę, pažinimo ir kultūrinę kompetenciją, kurią sudaro vertybinių nuostatų, gebėjimų, žinių ir supratimo visuma. Lankstesnė ir atviresnė kūno kultūros ugdymo sistema teikia lygias galimybes ugdytiniams dalyvauti formaliajame ir neformaliajame švietime ir užtikrina aukštą jo kokybę: kūno kultūros turinys ir fizinio ugdymosi procesas glaudžiai siejasi su ugdytinio sveikatos būkle, patirtimi ir jo poreikiais, saviraiška, sąmoningai siekiama mankštintis sėkmės ir išvengti galimos socialinės atskirties. Stengiamasi mokinių parengti plėtoti judesių kultūrą, integruotis į visuomenę, saikingai pagal išgales siekti fizinio pajėgumo, sveikatos stiprinimo ir mokymosi sėkmės bei išsiugdyti bendrusius gebėjimus (komunikacinius, pažinimo, sveikatos saugojimo ir stiprinimo, darbo ir veiklos) (LR Kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 m.). Kūno kultūros ugdymo procesas ir žinių visuomenė neįmanoma be efektyviai dirbančių kvalifikuotų pedagogų, taip pat ir be moksleivių sveikatą ugdančių kūno kultūros mokytojų, sporto šakos trenerių. Vadinasi, kūno kultūros pedagogų pareiga - realizuoti socialinį užsakymą, kuris švietimo politikų formuojamas atsižvelgiant į visų visuomenės grupių keliamus reikalavimus švietimui, arba apmąstant mokytojų vaidmenis tenkinant socialinį poreikį, nulemtą socialinės realybės. Šis socialinis užsakymas (socialinis poreikis) tiesiogiai veikia ugdymo procesą ir yra susijęs su vertybėmis bei ugdymo kokybe (Katiliūtė, 2005). Ypač aktualu nagrinėti mokytojo kompetenciją ir jo profesionalumą naudojant tą „pedagoginę instrumentuotę“ (Bitinas, 2004), kuri labiausiai tinka konkrečiomis pedagoginėmis sąlygomis. Suprantama, kad kalbama apie aktyvų, veiklų, nuolat besimokantį, organizuojantį orientuotą į vaiko ugdymą

specialistą (Rupšienė, 1999; Juodaitytė, 2002; Jurašaitė, 2004) bei pedagogą, kuriam profesinių santykių įsisąmoninimas galėtų būti atspirties taškas refleksijai ir konstruktyviam santykių keitimui (Kepalaitė, 2005). Šiuos procesus reikia ir valdyti, tad švietimo vadyba tampa aktualia tema švietimo organizacijose. Kaip teigia R. Želvys (1999), XX a. mokyklų sistemos įgijo formalioms organizacijoms būdingų bruožų. Tačiau iš tikrųjų švietimo institucijos yra panašios į kitas organizacijas pagal vienus bruožus ir skirtingos – pagal kitus. Bendrieji vadybos principai taikytini švietimui juos adaptavus, pritaikius. Čia jau pasireiškia **problematiškumas** - didelis dėmesys yra skiriamas kompetencijai, kuri apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma (Augienė, Malinauskienė, 2007). Ar mokyklose pakankamai asmenų, turinčių reikalingų kompetencijų bei kaip šios kompetencijos reiškiasi ugdymo (šiuo atveju kūno kultūros) procese.

Tyrimo objektas – kūno kultūros mokytojų kompetencijų realizacijos savo veikloje valdymas.

Tyrimo tikslas – ištirti kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos galimybes vadybiniu aspektu bei pasiūlyti jų valdymo tobulinimo priemones.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, susijusią su švietimo vadybos, kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos ir jų valdymo galimybių ugdymo procese klausimais;
2. Atlikti pedagogų profesijos kompetencijų (bendrakultūrinių, profesinių, bendrųjų ir specialiųjų) raiškos kūno kultūros veikloje analizę;
3. Atlikti empirinį tyrimą, taikant anketinę apklausą (anketa parengta kokybės vadybos metodo bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos pavyzdžiu).
4. Pateikti kūno kultūros mokytojams bei mokyklų vadovams rekomendacijas kaip kokybiškiau valdyti kompetencijų raišką ugdymo procese.

Hipotezė - nepakankamas kūno kultūros mokytojų kompetencijų realizacijos savo veikloje valdymas.

Tyrimo metodologija – tyrimas remiasi šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- humanistinė psichologija, kuri teigia, kad švietimo sistema, pokyčiai, reformos remiasi mokytojų asmeninėmis nuostatomis bei jų pasikeitimu su mokyklos bendruomene (Rogers, 1942). Ir šis pasikeitimas, kaip ir kiti laisvai pasirenkami procesai, skatina asmenybę tobulėti, įgyti reikiamas kompetencijas (Maslow, 1943);
- realizmo filosofija davusi pradžią testavimo judėjimui, todėl dauguma mokyklų laikosi realistinių ugdymo principų (Bitinas, 1996), nes didžiajai daliai žmonių priimtinas drausmės užtikrinimo taikymo mechanizmas, kuris apima ne tik

elgseną, bet ir požiūrį į dėstomus dalykus, mokymą ir praktinę veiklą. Šiuo metu, vykstant ugdymo procesų pokyčiams, realizmas įgauna pragmatizmo savybių – įsivyrąja gebėjimas mokyti mokytis;

- pragmatizmo filosofija – orientuota į plataus masto ugdymą, o ne į specializaciją. Kaip filosofinę kryptį ją išplėtojo S. Peirce, W. James ir J. Dewey (Ozmon, 1996). Vyrauja eksperimentinis požiūris į mokymą, kuris nereiškia, kad reikia atmesti labai senus metodus, bet reiškia, kad turi būti nuolat ieškoma, bandoma ir įgyvendinamos naujos idėjos;
- tyrime vadovautasi (Stoner (1999), R. Želvyš (2003), V. Targamadžė (2001), R. Jucevičius (1996) ir kt. idėjomis, kurie įrodo, jog vadyba yra tikslinga veikla, mokyklos bendruomenės narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo, administravimo ir kontrolės procesas bei visų kitų įstaigos išteklių panaudojimas, siekiant užsibrėžtų tikslų;
- Tiriant kūno kultūros mokytojų kompetencijas (ypač vadybines ir profesines) remtasi B. Everard ir G. Morris (1997), Kardelienė L. ir Kardelis K. (2007), L. Mykolaitienės, R. Ališauskienės (2008), A. Hargreaves (2008) idėjomis;
- Remtasi visuotinės kokybės teorijų filosofija (W.E. Deming (2000); P. Vanagas, (2001); C. C. Barczyk (1999); I. Bučiūnienė ir P. Tiknevičius (1997); J. A. F. Stoner (1999)) – kuri skatina pakeisti įstaigoje nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į darbinę veiklą. Šiuos pokyčius vykdyti mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis. Šis uždavinys yra žymiai sudėtingesnis už technikos ir technologijos patobulinimus.

Tyrimo etapai – tyrimas vyko dviem etapais: pirmajame etape išanalizuota mokslinė literatūra, susijusi su tyrimo tema, antrajame – sudaryta anketa, kuri platinama Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų kūno kultūros mokytojams. Anketos respondentams pateiktos popieriniu variantu bei internetu. Apklausti 65 Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų kūno kultūros mokytojai. Apklausai pasibaigus, duomenys apdorojami, sisteminami ir pateikiami galutiniai rezultatai.

Tyrimo metodai – tyrimas atliktas tarpusavyje derinant kokybinius ir kiekybinius metodus:

- reglamentuojančių dokumentų studijavimas ir literatūros šaltinių analizė pasirinkto tyrimo aspektu;
- kokybės vadybos metodo bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos pavyzdžiu sudaryta anketa;

- aprašomosios statistikos metodai: reitingo pozicijos priskyrimas tiriamam objektui, aritmetinio vidurkio skaičiavimas, procentinė atsakymų skaičiaus išraiška.
- gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti ir grafiškai vaizduoti naudotos Windows Microsoft Word ir Windows Microsoft Excel programos; faktams ir dėsningumams iliustruoti naudojamos lentelės, diagramos.

Darbo reikšmingumas – tyrimas vyko mokykloms reikšmingu laikotarpiu – ugdymo proceso perėjimas iš mokymo į mokymąsi, kuris pagrindžiamas kompetencijų valdymu. Remiantis tyrimo rezultatais, galima modeliuoti kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos procesą, pasirinkti efektyvius darbo metodus ir formas. Pateikiamos rekomendacijos, kurios padėtų kokybiškiau valdyti kompetencijų raišką. Mokyklose atliekami įvairūs tyrimai, apklausos, savęs įsivertinimas ir refleksijos. Todėl iš vadybos kokybės vertinimo metodų - bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos - adaptuotą anketą rekomenduotina naudoti mokyklose, kaip savęs įsivertinimo metodą bei veiklos refleksijos palaikymui, nes pakankamai nesudėtinga ir lanksti metodologija. Tyrimo metu taikyti apklausos metodai galėtų būti įtraukti į mokyklų valdymo modelius, padėsiančius efektyviau valdyti ugdymo procesus.

Darbo sudėtis – darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai. Bendra apimtis – 70 puslapiai. Darbas parengtas remiantis 126 literatūros šaltiniais (autorių moksliniais darbais, Lietuvos Respublikos ir ES teisiniais dokumentais, reglamentuojančiais švietimą, pokyčius, valdymą, kompetencijas).

I. ŠIUOLAIKINIS UGDYMO PROCESAS - KOMPETENCIJOMIS PAREMTAS ŽMONIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Mokslininkai, tiriantys švietimo politikos sėkmes ir nesėkmes, ypač kelia pedagogo veiklos problemas (Hargreaves, 2000; Gardner, 2001; Macdonald, 2002; Želvys, 2003; Kontautienė, 2004; Janiūnaitė, 2004). Šios problemos ir skatina, ir verčia apibūdinti mokytojo profesionalumą postmodernaus pasaulio kaitos kontekste (Hargreaves, 2000), taip pat nagrinėti šiuolaikinio mokytojo kompetencijas (Tamošiūnas, 1999; Leach & Moon, 2000; Tumėnienė, 2000; Kavaliauskienė, 2001; Saulėnienė, 2003; Kardelienė ir kt., 2003; Howells, 2005).

Švietimo valdymo sistema makrolygiu susideda iš įstaigų ir procesų, kurie valdo švietimo sistemą, pvz.: kaip strategijos, įgaliojimai ir strateginis planavimas. Naujajame globaliame modelyje viešojo valdymo (ir atitinkamai švietimo valdymo) metodų pokyčių įvairovė ir kokybė verčia mąstyti apie valdymo paslankumą ir sudėtines dalis. Praktiškai švietimo strategijos formavimą sudaro politiniai kompromisai, lobizmas, koalicijų sudarymas, parama ir reakcija į realias ar fiktyvias krizes. Be to, parama vaidina esminį vaidmenį palengvinant ir orientuojant besikartojančią sąveiką tarp trijų strateginės veiklos srovių: svarstomos problemos apibrėžimo, galimų sprendimų pateikimo juos priimantiems organams, ir susitarimo dėl veiklos. Pokyčiai vyksta, kai šios trys srovės susilieja ir sukuria „galimybių langą“, kuriuo gali pasinaudoti budrūs reformos šalininkai. Tendenciją pereiti nuo vadovaujančių ir kontroliuojančių valdymo būdų prie mažiau primetamų formų galima išsivaizduoti kaip dalį plintančios globalizacijos, kurioje evoliucionuoja valstybės vaidmuo.

Mokyklos, ugdymo procesų valdymas tiesiogiai priklauso nuo įstaigos administravimo politikos, pedagogų, kaip žmoniškųjų išteklių potencialo, veiklos organizavimo, profesinių kompetencijų lygio bei bendrų ES ir šalies švietimo politikos tendencijų. Todėl šio darbo „Kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška ugdymo procese (vadybinės veiklos kontekste)“ tema ir analizuojama švietimo vadybos (proceso ir teisinio reglamentavimo), pedagogų bendrųjų ir profesijos kompetencijų aspektais.

1.1. Švietimo valdymo sistemos pokyčiai: kokybiškas ugdymo turinio kitimas

Vadybos transformacijos problemos, paskatintos objektyvių globalios aplinkos veiksnių, labai paaštrėjo visame pasaulyje, nes yra aiškiai suvokiama, kad tradicinė vadybos sistema, kuri vystėsi neperžengdama nacionalinių, ekonominių, geografinių sienų, jau nebeatitinka realybės. Vyksta intensyvi naujų vadybos požiūrių, metodų ir technologijų paieška,

naujos vadybinės paradigmos formavimas, o tai negali neturėti įtakos ir Lietuvos organizacijų valdymo nuostatomis bei kompetencijoms.

Praėjusio amžiaus vadybos mokslo ir praktikos laimėjimai ne visada suteikia organizacijoms pranašumo. Be to, pati vadybos (vadybinė) sistema įgyja vis didėjančią dinamiškumą ir lankstumą, t. y. transformuojasi organizacinės struktūros, stiprėja orientaciją į komandinį darbą, liberalesnis tampa požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, mažėja pavaldinių darbo priežiūros bei biurokratinių sprendimų derinimo formų reikšmė (Chapman, 2001). Ne mažiau svarbu yra tai, kad vadybos socialinė atsakomybė išitvirtino kaip būtina sėkmingos veiklos sudedamoji dalis, padedanti organizacijai integruotis į visuomenės gyvenimą. Deramai įvertinta kultūrinių skirtingumų svarba ir jų įtaka organizacijų vadybinėms orientacijoms. Atsižvelgiant į Lietuvos vadybinės praktikos pokyčius reikėjo ieškoti adekvačių vadybos technologijų, pasinaudoti kitų šalių sukauptu turtingu vadybos sistemų reformavimo patirtimi. Ir verslo, ir švietimo organizacijose vyksta daugiau ar mažiau sėkmingi bandymai pritaikyti efektyvią užsienio patirtį, kartais chaotiškos paieškos, bandant formuoti organizacijų vadybos sistemą, atitinkančią šalies aplinką. Šį procesą paskatino dar ir besikeičiantis švietimo kaip socialinės paslaugos turinys. *Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija (2006)* apibrėžia ugdymo turinio prioritetus (2006-2012 m.):

- Mokinio *kompetencijų* ugdymas;
- Ugdymo *individualizavimas* ir *diferencijavimas*;
- *Vertinimo* tobulinimas;
- Pasirinkimo *galimybių didinimas* 14 -19 metų mokiniams;
- *Mokytojų kompetencijos* tobulinimas šiose srityse: ugdymo individualizavimo ir diferencijavimo, mokytojų padedančio vertinimo, ugdymo proceso planavimo ir refleksijos;
- *Mokyklų aprūpinimas* šiuolaikinėmis mokymo(si) priemonėmis, IKT.

Iš esmės besikeičianti ugdymo (mokymo/mokymosi) prasmė (žr.1 lentelė) mokyklas ir mokytojus verčia perkainuoti savo pasiekimus ir siekiamybes.

1 lentelė

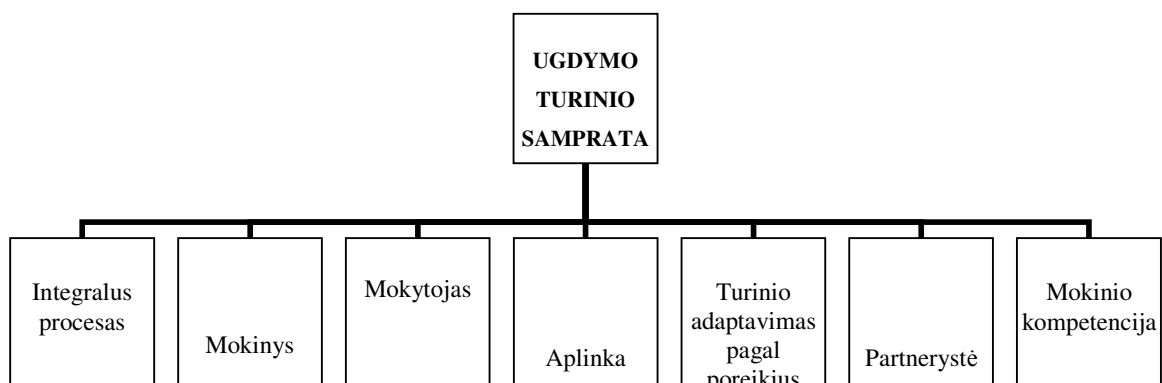
Ugdymo (mokymo/mokymosi) sampratų pokytis

Klasikinė ugdymo (mokymo/mokymosi) samprata	Šiuolaikinė ugdymo (mokymo/mokymosi) samprata
<ul style="list-style-type: none"> ● išsamus faktinių žinių mokymas ir mokymasis; 	<ul style="list-style-type: none"> ● metakognityviniais gebėjimais grįstų kompetencijų ugdymas;
<ul style="list-style-type: none"> ● nacionalinio ugdymo turinio dominavimas; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ugdymo turinio formavimas bei individualizavimas mokykloje;

<ul style="list-style-type: none"> • vertinimas apskaitai ir sertifikavimui; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertinimas mokymuisi bei ugdymo kokybės gerinimui;
<ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi aplinka, orientuota į tradicinį mokymą; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymosi aplinka, orientuota į individualizavimą, aktyvų mokymąsi, bendradarbiavimą, modernių technologijų panaudojimą;
<ul style="list-style-type: none"> • vadovėliai, grįsti teorine medžiaga ir pratybomis; 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktyvios mokymo priemonės, pritaikytos įvairiems mokymosi stiliams, diferencijavimui, mokinių savęs vertinimui;
<ul style="list-style-type: none"> • ugdymo turinio vadyba, orientuota į indėlį (ko mokysime?). 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadyba, orientuota į procesą ir rezultatą bei pasekmes (ko mokiniai turėtų išmokti?).

Sudarė: darbo autorius pagal *Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija (2006)*

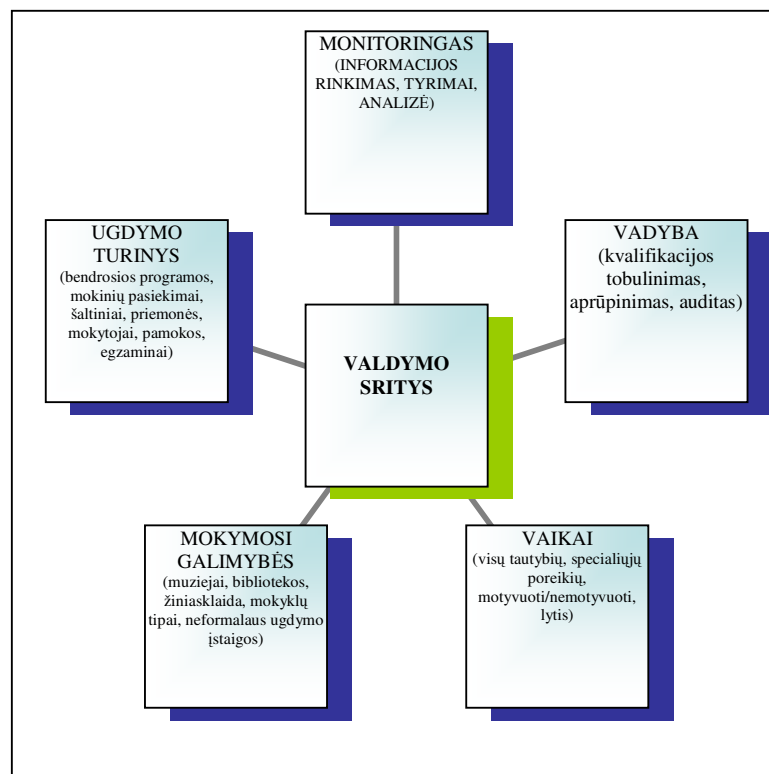
Visa tai lemia nagrinėjamos tematikos aktualumą ir svarbą. Šiuo metu švietimo ugdymo procesų vadybos paradigma pedagogo profesijai kelia iš esmės naujus socialinius, pedagoginius ir dalykinius reikalavimus (Būdienė, 2005). Probleminis orientavimas švietimo programoje darosi vis svarbesnis, pabrėžiamas teorijos ir praktikos ryšys, suprastas poreikis aktyviai įtraukti į mokymąsi tėvus ir bendruomenę, o mokymosi strategija, kuri vis labiau primena mokymąsi kasdieniniame gyvenime, atrandama iš naujo. Todėl atsiranda poreikis komunikabilumui, bendravimui. Mokytojui reikalingos bendrosios pedagoginės ir psichologinės žinios, bendravimo patyrimas, visapusiška erudicija, aukštos kultūros lygis. Kiekvienas mokytojas privalo įgyti didaktinę kompetenciją, ją ugdyti kryptingai ir efektyviai, orientuojantis į pokyčius, į mokymosi prigimtį ir galimybes, kintant nacionaliniams ugdymo tikslams. Mokytojas turi įgyti ir vadybinę kompetenciją, nes šiuolaikinė ugdymo samprata (žr. 1 pav.) apima ne vieną vadybos aspektą (veiklos organizavimas, planavimas, strategija, partnerystė, paslaugos teikimo kokybė ir pan.).



1 pav. **Šiuolaikinio ugdymo turinio samprata** (pagal Learning and teaching in Secondary schools, 2004, Petty, 2006, Pollard, 2003)

Šiuolaikinis ugdymo turinys traktuojamas kaip integralus procesas - mokymas, mokymasis ir vertinimas yra susiję, vienas kitą papildantys. Pagal ES švietimo ir ugdymo direktyvas ypatingas dėmesys skiriamas kompetencijų ugdymui: mokinio – jis mokytojo padedamas savarankiškai mokosi, veikia, dalyvauja, vertina ir įsivertina, kelia sau tikslus; mokytojo - organizuoja ugdymo(si) procesą, moko, padeda, pataria mokiniui, reflektuoja ir tobulina ugdymą. Ugdymo įstaigos skatinamos kurti mokymąsi ir bendradarbiavimą skatinančią aplinką bei planuoti ir adaptuoti nacionalinio lygmens ugdymo turinį taip, kad jis atitiktų mokinių poreikius bei interesus ir vietos bendruomenės raidos poreikius. Švietimo sistemos reforma privertė mokyklas, formuojant ugdymo turinį, siekti partnerystės tarp visų švietimo institucijų.

Ugdymo turinys kinta, o jo valdymo procesai ar kinta? Daugelis autorių vienareikšmiškai pasisako apie ugdymo turinio, jo procesų valdymo kitimą, įgaunant naujų organizacijoms būdingų bruožų. L. Žadeikaitė (2008) pateikia šiuolaikinės mokyklos ugdymo turinio vadybos schemą (žr. 2 pav.):



2 pav. **Ugdymo turinio vadybos sritys** (pagal Žadeikaitę, 2008)

Pagrindinės ugdymo programos reformos vyksta platesniame pasaulio švietimo ir socialinių pokyčių kontekste. Besivystanti pasaulinė plėtra reiškia susidomėjimą ir galbūt išipareigojimą (Donald K. Adams. 2005) :

- 1) pakeisti tradicinius centralizuoto sprendimu priėmimo metodus,
- 2) kurti žinių visuomenę, didinti visuomenės įsitraukimą ir galimybes,
- 3) pademonstruoti puikų valdymo ir institucijos efektyvumą.

