

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Laima Dereškevičienė

Edukologijos magistrantūros (specializacija – švietimo vadyba) studijų programos  
neakivaizdinio skyriaus II kurso studentė

**MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ  
PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO SI ŠAŠAJOS**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas (ė)  
doc. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2009

Darbas originalus \_\_\_\_\_ Laima Dereškevičienė  
(studentės parašas)

# TURINYS

SANTRAUKA .....	3
ĮVADAS .....	5
1. MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMOŠI ŠAŠAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Vadovavimo apibrėžtis ir pagrindinės vadovo funkcijos .....	9
1.2. Švietimo įstaigos veiklos organizavimas – kaip viena iš svarbiausių vadovo veiklos sričių .....	13
1.3. Kompetencijų samprata ir reikšmingumas mokslinėje literatūroje .....	16
1.4. Pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi svarba mokyklos kaitos sąlygomis.....	20
1.5. Mokyklos vadovo veikla, skatinanti pedagogų kompetencijos ugdymąsi .....	24
2. MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMOŠI ŠAŠAJŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	29
2.1. Tyrimo organizavimas, metodologija ir imties charakteristikos .....	29
2.2. Mokyklos vadovų požiūrių dėl pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi svarbos vertinimas .....	31
2.3. Pedagogų nuomonių dėl mokyklų vadovų vadybinės veiklos poveikio jų profesinių kompetencijų ugdymuisi analizė .....	40
2.4. Mokyklos vadovų ir pedagogų nuomonių lyginamoji analizė .....	48
IŠVADOS .....	55
REKOMENDACIJOS .....	57
LITERATŪRA .....	58
PRIEDAI .....	644

## SANTRAUKA

Dereškevičienė L. MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO SI SĄSAJOS. Magistro darbas. Mokslinė vadovė doc.dr. D. Malinauskienė; Edukologijos katedra, Edukologijos fakultetas, Šiaulių universitetas, 2009, 74 p.

Tyrimo aktualumas. Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius. Tokiame kontekste naujai suprantama švietimo įstaigos vadybininko paskirtis – vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos.

Tyrimo tikslas. Nustatyti mokyklos vadovų vadybinės veiklos ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi sąsajas.

Tyrimo objektas. Mokyklos vadovų vadybinės veiklos ir pedagogo profesinių kompetencijų ugdymosi ryšys

Tyrimo dalyvavo 187 respondentai (37- Šiaulių rajono švietimo įstaigų vadovai, 148 – Šiaulių rajono pedagogai).

Atliktas tyrimas iš dalies patvirtino darbo pradžioje keltą hipotezę, kad mokyklos vadovų vadybinės veiklos sėkmę ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi galimybes labiausiai lemia vadovo vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos. Tyrimo metu paaiškėjo, kad pedagogų profesinių kompetencijų ugdymuisi didelę reikšmę turi pedagogo asmeninės savybės. Tyrimas atskleidė, jog pedagogai labiau akcentavo savo vadovų profesines ir vadybines kompetencijas, o asmeninės vadovų kompetencijos jiems yra mažiau svarbios. Taigi, pedagogams reikia šiuolaikiško vadovo, kuris būtų visapusiškai kompetentingas, atsakingas ir reiklus, besirūpinantis savo profesiniu tobulėjimu ir raginantis tai daryti savo pavaldinius.

## SUMMARY

Dereškevičienė L. CONNECTIONS BETWEEN SCHOOL AUTHORITY'S MANAGEMENT ACTIVITIES AND DEVELOPMENT OF TEACHER'S PROFESSIONAL COMPETENCIES. Master Work. Research adviser doc.dr.D.Malinauskienė; Department of Educology, the Faculty of Educology, Šiauliai University, 2009, pg. 74.

*The actuality of the research.* The situation of nowadays country and also world situation of nowadays society require the permanent changes of the activities of schools to be carried out in order the progress of science to be assured so that every person could acquire the newest knowledge and skills, which in their own accord would assure the satisfaction for their needs of market. It worth mentioning that on the basis of this discourse the purpose of the managing of educational enterprise is to be comprehended in a completely new way due to this reason that the managment directors are inspired to change the style of their working activities: be capable of working in a team, be able to accept the solutions which are very significant for the changes of educational enterprise, be skillfull in order various educational tasks to be carried out properly, be succesfull in effecting communication, be qualified in observing and estimating external surrounding, be capable of assuring the quality of suitable favours, be inspired in achieving effective activities.

*The aim of the research.* Ascertaining the connection between the upbringing process of the professional competencies of pedagogues and managing activities of the schoolleaders.

*The object of the research.* The connection of the upbringing process of the competencies of a pedagogue and managing activities of the school managing leaders.

The quantitative research of the headmasters and pedagogues of secondary schools is used in this master work. The empirical part of this research is consists of 187 respondents ( 37 of them are the managing leaders of the institutional enterprises, 148 of them are pedagogues).

*This performed research* has confirmed this hipotesis partially, that the possibilities of the improvement of the professional competencies of pedagogues and the success of the managing activities of the managing school leaders depend on the managing, Professional and personal competencies of the school leader. Therefore, it is important to be taken into consideration, that pedagogues need such the managing leader, who would be modern, completely responsible, requiring, taking care about his/her permanant improvement of his/her Professional competencies and inspiring his/her staff to do the same.



## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius. Tokiame kontekste naujai suprantama švietimo įstaigos vadybininko paskirtis – vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos.

Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus vadovavimo. Galima rasti daug literatūros, kurioje aprašomi efektyvaus vadovavimo stiliai ir metodai, tačiau tie patys metodai, taikomi skirtingame kontekste ir skirtingose situacijose, dažnai turi skirtingas pasekmes. JAV, Vakarų Europoje vadovavimas yra tapatinamas su problemų sprendimu, kitaip tariant, vadovavimo tikslas – rasti sprendimus. Kita vertus, vadovas turi ne tik pats spręsti problemas, bet taip pat jis turi padėti žmonėms suvokti problemas, su kuriomis jie susiduria, bei padėti su jomis tvarkytis. Vadovavimas šių dienų švietimo institucijai reikalauja nepaprasto įžvalgumo ir verčia vadovus priimti didelius išipareigojimus. Šiandieninė visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad vadovavimas sietų visas mokyklos gyvenimo sritis, todėl vadovai turi suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis: gebėti vadovauti idėjoms ir plėtoti tai, ką socialinių mokslų specialistai vadina socialiniu kapitalu.

Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose pabrėžiama, kad „švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį – jo struktūrinis persitvarkymas, atsivėrimas gyvenimo praktikai, atvirų formų, leidžiančių mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui, išplėtojimas, sykiu – asmens gebėjimų bei įgūdžių nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis ugdymas“ (Švietimo gairės, 2003-2012).

Švietimo įstaigos ir jų veikla yra sudėtinga sistema, kurią galima tirti įvairiais aspektais (klimato, kultūros, elgsenos, narių motyvacijos, tikslų, struktūros, technologijos ir kt.). V. Targamadžė (2000) pabrėžia, kad bet kuriuo atveju dera ją nagrinėti visuminiame (sisteminame) kontekste bei įvertinti, kad organizacijoje veikia individai. Nuo atskirų individų veiklos priklauso švietimo institucijos tikslų įgyvendinimas. Tad, siekiant realizuoti šiuos tikslus, reikia nuolat efektyvinti arba tobulinti įvairias institucijos veiklas, kartu siekiant, kad į jas įsitrauktų visi pedagogai.

Mokyklos vadovo veiklos efektyvumas ir efektyvinimas edukologijos teorijoje ir

praktikoje nėra nauja tyrimo sritis, nes švietimo organizacijos tobulinimo procesas nagrinėtas ir nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio edukologijos, vadybos ir kitų sričių mokslininkų (Jucevičienės J. (1996), Jucevičiaus R. (2003); Targamadzės V. (1996, 1999, 2000); Želvio R. (1999, 2003); Bagdono E. (2000); Dobranskienės R. (2002); Simonaitienės B. (2007); užsienio Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998); Stoll L., Fink D. (1998); Fullan M. (1998, 2001, 2004); Hargreaves A. (1999); Fidler B. (2006); Davies B., Elison L. (2006) ir kituose darbuose.

Vadovo funkcijas analizavo mokslininkai, tyrę klasikinės ir šiuolaikinės organizacijos vadybą: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004), Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006), Vengrienė B. (2006), Appleby R. C. (2003), Mikoliūnienė V. (2002) ir daugelis kitų. Vadovo funkcijos analizuotos įvairiais pjūviais: per vadovo atliekamus vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus. Didelį dėmesį mokslininkai skiria *lyderystės reiškinių* ir su juo susijusių vadovų funkcijų analizei, nes šiuolaikinė organizacija intensyvios aplinkos kaitos procese sunkiai įsivaizduojama be vadovo-lyderio. Lyderystės sampratą išsamiai atskleidė Northouse P.G. (2004), Kets de Vries M.F.R. (2003), Kouzes J.M., Posner B.Z. (2003), Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. (2002), Barvydienė V., Kasiulis J. (2003), Collins J. (2001) ir kiti autoriai.

Dažnos socialinės reformos visuomet lydimos tam tikrų priežasčių ir pasekmių. Ne išimtis ir švietimo reforma. Jonikova (2000) internetinio žurnalo [www.sociumas.lt](http://www.sociumas.lt) straipsnyje „Švietimo globalizacija ir Lietuva“ teigia, kad „Švietimo kaita – tautos išlikimo sąlyga“. Kaip pažymima Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992), „švietimas – pamatinis visuomeninis raidos veiksnys, visų socialinių reformų pamatas“. Koncepcijoje akcentuojama, kad švietimas įstengs deramai atlikti savo vaidmenį tik tuomet, kai jo raida lenks bendrąją visuomenės raidą.

Kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė. Švietimo organizatoriai turi atsižvelgti į ateities pasaulį, kuriame teks gyventi ir dirbti dabartiniams mokiniams. Pasaulyje nuolat vyksta pokyčių, todėl neabejotina, kad mokykla turi rengti pilietį, gebantį išsaugoti fundamentines vertybes ir lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių.

**Tyrimo problema.** Kokia mokyklos vadovo vadybinės veiklos raiška ir kaip ji įtakoja pedagogo kompetencijų ugdymąsi.

**Tyrimo objektas.** Mokyklos vadovų vadybinės veiklos ir pedagogo profesinių kompetencijų ugdymosi ryšys.

**Tyrimo hipotezė.** Tikėtina, kad mokyklos vadovų vadybinės veiklos sėkmę ir pedagogų

profesinių kompetencijų ugdymosi galimybes labiausiai lemia vadovo vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti mokyklos vadovų vadybinės veiklos ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi sąsajas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti edukologinę, psichologinę, sociologinę, vadybinę literatūrą nagrinėjamu klausimu.
2. Ištirti mokyklos vadovų požiūrius į pedagogų profesinių kompetencijų ugdymo(si) svarbą.
3. Įvertinti pedagogų nuomones dėl mokyklos vadovų vadybinės veiklos poveikio jų profesinių kompetencijų ugdymuisi.
4. Atlikti mokyklos vadovų ir pedagogų nuomonių lyginamąją analizę.

**Tyrimo metodologija.** Magistro darbas grindžiamas šiomis teorinėmis ir metodologinėmis nuostatomis:

- Pragmatinės filosofijos dinamikos koncepcija (Aster, 1995; Halder, 2002), teigiančia, kad besikeičiant visuomenės gyvenimo sąlygomis, kinta ir kompetencijų sritys. Ši idėja išreiškiama šūkiu „besikeičiantis žmogus dinaminėje aplinkoje“.
- Šiuolaikine mokymosi paradigma, akcentuojančia veiklos daugialypiškumą, t.y. gebėjimą dirbti įvairiose mokymo aplinkose, edukacinius procesus sieti su kasdienine žmogaus veikla, skleisti visuomenėje naujas mokslo žinias ir idėjas, nuolat tobulintis. Mokymasis paremtas inovacijomis, naujomis technologijomis, aktyviais mokymo/si metodais, probleminiu mokymu, kritiniu mąstymu.
- Nuolatinio tobulinimosi paradigma, akcentuojančia siekti asmeninio, profesinio ir visuomeninio tobulėjimo visą gyvenimą. (Bitinas, 2000; Monkevičius, 2003).

**Tyrimo metodai.** Siekiant realizuoti darbe užsibrėžtą tikslą ir uždavinius, naudojami šie tyrimo metodai:

*Teoriniai:* mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų content (turinio) analizė.

*Empiriniai:* anketinė apklausa, naudojant mišraus tipo nestandartizuotus klausimynus su atviro ir uždaro tipo klausimais.

*Statistiniai:* kokybinė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė, naudojant *Microsoft Excel* kompiuterinę programą.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrime dalyvavo 37 Šiaulių rajono švietimo įstaigų vadovai ir 148 Šiaulių rajono pedagogai. Tyrimas vyko 2008 m. gruodžio - 2009 m. balandžio mėnesiais, Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklose.

**Tyrimo etapai.**

*Pirmas etapas* (2007-2008). Siekiant išsiaiškinti vadybinių kompetencijų sampratą, vadovų ir pedagogų kompetencijas bei jų turinį, buvo studijuota mokslinė literatūra ir analizuoti švietimo dokumentai.

*Antras etapas* (2007-2008). Apibrėžta mokslinė problema, tyrimo uždaviniai, kurta tyrimo metodika bei tyrimo instrumentai. Atliktas žvalgomasis tyrimas, kuris leido patikrinti tyrimo instrumento tinkamumą. Buvo pasirinktos dvi respondentų grupės: švietimo įstaigų vadovai ir pedagogai.

*Trečias etapas* (2008-2009). Atlikta švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų anketinė apklausa.

*Ketvirtas etapas* (2008-2009). Remiantis mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų duomenimis, buvo rašomas darbas, atlikta statistinė duomenų analizė, formuluojamos išvados.

**Tyrimo naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Susipažinus su moksline literatūra pastebėta, jog daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų yra analizavę vadovų ir pedagogų kompetencijų svarbą. Atliekamu tyrimu bandysime rasti sąsajas tarp mokyklų vadovų vadybinės veiklos ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi. Tuo pačiu gilesnę pedagogų profesinių kompetencijų analizę sudarys platesnes galimybes įstaigos vadovams tinkamai įvertinti pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi būtinybę bei diegti profesinių kompetencijų tobulinimo sistemą.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, dvi dalys – teorinė ir empirinė, kurioje aptariami tyrimų rezultatai; išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Prieduose pateikiami empirinio tyrimo anketų pavyzdžiai ir tyrimo duomenų rezultatai. Darbo apimtis 73 puslapiai (2 priedai). Literatūros sąrašė nurodyti šaltiniai lietuvių, anglų kalbomis.

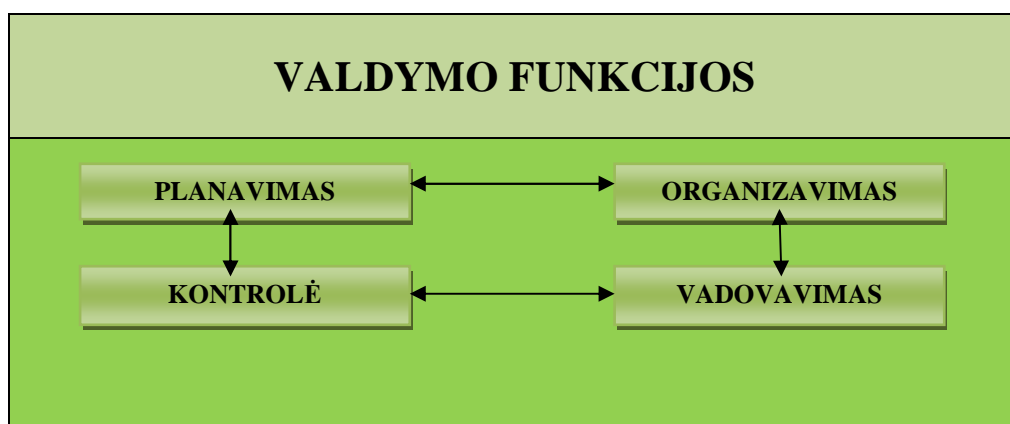
# 1. MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO SIŲSĄJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Vadovavimo apibrėžtis ir pagrindinės vadovo funkcijos

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje kinta ir sudėtingėja bet kurio lygmens darbuotojų veikla. Dėl šios priežasties kyla reikalavimai dirbančiojo, o ypač vadovų kompetencijai, kurie turi jausti atsakomybę ne tik už savo darbuotojus, bet ir už instituciją, kuriai vadovauja. Aptariant vadovo veiklą, vartojami terminai *vadyba*, *vadovavimas* ir *valdymas*. Praktinėje veikloje šie terminai vartojami net sinonimiškai, nors leksinės reikšmės ir nevienodos.

*Vadyba* - tai specifinė dabartinės veiklos rūšis, susiformavusi darbo pasidalijimo procese, pradėjus žmonėms burtis į bendro tikslo siekiančias grupes. Vadovavimo specifika reiškiasi tuo, kad išsiskiria žmogaus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą - kuo efektyviau panaudoti visus turimus išteklius. Trumpiau sakant, vadyba - tai mokslas, kurį perpratę vadovai įgyja teorinių valdymo meno žinių, reikalingų kasdieniniame darbe.

*Valdymas* - tai procesas, susidedantis iš planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijų (1 pav.), nukreiptų į kokybišką tikslų įgyvendinimą (Mečkauskienė, 2007, p. 10).



1 pav. Pagrindinės valdymo funkcijos

*Planavimas* - tai tikslo nustatymas, organizacijos veiklos programos numatymas. Valdymo ciklas prasideda planavimu, kurio paskirtis - numatyti organizacijos veiklos kryptis ir tikslus, atspindinčius jos veikloje vykstančius procesus, sukurti organizacijos strateginius resursus ar numatyti apsirūpinimo jais būdus ir parengti bei realizuoti strategiją, geriausiai įvertinančią veiklos aplinkybes bei šiuos resursus. Jis yra orientuotas į aplinkoje vykstančių organizacijai reikšmingų

pasikeitimų valdymą ir jos veiklos prasmingumo sukūrimą. Planavimas yra formalus procesas, kurio metu vadovai raštu tiksliai apibrėžia savo planus, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir išryškina veiklą, kuriai teikiama pirmenybė. Planavimo procesas vadovui leidžia analitiškai mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo galimybes. Kai organizacija pažįsta išorinę aplinką savo trūkumus bei pranašumus, jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus daug didesnės (*Leadership - The Link Between Planning & Doing* [Žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per internetą: <http://www.work911.com/articles/leaddo.htm>). Planavimas, susiejantis organizacijos dabartinius ir ateities uždavinius, išteklius bei veiklą teikia organizacijos vadovui šių privalumų:

- galimybę analizuoti ir vertinti organizaciją kaip sistemą ir siekti, kad visi jos padaliniai siektų užsibrėžtų tikslų;
- aiškiau suvokti organizacijos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir darbo išteklius;
- geriau koordinuoti organizacijos padalinių veiklą ir ją koreguoti, atsižvelgiant į organizacijos pasikeitimus;
- geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai ir skatinti organizacijos darbuotojus.