Šiuos pokyčius įgyvendinti sekasi įvairiai, tačiau modelis yra populiarus. Naujasis pasaulinės plėtros modelis, apimantis plačiai reklamuojamas vertinimo priemones, švietimą laiko svarbiausiu ir privalomu dalyku įgyvendinant daugelį individualių, šeimyninių ir valstybinių siekių. Šis modelis reikalauja, kad švietimo sistemos iš naujo apibrėžtų savo programas ir pripažintų kintančius darbo metodus ir civilizuotos visuomenės augimą. Taip pat būtini ambicingi švietimo pokyčiai pačioje organizacijoje, valdymo sistemoje, vadovavime, mokymo programoje, pedagogikoje ir mokymo praktikoje. Švietimo strategijos palaiko naujas pasaulines tendencijas, siekia nuolatinio kokybės gerinimo, ir vengia arba sumažina bet kokią marginalizaciją.

Ateities švietimo sistema turėtų (Donald K. Adams, 2005):

- Skatinti sisteminių planavimą ir vadovavimą tiek „iš viršaus į apačią“, tiek „iš apačios į viršų“, kur žinios gaunamos per dialogą ir iš tyrimų; skatinti vietas, privačias ir nevyriausybinės organizacijas įsitraukti į švietimą; didinti mokymo prieinamumą, tęstinumą ir įvairovę, panaudojant įvairias partnerystės su privačiomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis; eksperimentuoti su „organiškesne“ organizacija pasitelkiant mažesnes institucijas (mokykla mokykloje, mini mokykla, įvairių klasių mokykla), jei įmanoma finansiškai; siekti išsilavinimo galimybių lygybės skurstantiems ir visuomenės užribyje esantiems žmonėms visuose švietimo sistemos lygiuose.
- Skatinti tęstinę mokymo, darbovietės ir civilizuotos visuomenės ryšių peržiūrą; skatinti dialogą tarp mokyklos ir atitinkamų specialistų, kad į specifinę ugdymo programą būtų perkelti tokie terminai kaip „metakognityvus kapitalas“, „kūrybinis kapitalas“; įvykdyti ir įvertinti įvairius mokymo programos eksperimentus, pabrėžiant tokias sąvokas kaip lankstumas, kūrybingumas, problemų sprendimo gebėjimai, bendroji kompetencija; nukelti siaurą specializaciją į vidurines ir aukštąsias mokyklas; leisti mokiniams laisviau judėti iš vieno profilio klasės į kitą; sutelkti dėmesį į mokymosi rezultatus, taip pat į kognityvinius įgūdžius, socialinį ir kultūrinį kapitalą, prieiga prie informacijos ir kitus reikalingus įgūdžius.
- Padėti mokykloms išvystyti savo kompetenciją teikiant išteklius ir rengiant empirines apklausas, siekiant remti kaitą mokykloje ir klasėje; nustatyti planinius tikslus, kad kiekvienas mokinys turėtų galimybę patekti į kokybišką mokyklą; puoselėti mokymo kokybės lygybę tarp mokyklų; atsargiai skatinti naujoves su imitacinėmis programomis.

- Pasirūpinti, kad alternatyvios mokyklos ir specialaus mokymo galimybės būtų prieinamos esant reikalui; išnagrinėti mokymosi mokykloje praktikos teorijas; eksperimentuoti su perspektyviomis pedagoginėmis naujovėmis, tokiomis kaip mokymo intensyvumo lygiai ir naujesnės technologijos; eksperimentuoti su labiau į mokymą nei į mokymą nukreipta aplinka.
- Nuolat ieškoti naujovių dialogo būdu ir taikomuosiuose bei šalininkų tyrimuose; sukurti tradiciją mokiniams dalyvauti švietimo valdymo sistemoje; padidinti suaugusiųjų srautą tarp bendruomenės ir mokyklos.

Išanalizavus įvairių švietimo sistemos atstovų, mokslininkų, edukologų mintis, darbus apie švietimo sistemos ir pačio ugdymo turinio pokyčius ir šių sistemų valdymą, galima daryti prielaidas. Keičiasi ir visuomenė, ir darbo rinka, ir daugelio profesijų atliekamo darbo pobūdis. Pasikeitė ir keičiasi ne tik mokiniai. Labai pasikeitė šeimos vaidmuo. Migracija ir kiti socialiniai pokyčiai iš esmės suardė per šimtmečius nusistovėjusį gyvenimo būdą. Randasi įvairių naujų mokymosi technologijų, besiremiančių mokymosi tyrimų duomenimis. Pastebimos ryškios tarptautinės, ugdymo/ugdymosi tendencijos, pvz. lanksčios programos, didesnis dėmesys kompetencijoms ir bendriesiems gebėjimams, asmens tobulėjimui ir gerai savijautai, ugdymo turinio siejimas su gyvenimo aktualijomis, didesnis informacinių technologijų taikymas. Šie pokyčiai verčia iš esmės permąstyti ugdymo turinį, tad Lietuvos pasirinktas į kompetencijas orientuotas ugdymo turinio planavimas ir rengimas atitinka tarptautines tendencijas. Įvairios šalys renkasi skirtingus ugdymo turinio formavimo kelius (Pranckūnienė, 2009). Nemažai šalių, tarp jų ir Lietuva, nacionalinį ugdymo turinį dėlioja pagal ugdymo sritis ir mokomuosius dalykus. Lietuvoje ugdymo turinio centre yra mokomieji dalykai, tačiau kaip pagrindinis ugdymo tikslas yra iškeltos esminės kompetencijos: pažinimo, mokymosi mokytis, asmeninė, kūrybiškumo, komunikavimo ir socialinė. Nė vienas iš šių ugdymo turinio „konstravimo“ būdų nėra idealus, tačiau iš kiekvieno galima perimti tuos elementus, kurie padeda ne tik suteikti mokiniams reikiamų dalykinių žinių, bet ir padėtų įgyti esminių kompetencijų pagrindus.

1.2. Švietimo kaitos įgyvendinimas per kompetencijų ugdymą

Išskiriamas pagrindinis ugdymo turinio proceso **tikslas** - pritaikyti ugdymo turinį, kad *kiekvienas mokinys* įgytų *kompetencijas*, būtinas tolesniam mokymuisi, prasmingam, aktyviam gyvenimui besikeičiančioje visuomenėje. Šiam tikslui įgyvendinti, mokyklos bendruomenės privalo pasirengti, atlikti paruošiamuosius darbus, mokymus, nes iš esmės pakitęs ugdymo turinys reikalauja skirtingų veiksmų. L. Žadeikaitė (2009) pateikia pasirengimo atnaujinto ugdymo turinio diegimui – pagalbos mokytojui ir mokyklai sistemą:

- Atnaujintų, į kompetencijų ugdymą, ugdymo diferencijavimą ir individualizavimą orientuotų bendrųjų programų pristatymai tikslinėms grupėms (mokytojų asociacijoms, tėvams, leidėjams, vadovėlių autoriams, vadovėlių vertinimo ekspertams, universitetų dėstytojams).
- Parengti ir įgyvendinti pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, integruojančias mokinių kompetencijų ugdymo, turinio individualizavimo ir diferencijavimo, mokytis padedančio vertinimo ir ugdymo planavimo klausimus.
- Kurti skaitmeninį mokymosi turinį ir plėsti modernias mokymo ir mokymosi paslaugas (vykdyti ES SF ir kitus projektus skirtus ugdymo turinio IKT pagrindu kūrimui ir mokytojų mokymui naudoti skaitmenines technologijas ugdymo procese).
- Inicijuoti ES SF nacionalinį “Mokymo ir mokymosi veiksmingumo didinimas 2007-2013” projektą, skirtą ugdymo turinio atnaujinimui, mokytojų kompetencijos tobulinimui ir mokyklų aprūpinimui mokymo priemonėmis ir mokytojų darbo vietų modernizavimui.

Šie numatomi veiksmai rodo, kad ugdymo turinio įgyvendinimo veiksmai paremti vadybiniais instrumentais ir kompetencijų tobulinimu bei įgijimu.

Dažniausiai kompetencijos saistomos su profesinės veiklos pasauliu (Laužackas, 2001, Pukelis, 2005, Anužienė, 2006), nes padeda aiškiau apibrėžti gamybinius pasiekimus. Tačiau pastebima, kad pastarieji daug priklauso nuo įvairių veiksnių, tiesiogiai nesusijusių su gamyba. Yra nuomonių, kad „kompetencija“ sąvoka kilo iš lotynų kalbos žodžio *competere*, kuris verčiamas žodžiais „bendrai siekti“, „atitikti“ (*petere* – kažko siekti, ieškoti). Todėl kompetencijos apibrėžtyje vokiečių mokslininkai (Joller-Graf, 2005) linkę išskirti:

- a) gebėjimą panaudoti asmenines vidines galimybes išorinių galimybių kontekste;
- b) gebėjimą parodyti savo erudiciją, siekiant tikslo konkrečioje situacijoje;
- c) gebėjimą spręsti problemas ir jas įveikti;
- d) priklausomybę nuo individualių gyvenimo sąlygų, jų sąsajų su vystymusi;
- e) kompetencijų didėjimo nepertraukiamumą, nes begyvenant randasi naujų galimybių panaudoti ir vaikystėje ar paauglystėje neišvystytas kompetencijas.

Tad kompetencijos suvokiamos kaip visuminė jėga, potenciala, kuri tik iš dalies siejasi su veiklos turiniu ir leidžia sėkmingai veikti net esant ribotiems ištekliams (Martišauskienė, 2009).

Šiuolaikinės globalizacijos, žinių visuomenės sąmonės transformavimosi paradigmos, orientuotos visų pirma į žmogiškųjų išteklių plėtrą, ypač pabrėžia specialistų kompetencijos svarbą. Moksliniu požiūriu kompetencijos sąvoka apibūdinama gana įvairiai. Analizuojant autorių (Pearson, 1984; Spencer, 1993; Jovaiša, 1993; Schoonover, 1998; 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. S. C. Schoonover (1998), 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 R. 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. Todėl norint tapti profesionaliu karo specialistu neišvengiamas specialisto profesinis tobulėjimas, kuri galima apibūdinti terminu „profesionalizacija“. Profesionalizaciją autoriai (Gold, Rodgers, Smith, 2003, Laužackas, 2005) traktuoja kaip profesinės veiklos rezultata, kai specialistas sukuria vis didesnę pridėjamąją vertę organizacijai.

Europos Komisijos Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas (2004) kompetenciją apibrėžia „kaip gebėjimų, žinių, polinkių (talentų) ir nuostatų derinį“, siejamą su „holistiškai suprantamu asmeniniu potencialu ir galimybėmis pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis ir patirtimi. Panašiai kompetencija pristatoma Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose ir išsilavinimo standartuose (2003, 2008) - kaip žinių, gebėjimų bei nuostatų visuma, įgalinanti kelti prasmingus tikslus bei jų siekti, mokytis visą gyvenimą, būti aktyviu piliečiu ir dalyvauti visuomenės gyvenime, susirasti tinkamą darbą. Europoje iškeltas pagrindinis švietimo tikslas – kompetencijų ugdymas, kuri išreiškė:

- UNESCO pozicija - svarbu ugdyti „gyvenimo ir darbo įgūdžius“, kurie yra būtini kiekvienam asmeniui, kad jis susirastų darbą ir taptų aktyviu piliečiu, gyventų visavertį asmeninį gyvenimą (UNESCO 32 konferencija, 2003).
- Pasaulio banko (PB) Švietimo sektoriaus atstovai - būtinybė pereiti nuo griežtos švietimo sistemos, kurioje daugiausia dėmesio skiriama faktų mechaniškam išmokimui prie sistemos, kurioje ugdomi *bendrieji gebėjimai ir kompetencijos* padedančios žmonėms prisitaikyti prie sparčiai kintančios rinkos sąlygų ir veikti savarankiškai, patiems priimti

sprendimus ir jausti atsakomybę už juos, gebėti bendrauti ir veikti drauge su kitais žmonėmis („Lietuva, siekianti žinių ekonomikos“, PB, 2003).

- *Europos Komisijos Švietimo ir kultūros direktorato* (2004) darbo grupių sprendimai dėl pagrindinių kiekvienam asmeniui būtinų kompetencijų ugdymo.

L. Žadeikaitė (2006) atkreipia dėmesį į pokyčius kompetencijų sąvokose. Įvairiuose europinio lygio švietimo sistemos svarstymuose pasiūlyta švietimo dokumentuose sąvoką „bendrieji gebėjimai“ kaip per daug suvaržančią, pakeisti platesne sąvoka „kompetencija“, savyje apjungiančia įgūdžius, žinias, gebėjimus, nuostatas, polinkį mokytis bei patirtį. Tad pagrindinės kompetencijos apibrėžtos kaip daugiafunkcinė žinių, gebėjimų ir nuostatų, reikalingų kiekvienam asmeniui užtikrinti asmeninę raidą ir plėtrą, socialinę integraciją ir darbą, visumą („Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija“, 2003).

Kompetencijos sąvoka, D. Lepaitės (2003) teigimu, labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus vidinio potencialo išryškinimas arba jo kompetencijos plėtojimas tampa ugdymo programų tikslu, kas įrodo tarpdalykinį kompetencijos fenomeno pobūdį (žr. 3 pav.):



3 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste

(Lepaitė, 2005, Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija, 25 psl.)

Kitaip sakant, kompetencijos yra funkcinis gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, „gebėjimų, žinių, polinkių (talentų) ir nuostatų derinys“ (Mokymosi visą gyvenimą plėtojimas. Tarpinė ataskaita, 2004), turintis užtikrinti asmeninį pasitenkinimą ir ugdymąsi visą gyvenimą, įsitraukimą ir darbingumą. Lietuvos švietimo politikos principuose glaudžiai integruojami Europos Sąjungos siekiai bei nacionalinės ilgalaikės valstybės raidos nuostatos. Gebėjimų poreikio prognozavimas politikoje užtikrinamas žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos siekiamybe. Gebėjimų poreikio prognozavimui skirtos veiklos įtrauktos į 2005 m. LR Vyriausybės patvirtintą „Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą“.

Pagal šiuo metu bendrajame ugdyme priimtą apibrėžimą asmens *kompetencija* suprantama kaip „*integrali žinių, gebėjimų bei nuostatų visuma, įgalinanti kelti prasmingus tikslus bei jų siekti, mokytis visą gyvenimą, būti aktyviu piliečiu ir realizuoti save*” (Bendrosios atnaujintos programos, 2008). Kitaip tariant, tai - žmogaus gebėjimas organizuoti ir sėkmingai tvarkyti savo gyvenimą remiantis turimomis žiniomis, įgytais gebėjimais tas žinias pritaikyti ir panaudoti, bei vadovautis savo gyvenime aiškiomis, tvirtomis vertybinėmis nuostatomis.

Šiuolaikinis pasaulis sudaro žmogui išgyvenimo sąlygas, kurios verčia asmenį gebėti:

- dalyvauti bendrame gyvenime, gyventi ir veikti kartu su kitais, t. y. pasižymėti *socialumo* kompetencija;
- gebėti suprasti ir būti suprastam, t. y. įgyti *komunikavimo* kompetenciją;
- stebėti ir pažinti, tyrinėti ir atrasti save ir aplinkinį pasaulį, t. y. plėtoti *pažinimo* kompetenciją;
- norėti ir mokėti mokytis, t. y. išsiugdyti *mokėjimo mokytis* kompetenciją;
- lanksčiai, sklandžiai, originaliai mąstyti ir aktyviai veikti, t. y. pasižymėti *iniciatyvumo ir kūrybos* kompetencija;
- gyventi darnoje su savo jausmais, kūnu ir su savo aplinka, t. y. puoselėti *asmeninę* kompetenciją.

Vadinasi švietimas, mokykla turėtų orientuoti ugdymo turinį į šių, svarbiausiųjų žmogaus gyvenimui, kompetencijų ugdymą. Kompetencijų raiškai turėtų būti tam tikros sąlygos, kurias ir turi numatyti, planuoti mokyklos/mokytojas savo veikloje (Bendrosios programos, 2008):

- Sudaryti tinkamą ugdymo procesui (funkcionalią, saugią, estetišką) mokymosi aplinką, kurioje vyrėtų šilti, emociškai tausojantys, tolerancija, laisvu pasirinkimu ir atsakomybe, lankstumu ir kūrybiškumu grindžiami tarpusavio santykiai tarp mokinių, mokinių ir mokytojo (mokytojų), mokyklos ir šeimos, t. y. tarp visų mokyklos bendruomenės narių.

- Užtikrinti, kad mokinius mokys kvalifikuoti mokytojai, suvokiantys savo misiją – būti vaiko pagalbininku, patarėju, vedliu, padedančiu vaikui augti, bręsti, skleistis, tobulėti; stengtis pažinti kiekvieno vaiko individualybę, parinkti ir taikyti tinkamas ugdymo strategijas, gebėti sukurti klasėje psichologiškai saugią atmosferą, matyti mokinių ugdymo perspektyvą, profesionaliai organizuoti mokymo(si) procesą, palaikyti ir stiprinti vaiko galias, tinkamai vertinti jų pasiekimus bei daromą pažangą ir t. t.

- Užtikrinti palankų požiūrį į kiekvieną pradėjusį lankyti mokyklą vaiką – nesvarbu, iš kokios sociokultūrinės aplinkos jis atėjo, nesvarbu, kokiais gabumais ar gebėjimais jis pasižymėjo. Tačiau bet kuriuo atveju ugdymą būtina pagal galimybes individualizuoti.

Esminės kompetencijos - tai visų žmonių asmeninei realizacijai, aktyviam pilietiškumui, socialinei įtraukčiai, mokymuisi visą gyvenimą ir užimtumui būtinos kompetencijos (Europos Parlamento ir Tarybos Rekomendacija (2005/0221(COD)):

- komunikavimas gimtąja kalba;
- komunikavimas užsienio kalbomis;
- matematinė kompetencija ir esminės kompetencijos mokslo ir technologijų srityse;
- skaitmeninis raštingumas;
- mokėjimas mokytis;
- socialinės ir pilietinės kompetencijos;
- iniciatyvumas ir verslumas;
- kultūrinis sąmoningumas ir raiška.

Švietimo valdymo reforma sąlygoja šios sistemos modernizavimą, siekiant kad mokykla kaip organizacija ir jos vykdoma veikla taptų lanksti, inovatyvi ir kompetentinga. Viena iš galimų valstybės valdymo modernizavimo strategijų (tuo pačiu ir švietimo sistemos) yra kompetencijomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas (Šiugždinienė, 2006). Išanalizavus įvairių autorių darbus, galima teigti, jog kompetencijų valdymas sudaro galimybę vykdyti lankstesnę žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, padeda užtikrinti vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos vientisumą ir koordinavimą bei paskatinti kultūrinius pokyčius švietimo sistemoje. Tačiau kompetencijų valdymo sistemos įdiegimas reikalauja tam tikrų sąlygų įgyvendinimo, t.y. kryptingo vadovavimo ir politinės valios, kompetentingos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos ugdymo institucijose, strateginio planavimo ir veiklos vertinimo sistemų įdiegimo (auditas ir pan.).

LR švietimo ir mokslo ministerija yra apibrėžusi mokytojų kompetencijas, kurios išdėstytos Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007). Taigi mokytojas turėtų pasižymėti kompetencijomis:

- bendrakultūrine kompetencija;
- profesinėmis kompetencijomis;
- bendrosiomis kompetencijomis;
- specialiosiomis kompetencijomis.

Sekančiame poskyryje ir aptariami bendriausi šių kompetencijų bruožai, turinys.

1.2.1. Bendrosios asmens kompetencijos

Bendrosios asmens kompetencijos – tai bendriausieji siektini pradinio ugdymo rezultatai (pasiekimai), todėl mokytojui yra labai svarbūs planuojant savo darbą, numatant

ilgalaikius tikslus, siektinus rezultatus. Rengdamas ilgalaikį (metų) planą, mokytojas numato ir bendrųjų kompetencijų ugdymo uždavinius. Jie formuluojami, remiantis tuo, kokia yra klasė, kokie yra mokiniai, kokios yra didžiausios ugdymo aktualijos šiai klasei.

Bendrasias kompetencijas sudaro:

- 1) **asmeninė kompetencija** – pasitikėti savimi, gebėti spręsti gyvenimiškas problemas (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Asmeninės kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
<p>Teigiamai vertinti save, pasitikėti savo jėgomis, tikėti, kad gali sėkmingai ką nors padaryti.</p> <p>Vertinti sveikatą kaip kūno, jausmų ir dvasios darną.</p> <p>Siekti tarpusavio supratimo.</p> <p>Nusiteikti kompromisams.</p> <p>Siekti būti dvasiškai ir fiziškai sveikam, išsvermingam.</p> <p>Vengti ir netoleruoti žalingų įpročių.</p> <p>Saugoti ir kurti sveiką ir saugią aplinką, saugiai elgtis.</p>	<p>Susivokti savo emocijų pasaulyje ir kontroliuoti jų išraišką, tinkamu būdu reaguoti į kito emocijas.</p> <p>Numatyti, kas trukdo, ir kas galėtų padėti augti sveikam ir stipriam.</p> <p>Sveikai gyventi (laikytis asmens higienos, tinkamai maitintis, aktyviai judėti ir veikti, pailsėti, nusiraminti, vengti susižalojimų ir traumų).</p> <p>Analizuoti, dalintis mintimis, išsakyti nuomonę apie savo jausmus, sveikatos būklę, jos saugojimo ir stiprinimo būdus.</p> <p>Kreiptis pagalbos, atsiradus emociniam ar fiziniam diskomfortui, iškilus pavojams.</p>	<p>Supranta, kad žmogaus kūnas yra darniai veikianti sistema, kuria būtina rūpintis.</p> <p>Išmano apie savo sugebėjimus, fizines ir emocines savybes. Suvokia savo emocinę būseną: ką ir kodėl jaučia.</p> <p>Žino, kur gali tykoti pavojai, kaip jų išvengti ir kur kreiptis pagalbos.</p> <p>Žino, kaip reikia elgtis ir gyventi, kad būtų sveikas</p>

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

- 2) **socialumo kompetencija** - gyventi ir veikti drauge su kitais, bendradarbiaujant (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Socialumo kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
<p>Tikėti ir pasitikėti savimi ir kitais, būti atviriems ir jautriems kitokiai patirčiai.</p> <p>Pripažinti ir gerbti kitų žmonių teises, toleruoti kitokią išvaizdą, elgseną, nuomonę.</p> <p>Konstruktiviai spręsti problemas, siekti dialogo, tarpusavio supratimo (žaidžiant, dirbant, mokantis).</p> <p>Būti atkakliems, iniciatyviems, veržliems, sąžiningai ir atsakingai veikti.</p> <p>Būti bendruomenės/bendrijos/draugijos (klasės, mokyklos, tautos) nariais; rūpintis kitais, norėti būti reikalingiems.</p>	<p>Jausti ir suprasti save o tai ne prie asmenines?, kitus žmones, žmonių grupes. Suprasti, kas padeda bendrauti, bendradarbiauti, sėkmingai veikti, gerai jaustis.</p> <p>Numatyti savo ketinimų, veiksmų, elgesio modelius, poelgių pasekmes.</p> <p>Dalintis patirtimi, mintimis, kartu spręsti problemas. Dalyvauti bendroje veikloje priimant sprendimus ar tik priimant sprendimus?.</p> <p>Apmąstyti savo nuotaikas, elgesį, ketinimus. Įvertinti ir kontroliuoti savo mintis, žodžius, poelgius.</p>	<p>Atpažįsta ir supranta savo būsenas, pasikeitimus savyje ir aplinkoje.</p> <p>Išmano, kaip dera elgtis įprastose ir sudėtingesnėse gyvenimiškose situacijose.</p> <p>Žino būdus, kaip susidraugauti ir palaikyti draugystę.</p> <p>Supranta, kam reikalingi susitarimai, taisyklės, įstatymai.</p> <p>Žino įvairių susitarimo, konfliktų sprendimo ir bendradarbiavimo būdų.</p>

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

3) **komunikavimo kompetencija** – suprasti ir būti suprastam (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Komunikavimo kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
Norėti bendrauti, išklaudyti ir suprasti kitus, gerbti jų ir apginti savo nuomonę. Siekti pažinti savo kalbinius ir nekalbinius gebėjimus; nuolat juos tobulinti. Siekti suprasti, puoselėti ir saugoti gerąsias savo bendruomenės, savo tautos bendravimo tradicijas ir kultūrą, toleruoti kitokius bendravimo papročius. Pasitikėti savo gebėjimu suprasti ir perduoti informaciją bei idėjas.	Priimti (išgirsti, išklaudyti, skaityti, matyti), suprasti (analizuoti, kaupti, lyginti, interpretuoti), interiorizuoti (paversti savastimi) žodinius ir nežodinius (ženklai, simboliai, gestai, mimika, judesiai, piešiniai, paveikslai, nuotraukos, schemas, lentelės, gamtos vaizdai, muzikos garsai ir kt.) pranešimus. Planuoti ir modeliuoti pranešimus, atsižvelgiant į adresatą, komunikavimo intencijas ir situaciją. Perteikti įvairaus pobūdžio pranešimus, atsižvelgiant į tikslą, adresatą, situaciją, naudojantis įvairiomis žodinės ir nežodinės raiškos priemonėmis, atgaminant, interpretuojant ir kuriant naujus tekstus. Apmąstyti (reflektuoti) priimamus ir siunčiamus pranešimus.	Žinoti, kad tekstų (kuriamų pranešimų, perteikiamos informacijos) turinys bei raiška priklauso nuo bendravimo tikslo, adresato, situacijos. Žinoti, kad tartis, intonacija (garsumas, tempas, pauzės, balso pakėlimas ir nuleidimas) padeda perteikti mintį bei ją suprasti. Žinoti, kad žanro reikalavimų, gramatikos taisyklių laikymasis padeda skaitytojui suprasti parašytus tekstus.

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

4) **pažinimo kompetencija** – stebėti, tyrinėti ir atrasti save ir pasaulį (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

Pažinimo kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
Domėtis gamtine, socialine ir kultūrine aplinka kaip neišsenkančiu pažinimo šaltiniu. Stebint, tyrinėjant, aplinkinį pasaulį patirti pažinimo džiaugsmą ir savo atradimais dalintis su kitais. Kritiškai ir atsakingai vertinti gaunamą informaciją. Ieškant atsakymų, darant sprendimus, tiriant aplinką būti atsakingam, veikti planingai, kryptingai, konstruktyviai. Stengtis nepakenkti kitiems žmonėms ir sau, saugoti ir puoselėti gyvąją ir negyvąją gamtą, kultūros vertybes.	Stebėti reiškinius, suvokti ir suprasti naujus faktus, idėjas bei gretinti, lyginti, analizuoti turimą informaciją. Remiantis patirtimi, intuicija, turimomis žiniomis kelti hipotezes, numatyti pažinimo kelius ir būdus. Įgyvendinti pasirinktą pažinimo planą (pvz., atlikti duomenų analizę, paprastą bandymą, tyrimą, standartines procedūras (matavimus, skaičiavimus ir kt.). Tikrinti hipotezes, sprendimus, daryti išvadas, apibendrinimus, kritiškai įvertinti pažinimo procesą ir gautus rezultatus.	Žino apie tai, kur rasti informaciją; Supranta, kad informaciją reikia patikrinti, kritiškai įvertinti, ir tik tada panaudoti, numatant galimas pasekmes. Išmano, kaip organizuoti ir atlikti stebėjimą, tyrimą.

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

5) **iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencija** - lanksčiai, originaliai mąstyti, spręsti problemas, aktyviai, tikslingai ir noriai veikti (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

Iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
-----------	-----------	----------------------

Stebėti pasaulio įvairovę, būti atviram viskam, kas nauja, savita, įdomu. Pasitikėti savo kūrybinėmis galiomis. Dalintis sumanymais, mintimis, jausmais, požiūriais. Noriai kurti ir išbandyti naujas kūrybos priemones bei galimybes. Pripažinti kūrybą kaip įdomią, vertingą, teikiančią prasmingų išgyvenimų veiklą	Atrasti kūrybinę idėją, naują sumanymą. Įsivaizduoti ir numatyti kūrybinės idėjos įgyvendinimą. Įgyvendinti idėją panaudojant tinkamas priemones, medžiagas, būdus. Vadovaujantis konkrečiais kriterijais vertinti kūrybinės išraiškos (įgyvendintos idėjos) rezultatus.	Supranta ir paaiškina kūrybinės idėjos įgyvendinimo kelią. Supranta, kokiomis priemonėmis, medžiagomis, būdais galima įgyvendinti kūrybinį sumanymą. Paaiškina, kokio rezultato siekė (tikėjosi) bei, kaip pavyko tai padaryti, ką ir kodėl reikėtų daryti kitaip.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

6) **mokėjimo mokytis kompetencija** - norėti, galėti ir mokėti mokytis (žr. 7 lentelę):

7 lentelė

Mokėjimo mokytis kompetencijos turinys

NUOSTATOS	GEBĖJIMAI	ŽINIOS IR SUPRATIMAS
Suprasti, kad mokymasis yra vertingas, visą gyvenimą trunkantis procesas. Jausti poreikį mokytis ir tobulėti. Siekti pažinti save kaip besimokantįjį. Būti smalsiam, iniciatyviam. Savarankiškai, kryptingai ir atkakliai siekti užsibrėžto tikslo. Būti lanksčiam, norėti keistis ir toliau plėtoti kompetencijas. Pasitikėti savimi, tikėti mokymosi sėkme. Jausti atsakomybę už savo mokymosi veiklą/procesą ir rezultatus. Dalytis žiniomis, įgyta patirtimi su kitais žmonėmis	Kelti mokymosi tikslus ir uždavinius. Planuoti mokymosi veiklą. Kryptingai veikti siekiant išsikeltų mokymosi uždavinių. Reflektuoti savo mokymosi veiklą ir rezultatus.	Pažįsta savo gebėjimų ir mokymosi stipriąsias ir silpnąsias puses; Žino savo mėgstamus mokymosi metodus ir būdus; Išmano apie prieinamas mokymo(si), tobulinimo(si) galimybes.

Sudarė autorius pagal Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą (2007), Saulėnienę (2007)

Bendrųjų kompetencijų elementai, požymiai atsiskleidžia įvairių konkrečių veiklų metu per įvairių dalykų pamokas ar veiklas.

1.2.2. Bendrakultūrinės kompetencijos turinys

Bendrakultūrinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje(-se) kultūroje(-se) (*Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija*, 2006). Mokytojo bendrakultūrinę kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- saugoti ir plėtoti daugialypę, tautinių mažumų patirtimi praturtintą Lietuvos kultūrą;
- dalyvauti kuriant pilietinę visuomenę: suvokti švietimo demokratizavimo, decentralizavimo procesus, paaiškinti šalies konstitucinės demokratijos teoriją ir praktiką, skatinti ir palaikyti teisinių normų laikymąsi;
- gerbti ugdytinių socialinį, kultūrinį, kalbinį ir etninį tapatumą;
- vadovautis šiuolaikine švietimo paskirties samprata: kurti informacinę ir žinių visuomenę;
- integruoti pasaulio istorijos, geografijos, kultūros žinias vertinant Europos Sąjungos šalių kultūrų įvairovės poveikį Lietuvai;
- dalyvauti visuomenės ir švietimo kaitos procesuose naudojant socialinių, gamtos mokslų, naujų technologijų pasiekimus ir atliepti modernėjančios visuomenės iššūkius;
- vertinti namų aplinkos vaidmenį ir šeimos vertybių skirtumus bendraujant su mokiniais ir jų tėvais (globėjais, rūpintojais);
- mokyti mokinius vadovaujantis bendražmogiškais vertybėmis.

1.2.3. Profesinės kompetencijos turinys

Profesinės kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nspecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentruos /sritis (*Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija*, 2006). Mokytojo profesinės kompetencijos (Laužackas, Pukelis, 2000; Jucevičienė, 2006; Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007):

1. *Informacinių technologijų naudojimo* – šią kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

naudoti kompiuterio techninę ir programinę įrangą, pagrindines interneto paslaugas mokymo/si procese, ruošiant tekstinę ir vaizdinę informaciją; ugdyti mokinių informacinę kultūrą sistemingai plėtojant jų kompiuterinį raštingumą, laikantis etinių ir higieninių darbo su kompiuteriu reikalavimų.

2. *Ugdymo/si aplinkų kūrimo* – šiai kompetencijai būdingi sugebėjimai: kurti saugią, mokinio emocinį, socialinį, intelektualinį, dvasinį vystymąsi palaikančią ugdymo/si aplinką; saugiai ir veiksmingai pritaikyti fizinę erdvę, naudoti informacijos ir komunikacijos technologijas, įrankius ir priemones; kurti toleranciją ir bendradarbiavimą skatinančią aplinką, kurioje mokinys turi galimybę rodyti iniciatyvą, veikti savarankiškai ir atrasti bendraminčių; kurti pokyčiams palankią ugdymo/si aplinką, kurioje mokinys jaučiasi saugus ir pasitikintis savimi bei kitais.

3. *Dalyko turinio planavimo ir tobulinimo*- kompetencija apima šiuos mokėjimus: parengti mokymo programą, teminį planą remiantis ugdymą reglamentuojančiais dokumentais; formuluoti mokymo/si tikslus bei uždavinius; atrinkti mokymo/si metodus, tinkamus mokymo/si tikslams pasiekti; parengti mokiniams įdomią ir patrauklią mokymo/si medžiagą; numatyti išteklius, būtinus mokymo/si tikslams pasiekti.

4. *Mokymo/si proceso valdymo* kompetencija - siekti pusiausvyros tarp žinių perteikimo ir konsultavimo, vadovavimo ir lyderiavimo, stebėsenos ir priežiūros; taikyti įvairias psichosocialines ir edukacines intervencijas, padedančias valdyti konfliktus ir priimti sprendimus; tikslingai taikyti šiuolaikines ugdymo/si technologijas ir mokymo/si metodus; prieinamai ir suprantamai mokiniui perteikti ugdymui/si reikalingą informaciją; naudoti įvairias ugdymo strategijas, plėtojančias mokinių kritinį mąstymą, problemų sprendimą ir kūrybiškumą; dalyvauti kuriant ir įgyvendinant integruotų specialiųjų poreikių mokinių ugdymo/si programas.

5. *Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo* – šią kompetenciją sudaro šie sugebėjimai: derinti kiekybinę ir kokybinę, formalią ir neformalią mokinių pasiekimų vertinimo strategijas užtikrinant intelektualinį, socialinį ir fizinį mokinių vystymąsi; vertinti mokinių pasiekimus pagal vienodus vertinimo kriterijus; pasirinkti mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tipus, būdus ir metodus plėtojant mokinių mokymosi pajėgumus; vertinti mokinių socialinę pažangą.

6. *Mokinių motyvavimo ir paramos jiems* – šiai kompetencijai būdingi sugebėjimai: ugdyti mokinių gebėjimą įsivertinti ir pasitikėti savimi; sukurti aplinką, padedančią mokiniui patirti pažinimo džiaugsmą; sudominti mokinius mokomuoju dalyku; padėti mokiniams spręsti mokymosi problemas;

7. *Mokinio pažinimo ir jo pažangos pripažinimo* – šią kompetenciją sudaro mokėjimai ir sugebėjimai: vertinti mokinio vystymąsi, pažintines galias ir veiklą vadovaujantis psichologijos teorijomis; empatiškai identifikuoti mokinio emocinius sunkumus ir ypatingą nerimą; atpažinti specialiuosius mokinių poreikius suteikiant papildomą pagalbą; atpažinti skirtingą mokinių požiūrį į mokymąsi kuriant mokymosi galimybes; identifikuoti išimtinius atvejus, keliančius grėsmę vaiko sveikatai ir psichosocialinei raidai; pripažinti mokinio individualumą kaip vertybę laiduojančią mokymosi pažangą.

8. *Profesinio tobulėjimo* - kompetenciją sudaro mokėjimai ir sugebėjimai: objektyviai vertinti savo galias profesinėje veikloje išlaikant savigarbą ir pasitikint savimi; projektuoti karjerą; planuoti, sistemingai tobulinti savo profesinę veiklą.

1.2.4. Specialioji (dalykinė) kompetencija

Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkreste/srityje.

Mokykloje kompetencijos yra dvejopo masto: mokytojo ir mokinių lygio. Viena vertus, jos turi atliepti „Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenu“ (2007) keliamus reikalavimus pedagogo profesijai, kita vertus, mokiniams formuotinas kompetencijas, nes tik kompetentingas pedagogas gali ugdyti mokinių kompetencijas. Todėl svarbu išskirti pedagogo kompetencijos struktūrinę dalis. Jos kol kas įvairuoja. Antai minėtas vokiečių mokslininkas K. Joller-Graf (2005) mokyklinėje praktikoje siūlo išskirti didaktinę arba metodų kompetenciją, apimančią *socialinę* (galimybę užmegzti santykius ir plėtoti naujas galimybes), *dalyko* (dėstomo dalyko žinių, gebėjimų panaudojimą naujoms galimybėms plėtoti), *asmeninę* (vok. *Selbstkompetenz*) kompetenciją, suvokiamą kaip gebėjimą žinias apie save bei gebėjimus ir įgūdžius sieti su išorinėmis aplinkybėmis, kad būtų galima atsakingai veikti ir atskleisti naujas galimybes. Lietuvos „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše“ (2007) išskiriama: *bendrakultūre, profesinės, bendrosios, specialiosios kompetencijos*. „Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenyse“ nurodomas kompetencijas (pažintines, funkcinės, bendrąsias), nes jos turi implikuoti mokytojo profesijos kompetencijas. Akivaizdu, kad švietimo politikos lygiu mokytojų kompetencijos globaliai saistomos su mokymosi visą gyvenimą iššūkiais ir aktualios šiuolaikiniam švietimui.

Mokslinėje ir metodinėje literatūroje mokytojų kompetencijos dar aptiriamos fragmentiškai. Dažniausiai gilinamasi į *didaktines kompetencijas*, kurios apibrėžiamos kaip pedagogo žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės, kitos asmenybės savybės, lemiančios efektyvią mokytojo veiklą (Jucevičienė, 2005; Čiužas ir Šiaučiukėnienė, 2007; Adaškevičienė, 2007). Tokia samprata leidžia jas įvairiai aptarti (sieti su mokymosi paradigmu kaita, ieškoti jos raiškos ypatumų).

Mokytojo profesijos kompetencija yra esminė rengiant mokytojus bei kasdieninėje dirbančio mokytojo veikloje. Ši kompetencija pasireiškia per mokytojo gebėjimus (Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007):

- kurti ugdymo/ugdymosi aplinką,
- planuoti ir tobulinti dalyko ugdymo/ugdymosi turinį,
- valdyti mokymo/mokymosi procesą;
- vertinti mokinių pasiekimus ir pažangą, motyvuoti mokinius mokytis,
- pažinti mokinius ir pripažinti jų pažangą,
- profesiskai tobulėti bei naudoti informacines ir komunikacines technologijas.

Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino tokius šalies kūno kultūros ir sporto prioritetus: kūno kultūra ir sportas – reikšminga ugdymo proceso sudedamoji dalis norint išauginti darnią ir visavertę asmenybę. Iškėpriję fizinio aktyvumo poreikį dar jaunystėje, išauginsime sveikus, fiziškai užsigrūdinusius, pasirengusius gyvenimui jaunuolius.

Atsinaujinančioje visuomenėje kūno kultūra ir sportas visiems turėtų tapti neatsiejama žmogaus gyvenimo dalimi, todėl skatinama neformali sportinė veikla, vykdomos vaikų vasaros užimtumo programos, plėtojama sporto klubų veikla, taip pat atrenkami gabūs vaikai ir rengiami didžiajam sportui (*LR Kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 m.*).

Kaip pabrėžia *LR Kūno kultūros ir sporto strategija 2005-2015 m.*, kūno kultūra ir sportas yra svarbi kultūros sritis. Kūno kultūra plačiąja prasme – tai ir gyvenimo būdas, ir sveikos gyvensenos samprata, ir higienos kultūra, ir ugdymosi rezultatas. Padėdama žmogui egzistuoti, ji kartu padeda geriau įgyvendinti jo pašaukimą. Žmogus, norintis veikti, kurti materialines ir dvasines vertybes, visiškai realizuoti savo gebėjimus, turi susiformuoti brandžią kūno kultūrą. Dėl tos priežasties žmogui, suvokiančiam kūno kultūros svarbą, jos formavimas yra labai reikšmingas. Kūno kultūra ir sportas aprėpia įvairius asmenybės funkcionavimo lygmenis – nuo fizinio iki dvasinio. Todėl ji visada buvo ir yra būtinas asmenybės, taip pat ir visuomenės bei kultūros integracijos veiksnys. Žmogus, išsiugdęs brandžią kūno kultūrą, pasidaro vertingesnis ne tik sau, bet ir kitiems, visai visuomenei. Kūno kultūra ir sportas tiesiogiai susiję su žmogaus fizine prigimtimi. Ji savo natūraliomis priemonėmis gali veiksmingai spręsti žmonių sveikatos problemas, aktualizuoti organizmo potencijos galimybes. Lankstesnė ir atviresnė kūno kultūros ugdymo sistema teikia lygias galimybes ugdytiniams dalyvauti formaliajame ir neformaliajame švietime ir užtikrina aukštą jo kokybę: kūno kultūros turinys ir fizinio ugdymosi procesas glaudžiai siejasi su ugdytinio sveikatos būkle, patirtimi ir jo poreikiais, saviraiška, sąmoningai siekiama mankštintis sėkmės ir išvengti galimos socialinės atskirties. Stengiamasi mokinių parengti plėtoti judesių kultūrą, integruotis į visuomenę, saikingai pagal išgales siekti fizinio pajėgumo, sveikatos stiprinimo ir mokymosi sėkmės bei išsiugdyti bendruosius gebėjimus (komunikacinius, pažinimo, sveikatos saugojimo ir stiprinimo, darbo veiklos). Mokykla atsiveria visuomenei ir sudaro kuo palankesnes sąlygas įgyti ir plėtoti žmogaus *asmeninę, socialinę, pažinimo ir kultūrinę kompetenciją*, kurią sudaro vertybinių nuostatų, gebėjimų, žinių ir supratimo visuma. Vadinasi, kūno kultūros mokytojas turėtų pasižymėti šiomis kompetencijomis.

Šiandien mokinių formaliosios ir neformaliosios kūno kultūros ugdymui keliamas naujas tikslas – padėti mokiniams ugdyti(s) gyvenimo įgūdžius. Todėl turi keistis ne tik kūno kultūros pamokų turinys, bet ypač mokytojas. Kūno kultūros pamokų prioritetu turi tapti mokinių kūno kultūros ir sveikatos kompetencijos įgijimas, o ne aukštų sportinių rezultatų siekimas. Kūno kultūros mokytojas turi tapti mokyklos kūno kultūros ir sporto bei sveikatinimo politikos strategu, nes tokia turėtų būti jo reakcija į naujus gyvenimo iššūkius. Tam mokytojas turi tobulinti žinias, gerinti savo dalykinę kompetenciją, siekti jos pripažinimo mokykloje, įgyti aukštą pedagoginį meistriškumą, neižvesti jauno žmogaus ir jo svajonių. Šiandien mokytojas turi

žvelgti į kūno kultūros ir sporto problemas valstybiškai: gebėti struktūrinti problemas ir, pasitelkęs mokyklos bendruomenę, jas spręsti.

Apibendrinimas. Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacijai (OECD) priklausančiose šalyse diskusijos dėl sąvokos „XXI amžiaus gebėjimai ir kompetencijos“ tęsiasi jau daugelį metų ir iki šiol nesutarta, kokie jie yra ir kurie iš jų svarbesni. PISA (*Programme for International Student Assessment*) - tarptautinės moksleivių vertinimo programos tyrimuose (Dudaitė, 2006) gerų rezultatų pasiekė tų šalių mokiniai, kur nuo senosios biurokratinės švietimo sistemos pereinama prie modernios, kiekvieną asmenį įgaliojančios švietimo sistemos, kur nuo centralizuotų nurodymų, kaip mokyti ir vertinti, einama personalizuoto mokinių mokymosi link ir kur mokytojai yra tikri profesionalai, gebantys pritaikyti ugdymo turinį, taip pat ir vertinimą, kiekvieno mokinio kompetencijų plėtotei (E. Motiejūnienė pagal Šleicherį A., 2009).

XXI amžiaus kompetencijų ugdymo kontekste svarbiausia yra ne pasiekimų vertinimas (*assessment of learning*) ar vertinimas, kuris padeda mokytis (*assessment for learning*), o vertinimas kaip mokymasis (*assessment as learning*), nes tik nuolat stebėdamas savo mokymosi eigą ir rezultatus, mokinys gali numatyti tolesnio mokymosi kryptį ir tikslus. Taip pat ne tiek svarbu mokinio įvertinimas, kiek vertinimas kartu su mokiniu, kurio metu remiantis mokymosi pradžioje sutartais kriterijais, analizuojamos mokymosi stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės tobulinti mokymąsi ir siekti gilesnės kompetencijos (E. Motiejūnienė pagal Serge Ravet, 2009).

Tariantis dėl to, kokios tos kompetencijos turėtų būti ir kaip jas vertinti, būtina nepamiršti besimokančiųjų motyvacijos jas įgyti. Taip pat svarbu atsakyti į klausimus dėl santykio tarp bendrųjų kompetencijų ugdymo ir tradicinių dalykų ugdymo turinio. Reikia pereiti prie besimokančiųjų poreikiais grįstos mokymosi darbotvarkės. Nepakanka šalims kelti tik ekonominius tikslus, labai svarbu moraliniai tikslai, bendruomenė, individas. Būtinai posūkis nuo švietimo tobulinimo link transformacijos, ir tai turi paliesti visas sritis: mokytojų rengimą, vertinimą, mokymąsi, mokymą, aplinką. Švietimo sistema turėtų laipsniškai keistis į besimokančią visuomenę (E. Motiejūnienė pagal Anthony Mackau, 2009).

1.3. Kūno kultūros mokytojų specifinę ugdymo veiklą įtakojančios kompetencijos (profesinė, komunikacinė, vadybinė, socialinė)

Kūno kultūra apima emocinę, psichinę, judėjimo ir pažinimo sritis, plėtoja judesių kultūrą, bendrąsias žmogaus vertybes, pilietinę-socialinę, verslumo, skaitmeninio raštingumo kompetencijas, gyvenimo įgūdžius. Ugdant bendruosius ir specialiuosius judėjimo, sveikatos stiprinimo bei tausojo gebėjimus skatinamas asmens fizinis ir kūrybinis aktyvumas, saviraiška ir savirealizacija (Bendrosios programos, 2008).