*Organizavimas* - tai vaidmenų paskirstymas organizacijos elementams, būtent: 1) nustatymas veiksmų, kurių privalu imtis norint pasiekti organizacijos tikslus; 2) šių veiksmų skirstymas į konkrečius darbus organizacijos struktūriniams padaliniams, asmenims ir jų grupėms; 3) atitinkamų veiksmų skyrimas vadovams, suteikiama atitinkama valdžia juos vykdyti ir koordinuoti; 4) tikslų, planų ir faktinių pasiekimų ryšio nustatymas.

*Kontrolė* - tikrinimas, ar bus pasiektas užsibrėžtas tikslas, veiksmų tikrinimas.

*Vadovavimas* - tai viena iš valdymo funkcijų pagal pasirinktą stilių, kuris išryškėja santykiuose su pavaldiniais (Mečkauskienė, 2007, p. 10).

F. Thomson (Sakalas, 2002, p. 338). vadovavimą apibrėžia kaip meną arba procesą paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją. Vadovavimas ir vadovų potencialas yra svarbi dalis, įkvepiant organizaciją naujiems tikslams ir strateginiams sprendimams. Kiekviena organizacija turi savo strategiją ir jos įgyvendinimo taktiką. Taigi vadovavimo esmę sudaro žmogiškosios energijos gamyba. Vadovo veiklos veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos jis geba išgauti iš pavaldinių ir kur ją nukreipia.

D. Goleman (2002, p. 79) vadovavimą apibrėžia taip: *vadovavimas* - tai organizacijos žmonių nukreipimas ir motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus. R. Mečkauskienės (2007) pateiktas *vadovavimo* apibrėžimas turi daugiausia teorinių niuansų, kuriuos išryškina terminai: valdymo

funkcija, stilius, santykiai su pavaldiniais. F. Thomson (Sakalas, 2002) *vadovavimo samprata* sukoncentruota žodžių junginyje „paveikti žmones“. Vartojami terminai - procesas, misija, tikslai, strateginiai sprendimai - išsisklaido visų 5 sakinių turinyje ir neužgožia paprastai ir praktiškai nusakytos esmės. Be to, F. Thomson (Sakalas, 2002) vadovavimą lygina su *menu* ir teikia definicijai tam tikro metaforiškumo. D.Goleman (2002) apibrėžime pirmiausia akcentuojama vadovavimo paskirtis (nukreipti žmones, motyvuoti juos), po to - būdas (laikantis atitinkamo stiliaus) ir instrumentarijus (formos, būdai, metodai).

Taigi vadovavimo sąvoka yra pakankamai plati ir apima ne tik organizacijos narių, bet ir pačių organizacijų veiklą. Darbe laikomasi šios sampratos: **vadovavimas** - tai ypatinga veiklos forma, kuriai priklauso tikslų nustatymas, sprendimų parengimas, planavimas, organizavimas, motyvavimas, monitoringas, kontrolė, naujovių taikymas (*Motivation and Leadership Styles* [Žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per internetą:< [http://www.motivation-tools.com/workplace/leadership\\_styles.h.htm](http://www.motivation-tools.com/workplace/leadership_styles.h.htm)>). Kintant organizacijos išorinei aplinkai, jos vadovams reikia spėti įvertinti pokyčius bei adaptuoti vidinę aplinką pagal kintančias aplinkybes. Vadovavimas nėra savaiminis įsakymų, reikalavimų, paremtų prievarta ir instrukcijomis, taikymas, bet valdomojo poveikio konstravimas bei realizavimas organizacijos elementams.

Detalizuoti vadovų funkcijas labai sunku dėl didžiulės organizacijų veiklos įvairovės ir skirtingų vadovų tipų. Mokslinėje literatūroje išskiriamos tokios pagrindinės vadovo funkcijos:

- *Įstaigos (padalinio) politikos formavimas*. Padalinio politika - tai veiklos tvarkymo
- teorija ir praktika. Didžiausioji vadovų dalis yra vidurinės grandies vadovai. Jie turi viršininkus, kurie nustato jų funkcijas ir duoda paliepimus. Tačiau, kad ir kiek bebūtų paliepimų, jie negali numatyti visų situacijų. Todėl vidurinėsios grandies vadovai privalo suformuoti padalinio politiką. Ji leidžia darbuotojams orientotis nuolat kintančioje aplinkoje. Aukščiausiojo lygio vadovas, be to, dar privalo rengti ir turėti visos organizacijos veiklos strategiją.
- *Įvairių lygių padalinių ir jų darbuotojų interesų derinimas*. Derinti įvairių valdymo lygių ir grandžių interesus tenka visiems vadovams dažnai vieno lygio pavaldinių interesai nesutampa su aukštesnių ar žemesnių lygių interesais. Tačiau ne visada galima ir reikia vadovautis principu, kad prioritetą turi aukštesnio lygio padalinių interesai. Reikia ieškoti kompromiso.
- *Darbuotojų veiklos motyvacija ir darnaus darbo užtikrinimas, pavaldinių kvalifikacijos kėlimas*. Vadovas turi rūpintis pavaldinių kvalifikacija, nes vyksta nepaliaujama žinių „infliacija“. Sustabdyti pastarąją nesutrikdant įstaigos veiklos - vadovo pareiga.
- *Personalo darbo vertinimas*. Kiekvienai organizacijai, siekiančiai gerų rezultatų, svarbu

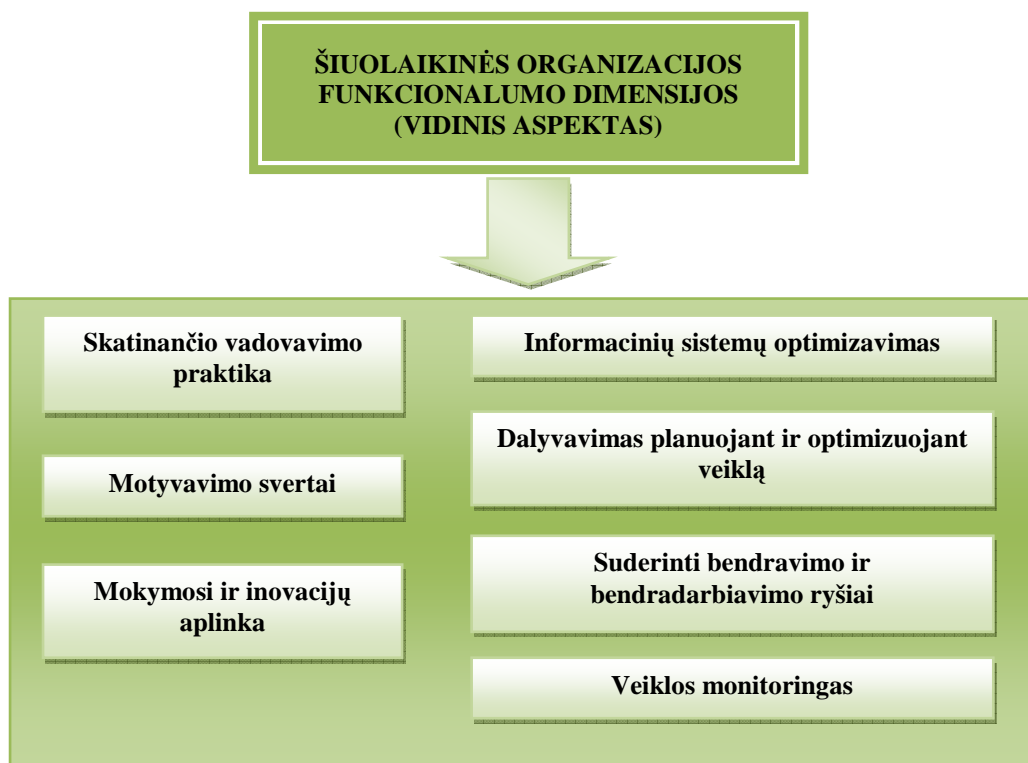
turėti gerą personalą. Personalo darbo vertinimas - dar viena sudėtinga vadovo funkcija.

Norėdamas priimti teisingus personalo vadybos sprendimus, vadovas turi įdiegti darbo vertinimo sistemą. Sistemingas darbo vertinimas yra atlyginimų diferencijavimo ir skatinimo prielaida. Didelę reikšmę turi ir tai, kad vertinami darbuotojai sužino, ką jie daro gerai, o ką turėtų keisti ir tobulinti (Butkus, 2003, p. 46).

*Valdymo funkcija* - tai konkreti vadybinės veiklos sritis, kuri atliekama specialiomis veiklos priemonėmis.

Klasikinė teorija vadovams priskiria tokias funkcijas: 1) *planavimą*; 2) *organizavimą*; 3) *įdarbinimą*; 4) *vadovavimą*; 5) *koordinavimą*; 6) *atsakingumą*.

Vadovo funkcijos inicijuoja labai svarbų valdymo, organizacijos veiklos aspektą - efektyvumą. Funkcijų realizavimas siejamas su efektyvia vadovo veikla - būtent veiklos tikslu. Vadovo veiklos efektyvumas atsiranda įgyvendinus dvi sąlygas: pirma - gerai pažinti organizacijos žmones, žinoti jų interesus ir poreikius, įsitikinimus, nuotaikas ir nuomones, t. y. išmanyti savo organizacijos psichologiją, organizacinę kultūrą ir jos elementus; antra - kompetentingumas, t. y. vadovas privalo išmanyti specialias organizacijos funkcijas.



2 pav. Šiuolaikinės organizacijos funkcionalumo dimensijos (pagal Kasiulį, 2001, p. 67)

Švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymosi kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių



administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Čia ypatinga misija tenka mokyklos vadovui, nes būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo novacijų diegimo. Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Anot Mikoliūnienės (2002, p. 4) formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje, vadovams išskyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą.

Everardo ir Morriso (1997, p. 8) nuomone, vadovas, norėdamas išsaugoti ir plėtoti išteklius bei veiklą, turi remtis:

1. *Žmonių ištekliais* – atranka, įvertinimu, konsultavimu, veiklos planavimu, darbo numatymu, mokymu, projektų kūrimu.
2. *Materialiaisiais ištekliais* – turto įsigijimu ir tvarkymu atsargų kontrole.
3. *Finansiniais ištekliais* – biudžeto lėšų numatymu, išlaidų kontrole, kapitalo didinimu, išlaidų ir pelno analize.

Mokyklos vadovui reikia gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, bet, žinoma, visų svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius.

Norint sėkmingai reaguoti į visuomenėje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių ugdymo institucijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys institucijoje turi būti valdomi. Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia kompetencijų, pasitikėjimo savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją, kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokydami institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti, o tai jau formuoja besimokančią instituciją, kurioje kiekvienas mokytojas tampa lyderiu; kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti (Fullan, 1998).

Ališausko nuomone, „švietimo reformos pabaigos nebus niekada. Atsižvelgiant į pasaulyje vykstančius pokyčius, kitų šalių patirtį, akivaizdu, jog tobulinimai, pokyčiai ir reformos yra reikalingos“ (Baubinaitė, 2006).

## **1.2. Švietimo įstaigos veiklos organizavimas–kaip viena iš svarbiausių vadovo veiklos sričių**

Vienas iš svarbių kriterijų, kad švietimo įstaigoje darbas (ne tik pedagoginis) vyktų sėkmingai, yra mokyklos vadovo asmenybė. D. Hopkins, M.Ainscow, M.West (2001) apžvelgdami tyrimus vadovavimo klausimais, kas yra veiksmingas vadovavimas įstaigose,

pažymėjo, kad dažnai kalbama apie asmenybės reikšmę – paprastai geri įstaigos vadovai apibūdinami kaip “stiprios asmenybės”, “dinamiški”, “energingi”. R. Želvys (2001), analizuodamas vadovo asmenybę pabrėžia, kad ne kiekvienas geras pedagogas gali tapti geru vadovu, kad galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumų, tačiau jie nėra tapatūs, o geros metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos, todėl norint sėkmingai vadovauti mokyklai, be įvairiapusių asmeninių ir profesinių kompetencijų, yra būtinos ir vadybinės žinios, mokėjimai, gebėjimai. Vienas iš tokių svarbių vadovų gebėjimų yra organizavimas. „Organizavimas - veiklos jungimas, vienijimas į darnią sistemą kuriems nors ugdymo tikslams siekti” (Jovaiša, 2007, p. 190). Šio termino leksinė reikšmė apima tokius organizavimo elementus: rengimas, pasirengimas, surengimas, vedimas, atlikimas, subūrimas, sutelkimas. Švietimo institucijos vadovas organizavimo funkciją realizuoja veikdamas 4 etapais:

1. *Darbo padalijimo etapas.* Visa tikslui pasiekti numatyto darbo apimtis suskirstoma užduotimis pagal atskiras veiklos sritis.
2. *Darbo pasidalijimo etapas.* Vadovui ypač svarbu turėti gerą palaikymo komandą, ypač pavadootojus, kad galėtų deleguoti užduočių vykdymą.
3. *Atskaitomybės ribų nustatymas.* Tai asmeninės atsakomybės puoselėjimo etapas. Atsakomybės jausmas glaudžiai siejasi su pareigingumu. Vadovas, suvokęs ir įvertinęs užduoties vykdymo situaciją, pasirinkęs optimalų darbo pasiskirstymo variantą, formuluoja atskaitomybės procesą: skiria atsakingą už užduoties vykdymo asmenį, aptaria siekiamybes, atskaitomybės būdus, periodiškumą ir pan.
4. *Koordinavimas* - tai veiksmų, siekiant vieno ar kito tikslo, derinimas. Koordinuojamos sąvokos ir sprendimai, siekiant išvengti prieštaravimų, ir siekiama bendros veiklos dermės. Mokykloje koordinuojama įvairių sričių veikla: vadovybės, organizacijų, mokinių kolektyvų, kad nesidubliuotų veikla, neatsirastų prieštaravimų.

Mokyklos vadovas - vienas svarbiausių jos asmenų, nes operatyviausiai turi suvokti naujoves visuomenėje ir pokyčius švietimo sistemoje, matyti savo organizacijos veiklą šiame kontekste. Direktorius mokykloje atlieka pagrindines vadybininko funkcijas, tačiau nėra visiškai autonomiška asmenybė dėl užimamos dvilypės pozicijos: pirma, jis pats samdinys ir vykdo savivaldybės administracijos nurodymus, bet, antra, jis pats darbdavys, nes priima darbuotojus. Mokyklos vadovo, kaip darbdavio, padėtis sudėtinga, nes tenka dirbti su įvairių nuostatų darbuotojais, labai skirtingos motyvacijos mokiniais ir jų tėvais / globėjais, be to, gali veikti tik tiek, kiek leidžia mokyklos steigėjo dokumentai ir kiek leidžia jo kompetencijos ribos.

Vadovavimo funkciją mokyklos vadovas atlieka priimdamas įvairių sričių sprendimus, skatindamas bei motyvuodamas savo darbuotojus įgyvendinti organizacijos viziją. Vadovavimo

funkciją direktorius realizuoja 5 kryptimis, t. y. vadovaudamas *mokytojų tarybai, direkcinei tarybai, atestacijos komisijai, personalo politikai ir finansų politikai*.

Pagrindinis vadovavimo baras - pedagogų taryba, kurią sudaro visi mokykloje dirbantys pedagoginiai darbuotojai. Reguliariai vykstančiuose mokyklos tarybos posėdžiuose svarstomos mokyklai aktualios problemos: ugdymo planų įgyvendinimas ir rezultatai, specialiųjų poreikių ugdytinių integracija, profilinio mokymo įgyvendinimas, projektinių darbų procesas, įvairios prevencinės (mokinių elgesio, lankomumo, atsilikimo moksle ir kt.) programos, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas ir t.t. (Mečkauskienė, 2007, p. 179).

Mokyklos direktorius yra pedagogų tarybos pirmininkas. Šios tarybos posėdžiuose analizuojami pedagogų darbo rezultatai, aptiriamos rekomendacijos pedagogams ugdymo procesui efektyvinti, svarstomas mokyklos tarybos ir pedagogų tarybos priimtų nutarimų įgyvendinimas, aptiriamos aktualios problemos, kuras reiktų nagrinėti pedagogų tarybos posėdžiuose (Mečkauskienė, 2007, p. 180).

Paprastai pedagogai tobulina savo dalykines kompetencijas, siedami jas su aukštesnės kvalifikacinės kategorijos įgijimu, su didesniu atlyginimu. Kaip rašoma „Pedagogų atestacijos nuostatuose“ (Įsak. Nr. 331), atestacijos tikslas - skatinti pedagogus tapti kūrybiškesniais ir nuolat modernizuoti ugdymo turinį ir metodus, didinti pedagogo ir įstaigos bendruomenės atsakomybę už darbo rezultatus. Atestacinė komisija vadovaujasi švietimo ir mokslo ministro (2005 m. kovo 28 d.) įsakymu „Kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas“ aprašu (Mečkauskienė, 2007, p. 181).

Vadovavimas personalo politikai siejamas su nuolatinėmis personalo valdymo problemomis, t. y. tikslu apsaugoti gerų rezultatų pasiekusius darbuotojus nuo kitų mokyklų vadovų pasiūlymų, pritraukti naujų perspektyvių darbuotojų, gerinti mokyklos administracijos ir darbuotojų tarpusavio santykius, kurti teigiamą visuomenės nuomonę apie konkrečią švietimo instituciją ir kt. Kadangi dabartinė švietimo reforma reikalauja iš švietimo vadovų profesionalumo, rengiant mokinių gyvenimui ir veiklai žinių visuomenėje, todėl būtina keisti požiūrį į ugdomąjį darbą, jo rezultatus. Vadovui svarbu įvaldyti pokyčius ir naujoves (Mečkauskienė, 2007, p. 185).