Išanalizavus įvairių edukacinių, sporto veiklos organizavimo tyrimų rezultatus, galima pastebėti tendenciją: šiuolaikinių mokinių kūno kultūra turėtų būti siejama su ugdytinio jausmais bei patirtimi. Teigiami jausmai ir patirtis, susiję su fiziniu aktyvumu, skatina fizinės galios saviraišką, nors mokinys ir neturi ypatingų fizinių gebėjimų. Tačiau daugeliu atveju, kūno kultūros pamokose mokiniai ugdomi kaip sportininkai, nors galėtų ši veikla apsiribota kūno kultūros pratybomis sveikatinant vaikus. Tuo pačiu, kūno kultūros mokytojui ugdymo įstaigoje neretai keliamas uždavinys paruošti nugalėtoją ir pan. Tai galėtų reikšti tik vieną – šiuolaikinis kūno mokytojas turi pasižymėti visomis bendrosiomis ir profesinėmis kompetencijomis, kad tinkamai galėtų organizuoti ir valdyti ugdymo procesą. Kūno kultūros mokytojams svarbios tokios vertybės kaip sportas, sveikata, fizinių ypatybių saviugda (Puišienė, Ciegienė, 2005; Vizbaraitė, Česnaitienė, 2006) ir profesinis veiksmingumas (Karbočienė ir kt., 2005). Todėl *veiklos specifiškumas išskiria profesinę, vadybinę, komunikacinę bei socialinę kompetencijas.*

Mokiniai ypač vertina žmogiškuosius santykius, todėl iškyla mokytojo komunikacinės kompetencijos poreikis. Pedagogo kalbinę raišką konkrečioje ugdymo situacijoje galima traktuoti kaip vieną iš mokėjimų, nusakančių jo profesinę kvalifikaciją. Komunikacijos kompetencija parodo, ar mokytojas pasižymi funkcinu gebėjimu (kompetencija) adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Ši veikla priskirtina pedagogo asmenybės saviugdodos kompetencijai, įeinančiai į šios profesinės kvalifikacijos turinį (Laužackas, Pukelis, 2000).

Kūno kultūros mokytojų profesinei karjerai svarbu ir sportinė karjera, ir mokykloje per kūno kultūros pamokas sukaupta patirtis. Tokią situaciją lemia ne tik profesinės socializacijos ypatumai, akcentuojantys konkretaus mokytojo socialines savybes (Kardelienė, Kardelis, 2006), bet ir diskusijos dėl prioritetų profesinio rengimo etapu. Tai iškelia problematišką padėtį: ar daugiau dėmesio skirti specialisto bendrajam fiziniam rengimui, kad galėtų ugdyti mokinių judesių kultūrą, kad gebėtų tobulinti jų fizinių pajėgumą ir gerinti fizinių parengtumą, ar akcentuoti kūno kultūros mokytojo edukologinį bei psichologinį paruošimą, t. y. kad jis gebėtų ugdyti teigiamą mokinių požiūrį į kūno kultūrą visą gyvenimą. Svarbiausia sėkmės prielaida yra pedagogo profesinė bei vadybinė kompetencija, grindžiama informacijos panaudojimo galimybių skalėje ugdymo procese. Šiuo metu mokyklose mokytojų dalykininkų prioritetas tapti ne tik geru dalyko specialistu, bet ir išmokti valdyti santykius, dirbti komandoje su kolegomis, būti pasiruošusiems ir atviriems pokyčiams. Būtinios vadybinės kompetencijos: ugdymo institucijų politika, veiklos strategija ir vadovavimo stilius.

Kūno kultūros mokytojas, rengdamasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu, susiduria su problemomis, kurios pasireiškia per mokytojo kompetencijų įvairovę. Stanišauskienė (2000) nurodo, kad integraliają šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturios sistemos: *asmeninė* (savęs pažinimas ir gebėjimas prisistatyti darbdaviui, klientui, verslo

partneriui), *profesinė* (specifiniai gebėjimai ir savybės, susijusios su asmens darbu), *edukacinė* (savišvietos ir saviugdosa gebėjimai), *socialinė* (asmens santykių su kitais žmonėmis ir socialinę aplinką harmonizuojantys gebėjimai bei savybės).

Profesinės kompetencijos. Kūno kultūros mokytojų *profesinių* kompetencijų kokybės svarbą aiškiausiai atspindi Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Šiuose dokumentuose pabrėžiama „asmens kompetencijos atsakingai ir produktyviai veikti konkrečiame socialiniame kontekste, realiame gyvenime“. (Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003, BUP, 2008). Mokytojas – tai asmenybės ugdymo(si) proceso organizatorius, todėl didžiausia dalimi nuo mokytojo kompetencijos priklauso mokymo ir mokymosi kokybė. Įvairioje mokslinėje literatūroje profesinė sėkmė dažniausiai apibrėžiama tokiomis sąvokomis, kaip: kokybė, kvalifikacija, kompetencija (Zaukienė, 2005). Tik būdamas visapusiškai išprusęs, mokytojas gali pasiekti puikių kūno kultūros ugdymosi rezultatų. Labai svarbią vietą mokytojo darbe užima profesinės žinios ir gebėjimai, asmenybės savybės, vertybinės nuostatos. Tai apima pačias svarbiausias kompetencijos sritis (žr. 8 lentelę):

8 lentelė

Mokytojo profesinės kompetencijos

Kompetencijų blokai	Kompetencija
Bendruomenės asmenybės savivertės	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas vertinti ir ugdyti savo asmenybės savybes • Gebėjimas įtakoti vertybinės mokyklos bendruomenės nuostatas
Bendravimo kompetencijos	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas dirbti komandoje • Gebėjimas bendradarbiauti su kitais mokyklos bendruomenės nariais, sprendžiant moksleivių ugdymo plėtotės klausimus • Gebėjimas bendradarbiauti su šeima
Elgesio veiklos reflektavimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas vertinti ir siekti savo veiklos tobulumo • Gebėjimas plėtoti asmeninę ugdymo veiklos filosofiją • Gebėjimas savo profesinio tobulinimosi planus derinti su mokyklos tikslais ir planais
Savo veiklos vertinimo Tobulinimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas atlikti savo dalykinės ir didaktinės kvalifikacijos savianalizę ir parengti asmeninės karjeros profesijos srityje programą • Gebėjimas įvertinti dalykinių, didaktinių ir metodinių inovacijų adekvatumą ugdymo tikslų įgyvendinimui ir pasirinkti tinkamiausias jų įgyvendinimo formas • Gebėjimas parengti ir praveisti patirties sklaidos priemones ir projektus
Ugdymo turinio planavimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas kurti individualias ugdymo programas, atsižvelgiant į moksleivių gebėjimus, klases, mokyklos, vietos bendruomenės poreikius, valstybės dokumentus • Gebėjimas tirti ugdytinių mokymosi sunkumus, siekiant pagerinti jų mokymosi rezultatus

Dalyko mokymo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas suprasti dalyko taikomą, praktinę reikšmę, ryšius su aktualiomis asmeninio ir visuomeninio gyvenimo problemomis ir juos atskleisti moksleiviams • Gebėjimas tinkamai perteikti ugdymo turinį naudojantis įvairiomis ugdymo technologijomis
Ugdymo(si) pasiekimų įvertinimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas taikyti formalaus ir neformalaus vertinimo būdus vadovaujantis išsilavinimo standartais • Gebėjimas nustatyti tikrinimo tikslus ir kriterijus, atskleidžiant šį ugdytinių pasiekimų lygį pagal išsilavinimo standartus • Gebėjimas parengti skirtingo sudėtingumo tikrinimo ir vertinimo užduotis pagal ugdytinių galimybes, pasirinktų profilių bei programų pasiekimams įvertinti. • Gebėjimas vertinti ugdytinių individualią pažangą
Ugdymo programų tobulinimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas suvokti pagrindinius Lietuvos švietimo reformos conceptualiąsias nuostatas ir principus, žinoti pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir naudoti juos darbe • Gebėjimas keistis patirtimi mokyklos ir tarpmokykliniame lygmenyje ir dalyvauti ugdymo programų tobulinimo projektuose

(Projekto „Naujos galimybės“ Vilniaus mokytojų profesinės kompetencijos plėtrai //seminarų ciklo medžiaga)

Išanalizavus šiuos kompetencijų blokus galima daryti prielaidą, kad kūno kultūros mokytojas tiesiog privalo įgyti vadybinę kompetenciją arba nuolat tobulinti, nes profesinių kompetencijų turinys įpareigoja jas valdyti taikant ugdymo procese

Socialinė kompetencija. V. Stanišauskienės (2000) nuomone, ši kompetencija glaudžiai siejasi su etika, nagrinėjančia moralės klausimus, kylančius tarp žmogaus ir aplinkos, tarp dviejų žmonių, tarp žmonių, susijusių įvairiais ryšiais. P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000) nurodo, kad kompetencija — tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti. Jis priklauso nuo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrio, asmenybės savybių bei vertybių. Pasak autorių, vertybinis pamatas ir asmeninės savybės greta turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų juos taikyti įgijus formalią kvalifikaciją, sudaro žmogui galimybę tapti kompetentingu. T. Stulpinas (1996) socialinę kompetenciją apibūdina kaip piliečio, visuomenės nario, nusimanyimą ir aukštą komunikavimo kultūrą. Socialinė kompetencija apima daug ir įvairių gebėjimų, kuriuos galima sugrupuoti: bendravimo, bendradarbiavimo ir socialinio aktyvumo (Stulpinas, 1996). Socialinis asmenybės kompetentingumas, pasak R. Lekavičienės (2001), yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių jos psichosocialinę adaptaciją. Socialinė kompetencija leidžia išskirti tuos, kurie geba įveikti konkurencijos kliūtis, adaptuotis kintančiomis socialinėmis situacijomis, be baimės pasirinkti tą veikimo strategiją, kuri atrodo tikslinga. Socialinę kompetenciją, anot R. Lekavičienės (2001), plačiausiai galima apibrėžti kaip gebėjimą susidoroti su visuomeninio

gyvenimo reikalavimais, gebėjimą užmegzti ryšius ir palaikyti tvirtus santykius, pasiekti tikslus ir prisitaikyti prie aplinkos. Socialiai kompetentingas žmogus geba paveikti kitus žmones. Galima išskirti tris pagrindinius socialinę kompetenciją nusakančius rodiklius (Lekavičienė, 2001):

1. Socialinius įgūdžius,;
2. Tarpasmeninių santykių kokybę;
3. Gebėjimą pasiekti gyvenimo tikslus.

Komunikacinė kompetencija. Greta socialinės kompetencijos kai kurie autoriai (Lekavičienė, 2001) vartoja ir *komunikacinės kompetencijos* sąvoką. Ji apibrėžia komunikacinę kompetenciją kaip žinių, socialinių nuostatų, mokėjimų ir patirties panaudojimą tarpasmeninio bendravimo srityje. Tačiau, komunikacinę kompetenciją reikėtų suprasti kur kas siauriau. Psichologijos žodyne (1993) nurodoma, kad komunikacinė kompetencija — tai individo gebėjimų, žinių ir išgyvenimų visuma, lemianti jo lankstumą, pasitikėjimą savimi ir orientaciją bendraujant su žmonėmis.

Mokytojo komunikacinė kompetencija, jos būtinumas ir buvimas vienu iš svarbiausių veiksnių, laiduojančių pedagoginės veiklos sėkmę, aptariami D. M. Brooks (1985), D. L. Rogers ir kt. (1990), A. A. Lobanovo (Лобанов, 2002), J. Podgorecki (2005) darbuose. Ši kompetencija, kaip viena esminių, išskiriama ir šiuolaikinio kūno kultūros mokytojo profesinėje veikloje (Irvin, 1990; Miškinis, 2000; Beighle, Pangrozi, 2001). Su žmogiškosios veiklos sritimi, tradiciškai literatūroje pateikiami trys pagrindiniai socialinės komunikacijos lygiai: intrapersonalinis, tarpasmeninis ir masinis. Kasdienėje mokytojo veikloje komunikacija paprastai reiškiasi tarpasmeninių santykių lygmeniu, kai komunikuojama su vienu ar daugiau žmonių. Lietuvos edukologų tokia komunikacija dažniausiai tapatinama su bendravimu, suprantant ją kaip tarpasmeninę arba grupinę žmonių veiklą, kurioje keičiamasi patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais (Jovaiša, 1993). Komunikacija, kaip ir bet kuri kita veikla, iš asmens reikalauja atitinkamų gebėjimų. Gebėjimas, kuris pagal kvalifikaciją, žinias, mokėjimus ir įgūdžius asmeniui leidžia gerai atlikti komunikacinę veiklą, įvardijamas kaip jo komunikacinė kompetencija (Chreptavičienė, 1998). Dažnai komunikacinės kompetencijos terminas vartojamas kalbant apie komunikacinius mokėjimus. Komunikacinė kompetencija tikrąją savo kokybę įgyja tik aktyviai veikiant, t. y. efektyviai naudojantis mokėjimais komunikuoti. O šiuos mokėjimus pirmiausia lemia konkreti kūno kultūros mokytojo dalykinė veikla ugdymo procese. Kadangi tai dinamiška, emociinga, dažnai susijusi su konfliktinių situacijų sprendimu ir su įvairiomis aplinkomis (klase, sporto sale, stadionu ir pan.) veikla, M. E. Irvin (1990) nurodo, kad komunikuodamas kūno kultūros mokytojas turi gebėti:

- naudoti aiškia ir suprantama rašytinę bei sakytinę kalbinę raišką;
- aiškinant, analizuojant, įtikinėjant ar vertinant gebėti pritaikyti komunikacijos turinį ir stilių;
- priklausomai nuo situacijos ir klausytojų vartoti tinkamą kalbos stilių bei žodyną;
- mintis mokėti reikšti įvairiomis formomis — rašytine ar sakytine kalba, simboliais, neverbaline kalba.

Norint kūno kultūros mokytojui įvaldyti šią kompetenciją - bendrauti, yra būtina komunikacinė kompetencija, kuri turi būti atitinkamai ugdoma studijų metu aukštojoje mokykloje (Fominienė, 2006).

Vadybinė kompetencija. Kūno kultūros mokytojui, dirbančiam su mokinių grupe klasėje, bendraujant su tėvai ar kolegomis neišvengiama būtinybe tampa vadybinis tobulėjimas. Tai skatina įgyti mokytojui ir vadybinių kompetencijų. Vadybą mokytojui reikėtų suprasti kaip tam tikro darbo mastą su žmonėmis, o norint darbe pasiekti gerų rezultatų – reikėtų gebėti tvarkytis su grupe, komanda, bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis bei mokėti valdyti save (Mikoliūnienė, 2002). Mokytojui, kaip ir vadovui ar vadybininkui pirmiausia reikia suprasti pagrindines vadybos funkcijas (Mikoliūnienė, 2002).:

- Suplanuoti savo veiklą ugdymo procese ar pedagogų bendruomenėje;
- Organizuoti veiklą (paskirstyti užduotis ar darbus);
- Vadovauti veiklai ar darbui (priimti optimaliausius sprendimus tikslui pasiekti);
- Prižiūrėti – kontroliuoti atliekamas veiklas (ar visas padaryta laiku, pagal reikalavimus).

Edukologinėje erdvėje visada daugiau akcentuojama profesinė pedagogo kompetencija, nors profesinės ir vadybinės kompetencijos turi nemažai sąsajų. Vadybinių kompetencijų raiška daugiau atsispindi būtent per vadybos funkcijas, kurios švietime siejasi su pedagogo profesija. Vadybinės funkcijos ypač pasireiškia kūno kultūros mokytojui planuojant, organizuojant sportinę veiklą, rengiant komandas varžyboms, rengiant mokyklos bendruomenės sveikatinimo veiklas ir pan. (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Mokytojų vadybinės kompetencijos

Kompetencijų blokai	Kompetencija
Ugdomosios ir auklėjamosios veiklos planavimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas nustatyti klasės ar grupės poreikius • Gebėjimas apibrėžti tikslus • Gebėjimas numatyti rezultatus • Gebėjimas sudaryti įvairius veiklos planus
Ugdymo veiklos organizavimo	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas kurti darbo grupes • Gebėjimas paskirstyti veiklą įgaliojimus
Vadovavimo ugdomajam – auklėjamajam procesui	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas inicijuoti bei koordinuoti veiklą • Gebėjimas motyvuoti mokinius • Gebėjimas teikti informaciją

	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas tinkamai parinkti darbo metodus
Veiklos priežiūros – kontrolės	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas sukurti kontrolės sistemą • Gebėjimas nustatyti vertinimo kriterijus • Gebėjimas koreguoti veiksmus • Gebėjimas analizuoti atliktą veiklą

(Pagal V. Mikoliūniene, 2002)

Apibendrinant galima teigti, kad aukšta kūno kultūros mokymo/mokymosi kokybė neįmanoma be metodinių ir psichologinių žinių, nes vien tik reikalingi teigiami asmenybės bruožai neužtikrina ugdymo kokybės. Todėl kūno kultūros mokytojas turi nuolat sistemingai siekti kompetencijų tobulinimo ar net naujų įgijimo, nes švietimo sistema yra besikeičianti visuomenės ir mokslo sistema, reikalaujanti nepaliaujamo darbo.

1.4. Lietuvos ir ES dokumentuose apibrėžtų kompetencijų reglamentavimas

Lietuvai tapus ES nare, priimti visi ES valstybių įsipareigojimai, tarp jų *Lisabonos strategijos* įgyvendinimas – iki 2010 m. sukurti konkurencingą, dinamišką ir socialiai integralią Europos žinių visuomenę. Nuolatinis mokymasis ir kompetencijų ugdymas laikomi viena svarbiausių žinių visuomenės sukūrimo prielaidų. Lietuvoje suaugusiųjų mokymosi lygis pastaraisiais metais nuosekliai kyla, tačiau, palyginti su kitomis Europos šalimis, yra žemas. Šiame dokumente keliamas tikslas – pasiekti bent 12,5% darbingo amžiaus (24–64 m.) suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą lygį. Kaip pateikiama *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose*, Europos Komisija siekia, kad iki 2012 m. visi Lietuvos gyventojai turėtų realias galimybes mokytis visą gyvenimą, atnaujinti ir plėtoti gebėjimus. *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos* (2002) švietimo politikos apžvalgoje išreikšta mintis, kad viena rimčiausių švietimo sistemos reformos spragų yra nepakankamas dėmesys pedagogų rengimui ir tobulinimui, tad svarbiausias veiksnys ugdymo kokybei užtikrinti yra pedagogų kompetencija ir pasišventimas. Kad mokytojai būtų tinkamai parengti, buvo priimti bendrieji *Europos mokytojų kompetencijų ir kvalifikacijos principai* (Europos Komisija, 2004a). Vadovaujantis bendraisiais principais tikimasi, kad visi mokytojai bus parengti veiksmingai dirbti su informacija, technologijomis ir žiniomis, dirbti su žmonėmis (Babic, Irovic, 2008). *Valstybinė pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programa*, patvirtinta Lietuvos respublikos vyriausybės 2006 m. gegužės 25 d. nutarimu Nr. 468, pažymi, kad šiuo metu švietimo kokybė priklausys nuo pedagogų pasirengimo dirbti naujomis sąlygomis, nuo to, ar bus imtasi pedagogų rengimo reformos. Ryškėja pedagogų rengimosi dirbti atnaujintomis ugdymo turinio sąlygomis trūkumai: egzistuoja pedagogų akademiškumas, orientacija į „grynąjį mokslą“; sunkiai dėl ekonominių priežasčių mokyklose veikia pedagoginės - kvalifikacinės stažuotės; pedagogų rengimo sistema praktiškai nepritaikyta mokymosi visą gyvenimą reikmėms; dažnai studijų turinys nebuvo orientuotas į naujų

gebėjimų ir kompetencijos – kritinio mąstymo, problemų sprendimo, informacinio raštingumo – puoselėjimą, todėl mokytojas turi daug papildomai ruoštis, o tai reikalauja finansinių išteklių ir laiko.

Patvirtintoje švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. ISAK - 433/A1-83 „*Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje*“ ir „*Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos įgyvendinimo veiksmų plane*“ pabrėžiama, kad suaugusiųjų tęstinis mokymasis šalyje nėra pakankamai išplėtotas, o tai reiškia, kad mokytojų kompetencijų tobulinimui ir įgijimui nėra palankių sąlygų. Tad galima manyti, kad kompetencijų raiška ugdymo procese nėra kokybiška ir tikslinė.

Europos Taryba Lisabonoje 2000 m. kovo mėnesį patvirtino, kad Europa įžengė į žinių amžių, kuriame mokymasis visą gyvenimą tampa būtinybe. Vadovaudamasi šia nuostata Europos Komisija 2000 m. spalio 30 d. paskelbė *Mokymosi visą gyvenimą memorandumą*, kuriame suformulavo mokymosi visą gyvenimą sistemos plėtros strategiją bei sistemos plėtros gaires. Komisija ir šalys narės, remdamosios Europos užimtumo strategija, apibūdino mokymąsi visą gyvenimą kaip tikslingą mokymosi veiklą, kurios nuolat imamasi, siekiant didinti žinias, įgūdžius ir kompetenciją (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2004)* kompetencija apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų bei vertybinių nuostatų visuma. “Pagrindinių įgūdžių”, t.y. pagrindinių kompetencijų sistemos apibrėžimo pokyčiai prasidėjo 2000 metais, kai Europos Taryba Lisabonoje nubrėžė ES strateginį tikslą tapti konkurencingiausia, žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje derėtų ekonominė plėtra, didesnis ir kokybiškesnis užimtumas ir tvirtesnė socialinė sanglauda. Buvo pabrėžta, kad Europos švietimo ir ugdymo sistema turėtų prisitaikyti prie “žinių visuomenės”, kuri reikalinga strategijos taikymo lygiui ir kokybei gerinti, poreikių (Babic ir kt. (2008). Kaip teigiama Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacijos bei švietimo ir mokslo ministerijos (2008) leidinyje, politinėse diskusijose apie suaugusiuosius ir ne tik juos, terminas mokymasis visur vertinamas palankiau už terminą švietimas. Mokymasis visą gyvenimą pakeitė anksčiau UNESCO vartotą terminą švietimas visą gyvenimą, nes mokymasis visą gyvenimą apima visas sritis: mokymąsi mokykloje, profesinį mokymą, mokslą universitete bei suaugusiųjų mokymąsi. Europos Taryba Barselonoje 2002 m. parengė *2010 metų švietimo ir ugdymo darbo programą*. Ši programa yra svarbi dėl pasikeitusio požiūrio į kompetencijas (terminologija, apibrėžimai ir pasirinkimas). Šiuose dokumentuose terminas “pagrindiniai įgūdžiai” keičiamas terminu ”pagrindinės kompetencijos”. Mokymosi visą gyvenimą požiūriu kompetencijos inicijuoja aukšto lygio individo gebėjimų ir socialinių poreikių integraciją (Babic ir kt., 2008).

Europos kvalifikacijų sąrangos projekte išskirtos keturios kompetencijų grupės: kognityvinės kompetencijos, funkcinės kompetencijos, asmeninės kompetencijos, etinės kompetencijos. Šios keturios kompetencijų grupės išskaidytos į kontekstines/situatyvines ir bendrąsias ugdymo kompetencijas.

D. Lepaitės (2005) nuomone, kompetencijos plėtojimas tampa aktuali ugdymo programų tikslu, turime vadovautis Europos kvalifikacijų sąrangos (2005) bei Bolonijos proceso Bergeno ministrų konferencijos 2005 m. priimtais nutarimais; Europos aukštojo mokslo struktūrų derinimo projekto ataskaita, kurioje išskirtos trijų tipų bendrosios kompetencijos (instrumentinės, tarpasmeninės ir sisteminės); 2005 metais išleisti bendri europiniai principai mokytojų kompetencijoms ir kvalifikacijoms; bendrieji reikalavimai studijų programoms (Žin., 2005, Nr.93-3461; mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (patvirtinta 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-54, Žin., 2007, Nr.12-511); pedagogų rengimo standarto gairių projekto tyrimo ataskaita. Kadangi yra patvirtinta mokymosi visą gyvenimą koncepcija, nuolat turi būti tobulinamos kompetencijos, antraip, sparčiai besivystant technologijoms, pedagogai atitrūktų nuo šiuolaikinio pasaulio ritmo.