Viena sudėtingiausių vadovavimo sričių - mokyklos finansai, nes lėšas sudaro „mokinių krepšeliai, lėšos mokymo aplinkai finansuoti, tikslinės lėšos programos ir projektams vykdyti, rėmėjų ir kitos lėšos“ (Mečkauskienė, 2007, p. 196). Mokinio krepšelio lėšos skiriamos ugdymo planui įgyvendinti, pedagogų kvalifikacijai kelti, mokymo priemonėms įsigyti, mokyklos bibliotekos fondą papildyti, pedagoginei-socialinei ir psichologinei pagalbai, mokyklos valdymui. Mokyklos aplinkos finansavimui (pastatų eksploatavimas, komunalinės išlaidos, aptarnaujančio

personalo atlyginimai, socialinis draudimas, kitos ūkinės išlaidos) lėšas skiria steigėjas. Mokykla savarankiškai sprendžia, kaip naudoti rėmėjų ir kitas teisėtai gautas lėšas.

Taigi mokyklos direktorius, vadovaudamas visoms išvardytoms sritims, inicijuoja veiklą, instruktuoja, kaip daryti, derina, motyvuoja ir koordinuoja, kad bendruomenė žinotų, *ko apskritai siekiama, ką konkrečiai kiekvienas turi padaryti, kokie keliami reikalavimai* (Mečkauskienė, 2002, p. 28).

Todėl galima teigti, vadovavimas žmonėms yra svarbiausia funkcija ir egzistencijos garantas. Suprantama, kad rinkos sąlygomis efektyvios tik tos organizacijos, kuriose dirba žmonės, turintys išskirtinių savybių, būdingų tik tam tikram kolektyvui, kas rodo jo savitumą. Efektyvus vadovavimas žmonėms yra svarbesnis negu fiziniams ištekliams ir labiau pageidautinas dėl savo pranašumo. Tačiau visa tai priklauso nuo to, kaip toje organizacijoje gali reikštis atskiri individai, kaip su jais elgiasi vadovai. Kokie bus sukurti santykiai tarp žmonių, tokias bus organizacija (Romzek, 2000, p. 33).

Tokie faktoriai kaip darbuotojų paieška, atranka, mokymas, ugdymas, vertybinės orientacijos formavimas, bendravimo kultūra vienokiu ar kitokiu būdu gali sąlygoti organizacijos bruožus.

Sėkmingo vadovavimo sėkmę lemia vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai įstaigoje. Tai menkai teoriškai nagrinėta sritis, nors pedagoginėje praktikoje, manytume, ji labai aktuali. Vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai daro įtaką bendruomenės mikroklimatui, sąlygoja pedagogų kūrybiškumą, skatina norą nuolat mokytis, ugdo iniciatyvą, savarankiškumą, stiprina įstaigos autoritetą. Žodžiu, daro tiesioginę įtaką ugdymosi rezultatams.

### **1.3. Kompetencijų samprata ir reikšmingumas mokslinėje literatūroje**

Daugelio Europos sąjungos ( tarp jų ir Lietuvos), kitų šalių švietimo dokumentuose vis labiau įsitvirtina požiūris, kad pagrindiniai asmens bendrojo ugdymosi tikslai ir uždaviniai sietini su gyvenimui bei profesinei veiklai būtinų kompetencijų puoselėjimu (Jackūnas, 2006). L. Jovaiša (2007) enciklopediniame edukologijos žodyne pateikia du kompetencijos sąvokos paaiškinimus:

1. Gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą.
2. Įgaliojimų turėjimas ką nors daryti.

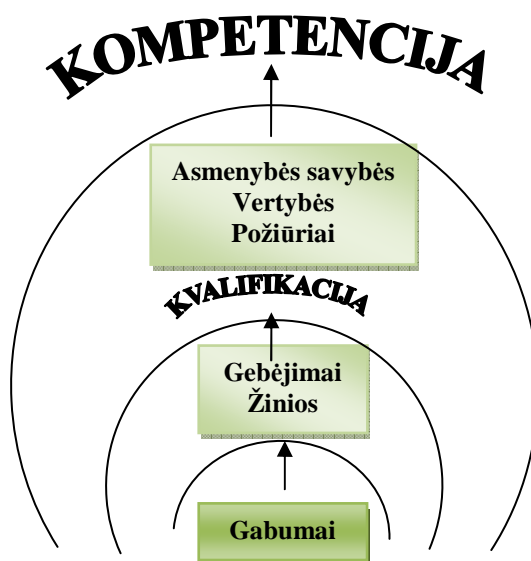
Tarptautinių žodžių žodyne (2001) pateikiamas kiek kitoks kompetencijos apibrėžimas. Kompetencija (lot. *competentia*) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą; kompetencija (lot. *competentia* – priklausomybė pagal teisę):

- klausimų arba reiškinių sritis, su kuria gerai susipažinęs;
- visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

Vienu aspektu kompetencijos pažymimos kaip ugdymo ir vadybos mokslų interesų bendrumas: kompetencijos problemos kaip žmoniškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje aplinkoje, yra sprendžiamas visą gyvenimą besitęsiančio ir tęstinio ugdymo procese (Lepaitė, 2003; Jucevičienė, 2007).

Kompetencija - žmogaus žinių, gebėjimų, supratimo, vertybių, asmenybės savybių, fiziologinių ypatumų ir kt. kokybių kompleksas išraiška efektyvioje veikloje (Jucevičienė, 2001). Į kompetenciją galima žvelgti holistiškai, tačiau ją galima skaidyti ir į sudedamąsias dalis, dažniausiai pagal atliekamą veiklą. Dažnai praktikoje yra tapatinami žodžiai kvalifikacija ir kompetencija, tačiau skirtingai traktuojama akademinėje bei įvairių šalių vadybinėje praktikoje (Moore, Cheng ir Dainty, 2002). Kompetencija nuo kvalifikacijos skiriasi tuo, jog kvalifikacija siejama su konkretais darbo funkcijomis ir joms atlikti reikalingais gebėjimais ir žiniomis, o kompetencija - su žmogaus veikla, kuri priklauso ne tik nuo žinių ir gebėjimų, bet ir nuo asmenybės savybių. Jei kvalifikacija gali būti patvirtinta formaliais diplomais bei liudijimais, tai kompetencija – tik veiklos faktais ir rezultatais. Kompetencija yra daugiau negu drauge paimtos žinios, mokėjimai, nuostatos veikti. Kompetencija yra tai, kas lemia gebėjimą įgytą išsilavinimą ir patirtį pritaikyti konkrečiai gyvenimo problemai spręsti. Vadinasi, kompetencijas galima vadinti objektyviaisiais studijų rezultatais, kurie nusako, ką konkrečiai asmuo žinos bei gebės atlikti baigęs studijas (Bitinas, 2000)

Kompetencijos sąvokos vieta tarp kitų, glaudžiai susijusių sąvokų ugdymo moksle, pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. **Kompetencijos fenomeno struktūra** (Lepaitė, 2003)

Iš paveikslų ryškėja, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija įgalina veikti skirtingose veiklos kontekstuose ir nuolat besikeičiančiose veiklos sąlygose. Kompetencija yra specifinė kiekvienos veiklos metu, todėl svarbu išsiaiškinti, kokios kompetencijos reikalingos vadovams ir pedagogams.

Galime modeliuoti, ko reikia naujoviškam pedagogo darbui, atitinkančiam jo kompetenciją. Tai gi būtinos bent septynios tarpusavyje susijusios sudedamosios dalys.

*Pirma*, šiandienos pedagogai turės aiškiau, aktyviau, tvirčiau ir geriau apgalvotai įsipareigoti bendram moraliniam tikslui - pakeisti į gerą vaikų gyvenimą. Dabar daugelis pedagogų turi moralinį tikslą, bet jo negeba tinkamai apibrėžti. Jie nesuteikia sau to statuso, kurio nusipelnė. Moralinį tikslą jie privalo iškelti į pirmą vietą, tačiau būtinai turintį toliau aprašytas sudedamąsias dalis. Antraip jų laukia nusivylimas, „perdegimas“, cinizmas ar sąžinės kankinių dalia.

*Antra*, pedagogai privalo iš esmės gerinti pedagogikos žinias. Jie privalo nuolatos puoselėti asmeninę viziją, kuri aprėptų moralinį tikslą, ir daug sudėtingesnes žinias apie mokymą bei mokymąsi. Hallingeris, Murphy's ir Hausmanas (1991) teigia, kad direktorių ir pedagogų požiūris į mokymo programas ir pedagogiką yra nepaprastai ribotas. Apskritai pedagogai pernelyg smarkiai rėmė perstruktūravimą, tačiau jį retai siejo su tuo, kaip mokyklos galėtų perstruktūruoti mokymo programas bei mokymo veiklą, kad geriau būtų tenkinami moksleivių poreikiai. Lichtenšteinas, McLaughlinas ir Knudsenas (1992) tvirtina, kad tokios profesinės žinios - tai raktas į pedagogų galios bei poveikio stiprinimą. Anot jų, pedagogai privalo (ir tai turi būti akivaizdu):

- a) turėti žinių apie savo profesijos atstovus;
- b) suvokti švietimo politiką;
- c) išmanyti dėstomąjį dalyką.

Ypač svarbu įgyti profesinių žinių ir kompetencijų, atsižvelgiant į sudėtingas mokymosi problemas. Be to, yra būtinas nuolatinis pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, kurio reikalaujama Gardnerio, Sizerio, Levino ir kitų aprašytose mokyklose bei mokymosi įstaigose. Taip pat nesunku pastebėti užplūstantį jaudulį, idėjų gausą ir energiją, tai ypač akivaizdu, kai pedagogams suteikiama galimybė bendradarbiauti pertvarkant mokymą ir mokymąsi, pasitelkiant paramą iš išorės.

*Trečia*, iš ankstesnių dviejų sudedamųjų dalių aišku, kad pedagogas kiekvieną dieną turi suvokti moralinio tikslo mokyklos lygmeniu ryšį su reikšmingesniais švietimo politikos ir visuomenės plėtros klausimais.

*Ketvirta*, pedagogas turi ne tik turėti savarankišką tikslą ir viziją, bet ir mokėti aktyviai bendradarbiauti, vengti tariamos partnerystės pavojų ir produktyviai dirbti su kitais pedagogais, administratoriais, tėvais bei verslo ir visuomenės tarnybomis.

*Penkta*, pedagogai ruošiasi dirbti naujose struktūrose. Jose moksleiviai buriami į grupes, kuriamos pedagogų komandos, skiriamas bendras planavimo laikas, palaikomi ryšiai su tėvais ir visuomene, dalyvaujama platesnėje mokymosi veikloje. Stevensonso ir Stiglerio (1992) tyrime, kuriame lygintos Jungtinių Valstijų, Japonijos, Taivano ir Kinijos mokyklų darbo praktikos, pastebėtas svarbus dėsniumas: Azijos mokyklų pedagogai daug mažiau laiko praleidžia klasėse vesdami pamokas (nors dirba gausesnėse klasėse), o daugiau laiko bendrauja su kitais pedagogais, daugiau užtrunka ruošdamiesi pamokoms ir jas vertindami, turi mokykloje bendrą darbo kambarį ir apskritai turi galimybes nuolatos tobulinti mokymą.

*Šešta*, kad būtų pažangūs (ir taip elgtusi), pedagogai (individualiai ar/ir kolektyviai) turi išsiugdyti nuolatinio domėjimosi įpročius ir įgūdžius, nuolatos ieškoti naujų idėjų savo aplinkoje ir išorėje. Modelis, pagal kurį ryšį su išorės organizacijomis palaiko tik vadovai, yra negyvybingas. Vadovo vaidmuo įgauna didelę reikšmę tik dėl to, kad paprastiems pedagogams buvo suteiktos ribotos galimybės vadovauti.

*Septinta* ir svarbiausia, pedagogai turi visa galva nirti į pokyčių procesuose ryškėjančias sudėtingas, besikeičiančios aplinkos paslaptis, sėkmes ir nesėkmes - patirti, kad konfliktas yra neišvengiamas, kad vizija susikuria vėliau, kad santykiai tarp individo ir kolektyvo kupini dinamiškos įtampos, kad atsitiktiniai aplinkos trukdymai neišvengiami šiame procese, kad niekada nematyti pabaigos, o neretai padėtis dar pablogėja, nors buvo įdėta gausybė pastangų.

Pedagogai turi visomis išgalėmis tobulinti profesinę kultūrą, kartais priešindamiesi abejingiems vadovams, visuomenei, o kartais pasinaudodami atsiveriančiomis galimybėmis imtis esminių reformų, keičiančių mokyklos struktūrą, kultūrą ir siekiančių įdiegti mokymosi tęstinumą. Pedagogai negali ir neturi to daryti vieni, bet jie turi aktyviai vaduotis iš senų įpročių. Galiausiai pedagogai kaip individualybės turi išsiugdyti asmeninius gebėjimus keistis, nes laikui bėgant jie taps vis naujų grupių nariais. Taigi individai, laikui bėgant kurdami ir perkurdami santykius, turi įgyti ir nuolatos puoselėti tarpininkavimo pokyčiams įgūdžius. Jei pedagogai ir visa sistema plėtra domėsis nuoširdžiai, jie sulauks paramos iš daugybės žmonių ir organizacijų.

Kaita reikalinga ir vadovui, ir pedagogams, kad įstaiga prisitaikytų prie kintančios aplinkos ir nuolat atsinaujintų. O kad atsinaujinimo procesai vyktų, reikalingas atsakingas pedagogų požiūris į daugelį dalykų, tačiau ypač svarbus tampa kompetencijų klausimas.

#### **1.4. Pedagogų profesinių kompetencijų ugdymo(si) svarba mokyklos kaitos sąlygomis**

Goodlado teigimu, kad mokyklos taptų atsakingomis ir nuolat atsinaujinančiomis

institucijomis, kokios ir turi būti, jose dirbantys pedagogai turi tikslingai įsitraukti į atsinaujinimo procesą. Pedagogai turi tapti ugdymo pokyčių ir visuomenės gerinimo procesų tarpininkais. Tie, kurie moka valdyti pokyčius, vertina jų nenumatomumą ir momentišumą, jiems rūpi idėjos bei profesionali patirtis, padedančios valdyti ir veikti vis didesnę pokyčio dalį, siekiant konkrečių tikslų. Mokyklos pasirengimas kaitai labai priklauso nuo kiekvieno pedagogo. Pedagogai geriau pajunta savo vertę ir pasitiki vieni kitais, kai vertinamas kiekvienas individas ir jo įnašas į bendrą reikalą (Hopkins D., Ainscow M., West M., 2001). Vadinasi, kad mokykla atitiktų šiuolaikinės ir modernios mokyklos statusą, o ugdomoji veikla būtų sėkminga, reikalingi pedagogai, kurių žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės ir asmeninės savybės atitiktų laikmečio dvasią.

Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007) reglamentuoja pedagogo profesinės veiklos pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio bei pradinio, pagrindinio, vidurinio, atitinkamas specialiojo ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo vaikų švietimo programas, kompetencijų grupes, kompetencijas, gebėjimus. Aprašo paskirtis – nustatyti vienodus pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus, reikalingus profesinėje veikloje. Išskiriamos šios kompetencijos:

1. Bendrakultūrinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje(-se) kultūroje (se).
2. Profesinės kompetencijos – pedagogo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nspecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentrus/sritis.
3. Bendrosios kompetencijos – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.
4. Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkcentre/srityje.

Pažymima, jog *profesinės kompetencijos* susideda iš:

- Informacinių technologijų naudojimo.
- Ugdymo/si aplinkų kūrimo.
- Dalyko turinio planavimo ir tobulinimo.
- Mokymo/si proceso valdymo.
- Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo.
- Mokinių motyvavimo ir paramos jiems.
- Mokinio pažinimo ir jo pažangos pripažinimo.



- Profesinio tobulėjimo.

Kiekvienam šiuolaikiniam pedagogui būtina turėti ir tam tikrų perkeliamųjų intelektinių ir praktinių gebėjimų, kurie leidžia profesionaliai spręsti profesinėje veikloje kylančius uždavinius. „Kai kalbame apie profesinę kompetenciją, tai yra tinkamumą atlikti tą ar kitą darbą, dažniausiai galvoje turima būtent žinias, kaip teorinį pasirengimą ir praktinius įgūdžius bei gebėjimus“ (<http://litas.lt>).

Pagrindiniai pedagogo profesinės kompetencijos dėmenys, sudarantys didesnio gebėjimo keistis pamatą:

- *Asmeninės vizijos sukūrimas.* Tai nuolat iš naujo peržiūrėti ir stengtis sau pačiam išsiaiškinti priežastis, dėl kurių pasirinkai pedagogą darbą.
- *Domėjimasis.* Tai nuolatinis ieškojimas, atsinaujinimas. Tai nuolatinio mokymosi normų, įpročių ir metodų pasisavinimas.
- *Meistriškumas.* Tai geras pirminis pedagogų rengimas ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, naujovių įvaldymas.
- *Bendradarbiavimas.* Tai reikalinga, kad būtų galima daugiau išmokti ir pasiekti įvairių dalykų.

Yra manoma, kad pedagogų įvairiapusių kompetencijų tobulinimasis yra ir mokyklos tobulinimo esmė. Pažangios mokyklos yra geros dėl to, kad skatina mokytis ir pedagogus. Pagrindinis ugdymo proceso tikslas – mokinių pažanga, augimas ir laimėjimai. To būtų neįmanoma pasiekti, jei nesiugdytų patys pedagogai. Pedagogai, kurie patenkinti savo profesija ir darbu, kurie turi pakankamai žinių ir įgūdžių, jaučia savo veiklos veiksmingumą geba paskatinti ir vaikus mokytis. Pedagogų ugdymasis turi tapti mokyklos tobulinimo tikslu ir tarpiniu rezultatu. Tobulėjimo aplinką turi garantuoti pati mokykla, sudaryti puikias sąlygas remti ir lengvinti suaugusiųjų mokymąsi.