Europos šalims vienijantis ir didėjant žmonių mobilumui, plečiantis informacinių komunikacinių technologijų taikymui visose veiklos srityse, didėja poreikis plėtoti tokias pačias bendrąsias kompetencijas: informacinį raštingumą, užsienio kalbų mokėjimą, komunikabilumą, asmeninius gebėjimus ir kt. bei mokytis visą gyvenimą, tad bendrųjų kompetencijų plėtojimo sąlygos gali būti nusakomos V. Žydžiūnaitės ir kt. (1999), išryškintomis savybėmis:

- pritaikomumas (dirbant įvairaus pobūdžio organizacijose);
- tęstinumas (jas galima plėtoti visą gyvenimą);
- lankstumas (reikalingų kompetencijų plėtojimas);
- prieinamumas (sąlygų jas įgyti visiems sudarymas);
- perkeliamumas (pritaikymas naujoms veiklos sąlygoms).

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijų reglamentavimo tvarka remiasi ES standartais ir direktyvomis. Lietuvoje bendrosios kompetencijos interpretuojamos įvairiai: bendriniai gebėjimai, bendrosios kvalifikacijos, pamatiniai gebėjimai, esminiai gebėjimai ir pan.

II. ŠIAULIŲ KŪNO KULTŪROS MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS UGDYMO PROCESĖ TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodai (bendrojo vertinimo modelio BVM ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema)

Mokyklos, vertindamos savo veiklos kokybę, susiduria su efektyvesnių tyrimo būdų, metodų pasirinkimu ir taikymu. Išanalizavus įvairius šiuo metu organizacijose naudojamus ar rekomenduojamus vertinimo metodus ir, įvertinus mokyklos veiklos ar atskirų ugdymo procesų valdymo metodiką, pasirinkta 2 tyrimo metodai: bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (*Balanced Scorecard* metodika). Šių metodikų pagrindu sudaryta anketa kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškai ugdymo procese galimybių ir rezultatų nustatymui, remiantis pagrindiniais įstaigos vadybos rodikliais: finansiniais; orientuotais į klientus - mokyklos bendruomenę (tėvus ir mokinius); žmoniškųjų išteklių valdymo bei ugdymo procesų (veiklos, kompetencijų ir kt.) gerinimo. Tyrimų metodikos leidžia laisvai jas interpretuoti ir taikyti pagal norimos organizacijos tipą (šiuo atveju švietimo) bei vertinimo sritį (šiuo atveju – kompetencijų raiška).

Šių metodų metodologinės idėjos teigia, kad žmonės yra organizacija. Jie yra pats svarbiausias organizacijos turtas. Organizacijos sėkmė galiausiai priklauso nuo to, kaip darbuotojai sąveikauja vienas su kitu ir kaip valdo turimus išteklius. Pagarba, dialogas, įgalinimas ir saugios bei sveikos aplinkos suteikimas yra tie pagrindai, kurie nulemia darbuotojų įsipareigojimą ir dalyvavimą, kad organizacija tobulėtų. Organizacija valdo, plėtoja bei panaudoja savo žmonių kompetenciją ir visą potencialą individualiu ir visos organizacijos lygmeniu, siekdama įgyvendinti savo strategiją ir planavimą bei veiksmingą procesų eigą. *Kai organizacija sukuria nuolatinio darbuotojų kompetencijos plėtojimo, didesnės atsakomybės prisiėmimo ir didesnio iniciatyvumo skatinimo sistemas, darbuotojai į tai atsiliepia didesniu indėliu į darbą. Tai galima pasiekti užtikrinant, kad jie sietų savo veiklos tikslus su organizacijos*

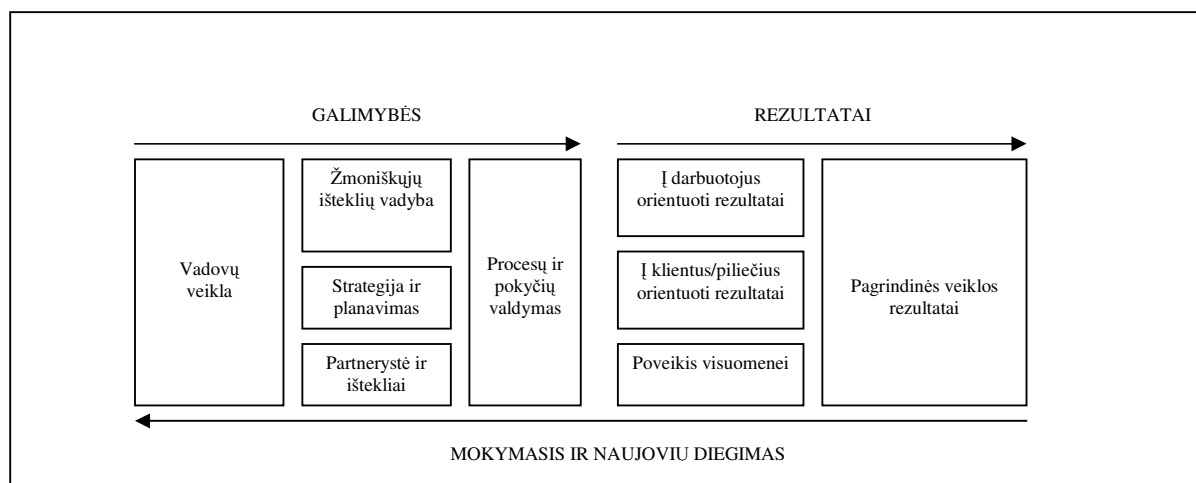
tikslais, ir įtraukiant juos formuoti su priėmimu į darbą, mokymu ir apdovanojimu susijusių politiką (BMV, 2006).

Bendrojo vertinimo modelio (BVM) metodologija. Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) yra kokybės vadybos metodas, parengtas vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliu ir Vokietijos Valdymo mokslų universiteto parengtu Speyer modeliu (BVM, 2006). Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę. Jį parengė Naujovių teikiant viešąsias paslaugas grupė – iš nacionalinių ekspertų sudaryta darbo grupė, kurios tikslas skatinti keitimąsi valdymo naujovėmis ir bendradarbiauti Europos Sąjungoje tobulinant viešųjų paslaugų teikimą. Tai yra įsivertinimo metodas, savo turiniu artimas daugumai visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modeliui, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms ir atsižvelgiantis į esminius jų skirtumus.

BVM siekiama keturių tikslų (BVM, 2006):

1. Pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus ir laipsniškai su jais supažindinti, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk“ prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“.
2. Skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos.
3. Jungti įvairius kokybės vadybos modelius.
4. Palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

Šiems tikslams pasiekti yra parengti keli komponentai: 9 kriterijų struktūra, 28 daliniai kriterijai su pavyzdžiais ir patarimais (žr. 4 pav.), kurie yra atrinkti ir pritaikyti Lietuvos realijoms; vertinimo lentelės galimybių ir rezultatų kriterijams, įsivertinimo gairės, lyginamosios analizės projektai ir terminų žodynas.



4 pav. BVM struktūra (BVM, 2006)

Metodologija leidžia organizacijai keisti tiriamų sričių turinį, todėl ir šiame tyrime yra atrinkti kriterijai, aktualiausi pasirinktai darbo temai. Kadangi BVM modelis numato įvairių kokybės vadybos modelių jungtį, tai pasinaudota dar vienu organizacijų veiklos tyrimo metodu - subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (*Balanced Scorecard* metodika).

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (*Balanced Scorecard* metodika).

Dar visai neseniai švietimo įstaigos tik pradėjo kurti savo veiklos strategijas, o šiuo metu šis procesas jau susiduria su išbandymu: kaip pamatuoti nematerialius įstaigos išteklius, siejamus su finansine veikla. Tam reikalui dar 1990 metais JAV verslo plėtros tyrimų korporacijos sukūrė metodą tokio pobūdžio tyrimams ir įsivertinimams vykdyti. Buvo sukurta *Balanced Scorecard* metodika (Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema, 2005).

Balanced Scorecard metodika, kurios koncepcija yra paversti strateginius planus į tikslų ir operatyvių veiksmų sistemą. Lietuviškai *Balanced Scorecard* metodiką galima pavadinti subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema. Ja naudodamasi organizacija sprendžia labai aktualius uždavinius: transformuoja strategiją į skaičius; strateginius tikslus susieja su kasdieniais darbuotojų veiksmais; įgyvendina strategiją, kontroliuodama kasdienes veiksmus ir vertindama jų efektyvumą; užtikrina ilgalaikį įmonės išlikimą ir augimą; sustabdo „gaisrų gesinimą“ ir sudaro galimybę nuolat gerinti procesus; užtikrina greitą reagavimą į rinkos pokyčius; optimizuoja procesus.

Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema padeda pasirinkti efektyviausius tikslų pasiekimo būdus. Sistemos kūrėjai pasiūlė, nustačius strategiją, suskirstyti įmonės rodiklius į keturias grupes (Svaravičius, 2006):

- I. *Finansinių rodiklių grupė.*
- II. *Klientų rodiklių grupė*, kuri turi atsakyti, kuo galima sudominti savo klientus (mokyklos bendruomenę), kad būtų pasiekti reikiami finansiniai rezultatai (mokyklos biudžetas (tuo pačiu kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi lėšos) tiesiogiai priklauso nuo mokinių skaičiaus – mokinio krepšelio metodika), kokie yra mokyklų pranašumai (aukšta kvalifikacija, ugdymo aplinka, įstaigos kultūra ir strategija, prioritetai);
- III. *Procesų gerinimo rodiklių grupė*, kuri turi atsakyti, kokius procesus (ugdymo, valdymo ir kt.) ir kaip reikia gerinti, kad būtų padidintas konkurencingumas ir kokybė;
- IV. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė*, kuri turi atsakyti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis, technologijomis naudojantis galima įgyvendinti savo konkurencinius pranašumus.

Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Vadinasi, šiuo atveju kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška turi būti pamatuota – kokios dažniausiai kompetencijos ir kokiame ugdymo proceso etape pasireiškia, kokių kūno kultūros mokytojai kompetencijų dar stokoja, bet jos reikalingos valdyme ir pan. Išsiaiškinus šiuos kompetencijų esybės ir raiškos atvejus, galima modeliuoti jų valdymo procesą.

Ši sistema kaip ir BVM leidžia organizacijai atsirinkti, modeliuoti įsivertinimo metodiką, pasirenkant kas tuo metu aktualiausia. Tad šiame darbe didesnis dėmesys buvo kreipiamas į kūno kultūros mokytojų suvokimą apie jų kompetencijų raišką bei derinimą su mokyklos veiklos bendrąja strategija.

2.2. Tyrimo instrumento – anketos kūno kultūros mokytojams sudarymas ir rezultatų analizė

Organizuojant magistro darbe numatytą respondentų apklausą Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklose, apklausiant buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – anketa.

Anketa (iš pranc. enqute – tyrimas; angl. – questionnaire; vok. – fragebogen; rus. – анкета, опросный лист) – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis. Tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gauti duomenys būtų patikimi (Kardelis, 2002).

Anketą sudaro 2 dalys: pirmoji anketos dalis skirta įvertinti respondentų demografines charakteristikas, bei atskleisti kūno kultūros mokytojų patirtį bei kvalifikaciją. Taip siekiama nustatyti demografinių duomenų įtaką kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškai. Antroje anketos dalyje pateikti 4 kriterijų blokai, kuriuos sudaro galimybių ir rezultatų įvertinimas bei vertinimo kriterijai su standartizuotais teiginiais.

Vertinimo kriterijai ir teiginiai sudaryti remiantis BVM ir subalansuotų rodiklių sistemos metodologijos reikalavimais, kurie iliustruoja teorinėje magistro darbo dalyje atskleistus švietimo politikos, švietimo valdymo, kompetencijų raiškos ugdymo procese klausimus. Apklauso 4 kriterijai („*Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje*“, „*Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė*“, „*Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė apibrėžianti, kokius ugdymo/si procesus ir kaip reikia gerinti, siekiant kokybės (kompetencijų ir kvalifikacijos pagrindu)*“, „*Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)*“) yra paruošti, remiantis subalansuotų rodiklių sistemos rekomendacijomis, o daliniai ir vertinimo srities kriterijai atrinkti pagal tyrimo temą iš BVM metodikos. *Galimybių požymiai nustato, ką*

organizacija daro ir kaip jos išskelti uždaviniai priartina ją prie siekiamo rezultato. Rezultatų kriterijais matuojami į klientus/piliečius, į žmones orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei ir pagrindinės veiklos rezultatai bei nustatomos vidinių rodiklių vertės.

Kas paskatino tyrime remtis viešojo administravimo ir valdymo tyrimų apklausų metodais? Kompetencijų valdymas sudaro galimybę vykdyti lankstesnę žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, padeda užtikrinti vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos vientisumą ir koordinavimą bei paskatinti kultūrinius pokyčius mokykloje. Tačiau kompetencijų valdymo sistemos įdiegimas reikalauja tam tikrų sąlygų įgyvendinimo, t.y. kryptingo vadovavimo ir politinės valios, kompetentingos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos organizacijose, strateginio planavimo ir veiklos vertinimo sistemų įdiegimo. Akcentuojama, kad prieš pradėdant diegti kompetencijomis paremtą žmogiškųjų išteklių valdymą, būtina atidžiai išanalizuoti viešojo valdymo reformos pažangą šalyje ir progresą įgyvendinant aukščiau išvardytas sąlygas (Šiugždinienė, 2006). Todėl šie pažangūs viešojo valdymo tyrimų metodai ir buvo pasirinkti šiam tyrimui. Rezultatai rodo, kad šiuos metodus būtų galima taikyti ir mokyklose, kur labai dažnai vyksta įvairios apklausos, paremtos anketavimu.

Analizei panaudoti statistiniai metodai: reitingo pozicijos priskyrimas tiriamam objektui, aritmetinio vidurkio skaičiavimas, procentinė atsakymų skaičiaus išraiška. Reitingo pozicijos numeris parodo, kokią poziciją respondentų vertintas teiginys užima jų sąrašė, sudarytame mažėjančia tvarka. Aritmetinis vidurkis šiuo atveju parodo pasirinkto paties tiriamo objekto ar reiškinio ypatybes.

Anketinė apklausa buvo vykdoma 2010 m. sausio/kovo mėnesiais. Tyrime dalyvavo 65 Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų kūno kultūros mokytojai. Tyrimo imtį įtakojo kūno kultūros mokytojų, dirbančių Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose, skaičius – 78. Todėl tiriamiesiems buvo pateiktos 75 anketos. Sugrįžo 65 anketos. Anketų grįžimo kvota – 93 proc. laikytina labai gera. Tyrimo metu nesiekta kiekybės, nes naudotasi kokybiniais vertinimo metodais (BVM ir subalansuotų rodiklių sistemos pavyzdžiais).

2.2.1. Kriterijaus „Demografiniai duomenys“ rezultatų analizė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (žr. 10 lentelę) rodo, kad didžiausia kūno kultūros mokytojais dirbančių mokytojų dalis yra 41 - 50 metų amžiaus (38 apklaustųjų arba 59 proc.).

10 lentelė

Respondentų amžius, (N = 65)

Amžius	Skaičius (n)	Procentai
--------	--------------	-----------

nuo 24 iki 30	3	4,5
nuo 31 iki 40	9	14
nuo 41 iki 50	38	59
nuo 51 iki 61	15	23
nuo 62	-	-

Šis demografinis rodiklis gali įtakoti tyrimo tikslo aktualumą: ar mokyklose pakankamai kūno kultūros mokytojų, turinčių reikalingų kompetencijų bei kaip šias kompetencijas taiko ugdymo (šiuo atveju kūno kultūros) procese? Tyrimo metu nustatyta, kad didesnė dalis kūno kultūros mokytojų (59 proc.) yra tokio amžiaus, kai jau yra pasiekę aukštą kvalifikaciją, turi pakankamai didelį pedagoginį stažą ir dar aktyviai siekia karjeros, tam turi stiprią motyvaciją, įtakojamą socialinių veiksnių. Tačiau aktyviausiai besidominčių savo pedagogine veikla, jaunų specialistų Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklose nėra taip daug – atitinkamai 14 ir 4,5 proc. respondentų. Galima manyti, kad įvairios švietimo reformos, psichologinė ir ekonominė situacija mokyklose jaunos mokytojus paskatino ieškoti kitur darbo (klubuose, sporto mokyklose, emigracija). Pensijinio amžiaus mokytojų nėra tarp respondentų, o prieš pensijinio amžiaus mokytojų yra nemaža dalis – 23 proc. Galima daryti prielaidą, kad amžiaus rodiklis turės įtakos tyrimo rezultatams.

Darbuotojo profesinė patirtis tiesiogiai priklauso nuo darbo stažo: kuo daugiau žmogus susiduria su praktine veikla, tuo didesnė tikimybė, kas jis sieks tobulinimosi, įgys reikiamų kompetencijų ir gebėjimų, bei išmoks juos derinti, taikyti savo darbe, valdys procesus. Pedagoginė kvalifikacija taip pat priklauso nuo darbo stažo. Tam tikslui ir pasirinktas respondentų darbo stažo mokykloje kriterijus (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Respondentų darbo stažas mokykloje, (N = 65)

Darbo stažas	Skaičius (n)	Procentai
iki 1	1	1,5
nuo 1 iki 5	2	3,1
nuo 5 iki 10	10	15
nuo 10 iki 15	17	27
nuo 15 iki 20	25	38,5
nuo 20 ir daugiau	10	15

Duomenys rodo, kad didesnė dalis mokytojų (25 tiriamasis arba 38,5 proc.), pagal savo darbo mokykloje laiką, turi pakankamai aukštą profesinę kvalifikaciją. Galima manyti, kad 17 respondentų (27 proc.), nurodžiusių savo darbo stažą virš 10 metų, yra ne kartą lankę

kvalifikacijos kėlimo kursus, atestavosi (mokytojo- vyr. mokytojo, metodininko kategorijoms). Be to, pastarieji metai švietimo sistemoje buvo pokyčių laikas (ugdymo programų keitimasis, švietimo prioritetų pokytis). Todėl darbo stažas gali turėti įtakos šių pokyčių suvokimui, sugebėjimui atsirinkti svarbiausius elementus, taikyti praktinėje ugdymo veikloje. Didesnę pedagoginę patirtį turintis mokytojas turi galimybę lyginti vykstančius pokyčius, taip galėdamas kokybiškiau valdyti jų raišką. Suprantama, kad čia ryškiausiai pasireiškia tokio mokytojo bendrosios, profesinės, vadybinės, socialinės kompetencijos – tai lemia jo patirtis.

Ne mažiau svarbu mokytojo pedagoginė kvalifikacija. Šių kriterijų iliustruoja 12 lentelė.

12 lentelė

Pedagoginė respondentų kvalifikacija, (N = 65)

Pedagoginė kvalifikacija	Skaičius (n)	Procentai
Mokytojas	2	3
Vyr. mokytojas	35	54
Mokytojas metodininkas	25	39
Ekspertas	2	3
Neatestuota	1	1,4

Jei mokytojas per savo darbo laiką natūraliai įgyja kompetencijas, tai šis kriterijus „*Pedagoginė respondentų kvalifikacija*“ iliustruoja pedagogo siekį kelti savo profesinį lygį, t.y. įgyti vis naujesnių kompetencijų ar jas tobulinti. Taip pat kvalifikacinė kategorija (ir darbo stažas) įtakoja mokytojo uždarbį, kas gali būti ryškiu stimulu jo tobulėjimui. Didžioji dalis respondentų (54 proc.) yra įgiję vyresniojo mokytoja kvalifikaciją ir mokytojo metodininko (39 proc.). Tai rodo, kad Šiaulių miesto kūno kultūros mokytojai turi turėti pakankamai kompetencijų bei gali tinkamai jas reikšti ugdymo procese. Aukščiausią kvalifikaciją – ekspertas – yra įgiję tik 2 respondentai. Neatestuotą arba turinčių mokytojo kvalifikaciją yra labai nedidelė dalis tarp apklaustųjų (4,4 proc.). Todėl galima teigti, kad kūno kultūros mokytojai buvo tiesiog priversti kelti savo kvalifikaciją, pagal minėtus kriterijų reikalavimus bei patys suvokdami kompetencijos svarbą, tolimesnio mokymosi prasmę.

Kriterijaus „Demografiniai rodikliai“ rezultatų analizės apibendrinimas:

- Kūno kultūros mokytojų kvalifikacinė kategorija yra tiesiogiai priklausoma nuo darbo stažo, nes pagal „*Pedagogų atestacijos nuostatai, 2007*“ pedagogas aukštesnę kvalifikacinę kategoriją gali įgyti kas 5 metai. Šiaulių kūno kultūros mokytojų darbo stažo vidurkis – 20 metų, įgiję vyr. mokytojo

ir metodininko kvalifikacijos – apie 89 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad kūno kultūros mokytojai turi pakankamas profesines kompetencijas.

2.2.2. Kriterijaus „Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje“ duomenų analizė

Kiekvienas anketos dalinis kriterijus įvardija tam tikrą veiklos, kompetencijos raiškos galimybių aspektą, kuriuo galima apibūdinti gerąją mokyklos, mokytojų patirtį. Po dalinio kriterijaus išvardijami konkretūs pavyzdžiai, iliustruojantys veiklos sėkmę. Jie analizuoja, kaip realizuojamos veiklos, kompetencijų raiškos galimybės. Analizuojami didžiausi ir mažiausi rodikliai (vertinama 1-5 balo) pasirinktu kriterijumi (reitingavimas).

Pirmojo kriterijaus „Finansinių rodiklių grupės, iliustruojančios mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje“ galimybių įvertinimas (2,59 balai) iliustruoja kūno kultūros mokytojų nuomonę apie mokyklos finansines ir bendrakultūrinės galimybes bei siekiamybes kompetencijų raiškos srityje. Šis kriterijus daugiau liečia mokyklos vadovų veiklą, formuojamą įstaigos valdymo kryptį, vadovų požiūrį į kūno kultūros dalyko svarbą įstaigos veikloje, šio dalyko finansavimą (žr. 13 lentelę)

13 lentelė

Technologijų, finansų ir turto valdymo galimybių įvertinimas, (N = 65)

GALIMYBIŲ VERTINIMAS					
KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS					
Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje					
Vertinimas	Respondentų pasiskirstymas		Pavyzdys	Balai (vidurkis)	
	1	Skč.			Proc.
Valdo technologijas, finansus ir turta			2	3	
		25	38	Užtikrina efektyvius kasdienes veiksmus diferencijuodami užduotis ir išteklius pagal prioritetus (mokyklos administracija mokytojui yra pavyzdys, kaip savo kompetencijas taikyti pagal situacijos prioritetus)	2,25
		55	85	Suteikia visiems darbuotojams prieigą prie jiems būtinos informacijos ir žinių: naudojamas intranetas, bendras serveris, informaciniai biuleteniai, žinių duomenų bazės, protokolai, skelbimų lentos.	3,36
		61	94	Naudoja technologijas, kurios: padeda pasiekti uždavinius, dalytis žinioms, mokytis ir tobulėti, skatina sąveiką su kitomis įstaigomis ir mokyklomis, kuria ir palaiko vidinius ir išorinius IT tinklus	4,03
		32	49	Paruošia patalpas atsižvelgiant į kūno kultūros mokytojo vykdomas ugdymo programas bei bendruomenės poreikius	1,25
		38	58	Užtikrina kuo geriausių finansinių išteklių panaudojimą organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti.	2,06
			Bendras įvertinimas:	2,59	

Šio kriterijaus aukščiausias teiktas balas yra „Naudoja technologijas, kurios: padeda pasiekti uždavinius, dalytis žinioms, mokytis ir tobulėti, skatina sąveiką su kitomis įstaigomis ir mokyklomis, kuria ir palaiko vidinius ir išorinius IT tinklus“ – 4,03 balo. Šiam

daliniam kriterijui reikšmę suteikė 94 proc. visų apklaustųjų. Tai gali reikšti, kad mokyklose yra skatinama informacinių technologijų įvaldymo bei komunikacinė kompetencijos. Suprantama, kad bendradarbiavimas tarp mokyklų skatina gerą patirtį, todėl kūno kultūros mokytojams sudarytos sąlygos tobulėti, skleisti savo profesinių kompetencijų įgūdžius mieste.

Pastaruoju metu daug kalbama apie mokyklų finansavimą, priklausymą nuo mokinio krepšelio (MK) metodikos bei steigėjo – miesto savivaldybės biudžeto dalies, skiriamos mokyklų aplinkos kūrimui, renovacijoms. Pasidomėjus įvairiais tyrimais bei švietimo ir sporto skyrių statistika, galima konstatuoti, kad daugumoje bendrojo lavinimo mokyklų nėra visiškai sutvarkytų sporto salių, aikštynų, stadionų. Tad nenuostabu, kad vertinimo kriterijai „*Paruošia patalpas atsižvelgiant į kūno kultūros mokytojo vykdomas ugdymo programas bei bendruomenės poreikius*“ (1,25 balo) ir „*Užtikrina kuo geriausią finansinių išteklių panaudojimą organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti*“ (2,06 balo) yra pakankamai žemi. Tai reiškia, kad kūno kultūros mokytojui gali būti sudėtinga įvairiapusiškai dirbti, taikyti įvairias kompetencijas veikloje bei savotišką nusivylimą, jei dalykas nėra prioritetingoje dalykų finansavimo sistemoje.

Šie galimybių įvertinimai suformuluoja išvadą, kad daugelyje mokyklų strateginis tikslas yra mokytojų kompetencijų ir gebėjimų skatinimas per IT tinklą ir komunikaciją, tačiau kūno kultūros srities turtinimui nėra skiriama pakankamai didelis dėmesys.

„*Finansinių rodiklių grupės, iliustruojančios mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje*“ rezultatų įvertinimą – 3,06 balai parodo 14 lentelės duomenys.

14 lentelė

Finansų politikos, nukreiptos į kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos galimybes įvertinimo rezultatai, (N = 65)

REZULTATŲ VERTINIMAS				
KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS				
Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje				
Vertinimas	Respon. pasiskirstymas		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
4	Skč.	Proc.	5	6
Finansų politika, nukreipta į kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos galimybes	34	52	Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai (ugdymo aplinkų kūrimas, tobulinimas; finansinių išteklių, reikalingų kompetencijoms ir kvalifikacijai tobulinti tolygus paskirstymas)	3,1
	18	28	Kūno kultūros mokytojai semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos (išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas)	1,50
	29	45	Stebima sisteminga technologijų pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės, reikalingos kompetencijų tobulinimui	2,1
	52	80	Organizacijos išitraukimas į bendruomenę ir jos ekonominis poveikis visuomenei bei vietos bendruomenei (finansinė parama vietiniams renginiams; rėmimas – parama vietiniams sporto renginiams, perspektyvių sportininkų mokinių rėmimas, kūno kultūros mokytojų skatinimas)	4,7
	46	71	Biudžeto ir finansinių tikslų pasiekimas (alternatyvių finansavimo šaltinių naudojimo tikslų pasiekimas mokytojų kompetencijų raiškai - tarptautinių ir nacionalinių fondų, programų, projektų, rėmėjų, gyventojų pridėtinio mokesčio 2 proc. dalis ir kt.)	3,9
Bendras įvertinimas:				3,06

Šio kriterijaus įvertinimai rodo, kad kūno kultūros mokytojai (80 proc.) mokyklose yra skatinami už konkrečius pasiekimus, finansuojami jų organizuojami renginiai ir gabūs sportininkai mokiniai. Tad kriterijaus požymis „*Organizacijos įsitraukimas į bendruomenę ir jos ekonominis poveikis visuomenei bei vietos bendruomenei (finansinė parama vietiniams renginiams; rėmimas – parama vietiniams sporto renginiams, perspektyvių sportininkų mokinių rėmimas, kūno kultūros mokytojų skatinimas)*“ įvertinamas aukščiausiai – 4,7 balo. Tačiau kūno kultūros mokytojai jaučia stygių seminarams, vykstantiems pačioje mokykloje (1,5 balo). Tai gali reikšti ir motyvacijos trūkumą, nes apklaustųjų kvalifikacinė kategorija ir stažas rodo, kad dauguma jau tobulinosi, o naujų programų kompetencijų skatinimui mieste yra mažai .

Mokyklose populiariu vykdyti įvairius projektus. Tai efektyvi priemonė, gauti papildomą finansavimą įvairioms ugdymo reikmėms. Šią tendenciją patvirtina ir požymio „*Biudžeto ir finansinių tikslų pasiekimas (alternatyvių finansavimo šaltinių naudojimo tikslų pasiekimas mokytojų kompetencijų raiškai - tarptautinių ir nacionalinių fondų, programų, projektų, rėmėjų, gyventojų pridėtinio mokesčio 2 proc. dalis ir kt.)*“ įvertinimas (46 apklaustųjų įvertino - 3,9 balo). Projektinė veikla šiuo atveju labai efektyvi priemonė kompetencijų raiškai, nes kuriant ir vykdant projektus, reikalingos skirtingos kompetencijos.

Neblogai įvertinta pažanga mokykloje - „*Stebima sisteminga technologijų pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės, reikalingos kompetencijų tobulinimui*“ – 2,1 balo skyrė 45 proc. respondentų. Kūno kultūros mokytojo darbe IT tiesioginis reikalingumas yra nedidelis, tačiau bendra mokyklos valdymo strategija skatina mokytojus siekti šios kompetencijos (dokumentacijos parengimas, elektroniniai dienynai, pažymių knygelės, projektų valdymas). Šis požymis siejasi su vadybinės ir bendrosios kompetencijos raiška, todėl galima manyti, kad kūno kultūros mokytojai įvertino šių kompetencijų svarbą savo darbe.

2.2.3. Kriterijaus „Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė“ duomenų analizė

Mokyklų veikla tiesiogiai priklauso nuo mokinių skaičiaus, bendruomenės socialinės gerovės, mikroklimato, požiūrio į mokytojus ir kitus darbuotojus. Todėl švietimo įstaigoms būtina įsivertinti savo konkurencingumo lygį kitų mokyklų atžvilgiu, išsiaiškinti bendruomenės tikslus ir galimybes. Bendras šių vertinamų prioritetų rodiklis pavadintas šioje anketoje kaip „*Motyvuoja mokyklos bendruomenę, teikia jiems pagalbą bei rodo pavyzdį*“ (žr. 15 lentelę). Šis rodiklis iliustruoja kūno kultūros mokytojų profesinės, socialinės ir vadybinės kompetencijos raišką ugdymo veikloje.

Aukščiausią įvertinimą kūno kultūros mokytojai skyrė „*Sąmoningai plėtoja bendradarbiavimą su svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis (tėvais, rėmėjais, sporto ir kitomis viešosiomis organizacijomis, interesų grupėmis)*“ – 4,6 balo (96 proc. respondentų) ir

“Konsultuoja, siekiant bendruomenei padėti pasiekti profesinius ir asmeninius tikslus, ir užtikrinama, kad būtų atsižvelgiama į jų kompetencijų tobulinimą“ - 4,1 balas (86 proc. apklaustųjų) (žr.15 lentelę). Šie vertinimo požymiai iliustruoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją: socialiai bendrauti, surasti perspektyviausius ir profesionaliai ugdyti gabiusius mokinius, kontaktuoti su ugdomais mokiniais bei kolektyvu.

15 lentelė

Mokyklos bendruomenės motyvavimo, teikiant jiems pagalbą bei rodant pavyzdį galimybių įvertinimas, (N = 65)

GALIMYBIŲ VERTINIMAS				
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>				
Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
1	Skč.	Proc.	2	3
Motyvuoja mokyklos bendruomenę, teikia jiems pagalbą bei rodo pavyzdį	35	54	Tarnauja kaip elgesio modelis mokiniams ir veikia laikydamiesi organizacijos vertybių.	3,6
	56	86	Konsultuoja, siekiant bendruomenei padėti pasiekti profesinius ir asmeninius tikslus, ir užtikrinama, kad būtų atsižvelgiama į jų kompetencijų tobulinimą	4,1
	35	54	Atsižvelgia į individualius mokinių, tėvų poreikius ir asmenines aplinkybes priimdami sprendimus dėl atsakomybės, pareigų pasiskirstymo, priežiūros	2,1
	62	95	Sąmoningai plėtoja bendradarbiavimą su svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis (tėvais, rėmėjais, sporto ir kitomis viešosiomis organizacijomis, interesų grupėmis)	4,6
	58	89	Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes	1,5
			Bendras įvertinimas:	3,18

Mokyklos kaip organizacijos išgyvenimas priklauso nuo strateginio veiklos planavimo, savo veiklos įvertinimo ir įsivertinimo (Jucevičius, 2003). Mokyklos administracijai iškeliami svarbi užduotis – į planavimo procesą įtraukti kuo daugiau mokytojų. Dalykinės žinios gali padėti kuriant mokyklos viziją, suformuojant pagrindinius veiklos tikslus. Sugebėjimas analizuoti savo ir kitų veiklą, numatant sprendimo kelius, šiuo metu mokykloje tampa aukščiausiu kompetencijų pasireiškimo laipsniu (Bendrosios programos, 2008). Vadinasi, kūno kultūros mokytojas turi pasižymėti vadybinėmis kompetencijomis, kad sugebėtų administruoti aptartus vadybos požymius. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad 89 proc. respondentų „Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes“ nepakankamai – 1,5 balo. Rezultatai leidžia teigti, kad kūno kultūros mokytojai turi tobulinti vadybinę kompetenciją, įsijungdami į bendrą mokyklos valdymą.

Rodiklio „Mokyklos bendruomenės patenkinimo vertinimo rodikliai ir rezultatai“ rezultatų bendras įvertinimas - 3,14 balo (žr. 16 lentelę). Šis rodiklis vertinamas pakankamai gerai.

16 lentelė

Mokyklos bendruomenės patenkinimo vertinimo rodiklių ir rezultatų įvertinimas, (N = 65)

REZULTATŲ VERTINIMAS				
KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS				
Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
	Skė.	Proc.		
Mokyklos bendruomenės patenkinimo vertinimo rodikliai ir rezultatai	41	63	Ugdymo procesų veiklos turtinimo projektų, kuriuose atsižvelgiama į ugdytinių kompetencijų tobulinimą, skaičius	2,4
	38	58	Kūno kultūros ir sveikatinimo žinių, plėtra naudojant intranetą, žinių duomenų bazes, patirties iš komandiruočių, stažuočių, konferencijų, seminarų sklaida, sportinės veiklos organizavimas ir kt.)	4,2
	59	91	Mokinių kompetencijų aprašų tobulinimas ir taikymas ugdymo/si veikloje	1,3
	48	74	Pavojingų situacijų, traumų sportinėje ar ugdymo veikloje, konfliktų valdymas	3,2
	63	97	Socialinis sąmoningumas ir komunikavimas (geba susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, gebėjimą užmegzti ryšius ir palaikyti tvirtus santykius, pasiekti tikslus ir prisitaikyti prie aplinkos; bendrauti su įvairių soc. grupių žmonėmis)	4,6
				Bendras įvertinimas:

Analizuojant šių požymių vertinimo rezultatus, išryškėja dėsningumas: aukščiausiai vertinami tie požymiai, kurie iliustruoja kūno kultūros mokytojų profesines, komunikavimo ir socialines kompetencijas. Pavyzdžiui, „Kūno kultūros ir sveikatinimo žinių, plėtra naudojant internetą, žinių duomenų bazes, patirties iš komandiruočių, stažuočių, konferencijų, seminarų sklaida, sportinės veiklos organizavimas ir kt.) bei „Socialinis sąmoningumas ir komunikavimas (geba susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, gebėjimą užmegzti ryšius ir palaikyti tvirtus santykius, pasiekti tikslus ir prisitaikyti prie aplinkos; bendrauti su įvairių soc. grupių žmonėmis)“ požymiai įvertinti 4,2 balai ir atitinkamai 4,6 balai (žr. 16 lentelę). Galima manyti, kad kūno kultūros mokytojų minėtų kompetencijų raiška yra išplėtota ugdymo bei socialinėje mokyklos, klasės veikloje. Šį nuoseklumą pabrėžia ir demografinių duomenų analizė: dauguma apklaustųjų mokytojų turi aukštą kvalifikaciją ir nemažą darbo mokykloje stažą.

1,3 balai įvertintas požymis „Mokinių kompetencijų aprašų tobulinimas ir taikymas ugdymo/si veikloje“ (93 proc. apklaustųjų) ir 2,4 balai - „Ugdymo procesų veiklos turtinimo projektų, kuriuose atsižvelgiama į ugdytinių kompetencijų tobulinimą, skaičius“ (63 proc. respondentų) rodo, kad kūno kultūros mokytojai stokoja žinių apie atnaujintas ugdymo programas, kurios skatina kompetencijomis pagrįstą ugdymą.

Mokyklos bendruomenės patenkinimas įvairiomis veiklomis, asmeniniu pavyzdžiu galėtų skatinti kūno kultūros mokytojų kompetencijų raišką. Mokyklos turėtų padėti mokytojui organizuoti patrauklesnę ugdymo veiklą, kuriant sportavimui ir sveikatinimui skirtas erdves, taip kokybiškai motyvuojant bendruomenę veikti kartu.

2.2.4. Kriterijaus „Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė“ duomenų analizė

Ugdymo proceso gerinimas šiuolaikinėje mokykloje bene aktualiausias klausimas ir diskusijų pagrindas. Kompetencijų stoka ar silpna jų raiška gali būti viena iš priežasčių, lemiančių prastus mokymo/mokymosi rezultatus. Kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška gali vykti individo, grupės, sistemos lygiu (Simonaitienė, Targamadzė, 2001). Šio kriterijaus įvertinimas 3,54 balai rodo, kad mokytojai stengiasi tas raiškos priemones taikyti savo veikloje, tobulinant profesinę kvalifikaciją (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Rodiklio „Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina kūno kultūros ugdymo/ugdimosi procesus“ galimybių įvertinimas, (N = 65)

GALIMYBIŲ VERTINIMAS				
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>				
Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė apibrėžianti, kokius ugdymo/si procesus ir kaip reikia gerinti, siekiant kokybės (kompetencijų ir kvalifikacijos pagrindu)				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
	Skė.	Proc.		
Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina kūno kultūros ugdymo/si procesus	41	63	Kūno kultūros mokytojas turi motyvaciją kurti patrauklią, veiksmingą ugdymo aplinką (sporto salės įranga, sveikatinimo priemonės ir kt.)	3,7
	35	54	Profesinis tobulėjimas (įvertina dalykinių, didaktinių ir metodinių inovacijų adekvatumą ugdymo tikslų įgyvendinimui ir pasirenka tinkamiausias jų įgyvendinimo formas)	3,5
	61	94	Turi patirties nustatyti klasės ar grupės poreikius, apibrėžti tikslus, numatyti rezultatus, sudaryti įvairius veiklos planus	4,8
	45	69	Vadovavimas ugdymo/si procesui (inicijuoja bei koordinuoja veiklą; motyvuoja mokinius; informatyviai teikia informaciją; tinkamai parenka darbo metodus)	3.1
	52	80	Vykdo veiklos priežiūros – kontrolės funkciją (kuria ugdymo proceso kontrolės sistemą; nustato vertinimo kriterijus; koreguoja veiksmus; analizuoja atliktą veiklą)	2.6
			Bendras įvertinimas:	3,54

Šio kriterijaus duomenų analizė rodo, kad kūno kultūros kompetencijų raiška sėkmingiausiai vyksta paties mokytojo lygmenyje: 3,7 balo – „Kūno kultūros mokytojas turi motyvaciją kurti patrauklią, veiksmingą ugdymo aplinką (sporto salės įranga, sveikatinimo priemonės ir kt.)“, „Profesinis tobulėjimas (įvertina dalykinių, didaktinių ir metodinių inovacijų adekvatumą ugdymo tikslų įgyvendinimui ir pasirenka tinkamiausias jų įgyvendinimo formas)“ (3,5 balo), „Turi patirties nustatyti klasės ar grupės poreikius, apibrėžti tikslus, numatyti rezultatus, sudaryti įvairius veiklos planus“ (4,8 balo) (žr. 17 lentelę). Tai būtų galima paaiškinti dalyko specifiškumu – kūno kultūros mokytojas labai dažnai turi kurti individualius sportuojančiųjų planus, vadovauti įvairiai ugdomajai sportinei veiklai, todėl mokytojas neturi įpročio integruotis su kitais dalykais, bendradarbiauti su kolegomis. Tačiau šiuolaikinės ugdymo programos (Bendrosios programos, 2008) numato ir kūno kultūros dalyko sklaidą ugdymo proceso kontekste. Todėl reiktų mokytojams tobulinti komunikavimo, vadybinę, bendrąsias kompetencijas bei įvairinti jų raišką.

80 proc. respondentų 2,6 balais įvertino požymį „Vykdo veiklos priežiūros – kontrolės funkciją (kuria ugdymo proceso kontrolės sistemą; nustato vertinimo kriterijus; koreguoja veiksmus; analizuoja atliktą veiklą)“ (žr. 17 lentelę). Galima manyti, kad kūno

kultūros mokytojai ne visiškai įvaldę profesinę kompetenciją ir ji kokybiškai negali reikštis per planavimą, kontrolę, vertinimą.

Rodiklio „Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą“ rezultatų bendras įvertinimas – 2,96 balo (žr. 18 lentelę). Įvertinimas reiškia kūno kultūros mokytojų pakankamai aukštą profesinės kompetencijos raišką ugdymo veikloje bei suvokimą apie profesionalizmo dalyke svarbą ugdymo kokybei.

18 lentelė

Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą rezultatų įvertinimas, (N = 65)

REZULTATŲ VERTINIMAS				
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>				
Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė apibrėžianti, kokius ugdymo/si procesus ir kaip reikia gerinti, siekiant kokybės (kompetencijų ir kvalifikacijos pagrindų)				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
	Skč.	Proc.		
Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą	60	92	Gebėjimas suvokti pagrindinius Lietuvos švietimo reformos konceptualiąsias nuostatas ir principus, žinoti pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir naudoti juos darbe	1,9
	59	91	Įtakoja mokyklos bendruomenės vertybių nuostatas	3,9
	63	97	Dalyvavimo konkursuose ir kokybės apdovanojimuose rezultatai	4,2
	38	58	Gebėjimas savo profesinio tobulinimosi planus derinti su mokyklos tikslais ir planais	2,3
	16	25	Gebėjimas atlikti savo dalykinės ir didaktinės kvalifikacijos savianalizę ir parengti asmeninės karjeros profesijos srityje programą	2,5
Bendras įvertinimas:				2,96

Duomenų analizė leidžia manyti, kad šiuo metu „Gebėjimas suvokti pagrindinius Lietuvos švietimo reformos konceptualiąsias nuostatas ir principus, žinoti pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir naudoti juos darbe“ kūno kultūros mokytojams dar yra sudėtingas uždavinys. 92 proc. respondentų šiam požymiui skyrė 1,9 balo (žr. 18 lentelę). Tai rodo, kad mokyklose lėtai vyksta mokytojų supažindinimas su naujaisiais dokumentais, patys mokytojai nemotyvuojami ir nesistengia laiku ir operatyviai domėtis švietimo naujovėmis. Suprantama, negalima atmesti ir tos prielaidos tokiai situacijai paaiškinti tai, kad vykstanti švietimo reforma yra įnešusi neaiškumą.

Kiti požymiai, susiję su kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos būdais (refleksija, partneryste, savęs įsivertinimu, numatymu mokinių veiklos rezultatų ir kt.), vertinami pakankamai aukštais balais – „Dalyvavimo konkursuose ir kokybės apdovanojimuose rezultatai“ – 4,2 balai, „Įtakoja mokyklos bendruomenės vertybių nuostatas“ – 3,9 balai, „Gebėjimas savo profesinio tobulinimosi planus derinti su mokyklos tikslais ir planais“ – 2,3 balai, „Gebėjimas atlikti savo dalykinės ir didaktinės kvalifikacijos savianalizę ir parengti asmeninės karjeros profesijos srityje programą“ – 2,5 balai (žr. 18 lentelę).

Rezultatai rodo, kad kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška kokybiškiausiai reiškiasi jų profesinėje srityje, per individualią veiklą.

2.2.5. Kriterijaus „Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)“ duomenų analizė

Žmogiškųjų išteklių vadyba apima darbuotojų poreikių nustatymą remiantis pagrindiniais organizacijos veiklos principais. Iš esmės žmogiškųjų išteklių vadybos sėkmė priklauso nuo to, kaip artimai žmogiškųjų išteklių skyrius gali susieti darbuotojų žinias ir kompetenciją su organizacijos veikla. Itin pabrėžiamos darbuotojų žinių įgijimo, kompetencijos ugdymo, karjeros planavimo, motyvavimo bei atsakomybės problemos. Sėkmingą organizacijos veiklą, konkurencingumą bei įtaką rinkoje lemia ne darbuotojo kompetencijų gausa, bet svarbiausių kompetencijų turėjimas, nuo kurių priklauso sugebėjimas gerai atlikti savo darbą, spręsti konfliktus, priimti teisingus sprendimus ir pan.

Šio rodiklio „Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus“ bendras įvertinimas – 3,36 balo (žr. 19 lentelę) rodo, kad kūno kultūros mokytojams yra sudarytos sąlygos tobulinti ir įgyti reikiamas kompetencijas.

19 lentelė

Rodiklio „Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus“ galimybių vertinimas, (N = 65)

GALIMYBIŲ VERTINIMAS				
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>				
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai
	Skč.	Proc.		
Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus	43	66	Kuria tinkamiausią mokytojų kompetencijų panaudojimą užtikrinančias sistemas	2,5
	25	38	Reikiami mokyklai mokytojai komplektuojami derinant išteklių ir kompetencijų, užduočių ir atsakomybės požiūrius	3,4
	32	49	Kūno kultūros mokytojai įtraukiami rengiant kompetencijų strategijas	2,9
	58	89	Naudojamos mokytojų kompetencijų patvirtinimo ar nustatymo sistemos, leidžiančios tikrinti, ar visos kompetencijos atitinka reikalavimus	4,2
	46	71	Plėtoja visų mokytojų vadovavimo (vadybos) kompetencijas ir gebėjimą valdyti konfliktus (kuriami ir remiami savo veiklos valdymo modeliai darbo vietoje)	3,8
			Bendras įvertinimas:	3,36

Nors mokytojų nuomone, pačių tinkamiausių sistemų, užtikrinančių sėkmingą kompetencijų plėtojimą, nėra sukurta mokykloje – 66 proc. respondentų šiam požymiui skyrė tik 2,5 balo (žr. 19 lentelę). Galima manyti, kad mokytojų kompetencijos įstaigose plėtojamose epizodiškai, be individualios sistemos.