Pripažindamos šiuos argumentus, švietimo įstaigos kuria infrastruktūrą pedagogų tobulinimuisi. Tai reiškia, kad yra skiriama laiko įvairiai darbuotojų tobulinimosi veiklai, tokiai kaip ugdymo turinio tobulinimas ir įgyvendinimas, mokymo būdų aptarimas, reguliarus stebėjimas, mokymas ir mokymasis iš kolegų.

Pačioje mokykloje vykstantis darbuotojų tobulinimasis, profesinio mokymo renginiai ir atestacija skatina geresnę darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politiką bei praktiką. Ši politika yra susijusi su mokinių ugdymo kokybe. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programa yra suplanuotas tobulinimo procesas, kurio metu nustatomi, tikslinami ir tenkinami individualūs darbuotojų poreikiai visos institucijos kontekste. Tai kiekvieno pedagogo ir kiekvieno mokyklos gyvenimo dalis. Tikslas – plėtojant darbuotojų galias pagerinti mokinių mokymosi kokybę. Mokyklos darbuotojų tobulinimo politika turėtų remtis šiais dalykais:

- Sutelkti dėmesį į mokyklos poreikius ir jiems tenkinti būtiną pedagogų profesinį tobulinimą.
- Pedagogų atestavimas turėtų padėti susieti individualius ir visos mokyklos poreikius.
- Kiekvienas pedagogas turi teisę profesiskai tobulėti, todėl tikslinga sudaryti galimybes kelti kvalifikaciją.
- Turėtų būti sistema, kaip pedagogams skleisti naujas savo žinias ir įgūdžius.
- Informaciją apie kitur vykstančius kursus reikėtų lyginti ir tikrinti, ar ji atitinka mokyklos poreikius.
- Mokykloje vykstantis kvalifikacijos tobulinimas ir ne mokykloje vykstantys kursai turėtų vieni kitus papildyti.
- Darbuotojų tobulinimasis turi būti įtrauktas į mokyklos biudžetą ir jos darbo planus (Teresevičienė M., Tandzegolskienė I., 2001, p. 12 – 21).

Kiekviena mokykla ieško veiksmingų strategijų, kurios padėtų ir sustiprintų jų gebėjimą įvaldyti kaitą. Norint įvaldyti pedagogų tobulinimąsi, iškeliamos sąlygos:

- Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas padeda kiekvienam pedagogui tobulinti mokyklą.
- Pedagogai įtraukiami į vienas kito mokymą.
- Prireikus kviečiami konsultantai iš kitur, jie padeda pedagogams tobulintis. Yra manoma, kad veiksmingas darbas klasėje daro įtaką mokyklų tobulinimui(si). Ugdymo turinio kokybė yra susijusi su tuo, ką mokiniai išmoka bei pasiekia ir dėl to tai turėtų rūpėti mokyklos tobulintojams. Sugebėjimas įvertinti ir pasirinkti ugdymo turinį yra sėkmingai dirbančios mokyklos bruožas. Taigi svarbiausias mokyklos tobulinimo tikslas padėti pedagogams įgyti tiek profesinio lankstumo, kad iš daugelio galimų mokymo būdų pajėgtų išsirinkti konkretų turinį ir mokinių amžių, interesus bei polinkius atitinkantį mokymo(si) būdą.

Veiksmingai dirbantys pedagogai yra tie, kurie:

- Aiškiai žino savo ugdymosi tikslus.
- Išmano mokymo turinį ir mokymo būdus.
- Perteikia mokiniams, ko ir kodėl iš jų tikisi.
- Sumaniai ir kvalifikuotai pasinaudoja turima mokymo medžiaga.
- Pažįsta savo mokinius, pritaiko mokymą prie jų reikmių.
- Moko mokinius metakognityvinių būdų ir sudaro progas jų gerai išmokti.
- Kelia sudėtingus ir ne tokius sudėtingus pažinimo tikslus.
- Stebi ir kontroliuoja, kaip mokiniai supranta, reguliariai suteikdami gerą grįžtamąją informaciją.

- Susieja savo mokymą su kitų dalykų mokymu.
- Prisiima atsakomybę už mokinių rezultatus.
- Rimtai traktuoja savo veiklą ir ją apmąsto.

Šiandienos pedagogai turi rengti mokinius gyventi sparčiai kintančiame pasaulyje, išmokyti prisitaikyti prie naujo tūkstantmečio reikalavimų. Reich (Hopkins D., Ainscow M., West M., 2001) teigimu, ateityje sėkmę pedagogui garantuos įgūdžiai, kurie yra:

- Gebėjimas išvelgti dėsningumus ir prasmę.
- Gebėjimas nustatyti reiškinių ryšius.
- Gebėjimas rasti savo kelią nuolat mokantis.
- Socialiniai gebėjimai bendrauti su kitais.

Atsiranda naujo požiūrio į mokymąsi formavimo poreikis, vertinamas bendradarbiavimas, atsiranda būtinybė iš esmės keisti mokomosios programos struktūrą ir pateikimą. Yra teigiama, kad mokslo rezultatai iš dalies priklauso ir nuo mokinių savivokos - asmeninės nuomonės apie save patį, savęs suvokimą. Tokiai mokinių nuomonei formuotis gali padėti pedagogas, kurio kompetencijos neapsiriboja savo srities dalyko žiniomis.

Naujai mokymosi paradigmai keičiant tradicinę mokymo paradigmą, pedagogas tampa ne tik savo veiklos vykdytoju, bet ir nuolat besimokančiuoju savo veikloje. Šiam naujam vaidmeniui atlikti neapakanka turimos pedagoginės kompetencijos, kuri siejama su mokinių mokymo ir mokymosi veiklos sistemingu organizavimu. Todėl mokyklų vadovams ir patiems pedagogams turi rūpėti pedagogų kompetencijos, atliepančios naujos mokymosi paradigmos reikalavimus bei įgalinančios juos sėkmingai atlikti savo kaip pedagogo ir tyrėjo veiklą, organizuoti efektyvų besimokančiųjų mokymąsi bei mokslinių žinių sklaidą už akademinės bendruomenės ribų ir realizuoti besimokančiojo savo veikloje vaidmenį.

### **1.5. Mokyklos vadovo veikla, skatinanti pedagogų kompetencijos ugdymą(si)**

Vykstant švietimo sistemos pokyčiams keičiasi ir kompetencijų reikalavimai. Todėl patys pedagogai ir švietimo institucijos turi būti suinteresuoti, kad pedagogai turėtų reikiamą kvalifikaciją. Lietuvos Respublikos švietimo prioritetai, Švietimo ir mokslo ministerijos strateginės programos, Europos Sąjungos komisijos Mokymosi visą gyvenimą memorandumas ir kt. iškėlė itin aukštus reikalavimus Lietuvos ugdymo institucijų kokybei. Europos Sąjungos dokumentuose pabrėžiama, kad nuo aukštos kokybės žinių, gebėjimų ir kompetencijų raidos priklauso teigiami valstybės gyvenimo pokyčiai. Todėl dabar svarbu ne tiek įgyti žinių, kiek išmokyti jas pritaikyti ir išsiugdyti naujų kompetencijų. Todėl ugdymo sistema akcentuoja ne tai,

ką kiekvienas žino, bet kaip tas žmogus savo žiniomis naudojasi. Svarbu, kad žmonės mokytųsi visą gyvenimą. Pastaraisiais metais pasikeitė dalis vadovo ir pedagogo vaidmenų, kai kurie vaidmenys įgijo naują prasmę, atsirado naujų (mokytojo novatoriaus, mokytojo mokinio pagalbininko, mokytojo tyrėjo, mokytojo pokyčių valdytojo, komunikotojo). Mokyklos vadovas turi būti susipažinęs su tais vaidmenimis ir skatinti savo pedagogus įgyti tuos vaidmenis ir jiems reikalingas kompetencijas. Identifikavus turimas ir trūkstamas kompetencijas, pedagogams svarbu jas sieti su naujais pedagogo vaidmenimis ir ugdymo metodais. Ir mokyklos vadovas, ir pedagogas turi suvokti, kad kiekvienam pedagogui yra svarbios ne tik pedagoginės, specialiosios, bet ir perkeliamosios kompetencijos: socialinė, mokymosi mokytis, efektyvios veiklos, komunikacinė, informacijos ir projektų valdymo, pokyčių valdymo, tiriamosios veiklos ir kitos. Pedagoginėje spaudoje pateikiama įvairių mokytojo sampratos modelių postmodernistinėje visuomenėje. Juose atsispindi tradiciniai ir naujieji mokytojo vaidmenys.

Kai kuriose mokyklų vadovai sudaro sąlygas jauniems pedagogams turėti globėjus – *mentorius*. Taip patyrusiems pedagogams sudaromos sąlygos, kad galėtų vadovauti pradedantiems pedagogams. Mokykloje sukuriama pedagogų tobulinimosi ir pradedančių dirbti pedagogų globos sistema.

Mokyklos vadovas irgi įgyja naujų vaidmenų. Naujus vaidmenis mokyklų vadovams ir pedagogams iškėlė pats gyvenimas. Mokyklos, kurių pedagogai įgyja naujų kompetencijų ir išmoksta naujų vaidmenų, laimi konkurencinėje kovoje, nes gali aprėpti daugiau veiklos sričių ir geriau tenkinti visuomenės poreikius.

Vadovas, siekdamas išlaikyti žmones ir suburti juos bendrai veiklai, turi dirbti ne vienas, bet drauge su pedagogų bendraminčių komanda. Jis turi paveikti pedagogus, kad šie dirbtų mokyklai. Todėl jis turi atsižvelgti ir į pedagogų pageidavimus bei į iniciatyvas, palaikyti naujoves. Vienas svarbiausių mokyklos kaitos uždavinių – paversti mokyklą nuolat besimokančia įstaiga. Besimokanti bendruomenė siekia tobulinti visų organizacijos narių mokymąsi ir taip daryti pažangą bei atitikti savo paskirtį. Šį kelią pasirinkusioms mokykloms reikia vadovų, kurie būtų ir *mokymosi proceso vadovai*, gebantys įtikinti save, kolegas, kad reikia išsipareigoti gerinti visų besimokančiųjų galimybes mokytis. Šiuolaikiniai lyderiai, savo mokyklose kuria besimokančiųjų bendruomenes, nors ir susiduria su įvairiopais, tačiau įveikiamais sunkumais. Besimokanti ugdymo įstaiga turėtų eksperimentuoti, adekvačiai priimti aplinkos pokyčius ir procesus bei pati veikti aplinką. Tai atvira organizacija, kurioje nenutrūkstamai vyksta mokymasis, tampantis esmine įstaigos kultūros dalimi, ir tai yra išsąmoninęs žmogus, grupė, orientuojami į įstaigos tikslus ir strategiją. Visa veikla

organizacijoje suprantama kaip bendras nenutrūkstamas mokymosi procesas, darbo ir mokymosi galimybė. Besimokanti organizacija remiasi:

- organizacijos socializacija,
- aiškia organizacijos vizija ir misija,
- žmonių, grupių ir komandų nuolatiniu mokymusi,
- nuolatiniu savo veiklos tyrimu,
- atvirumu kaitai ir eksperimentavimui,
- organizacijos narių bendro tikslo siekimu,
- teigiama mokymosi aplinka,
- gebėjimu nuolat keistis ir adaptuotis (Zuzevičiūtė, 2006).

Mokyklos vadovas, sutelkdamas pedagogus nuolatiniams mokymuisi, padaro svarbų žingsnį pedagogų tobulėjimo kryptimi, o tolimesni žingsniai priklauso nuo pačių pedagogų. Jie veikdami pagal mokyklos strategiją ir planus, už kuriuos atsakingas vadovas, gali veikti išskeldami įvairias iniciatyvas pasinaudodami įvairiomis priemonėmis (savo patirtimi, kitur stebėtais dalykais, informacija internete ir t.t.). Jie gali mokyklai pasiūlyti naujų, dar neišbandytų veiklos formų (tai leistų mokytojams įgyti naujų kompetencijų), o mokyklos vadovo pareiga sekti, kad naujos veiklos rūšys neužgožtų svarbiausių mokyklos tikslų siekimo, kad būtų išlaikyta ugdymo proceso pusiausvyra.

„Kontrolė padeda vadovui sekti planavimo, organizavimo ir vadovavimo eigą ir efektyvumą ir užbaigia valdymo ciklą (Mečkauskienė, 2007, p. 211). Ši valdymo funkcija susideda iš 3 komponentų: *tikrinimo*, *vertinimo* ir *koregavimo*. Kaip teigia L. Jovaiša (2007, p. 124), darbo kontrolės principai reikalauja garantuoti kontrolės kompetenciją, išsamumą ir pagrįstumą, savalaikiškumą, reikalų būklės gerinimą, klaidų bei trūkumų prevenciją, humaniškus santykius su žmonėmis, kurių darbas kontroliuojamas, geranoriškumą.

R. Mockler (1984) išskyrė 4 kontrolės žingsnius: standartų ir metodų veiklos lygiui nustatyti *sukūrimas*; veiklos lygio *įvertinimas*; veiklos *lyginimas* su standartais; veiksmų *koregavimas*.

Teisingas darbo vertinimas padeda šalinti trūkumus, ugdo darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, ugdo jų iniciatyvą ir savarankiškumą, o, plačiąja prasme, yra palankaus darbui mikroklimato kūrimo pamatas. Reikia pasakyti, kad pedagogo, kaip asmenybės, vertinimas yra sudėtingas dalykas. Mat sąvokos - labai geras, geras, vidutiniškas, prastas, labai prastas - yra labai bendros ir neatspindi objektyvios padėties. Be to, neobjektyvumas pasireiškia ir tada, kaip dirbantysis vertinamas vienu kuriuo nors aspektu ar tik pagal jo asmenines savybes, samprotavimus apie darbą ar įdėtas pastangas.

Reikalavimai, pagal kuriuos vykdoma kontrolė, turi būti ne tik vienodi, bet ir visiems privalomi, jų turi laikytis kiekvienas, nepaisant jų socialinės padėties ir nuopelnų.

Kontrolės funkcija betarpiškai siejasi su *kritikos etika*, kuriai keliami šie reikalavimai:

1. Vertinant pavaldinio veiklą, pirmiausia akcentuoti gerąsias jo veiklos puses.
2. Neskubėti kritikuoti, o juo labiau bausti.
3. Kritika turi būti pozityvi, t. y. padedanti gerinti, tobulinti bendruomenės ir atskirų
4. žmonių veiklą, iškelianti kritikuojamo asmens gebėjimus ir sudaranti sąlygas taisyti klaidas.
5. Kritikuojant ar baudžiant atsižvelgti ne tik į aplinkybes, bet ir individualias to asmens
6. savybes.
7. Kritika turi būti dalykiška.
8. Nerekomenduojama kritikuoti girdint pašaliniam.
9. Kritiką reikšti ramiai, taktiškai, turint patikrintų faktų.
10. Kritikuojant nereikia bijoti pagrįsti (Miškinis, 1987, p. 171).

Vadovo taktiškumas - tai saiko jausmas, mokėjimas tinkamai elgtis, mandagumo taisyklių laikymasis. Sudėtingose pavaldinio veiklos/elgesio vertinimo situacijose vadovas turi išsaugoti pagarbą savo darbuotojui, bet išlikti principingas ir nepakantus trūkumams.

Apibendrinta švietimo institucijų valdymo funkcijų apžvalga rodo, kad bendruomenės pasitikėjimas, kūrybiškumas, aktyvumas, savarankiškumas labai priklauso nuo vadovavimo principų demokratiškumo, kompetentingumo, optimumo, humanizavimo, sudarančių subjektyvios žmonių veiklos objektyvų pagrindą (Miškinis, 1987; Jovaiša, 2007; Mečkauskienė, 2007). Demokratiškumo principo esmė - kolegialumo ir vienvaldiškumo derinimas, vienijant visų bendruomenės narių žinias, mokėjimus, patyrimą, valią, darbštumą, atsakomybę. Vadovauti konkrečiai, dalykiškai neįmanoma be išsamios ir reprezentatyvios informacijos, be moksliai pagrįstų inovacijų - būtent vadovo(u) kompetentingumo. Optimumo principas „išreiškia objektyvų ryšį tarp užsibrėžto tikslo ir jo realizavimo pačiu geriausiu būdu ir per trumpiausią laiką" (Miškinis, 1987, p. 26). Vadovavimą optimizuoti lengviau, jei branginamas kiekvienas darbuotojas, kuris turi tinkamų idėjų, jei sistemingai stimuliuojamas darbas (kiekvienas ne tik dirba, bet ir nori dirbti). Humanizmo principas akcentuoja žmogaus, kaip asmenybės vertę, jo teisę į sukurtas vertybes, todėl skatina kiekvieno asmens kūrybingumą, rezultatų efektyvumą. Humanizmo principas glaudžiai susijęs su žmoniškumo sąvoka, kurios turinį sudaro palankumas ir pagarpa žmogui, užuojauta ir pasitikėjimas, ryžtas ir pasiaukojimas, sąžiningumas ir principingumas, tolerancija ir atsakomybė.

Švietimo institucijos vadovas, atlikdamas jam deleguotas funkcijas, K. Miškinio (1987, p.

179-180) teigimu, turi:

- būti pastabus ir dėmesingas, gebėti įvertinti savo ir kitų žmonių poelgius bei veiksmus;
- doroviniu aspektu, suprasti jų motyvus, suvokti, ką konkretus žmogus prisiverčia pasirinkti ir ką laisvai pasirenka, kas atsitinka ir kas tipiška;
- būti santūrus, mokėti valdytis, gebėti net kebliausiose situacijose priimti pedagoginiu ir socialiniu požiūriu tikslingus sprendimus, būti kritiškesnis sau ir jautresnis pavaldiniams;
- gebėti numatyti visus galimus savo žodžių bei poelgių padarinius ir įvertinti juos, kad galėtų laiku keisti savo elgesį ir sumažinti nepageidaujamus padarinius;
- sprenddamas dorovines problemas, pasižymėti kūrybiškumu, išradingumu, drąsa;
- gebėti įvertinti kiekvieną situaciją, atsižvelgti į pavaldinių amžių, patirtį, sveikatą bei individualias ypatybes ir pagal tai pasirinkti optimalias poveikio priemones bei metodus;
- nemoralizuoti, nebūti smulkmeniškąs, nereplikuoti, neįžeidinėti, neakcentuoti tų pačių trūkumų, negąsdinti, nevertoti įžeidžiančių epitetų;
- gebėti ne tik valdytis, bet ir susidaryti tinkamus jausmų reiškimo įgūdžius.