89 proc. apklaustųjų požiūmiui „*Naudojamos mokytojų kompetencijų patvirtinimo ar nustatymo sistemos, leidžiančios tikrinti, ar visos kompetencijos atitinka reikalavimus*“ skyrė aukščiausius balus – 4,2 balai (žr. 19 lentelę).

Mokyklai labai svarbu susikomplektuoti tinkamą kolektyvą, atitinkantį savo kompetencijomis mokyklos viziją. 38 proc. respondentų mano, kad „*Reikiami mokyklai mokytojai komplektuojami derinant išteklių ir kompetencijų, užduočių ir atsakomybės požiūrius*“, nes skyrė pakankamai aukštą įvertinimą – 3,4 balai (žr. 19 lentelę). Taip pat yra nuomonė, kad mokyklų administracija „*Plėtoja visų mokytojų vadovavimo (vadybos) kompetencijas ir gebėjimą valdyti konfliktus (kuriami ir remiami savo veiklos valdymo modeliai darbo vietoje)* – 3,8 balai (71 proc. respondentų). Galima manyti, kad mokyklos vadovai įvertino mokytojų vadybines kompetencijas ir sudaro sąlygas joms reikštis per dalyvavimą mokyklos veiklos planavime, renginių koordinavime, konfliktinių situacijų sprendime.

Organizacijoje ypač svarbus palankus mikroklimatas, darbuotojų įvertinimas ir galimybė būti patenkintam savo atliekamam darbu. Mokytojo veikla taip pat turi būti suplanuota, kad jo veiksmi, nuostatos, nuotaikos mokinius veiktų motyvuojančiai. Ši savybė ypač būtina kūno kultūros mokytojui, kurio veikla tiesiogiai susijusi su socialine aplinka, kontaktais.

„*Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai*“ – šis rodiklis iliustruoja paties mokytojo gebėjimą kompetentingai įvertinti savo darbo vietą, išreikšti savo nuostatas į darbą, aplinką. Bendras šio rodiklio įvertinimas – 3,12 balų (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatų vertinimas, (N = 65)

REZULTATŲ VERTINIMAS				
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>				
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)				
Vertinimas	Respondentai		Pavyzdys	Balai (vidurkis)
	Skč.	Proc.		
Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai	37	57	Dalyvaujančių mokymuose, kvalifikacijos tobulinimosi kursuose ir sėkmingai juos baigusiu procentas, mokymams skirtų lėšų naudojimas	2,3
	57	88	Darbo vietos įrengimas, atmosfera ir organizacinė kultūra	4,2
	59	91	Kūno kultūros mokytojų kompetencijų tobulinimų įvertinimas	2,9
	60	92	Pranešimų seminaruose, konferencijose, kuriose buvo pristatoma profesinė kūno kultūros mokytojo patirtis, kokybės įvertinimas	1,8
	62	95	Strategiškai svarbių kompetencijų turėjimas	4,4
Bendras įvertinimas:				3,12

Tyrimo metu išaiškėjo, kad kūno kultūros mokytojai kreipia dėmesį į svarbiausių kompetencijų turėjimą ir jų raiškos kokybę ugdymo veikloje. Požymį „*Strategiškai svarbių kompetencijų turėjimas*“ 95 proc. respondentų įvertino 4,4 balais (žr. 20 lentelę). Kaip prioritetu

kompetencijų raiškai ir tobulinimui, kūno kultūros mokytojai išskyrė ir požymį „Darbo vietos įrengimas, atmosfera ir organizacinė kultūra“ – 4,2 balai (88 proc. respondentų).

Kūno kultūros mokytojai pakankamai žemu balu įvertino „Pranešimų seminaruose, konferencijose, kuriose buvo pristatoma profesinė kūno kultūros mokytojo patirtis, kokybę“ – tik 1,8 balo (92 proc. apklaustųjų). Tai reiškia, kad šiuolaikinis kūno kultūros mokytojas siekia naujovių, žinių kompetencijoms tobulinti. Tačiau gali būti, kad tokių seminarų ar paskaitų pasiūla – mažoka arba neatitinka mokytojų poreikių. Taip pat tokiam vertinimui įtakos galėjo turėti ir respondentų darbo stažas ir kvalifikacija, nes šie rodikliai yra solidūs.

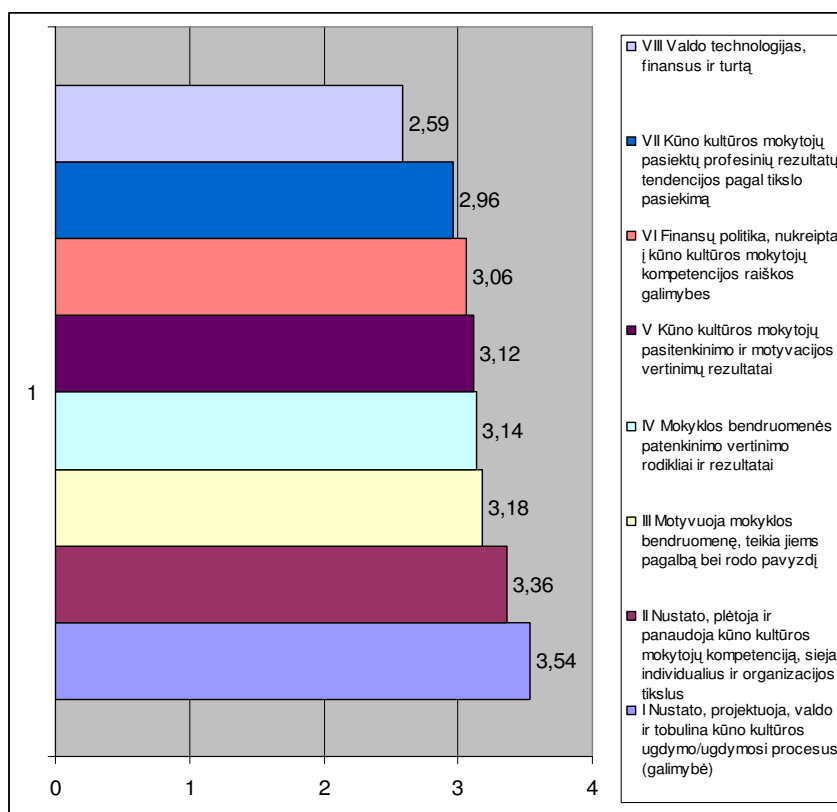
Apibendrinant tyrimo medžiagą, suformuluojamos išvados. *Subalansuotą efektyvumo rodiklių sistema* padėjo pasirinkti efektyviausius tyrimo tikslų pasiekimo būdus bei nustatyti aktualiausius kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos ugdymo procese momentus. Remiantis šios sistemos metodika, sudarytas svarbiausių tikslų „žemėlapis“(reitingavimas, žr. 21 lentelę).

21 lentelė

Rodiklių reitingavimas pagal svarbą, (N = 65)

Rodiklių reitingavimas pagal svarbą		Balų vidurkis
I	Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina kūno kultūros ugdymo/ugdymosi procesus (galimybė)	3,54
II	Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus (galimybė)	3,36
III	Motyvuoja mokyklos bendruomenę, teikia jiems pagalbą bei rodo pavyzdį (galimybė)	3,18
IV	Mokyklos bendruomenės patenkinimo vertinimo rodikliai ir rezultatai (rezultatas)	3,14
V	Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai (galimybė)	3,12
VI	Finansų politika, nukreipta į kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos galimybes (rezultatas)	3,06
VII	Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą (rezultatas)	2,96
VIII	Valdo technologijas, finansus ir turtą (rezultatas)	2,59

Galimybių ir rezultatų įvertinimai labai nesiskiria (žr. 21 lentelę ir 5 pav.), todėl galima manyti, kad kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška yra valdoma proporcingai. Šie rezultatai įvertina paties mokytojo iniciatyvas bei profesionalumą modeliuojant mokymo/mokymosi kompetencijų raišką. Taip pat rodo, kad mokyklų vadovybė daug dėmesio skiria kūno kultūros mokytojų kompetencijų ugdymui, jų raiškai ugdymo procese (planavimas, vadovavimas, organizavimas, vertinimas) bei mokytojų įtraukimui į mokyklų valdymą (darbo grupių, tarybų, metodinių būrelių veiklas).



5 pav. Galimybių ir rezultatų įvertinimų reitingo skalė, (N = 65)

Galimybių ir rezultatų įvertinimų reitingo skalė (žr. 5 pav.) pabrėžia kūno kultūros mokytojų nuomonę apie mokyklų vadovybės gebėjimą ir siekį kuo efektyviau vadovauti, valdyti mokykloje vykstančius procesus. Tarp galimybių ir rezultatų kriterijų vertinimo susidaro vieno balo skirtumas, tačiau galimybių kriterijų vertinimas užima aukštesnes reitingo pozicijas (I, II, III, V). Tai leidžia manyti, kad mokytojai galimybes išskyrė įvertindami mokyklų vadovų aukštą vadybinę kompetenciją, siekį šiuolaikiškai vadovauti, suvokiant žmogiškųjų išteklių politikos valdymo svarbą ugdymo kokybei. Taip pat kūno kultūros mokytojai vertina motyvavimą, jų organizuojamų renginių, varžybų finansavimą, palaikymą. Šie požymiai leidžia manyti, kad kūno kultūros mokytojų kompetencijų (vadybinės, profesinės, socialinės, komunikacinės) raiškai skiriamas pakankamas dėmesys ir tam sudaromos sąlygos.

Tačiau tokie rezultatai rodo, kad kūno kultūros mokytojai savo kompetencijų raišką valdo nepakankamai aktyviai ir produktyviai. Jie daugiau pasitiki kitų vadovavimu, nesiimdami savo iniciatyvos, savo kompetencijas apribodami mokymo/mokymosi proceso planavimu, vadovavimu klasei. Mokytojai neteikia didelio dėmesio savo asmeniniam indėliui į mokyklų veiklų tobulinimą ir turtinimą. Tuo apribodami vadybinių kompetencijų raišką, komunikavimą su kitų dalykų mokytojais, finansų valdymą.

IŠVADOS

1. Teorinės, mokslinės literatūros, susijusios su švietimo vadybos, kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos ir jų valdymo galimybių ugdymo procese klausimais analizė parodė, kad Lietuvoje ugdymo turinio centre yra mokomieji dalykai, tačiau kaip pagrindinis ugdymo tikslas yra iškeltos esminės kompetencijos: pažinimo, mokymosi mokytis, asmeninė, kūrybiškumo, komunikavimo ir socialinė.
2. Mokyklos, ugdymo procesų valdymas tiesiogiai priklauso nuo įstaigos administravimo politikos, pedagogų, kaip žmoniškųjų išteklių potencialo, veiklos organizavimo, profesinių kompetencijų lygio bei bendrų ES ir šalies švietimo politikos tendencijų.
3. Svarbiausia ugdymo/ugdymosi sėkmės prielaida yra pedagogo profesinė bei vadybinė kompetencija, grindžiama informacijos panaudojimo galimybių skalėje ugdymo procese. Aukšta kūno kultūros mokymo/mokymosi kokybė neįmanoma be metodinių ir psichologinių žinių, nes vien tik reikalingi teigiami asmenybės bruožai neužtikrina ugdymo kokybės.
4. Kompetencijų valdymo sistemos įdiegimas reikalauja tam tikrų sąlygų įgyvendinimo, t.y. kryptingo vadovavimo ir politinės valios, kompetentingos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos organizacijose, strateginio planavimo ir veiklos vertinimo sistemų įdiegimo. Todėl pasirinkti kokybės tyrimo metodai - bendrojo vertinimo modelio (BVM) metodas ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema – leidžia juos taikyti švietimo sistemos procesams tirti.
5. Tyrimo rezultatai rodo, kad šiuo metu mokyklose kūno kultūros mokytojų prioritetas yra tapti ne tik geru dalyko specialistu, bet ir išmokti valdyti santykius, dirbti komandoje su kolegomis, būti pasiruošusiems ir atviriems pokyčiams. Būtinės vadybinės kompetencijos: ugdymo institucijų politika, veiklos strategija (planavimas, organizavimas, įvertinimas/įsivertinimas, refleksija) ir vadovavimo stilius.
6. Kūno kultūros mokytojų kvalifikacinė kategorija yra tiesiogiai priklausoma nuo darbo stažo, nes pagal „*Pedagogų atestacijos nuostatai, 2007*“ pedagogas aukštesnę kvalifikacinę kategoriją gali įgyti kas 5 metai. Šiaulių kūno kultūros mokytojų darbo stažo vidurkis – 20 metų, įgiję vyr. mokytojo ir metodininko kvalifikacijas – apie 89 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad kūno kultūros mokytojai turi pakankamas profesines kompetencijas.
7. Kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiška pasireiškia dažniausiai individualioje mokytojo veikloje (planuoja, valdo, vertina/įsivertina). Mokyklų vadovybė daug dėmesio skiria kūno kultūros mokytojų kompetencijų ugdymui, jų raiškai ugdymo procese

(planavimas, vadovavimas, organizavimas, vertinimas) bei mokytojų įtraukimui į mokyklų valdymą (darbo grupių, tarybų, metodinių būrelių veiklas).

8. Galimybių įvertinimai suformuluoja išvadą, kad daugelyje mokyklų strateginis tikslas yra mokytojų kompetencijų ir gebėjimų skatinimas per IT tinklą ir komunikaciją, tačiau kūno kultūros srities turtinimui nėra skiriama pakankamai didelis dėmesys. Kūno kultūros mokytojui gali būti sudėtinga įvairiapusiškai dirbti, taikyti įvairias kompetencijas veikloje bei savotišką nusivylimą, jei dalykas nėra prioritetingoje dalykų finansavimo sistemoje.
9. 46 apklaustųjų projektinės veiklos svarbą kompetencijų raiškoje įvertino - 3,9 balo. Galima teigti, kad projektinė veikla šiuo atveju yra efektyvi priemonė kompetencijų raiškai, nes kuriant ir vykdant projektus, reikalingos skirtingos kompetencijos.
10. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad 89 proc. respondentų „*Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes*“ nepakankamai – 1,5 balo. Rezultatai leidžia teigti, kad kūno kultūros mokytojai turi tobulinti vadybinę kompetenciją, įsijungdami į bendrą mokyklos valdymą.
11. Kūno kultūros mokytojų profesinių, komunikavimo ir socialinių kompetencijų raiška yra išplėtotą ugdymo bei socialinėje mokyklos, klasės veikloje. Tačiau „*Gebėjimas suvokti pagrindinius Lietuvos švietimo reformos konceptualiąsias nuostatas ir principus, žinoti pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir naudoti juos darbe*“ kūno kultūros mokytojams dar yra sudėtingas uždavinys. 92 proc. respondentų šiam požymiui skyrė 1,9 balo. Tai rodo, kad mokyklose lėtai vyksta mokytojų supažindinimas su naujaisiais dokumentais, patys mokytojai nemotyvuojami ir nesistengia laiku ir operatyviai domėtis švietimo naujovėmis.
12. Tyrimo metu nustatyta, kad kūno kultūros mokytojai Šiauliuose kompetencijas suvokia kaip strategiškai reikalingus gebėjimus; sugeba jų raišką ugdymo procese valdyti, pasitelkiant vadybos principus.
13. Galimybių kriterijų vertinimas užima aukštesnes reitingo pozicijas (I, II, III, V). Tai leidžia manyti, kad mokytojai galimybes išskyrė įvertindami mokyklų vadovų aukštą vadybinę kompetenciją, siekį šiuolaikiškai vadovauti, suvokiant žmogiškųjų išteklių politikos valdymo svarbą ugdymo kokybei.
14. Tyrimas atskleidė, kad kūno kultūros mokytojai, vertindami savo veiklą per kompetencijų raišką, jos valdymui savo veikloje teikia nepakankamą dėmesį. Šis faktas patvirtina tyrimo hipotezę.

REKOMENDACIJOS

Kūno kultūros mokytojas turi nuolat sistemingai siekti kompetencijų tobulinimo ar net naujų įgijimo. Tam reikalingi dalykiniai seminarai, metodinė - informacinė medžiaga, praktinės konferencijos ir kitos priemonės. Kūno kultūros mokytojams rekomenduotina keistis gera pedagogine patirtimi, dalyvauti mokyklos valdymo procesuose (finansų skirstyme, įvairių darbo grupių veikloje).

Rekomenduojama tobulinti kūno kultūros mokytojų informacinių technologijų gebėjimus, šį procesą stiprinant per praktiškas mokykloje naudojamų elektroninių dokumentų pildymo sistemas (e-žurnalai, e-pasiekimų knygelės, mokyklos tinklapio skilties apie sportą tvarkymas ir kt.).

Mokyklose atliekami įvairūs tyrimai, apklausos, savęs įsivertinimas ir refleksijos. Todėl iš vadybos kokybės vertinimo metodų - bendrojo vertinimo modelio (BVM) ir subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemos - adaptuotą anketą rekomenduotina naudoti mokyklose, kaip savęs įsivertinimo metodą bei veiklos refleksijos palaikymui, nes pakankamai nesudėtinga ir lanksti metodologija.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė J. (2001). Veiklos kompetencijos svarba ir raiška profesiniame rengime. *Pedagogika*. 2001, t 51.
2. Ališauskas R. (2003). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje // *Švietimo naujienos, informacinis leidinys, 2003, Nr. 2*
3. Andy Hargreaves (švietimo kaita ir lyderystė autoriaus) interneto svetainė. [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.andyhargreaves.com>
4. Aramavičiūtė V. (1998). *Ugdymo samprata*. Vilnius: VU leidykla.
5. Augienė D., Malinauskienė D. (2007). *Pedagogų karjeros pokyčiai socialinių transformacijų kontekste*. *Pedagogika*. 2007, t 86. [žiūrėta 2010-01-22]. Prieiga per internetą: www.ceeol.com.
6. Babic N., Irovic S. (2008). Kompetencija, kompetencijos ir mokytojų ugdymas(is) / *Mokytojų ugdymas, 10, p. 12-25*.
7. Barczyk C. Casimir. (1999). Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius, p. 255.
8. Beighle A., Pangrozi R. P. (2001). The seven habits of highly effective physical education teachers. *Teaching Elementary Physical Education, 13 (4), 6–9*.
9. Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir atnaujinimo strategija, 2006.
10. Bitinas B. (2004). *Hodegetika. Auklėjimo teorija ir technologija*. Vilnius: Kronta.
11. Boyatzis R.E., Stubbs E.C., Taylor S.N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on Learning and Education, 1(2), 150-162*.
12. Borusevičienė N. (2004). *Mokymo(si) procesai edukaciniu ir filosofiniu aspektu*. Šiauliai: Liucijus.
13. Brooks D. M. (1985). The teacher's communicative competence: the first day of school. *Theory into Practice, 24 (1), 63–71*.
14. Bruzgelevičienė R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos, lūkesčiai*. Vilnius: Garnelis.
15. Bučiūnienė I., Tiknevičius P. (1997). Visuotinės kokybės vadybos įmonei teikiami privalumai // *Inžinerinė ekonomika. 1997. Nr. 2 (9)*.
16. Būdienė V. (2005). *Lietuva Europos Sąjungos švietimo erdvėje*. [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą : <http://www.osf.lt>.
17. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.

18. Chreptavičienė V. (1998). Dalykinės komunikacijos raštu mokėjimų samprata, lygiai. P. Jucevičienė ir kt. *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui* (p. 136—152). Kaunas: Technologija.
19. Deming W. Edwards. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press
20. Donald K. Adams (2005). *Tarptautinė mokymo programos reformos ir įgyvendinimo XXI amžiuje konferencija: Strategijos perspektyvos ir įgyvendinimas, 2005 m. birželio 8–10 d. Stambulas, Turkija*. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.pasisahlberg.com>.
21. Duckett I., Jones Ch., Hardman J., Toole G. (2007). *Personalizuotas mokymas, atitinkantis besimokančiųjų poreikius*. Vilnius: LSN Švietimo ir įgūdžių departamentas. (rankraštis)
22. Dudaitė J. (2006). *Tarptautinė moksleivių vertinimo programa (PISA) (2006)*. 2000–2006 metų tyrimų rezultatų pristatymas. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: http://www.egzaminai.lt/failai/274_tyrimai_pisa_rezul_spaudos_konf_dudaite.pdf
23. Dumčienė A., Bajoriūnas Z. (2006). *Ugdymo pagrindai*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
24. Duobienė L. (2008). *Postmodernios minties reikšmė švietimo kaitai/ Acta Paedagogica Vilnensia*.
25. Duoblienė L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link*. Vilnius: Tyto alba.
26. e-Mokyklos interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.emokykla.lt>
27. 2003 m. rugsėjo 29 d. 32-oji UNESCO Generalinė konferencija. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: www.unesco.org/education
28. Europos Komisijos Švietimo ir kultūros direktoratas (2004). [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: http://europa.eu/index_lt.htm
29. Europos Sąjungos Lisabonos darbotvarkės ir jos poveikio Lietuvai vertinimas. (2003). Ekonominės ir socialinės politikos sričių integracijos poveikio analizė. Vilnius.
30. Fullan M. (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3rd Edn), New York, Teachers College Press and London: Routledge Falmer.
31. Gage N. L., Berliner D. C. (1994). *Pedagginė psichologija*. Vilnius: Alma littera.
32. Garalis A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija// Mokslo darbai: *Pedagogika* (69) Vilnius: VPU , p.65 – 79.