Švietimo institucijos vadovui privalu rūpintis pavaldinių gebėjimu sąmoningai, laisvai ir atsakingai dalyvauti žmonių bendruomenės gyvenime, puoselėti jų savigarbą, poreikį gyvenimą grįsti sąžine, poreikį pažinti, suprasti ir tinkamai vertinti visuomeninius reiškinius bei globalizacijos iššūkius, branginti ir saugoti kultūros, įskaitant ir pedagoginės, palikimą, būti atviriems tikrovės kaitai, tačiau nepasiduoti kopijavimo madoms, t. y. visas idėjas gerbti, bet kritiškai jas analizuoti ir savarankiškai spręsti pasirinkimą.

Pavyzdžiui, dabar įsitvirtina nauja mada - kompetencijomis, o ne žiniomis grįstas švietimas. „ES staiga suformuluoja ir visoms šalims narėms atsiunčia rekomendacijas, pvz., aštuonių bendrųjų kompetencijų aprašą" (Būdienė, 2007). Ir Lietuvoje prasideda švietimo paradoksai: „vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad žinių kaip ir nebereikia", „Lietuvos pedagogika visa dažniau akcentuoja ne žinių poreikį, bet tarpusavio santykių problemą, sugebėjimo praktiškai veikti, dvasinių vertybių puoselėjimo ir kt. dalykus" (Lamanauskas, 2007, p. 54). Nors žinios yra vienas iš mokymo(si) sistemos komponentų, tačiau modernioji didaktika akcentuoja tik poreikių patenkinimą bei *galimybių* įgyti žinių, gauti įgūdžių, formuoti jausmus, bendrauti *sudarymą*. Vadinasi, švietimo institucijos vadovas, kuriam rūpi ne tik pasiekimai, *norėti* ir *sugebėti* atsispirti kartais labai primityvioms ES siūlomoms rekomendacijoms, o ne „puldinėti nuo vienos mados prie kitos", privalo „galvoti ir klausti, ko piliečiams reikia ir ką visiems, kurie nori mokytis galima pasiūlyti (Būdienė, 2007).

Taigi vadovavimo teoretikai akcentuoja, kad *vadovai turi skatinti vadybiniu požiūriu gerą elgesį, savigarbą, orumą per savo demonstruojamų vadovavimo bruožų prizmę*. Jos esmę galima

nusakyti P. C. McGraw (2000, p. 60) suformuluotomis bendrosiomis tiesomis:

1. Baimė būti atstumtam.
2. Didžiausias noras - būti priimtam.
3. Norint valdyti žmones, būtina apginti ir stiprinti jų savigarbą.
4. Atsižvelgti į faktą, kad bet kurią situaciją kiekvienas žmogus vertina klausimu: „O kokia man iš to nauda?“
5. Kiekvienas žmogus mieliau šnekasi apie jam svarbius dalykus.
6. Žmonės išgirsta ir perima tik jiems aktualius, svarbius dalykus.
7. Žmonės tiki ir pasitiki tik tais, kuriems patys patinka.
8. Žmonės dažniau kitiems ką padaro, nei parodo to veiksmo priežastį.
9. Net ir gabūs žmonės dažnai būna nereikšmingi ir maži.
10. Kiekvienas yra prisidengęs socialine, visuomenine kauke, todėl, norint išvelgti asmenybę, privalu žvilgtelėti po kauke.

Taigi šias *dešimt bendrųjų tiesų* vadovas privalo taikyti kurdamas savo organizacijos strategiją, kultūrą. Etikos standartų laikymasis šiuolaikinėje visuomenėje priklauso nuo tam tikros organizacijos, profesijos ar visuomenės subgrupės *bendrosios* (mąstymo, jutimo ir reagavimo) *kultūros*. Kaip teigia R. Mečkauskienė (2007, p. 177), mokyklos veikloje galima išskirti dviejų tipų ambicingus vadovus, kurie siekia tikslų ir žino, kaip tai padaryti, būtent: „pigmalionus-skulptorius“ ir „pigmalionus-profesorius“. „Šių dviejų paralelių esmė yra ta, kad žmogus savo vidinių galių ir proto jėga gali turėti didelės įtakos kitiems asmenims ar net absoliučiai juos pakeisti“ (ten pat), tačiau skatindamas ar net versdamas savo pavaldinius daryti tai, ko jie nori, „pigmalionai-profesoriai“ (sąsajos su B. Šou pjese „Pigmalionas“) neskatina pavaldinių kūrybinių ir intelektinių galių tobulėjimo. Vadovai „pigmalionai-skulptoriai“ remiasi ne tik savo vidinėmis ir išorinėmis galiomis, bet ir darbuotojų asmenine patirtimi, nuolatine motyvacija ir ypač etišku elgesiu su savo žmonėmis.

## **2. MOKYKLŲ VADOVŲ VADYBINĖS VEIKLOS IR PEDAGOGŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO SI SĄSAJŲ EMPIRINIS TYRIMAS**

### **2.1. Tyrimo organizavimas, metodologija ir imties charakteristikos**

Lietuva įžengusi į sparčios kaitos ir naujų iššūkių amžių, kuris kelia naujus reikalavimus asmeniui, bet ir visai švietimo sistemai. Švietimo įstaigos ir jų veikla yra sudėtinga sistema, kurią galima tirti įvairiais aspektais (klimato, kultūros, elgsenos, narių motyvacijos, tikslų, struktūros,



technologijos ir kt.). V. Targamadzė (2000) pabrėžia, kad bet kuriuo atveju dera ją nagrinėti visuminiame (sisteminiame) kontekste bei įvertinti, kad organizacijoje veikia individai. Nuo atskirų individų veiklos priklauso švietimo institucijos tikslų įgyvendinimas. Tad, siekiant realizuoti šiuos tikslus, reikia nuolat efektyvinti arba tobulinti įvairias institucijos veiklas, kartu siekiant, kad į jas įsitrauktų visi pedagogai. Šiuolaikinės įstaigos nori turėti kompetentingus tiek vadovus, tiek darbuotojus. Jų kompetencijai keliama daugybė reikalavimų. Kompetentingi vadovai privalo užtikrinti, kad įstaigos tikslai būtų pasiekti, o tam būtina, kad visi komandos nariai ne tik aiškiai žinotų tikslus, juos priimtų, bet ir stengtųsi aktyviai juos įgyvendinti.

Kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė.

**Siekiant nustatyti** mokyklos vadovų vadybinės veiklos ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi sąsajas buvo atliktas empirinis tyrimas.

Tyrimo dalyvavo 37 Šiaulių rajono švietimo įstaigų vadovai ir 148 Šiaulių rajono pedagogai. Tyrimas vyko 2008 m. gruodžio - 2009 m. balandžio mėnesiais, Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklose.

Respondentams ( tiek švietimo įstaigų vadovams, tiek Šiaulių rajono pedagogams) buvo sudaryta mišraus tipo anketa, kurioje atsispindėjo:

- Respondentų demografinė charakteristika.
- Veiksnių, kurie skatina pedagogų kompetencijų ugdymąsi ir kvalifikacijos kėlimą analizė.
- Vadovų vadybinių, profesinių ir asmeninių kompetencijų, padedančių pedagogams tobulintis, kelti kvalifikaciją analizė.

Šia anketa buvo siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę bei atsakyti į darbo pradžioje iškeltus uždavinius.

Atliekant šį tyrimą buvo gautas respondentų sutikimas dalyvauti tyrime, laikomasi etinių, pagarbos asmens orumui principų. Respondentams tyrimo tikslas buvo aiškiai, suprantamai, tiksliai pateiktas. Tiriamiesiems buvo garantuotas anonimiškumas, suteikta galimybė pildyti anketą jiems patogiu laiku.

Tyrimas vyko šiais **etapais**:

*Pirmas etapas* (2007-2008). Studijuota mokslinė literatūra ir analizuoti švietimo dokumentai.

*Antras etapas* (2007-2008). Apibrėžta mokslinė problema, tyrimo uždaviniai, kurta tyrimo

metodika bei tyrimo instrumentai. Atliktas žvalgomasis tyrimas, kuris leido patikrinti tyrimo instrumento tinkamumą. Buvo pasirinktos dvi respondentų grupės: švietimo įstaigų vadovai ir pedagogai.

*Trečias etapas* (2008-2009). Atlikta mokyklų vadovų ir pedagogų anketinė apklausa.

*Ketvirtas etapas* (2008-2009). Remiantis mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų duomenimis, buvo rašomas darbas, atlikta statistinė duomenų analizė, formuluojamos išvados.

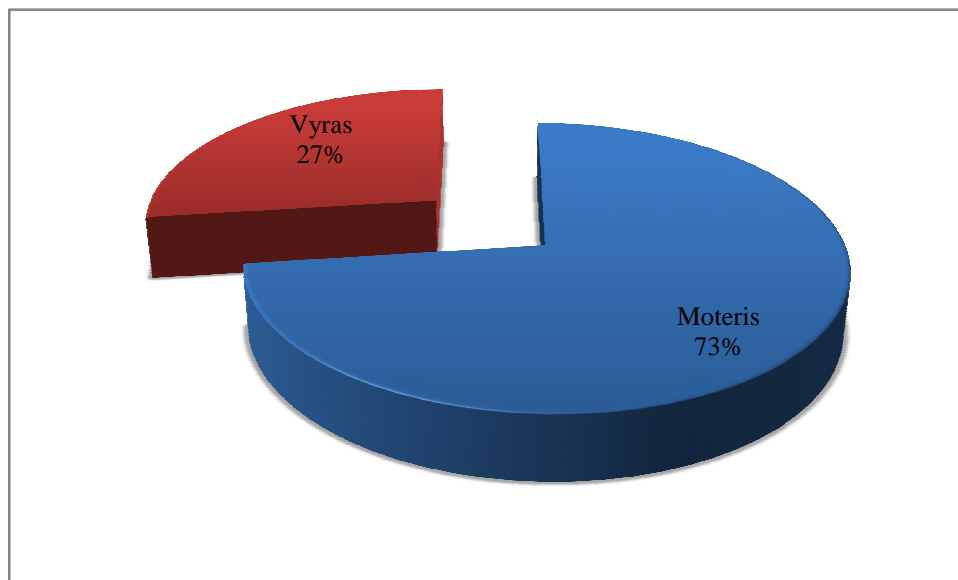
Magistro darbas grindžiamas šiomis **metodologinėmis nuostatomis**:

- Pragmatinės filosofijos dinamikos koncepcija (Aster, 1995; Halder, 2002), teigiančia,
- kad besikeičiant visuomenės gyvenimo sąlygomis, kinta ir kompetencijų sritys. Ši idėja išreiškiama šūkiu „besikeičiantis žmogus dinaminėje aplinkoje“.
- Šiuolaikine mokymosi paradigma, akcentuojančia veiklos daugialypiškumą, t.y.
- gebėjimą dirbti įvairiose mokymo aplinkose, edukacinius procesus sieti su kasdienine žmogaus
- veikla, skleisti visuomenėje naujas mokslo žinias ir idėjas, nuolat tobulintis. Mokymasis paremtas inovacijomis, naujomis technologijomis, aktyviais mokymo/si metodais, probleminiu mokymu, kritiniu mąstymu.
- Nuolatinio tobulinimosi paradigma, akcentuojančia siekti asmeninio, profesinio ir visuomeninio tobulėjimo visą gyvenimą (Bitinas, 2000; Monkevičius, 2003).

## **2.2. Mokyklos vadovų požiūrių dėl pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi svarbos vertinimas**

Tyrimo dalyvavo 37 Šiaulių rajono švietimo įstaigų vadovai. Kadangi mūsų tyrimo imtis nėra didelė, o pagal K. Kardelį, tiriamųjų imtis, jos dydis bei sudarymo būdas yra svarbios empirinio tyrimo metodologinės charakteristikos (Kardelis, 1997), tai mes galime daryti prielaidą, jog šio tyrimo etapo rezultatai bus reikšmingi tik šio tyrimo ribose, nes ne tik minėtas autorius, bet ir užsienio metodologai teigia, kad patikimiausias būdas išvengti tyrimo klaidų – dirbti su kuo didesnės apimties atsitiktinėmis imtimis, kad tyrimo rezultatai mažai priklausytų nuo atsitiktinių aplinkybių (Kardelis, 1997).

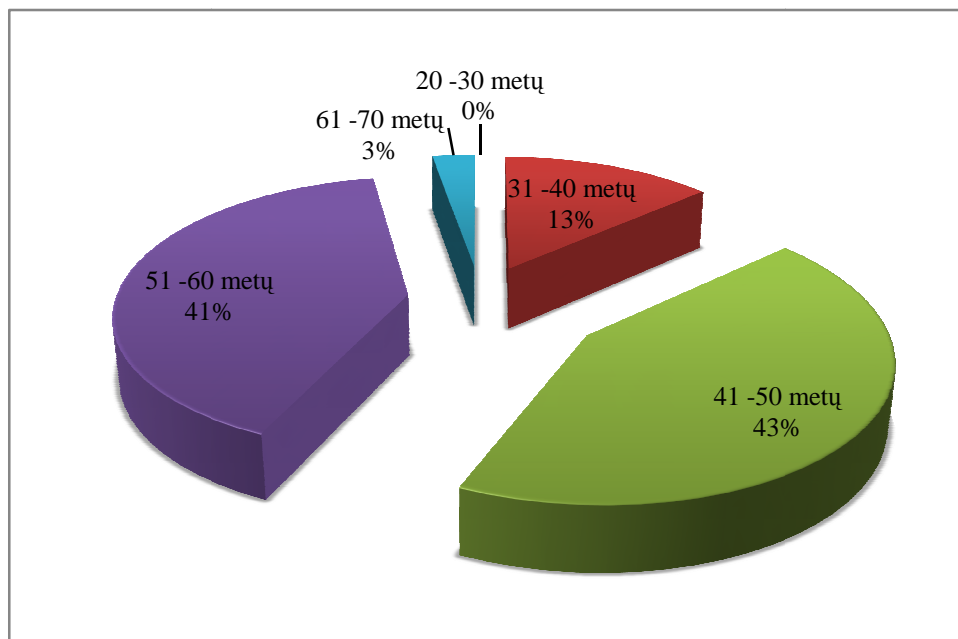
Lyties aspektu charakterizuojant tiriamuosius gauti tokie rezultatai (žr. 4 pav.)



4 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal lytį ( N = 37 )

Iš 4 paveikslo matyti, jog Šiaulių rajono mokyklų vadovais dirba 73 % moterų ir tik 27 % vyrų. Vadinasi ir dirbant vadovaujančiose pareigose, pasitvirtina ta pati tendencija kaip ir renkantis pedagoginio profilio specialybes: dominuoja moterys.

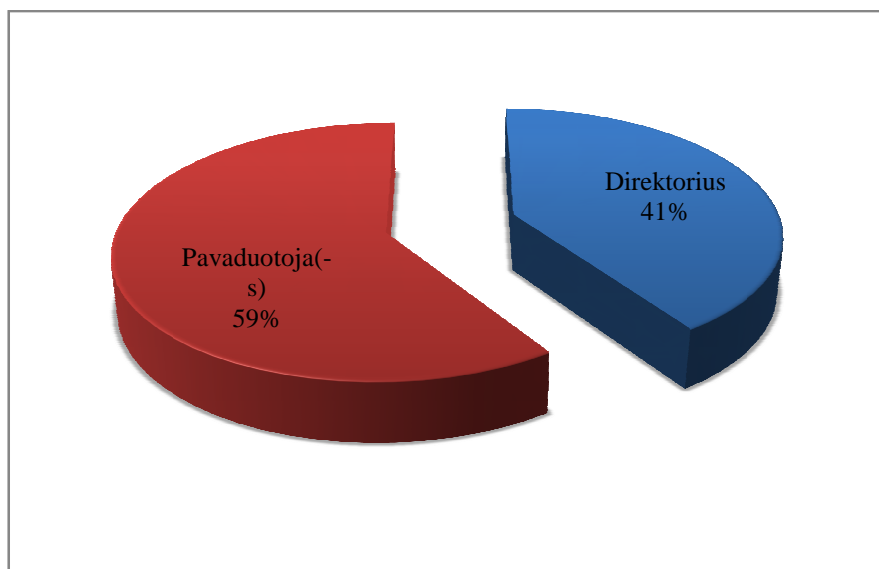
Vadybinės veiklos kokybei įvertinti gali būti svarbus tiriamųjų amžius. Tiriamųjų amžius (žr. 5 pav.) buvo suskirstytas intervalais: nuo 20 iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 -50 metų, nuo 51 -61 metų ir vyresni nei 60 metų.



5 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal amžių ( N = 37 )

Daugiausia Šiaulių rajono mokykloms vadovauja 41-50 metų vadovai – 43 %, nedaug nusileidžia 51-60 metų respondentai, jų yra 41 %. Net 13 % apklaustųjų dar neturi keturiasdešimties – 13 %, ir tik 3 % respondentų yra vyresni negu 60 metų. Iš tyrimo galime teigti, jog mūsų apklausti vadovai yra brandaus amžiaus ir tikėtina, jog turi nemažą profesinę ir vadybinę patirtį.

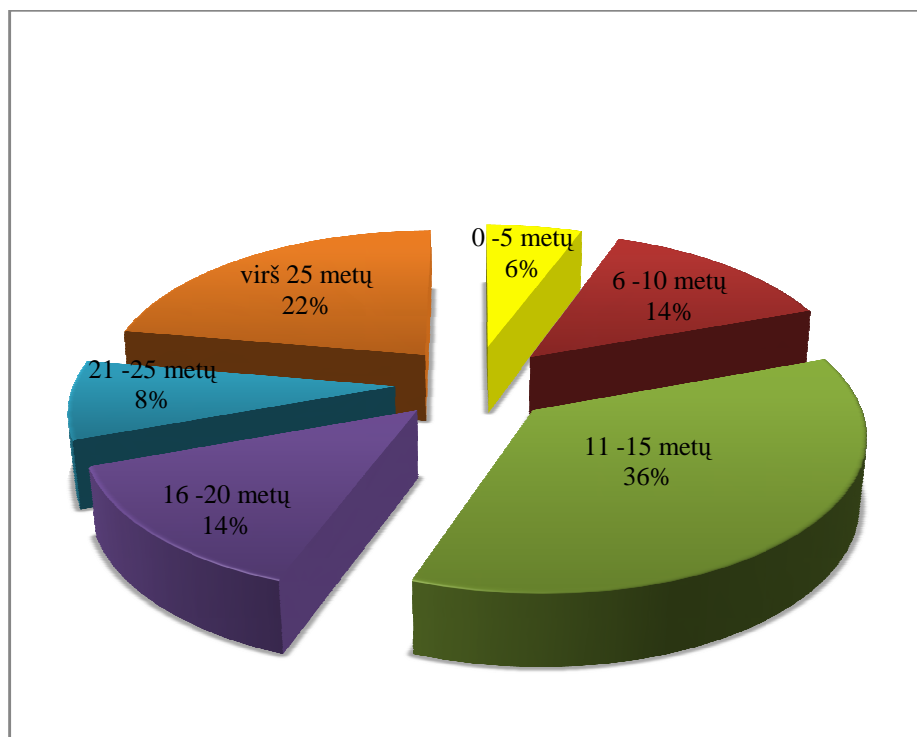
Mokyklai vadovaujančius asmenis galima suskirstyti į dvi grupes: mokyklų direktoriai ir jų pavaduotojai atskiroms ugdymo organizavimo sritims (žr. 6 pav.).



6 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal pareigybes (N = 37)

Tarp visų tyrime dalyvavusių Šiaulių rajono mokyklų vadovų - 41 % yra direktorių ir 59 % pavaduotojų. Didesnis pavaduotojų dalyvavusių tyrime skaičius gali liudyti, jog direktoriai yra pernelyg užsiėmę įvairia veikla: tai ne tik vadovavimas švietimo įstaigai, bet ir kita svarbi veikla, kuri įeina į vadovo pareigas.

Dar vienas iš pateiktų klausimų respondentams buvo jų vadybinio darbo stažas. Vadybinė patirtis gali turėti esminės įtakos sprendžiant įvairius klausimus, kurie iškyla mokykloje: analizuojant įvairias konfliktines situacijas, bendraujant su elgesio problemų turinčių vaikų tėvais, su pedagogais, gali padėti profesionaliai analizuoti ugdymo procesą ir kt. situacijose. Vadybinė patirtis gali padėti ir reprezentuojant švietimo įstaigą įvairiuose susitikimuose ar kituose svarbiuose švietimo renginiuose. Koks mūsų respondentų vadybinio darbo stažas matysime 7 paveiksle.

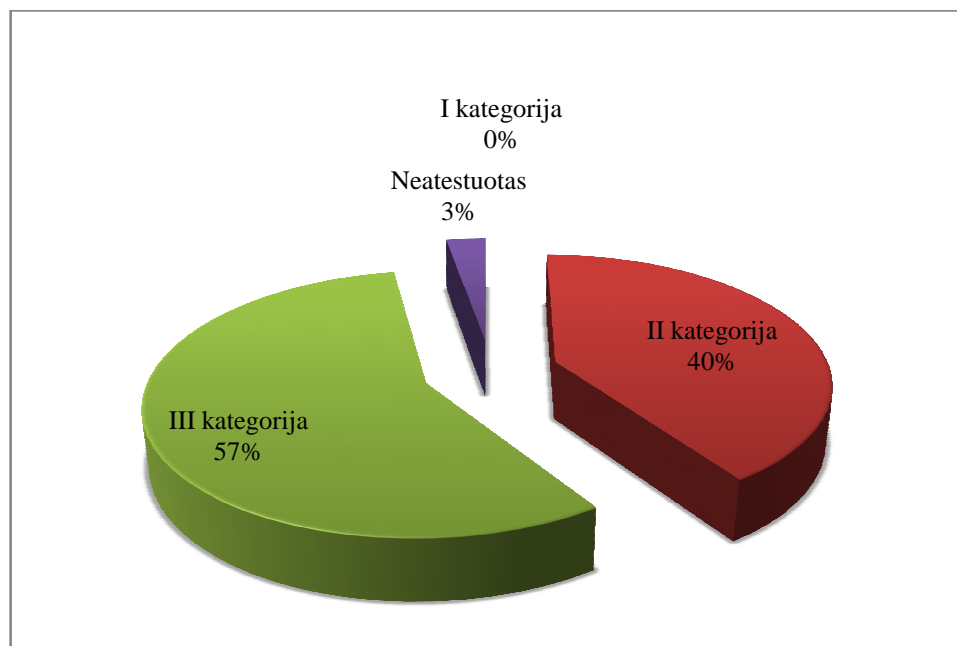


7 pav. **Mokyklų vadovų vadybinis darbo stažas** ( N = 37 )

Didžiausia dalis apklaustųjų -36 % mokykloms vadovauja nuo 11 iki 15 metų, 22 % respondentų vadovaujamąjį darbą dirba ilgiau negu 25 metus. Po 14 % atitinkamai dirba nuo 6 iki 10 metų ir nuo 16 iki 20 metų. Nuo 21 iki 25 metų mokykloms vadovauja 8 % vadovų ir tik 6 % sudaro tie vadovai, kurie yra išdirbę vos iki 5 metų .

Vadinasi mūsų respondentai turi nemažą vadybinio darbo stažą, kas gali liudyti jų didelę vadybinę patirtį.

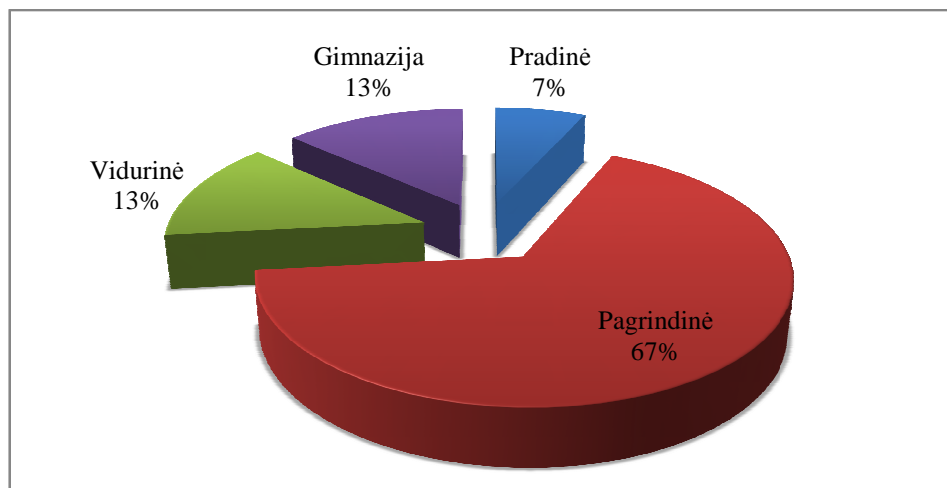
Stażas ir patirtis turi įtakos ir kvalifikacinei kategorijai. Švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinės kategorijos rodo jų vadybinės kompetencijos lygį ir gebėjimą vadovauti švietimo įstaigai. Švietimo vadybininkų kvalifikacinės kategorijos Lietuvoje yra trijų lygių – I, II ir III. Jos, kaip ir pedagogų kvalifikacinės kategorijos, teikiamos atestuojamiems vadovams pagal ŠMM nustatytą tvarką.



8 pav. Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją ( N = 37 )

Iš 8 paveikslo matyti, jog Šiaulių rajone daugiausia dirba III kvalifikacinės kategorijos vadovų – 57 %. Tik 40 % respondentų turi II kvalifikacinę kategoriją. Tarp apklaustųjų nėra nei vieno, turinčio I kvalifikacinę kategoriją ir tik 3 % sudaro neatestuoti apklaustieji.

Šiandien Šiaulių rajone yra gimnazijos, bendrojo lavinimo vidurinės, pagrindinės ir pradinės mokyklos. Kokio tipo ugdymo institucijai atstovauja mūsų apklausti mokyklų vadovai matysime 9 paveiksle.

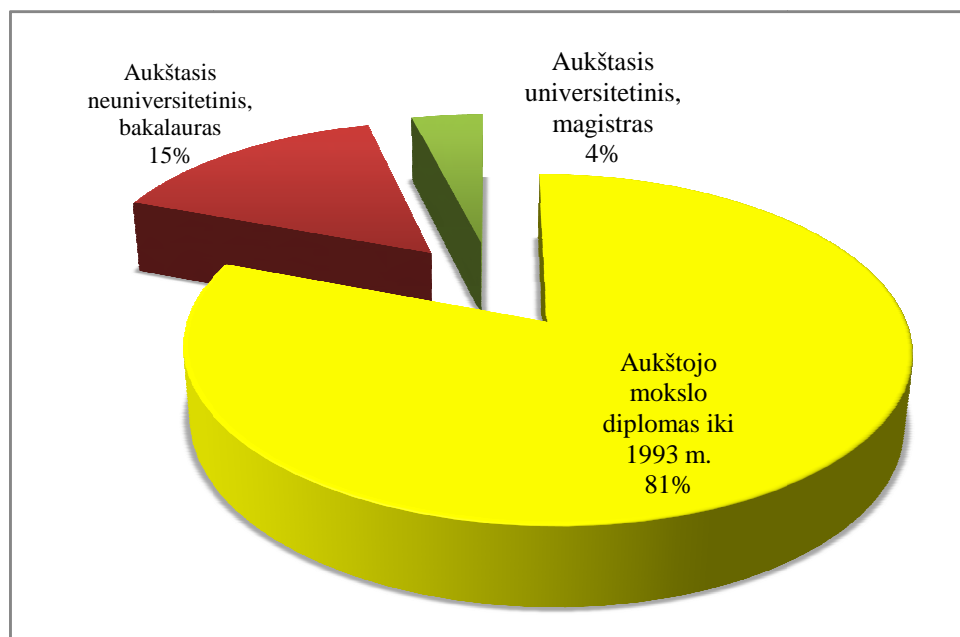


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą ( N = 37 )

Apklausti mokyklų vadovai yra iš įvairių Šiaulių rajono mokyklų: 67 % mokyklų vadovų dirba pagrindinėse mokyklose, atitinkamai po 13 % bendrojo lavinimo vidurinėse ir gimnazijose ir tik 7 % apklaustų respondentų atstovauja pradinėms mokykloms. Vadinasi mūsų respondentai atstovauja visų

tipų ugdymo įstaigoms ir jose dirbančių pedagogų interesams.

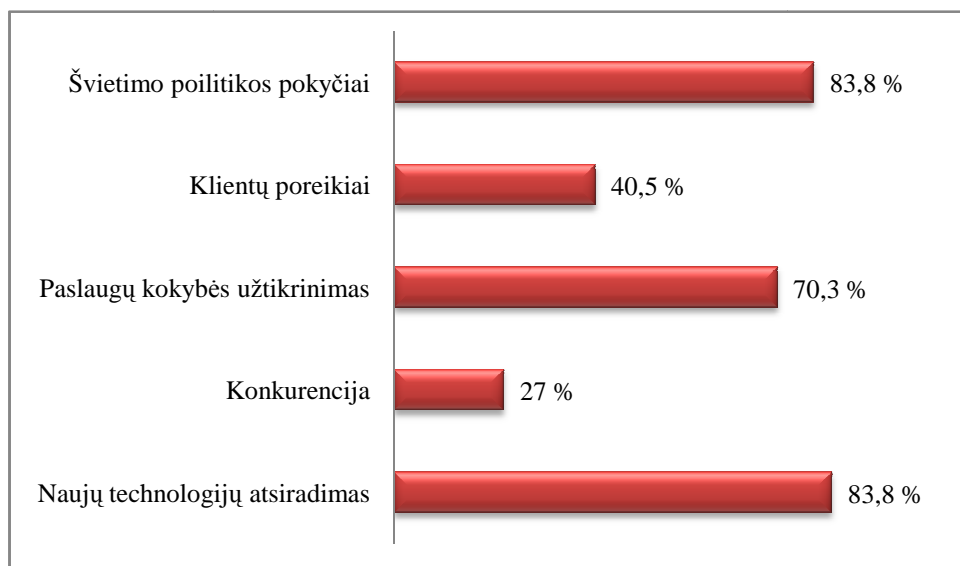
Siekiant išsiaiškinti, kokį išsilavinimą turi šiandieniniai mokyklų vadovai buvo užduotas klausimas apie tai (žr. 10 pav.).



10 pav. Mokyklos vadovų išsilavinimas (N = 37)

Daugiausia apklaustieji mokyklų vadovai - 81 % turi aukštojo mokslo diplomus, įgytus iki 1993 metų, 15 % respondentų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį bakalauro išsilavinimą, o 4 % yra baigę antrosios pakopos studijas ir įgiję magistro kvalifikacinio laipsnio diplomus. Vadinasi mūsų respondentai visi turi aukštojo mokslo diplomus, kas irgi, manytume, lemia jų gana aukštas kompetencijas.

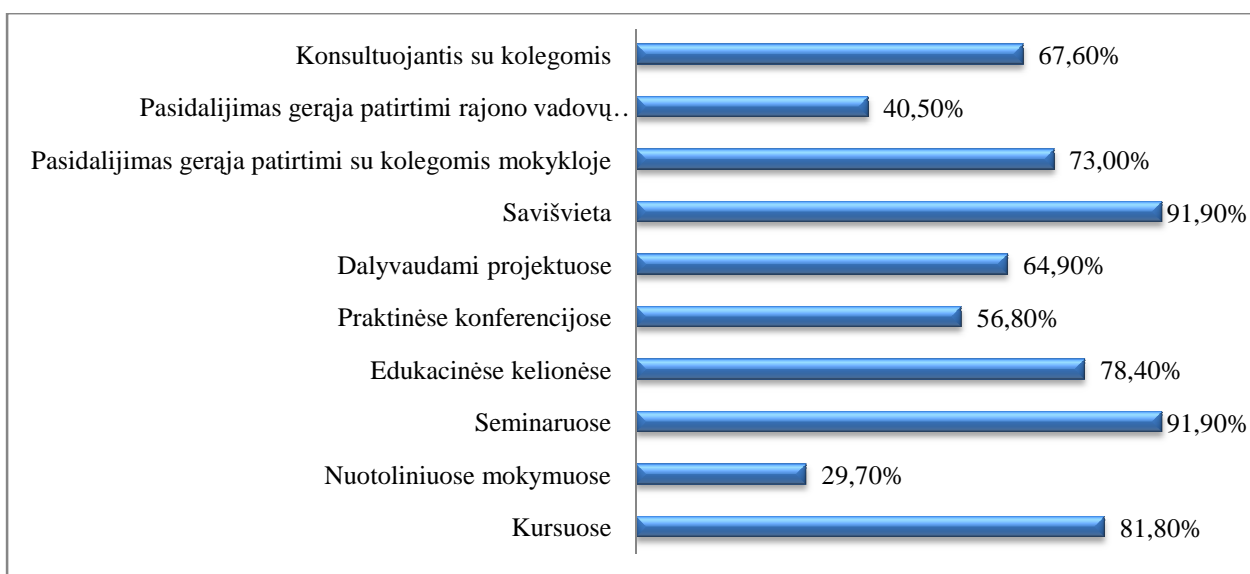
Mokyklos vadovas yra vienas iš asmenų, tiesiogiai atsakingų už mokytojo tobulėjimą: jo kvalifikacijos kėlimą ir naujų kompetencijų įgijimą. Strateginiuose mokyklos planuose vadovas turi numatyti kiekvieno mokytojo tobulėjimo perspektyvas. Domėjomės vadovų nuomone, kokie yra galėtų būti pagrindiniai veiksniai, skatinantys švietimo įstaigose dirbančius pedagogus kelti kvalifikaciją, tobulintis (žr. 11 pav.).



11 pav. **Mokyklų vadovų nuomonė, kokie veiksniai, skatina švietimo įstaigose dirbančius pedagogus kelti kvalifikaciją, tobulintis** ( N = 37 )

Mokyklų vadovų nuomone, labiausiai kvalifikacijos tobulinimą švietimo įstaigose, atitinkamai po 83,8 %, lemia švietimo politikos pokyčiai ir naujųjų informacinių technologijų atsiradimas. Kiek mažiau – 70,3 % vadovų teigia, jog ne mažiau svarbus yra ir paslaugų kokybės užtikrinimas. Tik 40,5 % respondentų, kaip vieną iš veiksnių, įtakojančių kvalifikacijos kėlimą, nurodo klientų poreikius ir tik 27 % apklaustųjų galvoja, kad tai daryti verčia išaugusi konkurencija.

Šiandien dirbantieji patys renkasi kelius, kaip jie tobulins savo kvalifikaciją, nes tam yra daugelis formų. Kokiomis formomis ir kur mokyklų vadovai tobulina savo kompetencijas ir įgyja naujų, atsispindi 12 paveiksle.