33. Garalis A. (2003). Žmogiškųjų išteklių ugdymo reikšmė ir mokymo(si) proceso organizavimas// *Mokytojų ugdymas, Nr.3. Šiauliai: ŠU, p. 18-28.*
34. Grebliauskienė B., Večkienė N. (2004). *Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas.* Vilnius: Žara.
35. Green K. (2002). Physical education teachers in their fi gurations: A sociological analysis of everyday “Philosophies”. *Sport, Education and Society, 7 (1), 65—83.*
36. Grendstad N. M. (1996). *Mokytis – tai atrasti.* Vilnius: Margi raštai.
37. Gudzinevičiūtė O. L., Kardelienė L., Kardelis K., Mykolaitienė L. (2006). *Kūno kultūros ir sporto specialistų kompetencija: mokslo darbai ir profesinė kalba/* Vilnius : Gimtasis žodis, 2006.
38. Guskey T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas.* Vilnius: Garnelis.
39. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai.* Vilnius.
40. Hargreaves A. (2000). Four ages of professionalism and professional learning. *Teachers and Teaching: History and Practice, 6 (2), 151–182.*
41. Hargreaves A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje: švietimas nesaugumo amžiuje.* Vilnius: Homo liber.
42. Howells H. (2005). Teacher Professionalism and Curriculum Power. [žiūrėta 2010-02-05]. Prieiga per internetą: http://www.aate.org.au/E_in_A/Eina136/Howels136
43. Irvin M. E. (1990). *Subject matter assessment of prospective physical education teachers. Report of the California State University Workgroup, May 10—12, 1990.* California State Univ. and Colleges, Long Beach.
44. Jackūnas Ž. (2001). *Lietuvos švietimas XXIa. iššūkių akivaizdoje: OECD ekspertų žvilgsnis.*
45. Jackūnas Ž. (2006). *Lietuvos švietimo kaitos linkmės (1988-2005).* Vilnius: Kultūros, filosofijos ir meno institutas.
46. Janiūnaitė B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas.* Kaunas: Technologija.
47. Jensen E. (2001). *Tobulas mokymas.* Vilnius: AB OVO.
48. Joller-Graf K. (2005). *Didaktik des integrativen Unterrichts.* [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.dissertationen.unzich.ch/2005/joller/diss.pdf>.
49. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai.* Kaunas: Šviesa.
50. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas.* Vilnius: Gimtasis žodis.
51. Jucevičienė P. (2006). *Mokytojo vaidmens paieškos mokymosi visą gyvenimą paradigmos kontekste.* [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokuments/konferencija/P.Juceviciene.pdf>

52. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, Nr. 22.
53. Jucevičius R., Jucevičienė P. ir kt. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas.
54. Juodaitytė A. (2002). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. Vadovėlis. Vilnius: UAB „Petro ofsetas“.
55. Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisijos Darnaus vystymosi švietimo strategija (2005). Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisijos Darnaus vystymosi švietimo strategijos įgyvendinimo Vilniaus gairės. Vilnius.
56. Jungtinių tautų interneto svetainė. [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.un.lt>
57. Jurašaitė-Harbison E. (2004). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: struktūra, modelių realizavimas, įvertinimas: daktaro disertacija*. Vilnius.
58. Karanauskienė D. (2006). *Būsimųjų kūno kultūros ir sporto specialistų identifikacijos su aukštąją mokykla raiška: daktaro disertacija*. Vilnius: VPU.
59. Karbočienė E., Alūzas R., Norkus St. (2005). Šiaulių miesto kūno kultūros mokytojų bendrųjų profesinių kompetencijų raiška / *Mokytojų ugdymas: mokslo darbai*. Nr.4(2005). ISSN 1822-119X p. 40-48.
60. Kardelienė L., Kardelis K. (2006). *Pedagoginė komunikacija kūno kultūros veikloje: monografija*. Kaunas: LKKA.
61. Kardelienė L., Kardelis K., Apulskytė J. (2003). Kalbinės kompetencijos didaktika profesinės etikos aspektu/ *Specialusis ugdymas*, 2 (9), 120–130.
62. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
63. Kardelis K., Kavaliauskas S., Balzeris V. (2001). *Mokyklinė kūno kultūra: realijos ir perspektyvos*. Kaunas.
64. Katiliūtė E. (2005). *Švietimo politikos įgyvendinimo problemų tyrimo metodologija (Lietuvos švietimo reformos aspektas)/daktaro disertacija KTU*.
65. Kavaliauskienė V. (2001). *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
66. Kepalaitė A. (2005). Pedagogų profesinių santykių ypatumai. *Pedagogika*, 2005, t. 76, p. 12–16.
67. Kirby J., Žydžiūnaitė V. ir kt. (1999). *Bendrieji gebėjimai*. Mokytojo knyga. Vilnius

68. Kontautienė R.(2004). Bendrojo lavinimo mokyklos bendruomenės grupių valdymas plėtojantis bendradarbiavimo sistemai // *Tiltai* ,18, 87–93.
69. Lamanauskas V. (2008). Švietimo politika modernios liberalios švietimo koncepcijos požiūriu// *Lietuvos aidas*, 2008-10-29, Nr. 245, p. 1, 3.
70. Laužackas R., Pukelis K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste// *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*.- Nr.3
71. Leach J. & Moon B.(2000). Pedagogy, information and communications technology and teachers' professional knowledge. *The Curriculum Journal*, 11 (3), 385–404.
72. Lekavičienė R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas. Lietuvos moksleivių tyrimas*. Vilnius.
73. Lepaitė D. (2005). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Vilnius.
74. Lietuva, siekianti žinių ekonomikos/konferencijos medžiaga, 2003-04-21, Pasaulio bankas (PB). [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/142_Egl%C4%97%20Pranck%C5%ABnien%C4%97.pdf
75. Kūno kultūros ir sporto departamento 2005 -2012 metų strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.kksd.lt/kongresas/dok/Strategija%202005-2015%20m.pdf>
76. Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenys. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007.
77. Lietuvos nacionalinės kvalifikacijų sąrangos metmenys. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007.
78. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 Dėl valstybės Ilgalaikės raidos strategijos patvirtinimo. Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029.
79. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 Dėl valstybės Ilgalaikės raidos strategijos patvirtinimo. Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029.
80. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų patvirtinimo. Valstybės žinios, 2003, Nr. 71-3216; 2003, Nr. IX-1700.

81. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų patvirtinimo. Valstybės žinios, 2003, Nr. 71-3216; 2003, Nr. IX-1700.
82. Lietuvos švietimo ir mokslo teisinė bazė. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2007-05_30-538.htm [2008 m. balandžio 7 d.].
83. Macdonald D. (2002). Critical pedagogy: what might it look like and why does it matter? In A. Laker (Ed.), *The Sociology of Sport and Physical Education: an Introductory Reader*. London and New York: Routledge Falmer, p. 167–189.
84. Martišauskienė E. (2009). *Pedagogų požiūris į mokytojo kompetencijų raišką / Acta Paedagogica Vilnensia*.
85. Merkys G., Balčiūnas S. (2006). *Mokytojų poreikio kaita ir karjeros ypatumai optimizuojant mokyklų tinklą*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
86. Michel A. (2003). *Trečiasis Prahos forumas, skirtas švietimo reformoms Europoje: kokybės gerinimas, vizija ir realybė. Standartų gerinimas: diskusijos ir realybė. Švietimo sistemos pokyčių standartai ir strategijos*. Strasbūras.
87. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje: grupių (klasių, metodinių susivienijimų, formalių ir neformalių) vadovų saviugdai, pedagogams ir pradedantiems ugdymo institucijų vadovams, siekiantiems aukštesnių kategorijų*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras
88. Miškinis K. (2000). *Kūno kultūros ir sporto specialistų rengimo tobulinimas*. Kaunas: LKKA.
89. Mokymosi technologijų centro interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.distance.ktu.lt>
90. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). Europos komisija.
91. Mokytojų kompetencijos centro interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt>
92. Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007 - 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti. [žiūrėta 2010-01-25]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramama/strukturines_paramos_2007_2013m._medis/veiksmu_programos/veiksinu_programu_projektai/files/NSRF-LT2.doc. r2008 m. kovo 15 d.].
93. Nakrošis V., Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas/ Viešoji politika ir administravimas, Nr.31 p. 63-76

94. Pedagogo ir konsultanto Geoff Petty interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.geoffpetty.com>
95. Pedagogų profesinės raidos centro interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt>
96. Petty G. (2006). *Šiuolaikinis mokymas*. Vilnius: Tyto alba.
97. Piech J. P., Wojnar J. (2002). Moksleivių nuomonės ir lūkesčiai vertinant fizinio auklėjimo dalyką kai kurių Europos Sąjungos šalių mokyklose. *Sporto mokslas*, 2 (28), 62—67.
98. Pociūtė D. (2000). *Kokybės vadyba ir W.E. Deming*. Vilnius.
99. Podgorecki J. (2005). *Socialinė komunikacija mokytojams*. Vilnius: VPU leidykla
100. Pranckėnienė E. (2006). *Kompetencijų interpretavimas mokykloje: pasitikėjime mokiniais!* Šoktonas, Nr.5.
101. Pranckūnienė E. (2009). *Ar švietimo priežiūra – būtinas švietimo kokybės elementas?*/pranešimo medžiaga LR Prezidentūroje, Švietimo kokybės forume, 2009 m. gruodžio 21 d. [žiūrėta 2010-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lpk.lt/LPKNAUJ/newsdir/lpknews/NAUJIENOS/Kubilius.htm>
102. Rogers D. L., Noblit G. W., Ferrell P. (1990). Action research as an agent for developing teachers' communicative competence. *Theory Into Practice*, XXIX (3), 179—184.
103. Rupšienė L. (1999). *Bendradarbiavimas ir korekcija ugdant vaikus*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
104. Sadeikienė D. (2006). Mokytojų požiūris į pedagogų kompetencijas/ *Pedagogika*. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/pedagogika/Sadeckiene%20Dalia.pdf
105. Saulėnienė S. (2007). Šiuolaikinės mokytojo kompetencijos. Kaunas. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: http://www.pprc.lt/atestacija/nauja/S_Sauleniene.ppt
106. Simonaitienė, B., Targamadžė V. (2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas./ *Socialiniai mokslai (Social Sciences)/Nr. 3 (29)*.
107. Stanišauskienė V. (2000). Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė. *Socialiniai mokslai, Nr. 1(22)*.- P. 85-97.
108. Statistikos departamento interneto svetainė. [žiūrėta 2010 -02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt>

109. Stoner James A. F ir kiti. (1999). *Vadyba* / Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Kaunas, p. 660.
110. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
111. Svaravičius A. (2006). Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą: http://www.milijardierius.lt/02Straipsniai/Straipsnis_BSC.htm
112. Šaparnis G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
113. Šaparnis G., Merkys G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji žingsniai/ *Socialiniai mokslai*, 2 (23), 43 – 55.
114. Šiugždinienė J. (2006). Kompetencijų vadyba viešojo valdymo reformos kontekste/ *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 18
115. Švietimo gairės Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 metams. (2002). Vilnius.
116. Švietimo ir mokslo ministerijos teisinė bazė. [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: www.smm.lt
117. Švietimo plėtotės centro interneto svetainė. [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt>
118. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
119. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2003). *Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
120. Vanagas P. (2001). *Visuotinės kokybės vadybos vaidmuo, Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą*// respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, p. 241.
121. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatai. (2003). Vilnius.
122. Vilūnienė A., Volbekienė V. (2003). *Kūno kultūros pamoka: metodinis leidinys*. Kaunas: LKKA.
123. Žadeikaitė L. (2009). *Šiuolaikinio mokymo ir mokymosi strategijos ir ugdymo turinio atnaujinimas*. Vilnius
124. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius.
125. Želvys R. (2003). *Švietimo politika*. Vilnius: Vilniaus leidykla.

126. Лобанов А. А. (2002). Основы профессионально-педагогического общения.
Москва: АСАДЕМА

PRIEDAI

ANKETA

Šiuolaikinės mokyklos valdymas ir ugdymo proceso organizavimas išgyvena kokybinius pokyčius. Atsinaujinančios ugdymo programos reikalauja keisti ugdymo metodus, rinktis kitus prioritetus, įgyti ar tobulinti tam reikalingas kompetencijas, kvalifikaciją. Šios permainos palietė ir kūno kultūros dalyką bei kūno kultūros mokytojų kompetencijų kokybę.

Šiuo kokybiniu tyrimu siekiama išsiaiškinti švietimo politikos, vadybos įtaką kūno kultūros ugdymo srityje, įtakančių mokytojų kompetencijų raiškos galimybėms bei siekiamybėms.

Gerbiamieji Šiaulių kūno kultūros mokytojai,

Jūsų atsakymai padėtų nustatyti kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos aspektus, problemas ir tai turėtų reikšmės praktiniam problemų sprendimui bei formuluojant

rekomendacijas.

ŠU Edukologijos
vadybos specialybės
Jūsų

**Anketa
nereikia
vardo, nei**

	Demografiniai duomenys	Atsakymai
Jūsų amžius:	nuo 24 iki 35	
	nuo 35 iki 45	
	nuo 45 iki 55	
	nuo 55 iki 62	
	nuo 62	
Darbo stažas:	iki 1	
	nuo 1 iki 5	
	nuo 5 iki 10	
	nuo 10 iki 15	
	nuo 15 iki 20	
	daugiau	
Jūsų pedagoginė kvalifikacija:	Nuo 20 ir daugiau	
	Mokytojas	
	Vyr. mokytojas	
	Mokytojas metodininkas	
	Ekspertas	
	Neatestuotas	

fakulteto švietimo
magistrantas dėkoja už
bendradarbiavimą.

**anonimiška, tad
nurodyti nei
pavardes.**

GALIMYBIŲ VERTINIMAS. Galimybių kriterijai analizuoja, kaip realizuojamos kūno kultūros mokytojų kompetencijų raiškos galimybės. Nuo galimybių priklauso, ką mokykla (mokytojas) daro ir kaip ji atlieka savo užduotis, siekdama aukštų ugdymo/si rezultatų.

Balai

0. Nėra įrodymų ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai.

1. Veikimo būdas yra suplanuotas (Planuok).

2. Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas (Daryk).

3. Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas (Tikrink).

4. Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas (Veik).

REZULTATŲ VERTINIMAS. Rezultatų kriterijai matuoja suvokimą, ką kūno kultūros mokytojai mano apie kompetencijų raišką mokykloje. Vidiniai veiklos rodikliai parodo, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų tobulinti ar įgyti reikiamų kompetencijų, koks pasiekiamas poveikis.

Balai
0. Rezultatai nevertinami.
1. Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai.
2. Kukli rezultatų pažanga.
3. Ženkli rezultatų pažanga.
4. Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius.
5. Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius ir aukštesni už panašių organizacijų

GALIMYBIŲ VERTINIMAS			REZULTATŲ VERTINIMAS		
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>					
Finansinių rodiklių grupė, iliustruojanti mokytojų galimybes tobulinti, įgyti kompetencijas mokykloje					
Vertinimas	Pavyzdys	Balai	Vertinimas	Pavyzdys	Balai
1	2	3	4	5	6
Valdo technologijas, finansus ir turtą	Užtikrina efektyvius kasdienes veiksmus diferencijuodami užduotis ir išteklius pagal prioritetus (mokyklos administracija mokytojui yra pavyzdys, kaip savo kompetencijas taikyti pagal situacijos prioritetus)		Finansų politika, nukreipta į kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos galimybes	Gebėjimo tenkinti ir suderinti visų suinteresuotų šalių finansinius poreikius įrodymai (ugdymo aplinkų kūrimas, tobulinimas; finansinių išteklių, reikalingų kompetencijoms ir kvalifikacijai tobulinti tolygus paskirstymas)	
	Suteikia visiems darbuotojams prieigą prie jiems būtinos informacijos ir žinių: naudojamas intranetas, bendras serveris, informaciniai biuleteniai, žinių duomenų bazės, protokolai, skelbimų lentos.			Kūno kultūros mokytojai semiasi idėjų ir žinių iš savo aplinkos (išnaudoja kvalifikacijos tobulinimo renginius, tinklus ir vizitus į kitas organizacijas)	
	Naudoja technologijas, kurios: padeda pasiekti uždavinius, dalytis žiniomis, mokytis ir tobulėti, skatina sąveiką su kitomis įstaigomis ir mokyklomis, kuria ir palaiko vidinius ir išorinius IT tinklus			Stebima sisteminga technologijų pažanga ir įgyvendinamos tinkamos naujovės, reikalingos kompetencijų tobulinimui	
	Paruošia patalpas atsižvelgiant į kūno kultūros mokytojo vykdomas ugdymo programas bei bendruomenės poreikius			Organizacijos įsitraukimas į bendruomenę ir jos ekonominis poveikis visuomenei bei vietos bendruomenei (finansinė parama vietiniams renginiams; rėmimas – parama vietiniams sporto renginiams, perspektyvių sportininkų mokinių rėmimas, kūno kultūros mokytojų skatinimas)	
	Užtikrina kuo geriausią finansinių išteklių panaudojimą organizacijos strateginiams tikslams įgyvendinti.			Biudžeto ir finansinių tikslų pasiekimas (alternatyvių finansavimo šaltinių naudojimo tikslų pasiekimas mokytojų kompetencijų raiškai - tarptautinių ir nacionalinių fondų, programų, projektų, rėmėjų, gyventojų pridėtinio mokesčio 2 proc. dalis ir kt.)	

GALIMYBIŲ VERTINIMAS			REZULTATŲ VERTINIMAS		
<i>KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS</i>					
Klientų (mokyklos bendruomenės) rodiklių grupė					
Vertinimas	Pavyzdys	Balai	Vertinimas	Pavyzdys	Balai
1	2	3	4	5	6

Motyvuoja mokyklos bendruomenę, teikia jiems pagalbą bei rodo pavyzdį	Tarnauja kaip elgesio modelis mokiniams ir veikia laikydamiesi organizacijos vertybių.		Mokyklos bendruomenės patenkimo vertinimo rodikliai ir rezultatai	Ugdymo procesų veiklos turinimo projektų, kuriuose atsižvelgiama į ugdytinių kompetencijų tobulinimą, skaičius	
	Konsultuoja, siekiant bendruomenei padėti pasiekti profesinius ir asmeninius tikslus, ir užtikrinama, kad būtų atsižvelgiama į jų kompetencijų tobulinimą			Kūno kultūros ir sveikatinimo žinių, plėtra naudojant intranetą, žinių duomenų bazes, patirties iš komandiruočių, stažuočių, konferencijų, seminarų sklaida, sportinės veiklos organizavimas ir kt.)	
	Atsižvelgia į individualius mokinių, tėvų poreikius ir asmenines aplinkybes priimdami sprendimus dėl atsakomybės, pareigų pasiskirstymo, priežiūros			Mokinių kompetencijų aprašų tobulinimas ir taikymas ugdymo/si veikloje	
	Sąmoningai plėtoja bendradarbiavimą su svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis (tėvais, rėmėjais, sporto ir kitomis viešosiomis organizacijomis, interesų grupėmis)			Pavojingų situacijų, traumų sportinėje ar ugdymo veikloje, konfliktų valdymas	
	Analizuoja vidines organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei išorines galimybes ir grėsmes			Socialinis sąmoningumas ir komunikavimas (geba susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, gebėjimą užmegzti ryšius ir palaikyti tvirtus santykius, pasiekti tikslus ir prisitaikyti prie aplinkos; bendrauti su įvairių soc. grupių žmonėmis)	

GALIMYBIŲ VERTINIMAS			REZULTATŲ VERTINIMAS		
KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS					
Ugdymo procesų gerinimo rodiklių grupė apibrėžianti, kokius ugdymo/si procesus ir kaip reikia gerinti, siekiant kokybės (kompetencijų ir kvalifikacijos pagrindu)					
Vertinimas	Pavyzdys	Balis	Vertinimas	Pavyzdys	Balis
1	2	3	4	5	6
Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina kūno kultūros ugdymo/si procesus	Kūno kultūros mokytojas turi galimybes ir motyvaciją kurti patrauklią, veiksmingą ugdymo aplinkas (sporto salės įranga, sveikatinimo priemonės ir kt.)		Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą	Gebėjimas suvokti pagrindinius Lietuvos švietimo reformos konceptualiąsias nuostatas ir principus, žinoti pagrindinius švietimą reglamentuojančius dokumentus ir naudoti juos darbe	
	Profesinis tobulėjimas (įvertina dalykinių, didaktinių ir metodinių inovacijų adekvatumą ugdymo tikslų įgyvendinimui ir pasirenka tinkamiausias jų įgyvendinimo formas)			Įtakoja mokyklos bendruomenės vertybių nuostatas	
	Turi patirties nustatyti klasės ar grupės poreikius, apibrėžti tikslus, numatyti rezultatus, sudaryti įvairius veiklos planus			Dalyvavimo konkursuose ir kokybės apdovanojimuose rezultatai	
	Vadovavimas ugdymo/si procesui (inicijuoja bei koordinuoja veiklą; motyvuoja mokinius; informatyviai teikia informaciją; tinkamai parenka darbo metodus)			Gebėjimas savo profesinio tobulinimosi planus derinti su mokyklos tikslais ir planais	

	Vykdo veiklos priežiūros – kontrolės funkciją (kuria ugdymo proceso kontrolės sistemą; nustato vertinimo kriterijus; koreguoja veiksmus; analizuoja atliktą veiklą)			Gebėjimas atlikti savo dalykinės ir didaktinės kvalifikacijos savianalizę ir parengti asmeninės karjeros profesijos srityje programą	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

GALIMYBIŲ VERTINIMAS			REZULTATŲ VERTINIMAS		
KRITERIJŲ GRUPĖS PAVADINIMAS					
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė (kūno kultūros mokytojų žinios, kompetencijos, technologijos)					
Vertinimas	Pavyzdys	Balai	Vertinimas	Pavyzdys	Balai
1	2	3	4	5	6
Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, siejia individualius ir organizacijos tikslus	Kuria tinkamiausią mokytojų kompetencijų panaudojimą užtikrinančias sistemas		Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatai	Dalyvaujančių mokymuose, kvalifikacijos tobulinimosi kursuose ir sėkmingai juos baigusiu procentas, mokymams skirtų lėšų naudojimas	
	Reikiami mokyklai mokytojui komplektuojami derinant išteklių ir kompetencijų, užduočių ir atsakomybės požiūrius			Darbo vietos įrengimas, atmosfera ir organizacinė kultūra	
	Kūno kultūros mokytojai įtraukiami rengiant kompetencijų strategijas			Kūno kultūros mokytojų kompetencijų patobulinimų įvertinimas	
	Naudojamos mokytojų kompetencijų patvirtinimo ar nustatymo sistemos, leidžiančios tikrinti, ar visos kompetencijos atitinka reikalavimus			Pranešimų seminaruose, konferencijose, kuriose buvo pristatoma profesinė kūno kultūros mokytojo patirtis, kokybės įvertinimas	
	Plėtoja visų mokytojų vadovavimo (vadybos) kompetencijas ir gebėjimą valdyti konfliktus (kuriami ir remiami savo veiklos valdymo modeliai darbo vietoje)			Strategiškai svarbių kompetencijų turėjimas	

Dėkojame už bendradarbiavimą!

2 priedas

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės

1 lentelė	Ugdymo (mokymo/mokymosi) sampratų pokytis
2 lentelė	Asmeninės kompetencijos turinys
3 lentelė	Socialumo kompetencijos turinys
4 lentelė	Komunikavimo kompetencijos turinys
5 lentelė	Pažinimo kompetencijos turinys
6 lentelė	Iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencijos turinys

7 lentelė	Mokėjimo mokytis kompetencijos turinys
8 lentelė	Mokytojo profesinės kompetencijos
9 lentelė	Mokytojų vadybinės kompetencijos
10 lentelė	Respondentų amžius, (n-65)
11 lentelė	Respondentų darbo stažas mokykloje, (n-65)
12 lentelė	Pedagoginė respondentų kvalifikacija, (n-65)
13 lentelė	Technologijų, finansų ir turto valdymo galimybių įvertinimas
14 lentelė	Finansų politikos, nukreiptos į kūno kultūros mokytojų kompetencijos raiškos galimybes įvertinimo rezultatai
15 lentelė	Mokyklos bendruomenės motyvavimo, teikiant jiems pagalbą bei rodant pavyzdį galimybių įvertinimas
16 lentelė	Mokyklos bendruomenės patenkinimo vertinimo rodiklių ir rezultatų įvertinimas
17 lentelė	Rodiklio „Nustato, projektuoja, valdo ir tobulina kūno kultūros ugdymo/si procesus“ galimybių įvertinimas, (n-65)
18 lentelė	Kūno kultūros mokytojų pasiektų profesinių rezultatų tendencijos pagal tikslo pasiekimą rezultatų įvertinimas, (n-65)
19 lentelė	Rodiklio „Nustato, plėtoja ir panaudoja kūno kultūros mokytojų kompetenciją, sieja individualius ir organizacijos tikslus“ galimybių vertinimas, (n-65)
20 lentelė	Kūno kultūros mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos vertinimų rezultatų vertinimas, (n-65)
21 lentelė	Rodiklių reitingavimas pagal svarbą

Paveikslai

1 paveikslas	Šiuolaikinio ugdymo turinio samprata
2 paveikslas	Ugdymo turinio vadybos sritys
3 paveikslas	Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste
4 paveikslas	BVM struktūra