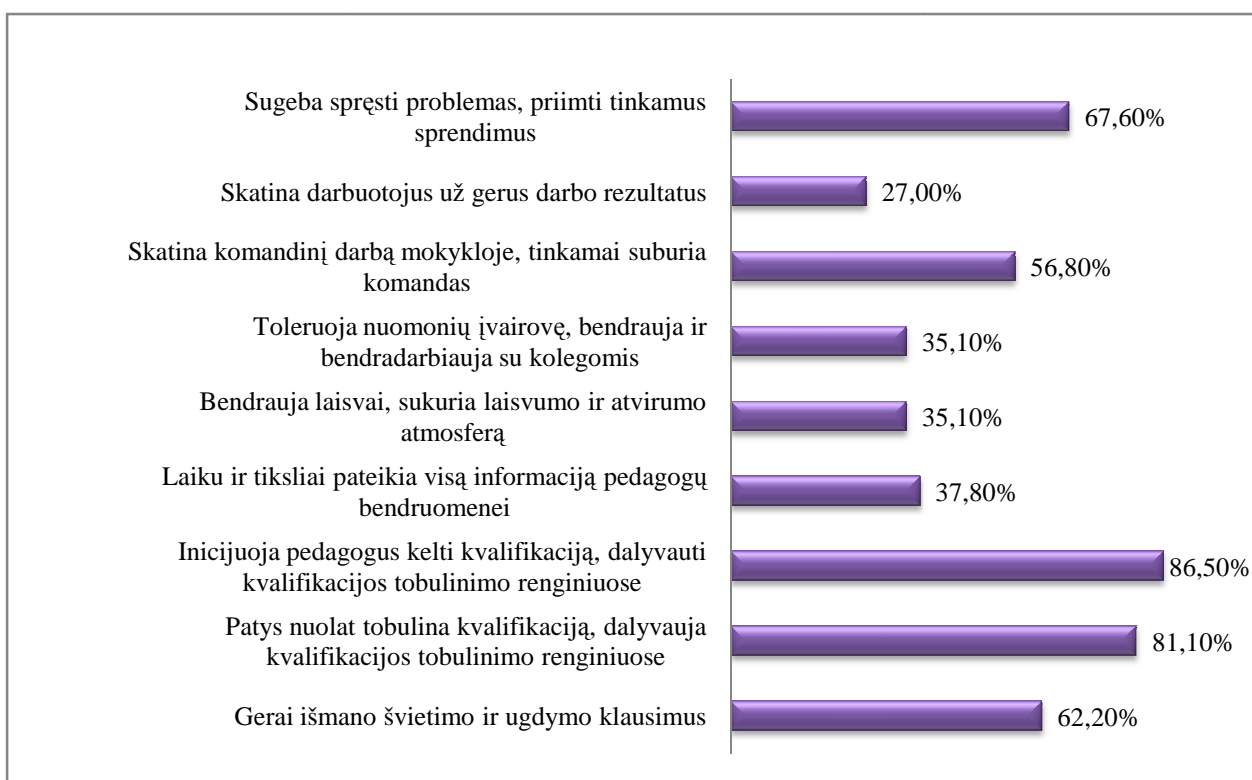
12 pav. **Formos, kuriomis mokyklos vadovai tobulina savo kompetencijas, kelia kvalifikaciją** ( N



= 37 )

Atitinkamai po 91,9 % apklaustų vadovų savo profesines ir vadybines kompetencijas tobulina seminaruose ar užsiima savišvieta. Nemažai respondentų 81,8 % renkasi kursus, 78,4 % kvalifikaciją kelia edukacinėse kelionėse, 73 % vadovų dalijasi gerą patirtimi su kolegomis mokykloje, bet tik 40,5 % jų dalijasi šia patirtimi rajono vadovų pasitarimuose. Kaip priimtinius būdus kvalifikacijai kelti 67,6 % ir 64,9 %, atitinkamai, mokyklų vadovai nurodo konsultacijas su kolegomis ir dalyvavimą projektuose. Ir tik 29,7 % apklaustųjų renkasi nuotolinius mokymus.

Atsakydami į klausimą, *Kokios vadovų vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos padeda pedagogams tobulintis, kelti kvalifikaciją?* šiame tyrime buvo vienas svarbiausių, nes turėjome išsiaiškinti, kiek dėmesio vadovai skiria pedagogų kompetencijų įgijimui ir tobulinimuisi. Mokyklų vadovai pateikė šiuos atsakymus(žr. 13 pav.).



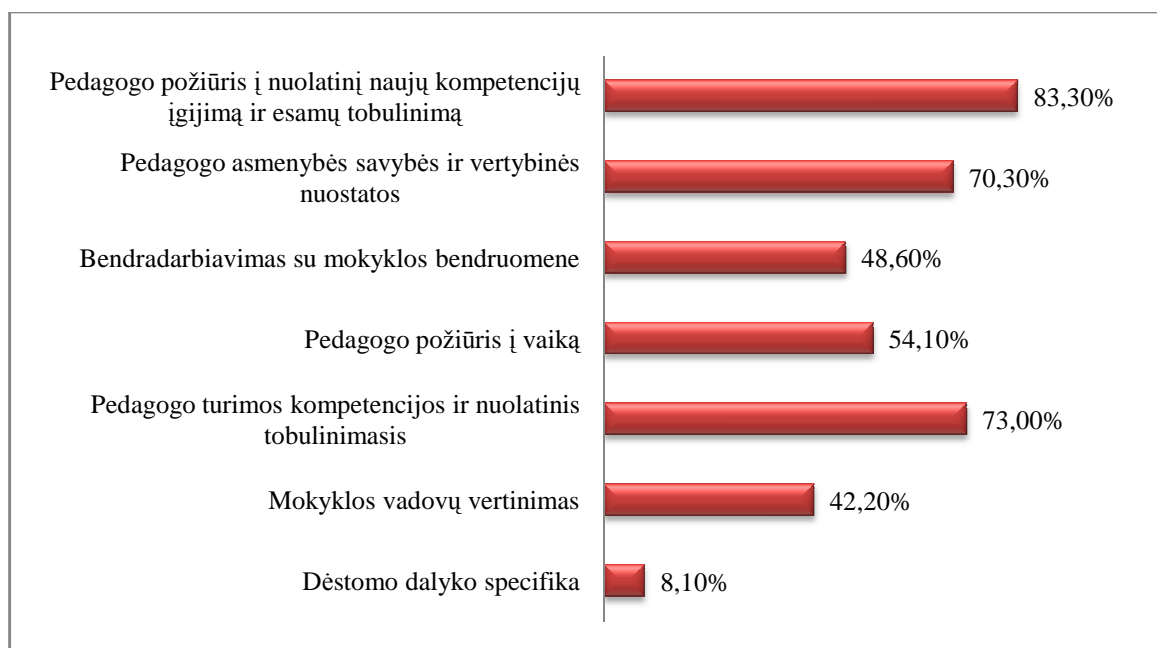
13 pav. **Mokyklos vadovų vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos, padedančios pedagogams tobulintis, kelti kvalifikaciją ( N = 37 )**

Iš paveikslo matyti, kad net 86,5 % apklaustųjų mano, kad tai jie inicijuoja pedagogus ugdytis savo kompetencijas keliant kvalifikaciją, dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose, o 81,1 % teigia, jog jų pačių nuolatinis tobulinimasis, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose paskatina pedagogus ugdytis savas profesines kompetencijas. Atitinkamai 67,6 % ir 62,2 % teigia, jog

jų gebėjimas spręsti iškilusias problemas, tinkamų sprendimų priėmimas bei geras švietimo ir ugdymo klausimų išmanymas padeda mokytojams priimti tinkamus sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo. Daugiau negu pusė visų vadovų 56,8 % galvoja, kad daug šiuo klausimu galima nuveikti skatinant komandinį darbą mokykloje, tinkamai suburiant komandas. Po 35,1 % respondentų teigia, kad toleruoja nuomonių įvairovę, bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis bei bendraudami laisvai geba sukurti laisvumo ir atvirumo atmosferą. Pagaliau 37,8 % vadovų mano, kad laiku ir tiksliai pateikta informacija pedagogų bendruomenei teigiamai nuteikia mokytojus kvalifikacijos kėlimui. Tik 27 % apklaustųjų skatina darbuotojus už gerus darbo rezultatus.

Apibendrinant galime teigti, jog mokyklų vadovams yra svarbu sugebėti taip organizuoti mokytojų darbą, kad jie norėtų siekti kuo geresnių rezultatų profesinėje srityje ir tobulinantis, o pačiam vadovui būti pavyzdžiu, visada siekiančiu gerų rezultatų savo veikloje.

Mokyklų vadovai įvertino veiksnius, lemiančius pedagoginio darbo sėkmę (žr. 14 pav.).



14 pav. **Veiksniai, lemiantys pedagoginio darbo sėkmę** ( N = 37 )

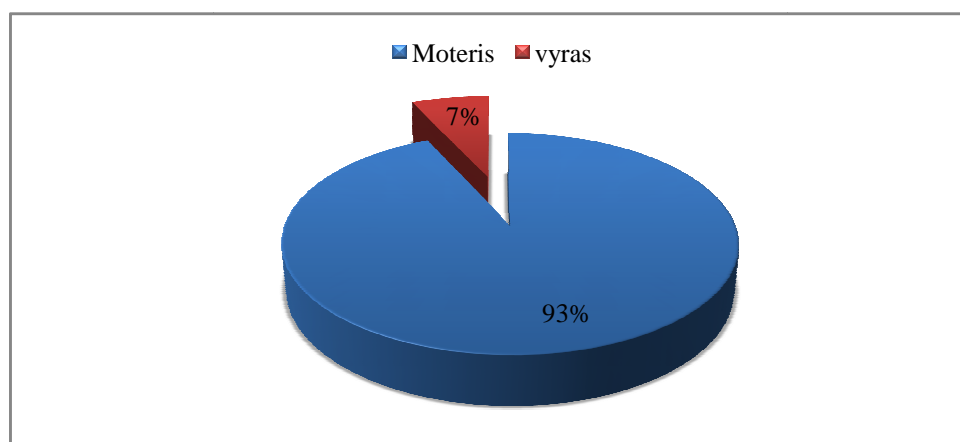
Net 83,3 % mokyklų vadovų mano, kad labiausiai pedagoginio darbo sėkmę lemia mokytojo požiūris į nuolatinį naujų kompetencijų įgijimą ir esamų tobulinimą. Atitinkamai 73 % respondentų teigia, jog labai svarbu yra pedagogo turimos kompetencijos bei nuolatinis tolesnis jų tobulinimas. Kaip vieną iš svarbių veiksnių, lemiančių pedagoginio darbo sėkmę, apklaustieji – 70,3 % įvardina paties pedagogo asmenines savybes ir jo vertybines nuostatas. Ne mažiau svarbus mokytojo požiūris į vaiką, taip mano 54,1 % mokyklų vadovų. Kiek mažiau apklaustųjų įvardina bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene – 48,6 % ir mokyklos vadovų vertinimą – 42,2 %. Tik 8,1 % direktorių ir pavaduotojų mano, kad dar yra svarbi ir dėstomo dalyko specifika. Vadovams svarbu sugebėti taip

organizuoti mokytojų darbą, kad būtų siekiama kuo geresnių rezultatų, o pačiam vadovui būti pavyzdžiu, visada siekiančiu gerų rezultatų savo veikloje.

### 2.3. Pedagogų nuomonių dėl mokyklų vadovų vadybinės veiklos poveikio jų profesinių kompetencijų ugdymuisi analizė

Aptariant pedagogų apklausos rezultatus, pirmiausia paanalizuosime demografinio bloko klausimus.

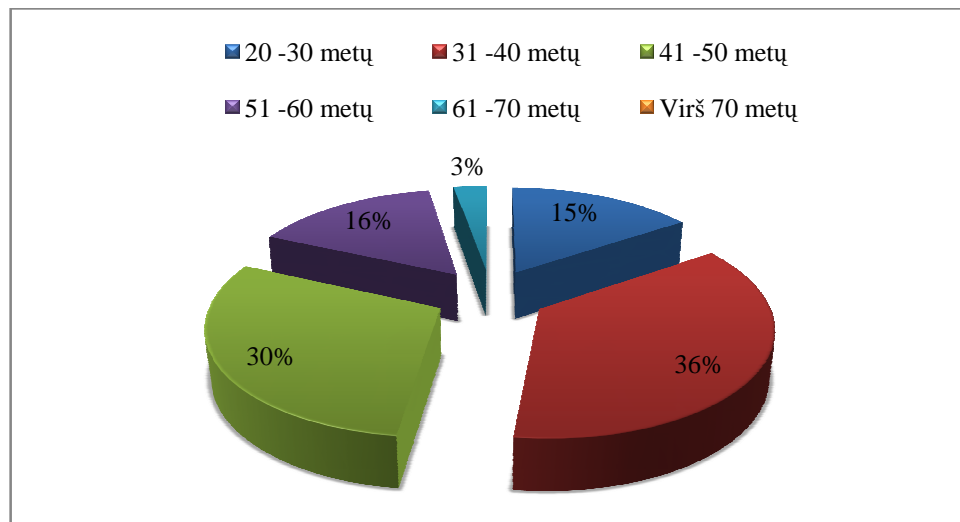
Tiriant respondentus lyties aspektu, gauti tokie rezultatai (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ( N = 148 )

Iš paveikslo matyti, jog iš 148 respondentų, net 134 - moterys, kas sudaro 93 % visų apklaustųjų ir 14 vyrų – 7 %. Remiantis statistine informacija, galima teigti, kad Lietuvoje mokytojo profesiją daugiau renkasi moterys. Mūsų tyrimo duomenys tik patvirtina šią tendenciją, jog dauguma mokykloje dirbančių mokytojų yra moterys.

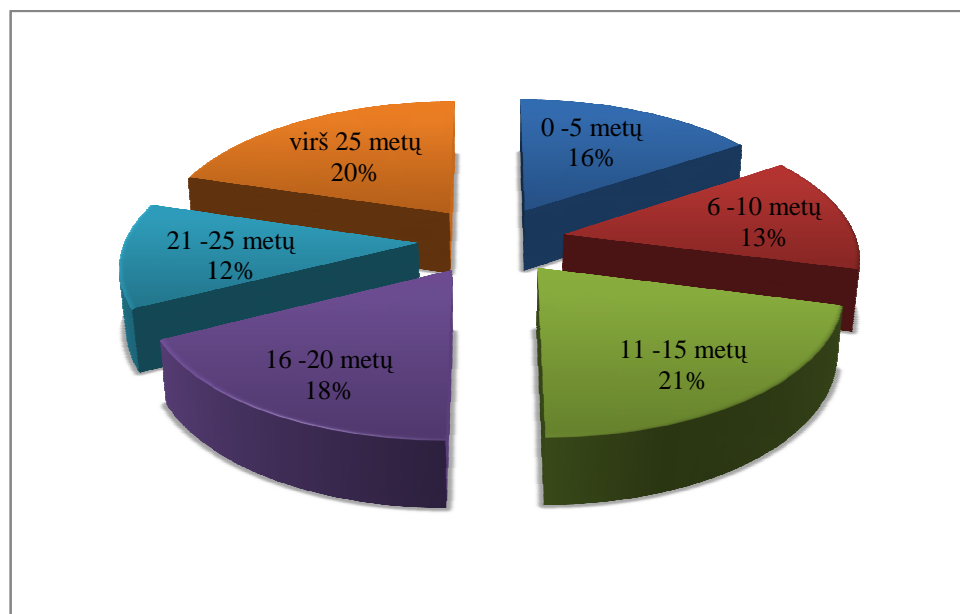
Dirbančio mokytojo amžius mokykloje visada buvo vienas svarbiausių rodiklių, kas leisdavo spręsti apie jo kompetencijas, turimą pedagoginę patirtį ir kt. Daugiausia mokyklose šiandien dirba vidutinio amžiaus pedagogai: 31 – 40 metų mokytojai, kas sudaro 36 % visų apklaustųjų ir 30 % dirbančiųjų yra nuo 41 iki 50 metų. 15 % mokytojų yra jauno amžiaus: nuo 20 iki 30 ir 16 % mokytojų yra vyresnio amžiaus: 51 – 60 metų. 3 % mūsų apklaustų pedagogų yra pensijinio amžiaus (žr. 16 pav.).



16 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių ( N = 148 )

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad, mokyklose dirbantys mokytojai yra vidutinio amžiaus ir palyginti nedidelis procentas pedagogų yra jauno ir vyresnio amžiaus. Mokyklose beveik nebėra arba labai mažas procentas pedagogų yra pensijinio amžiaus.

Pedagoginis darbo stažas – tai rodiklis, kuris charakterizuoja žmogų kaip savo srities specialistą. Kuo darbo stažas yra didesnis, tuo tikėtina, kad pedagogas yra įgijęs įvairiapusiškesnių kompetencijų. Duomenys apie pedagoginio darbo stažą pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Mokytojų pedagoginio darbo stažas ( N = 148 )

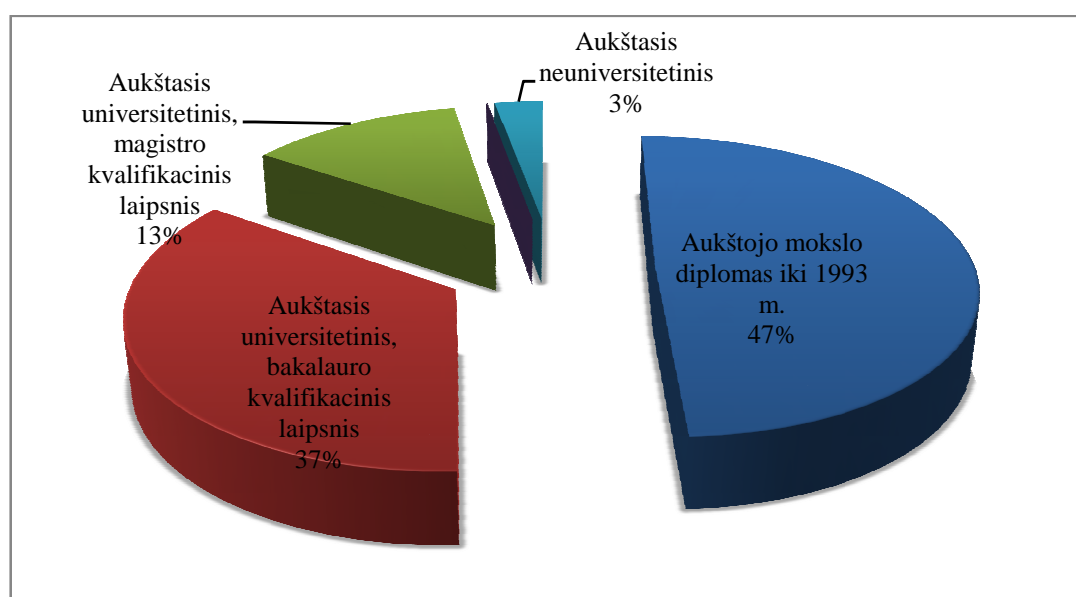
Iš 148 apklaustųjų iki penkerių metų darbo stažą turi 16 % mokytojų, 13 % darbo stažas siekia iki dešimties metų. Nuo 11 iki 15 metų įdirbį turi net 21 % respondentų. 18 % apklaustųjų

mokykloje dirba nuo 15 iki 20 metų, 12 % - nuo 21 iki 25 metų.

Gausiausia apklaustųjų grupė – mokytojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 15 metų – 21 %. Penktadalis mokytojų pedagoginį darbą dirba ilgiau negu 25 metus.

Vadinasi iš pedagoginio darbo stažo aptarimo galime teigti, jog mūsų respondentai turi pakankamą įdirbį ir kompetencijų dirbti su vaikais.

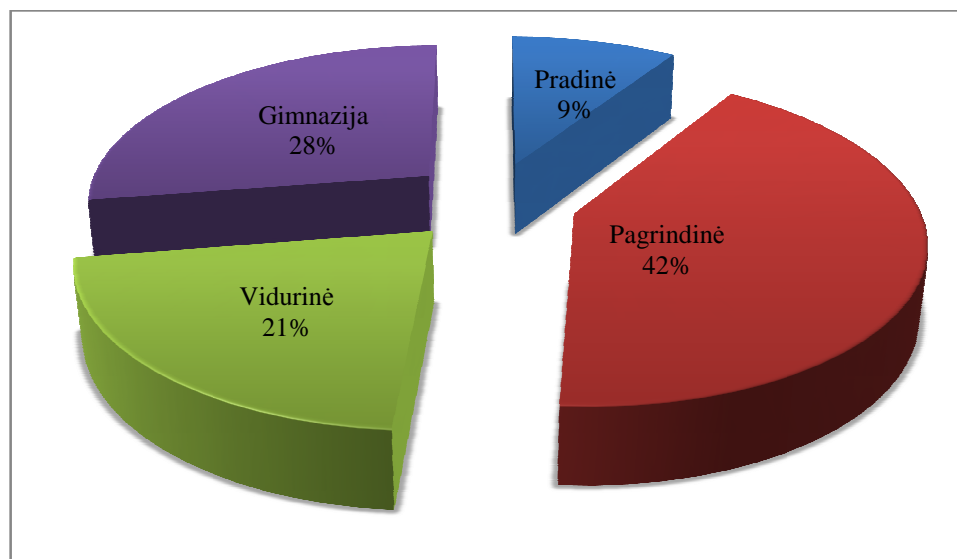
Mokyklose vis mažėja skaičius pedagogų, neturinčių aukštojo išsilavinimo. Šis reikalavimas kasmet yra griežtinamas ir tikėtina, jog pedagogai, neturintys aukštojo (universitetinio ar neuniversitetinio) išsilavinimo nebegalės dirbti mokykloje. Duomenys apie respondentų išsilavinimą pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Mokytojų išsilavinimas (N = 148)

Dauguma Šiaulių rajono mokytojų - 47 % šiandien turi diplomus, išduotus dar iki 1993 metų. 37 % mokytojų, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgyję bakalauro kvalifikacinį laipsnį, 13 % - baigę antrosios pakopos studijas ir įgyję magistro kvalifikacinį laipsnį. Ir 3 % mokytojų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tarp atsakinėjusių į anketas respondentų, nebuvo nė vieno iki šiol neįgijusio reikiamo išsilavinimo, kaip nebuvo nė vieno dirbančio mokykloje su mokslų daktaro laipsniu. Galime teigti, jog mūsų apklausti respondentai yra tinkamo pedagoginio išsilavinimo.

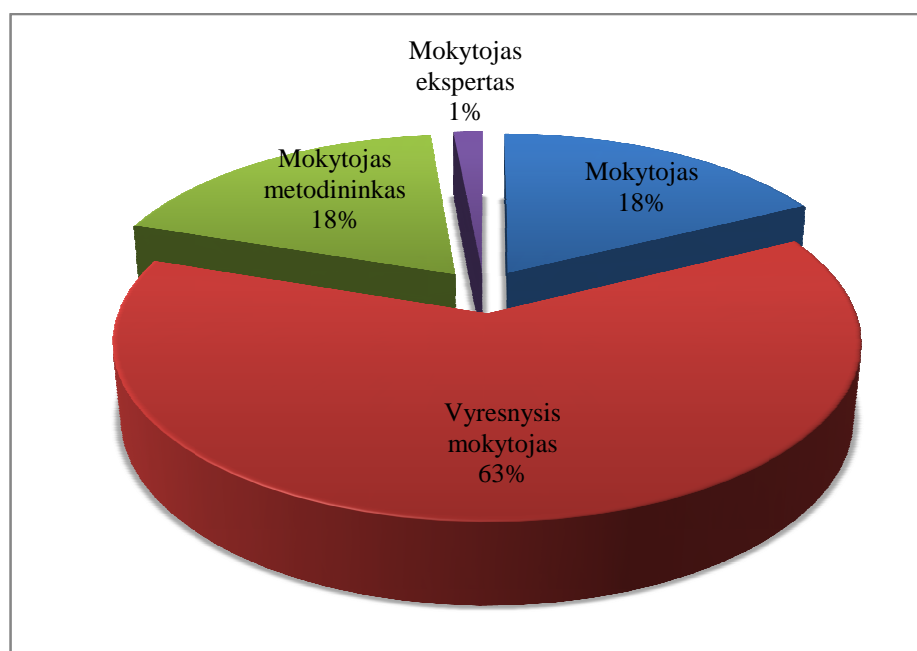
Kitu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokio tipo mokyklose dirba tiriamieji (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą ( N = 148 )

Didžioji dalis apklaustųjų dirba pagrindinėse mokyklose – 42 %. Atitinkamai 21 % ir 28 % - vidurinėse ir gimnazijose ir vos 9 % pradinėse mokyklose. Vadinasi, kaip ir mūsų apklausti mokyklų vadovai, pedagogai taip pat atstovauja visų tipų ugdymo įstaigoms.

Labai dažnai pedagoginio darbo stažas koreliuoja su kvalifikacine kategorija, kuo didesnis darbo stažas, tuo aukštesnė ir kvalifikacinė kategorija (žr. 20 pav.).

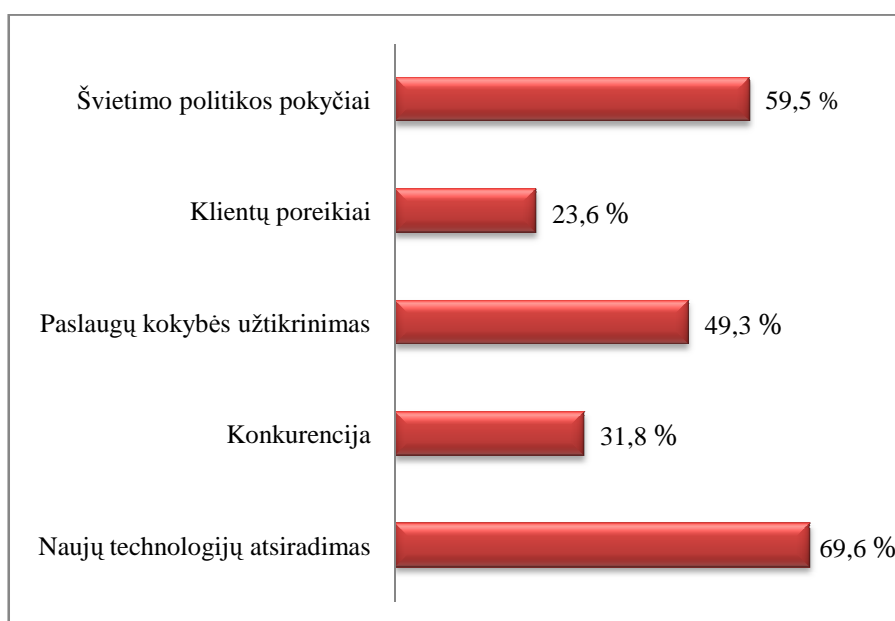


20 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją ( N = 148 )

Kiekvienas mokytojas, dirbantis mokykloje, gali ir turi kelti savo kvalifikaciją. Tyrimo duomenys rodo, jog daugiausiai mokytojų Šiaulių rajone yra įgiję vyresniojo mokytojo

kvalifikaciją – 63 %, 18 % yra mokytojai, 18 % mokytojai metodininkai ir tik 1 % mokytojai ekspertai.

Kiekvienais metais Lietuvos aukštosios mokyklos išleidžia nemažai jaunų pedagogų, kurie buvo rengiami šiai profesijai, atsižvelgiant į šiandienines švietimo politikos tendencijas, remiantis naujausiais ugdymo veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Jauni pedagogai ateina į mokyklas su įvairiomis kompetencijomis: moka dirbti su naujausiomis informacinėmis technologijomis, susipažinę su naujausiomis pedagogikos perspektyvomis. Kiekvienais metais keičiasi ir į mokyklas ateinantys mokiniai, todėl seniau dirbantys mokytojai yra priversti nusistatyti veiksnius, kuriais remdamiesi jie tobulins savo turimas žinias, gebėjimus, įgūdžius ir įgis naujų kompetencijų.



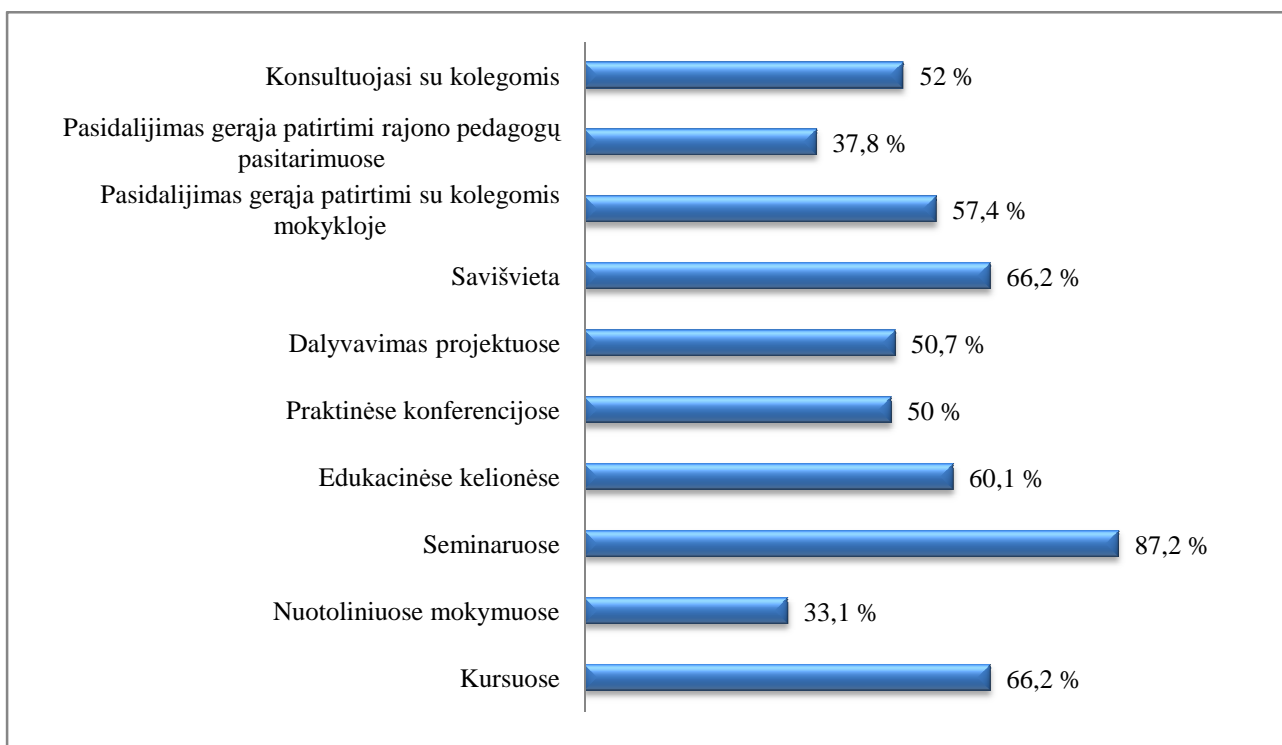
21 pav. **Veiksniai, skatinantys pedagogus tobulinti kompetencijas, kelti kvalifikaciją** ( N = 148 )

Daugumą mokytojų kelti savo kvalifikaciją skatina naujų technologijų atsiradimas – 69,6 %, švietimo politikos pokyčiai – 59,5 %, paslaugų kokybės užtikrinimas – 49,3 %. Gerokai mažiau pedagogus skatina konkurencija – 31,8 % klientų (mūsų atveju – mokinių) poreikiai – 23,6 % .

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad svarbiausi veiksniai, skatinantys mokytojus kelti savo kvalifikaciją yra naujų technologijų atsiradimas ir švietimo politikos pokyčiai. Stebina, kad pedagogai mažai dėmesio skyrė tokiems veiksniams, kaip konkurencija ir klientų (mokinių) poreikiai .

Kvalifikacijos tobulinimo galimybės švietimo reformos sąlygomis nuolat keičiasi, nes pedagogų mokymo sistema tampa vis labiau atvira ir dinamiška, didėja pasirinkimų spektras. Vis

daugiau organizuojama renginių, kuriuose mokytojai gali kelti savo profesinę kvalifikaciją. Jų apstu ne tik respublikoje, bet ir kiekviename rajone. Čia mokytojams iškyla problema – kokius iš siūlomų pasirinkti, nusprendus tobulinti savo kompetencijas ( žr. 22 pav.).



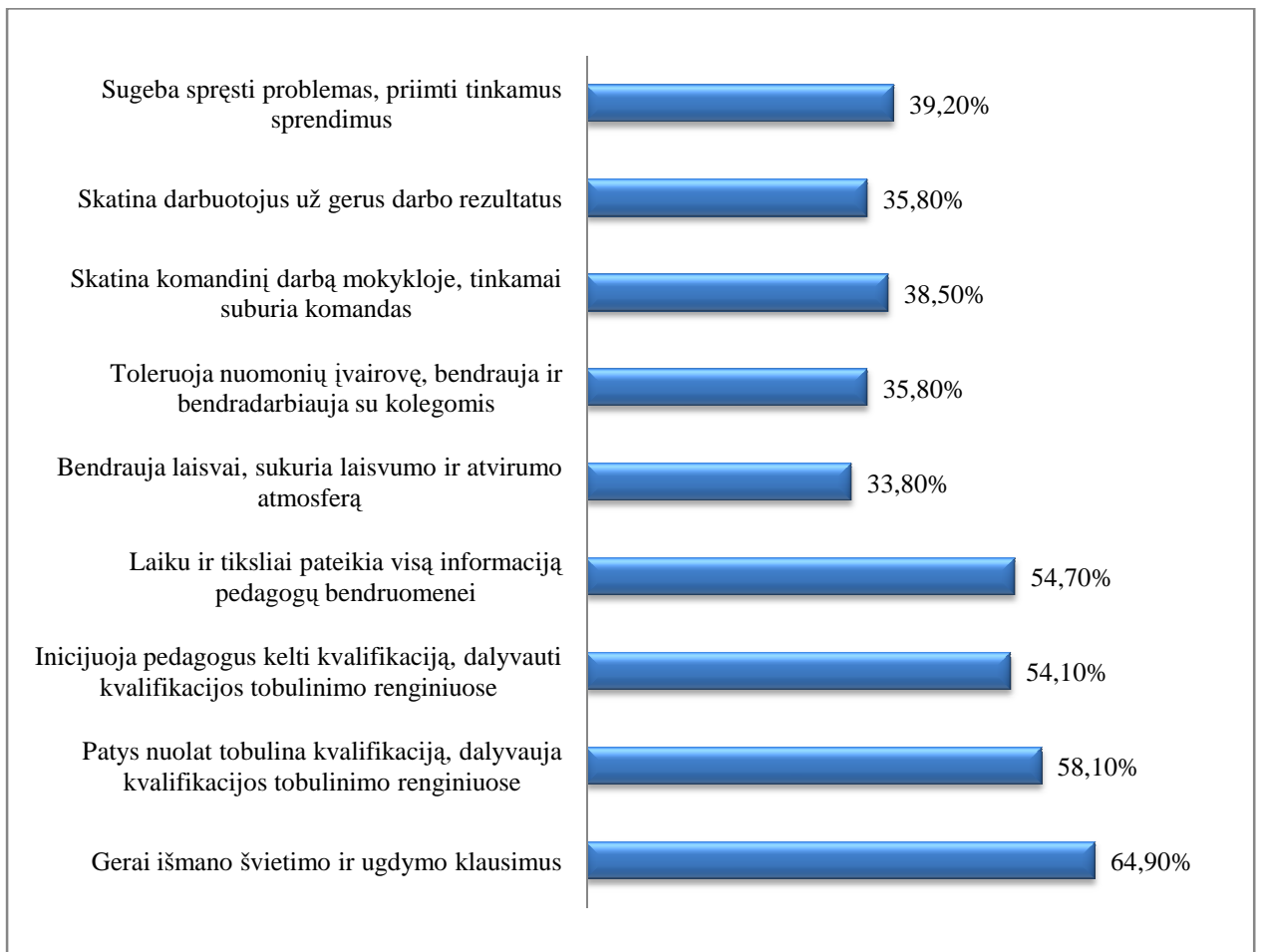
22 pav. **Renginiai, vieta, kur pedagogai tobulina savo kompetencijas, kelia kvalifikaciją** ( N = 148 )

Dauguma mokytojų pirmenybę, keldami kvalifikaciją, atiduoda rajone organizuojamiems seminarams – 87,2 %, mielai renkasi kursus – 66,2 %, užsiima savišvieta – 66,2 %. Respondentai mėgsta edukacines keliones – 60,1 %, iš kurių parsiveža ne tik geros medžiagos, kurią gali panaudoti pamokose, bet tuo pačiu, plečia savo akiratį, tobulina užsienio kalbų įgūdžius. Daugiau negu pusė apklaustųjų 57,4 %, savo kompetencijas kelia dalindamiesi gerąja patirtimi mokykloje, gerokai mažiau tai daro rajone – tik 37,8 %. Renginiai, kurie organizuojami mokyklose, populiarūs jau vien dėl to, kad taupomos ne tik lėšos, bet ir mokytojų laikas.

Pakankamai populiarios praktinės konferencijos, kurias savo anketose nurodė 50 % mokytojų. Aktyviai savo profesines kompetencijas mokytojai tobulina projektinėje veikloje 50,7 % Mokytojai savo kompetencijas tobulina ir nuotoliniu būdu 33,1 %.

Pedagogai vertino mokyklos vadovų kompetencijas, padedančias pedagogams tobulinti savo profesines kompetencijas (žr. 23 pav.).





23 pav. **Mokyklos vadovų vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos, padedančios pedagogams tobulinti savo profesines kompetencijas ( N = 148 )**

Iš 148 atsakinėjusiųjų mokytojų, 64,9 % teigia, kad mokyklos vadovai turi gerai išmanyti švietimo ir ugdymo klausimus. Kiek daugiau negu pusė, atitinkamai po 58,1 %, 54,7 % ir 54,1 % respondentų teigia, kad svarbu yra pačių vadovų siekis kelti kvalifikaciją, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, laiku ir tiksliai pateikiama informacija pedagogų bendruomenei bei mokytojų inicijavimas kelti kvalifikaciją. Tik 39,2 % mokytojų mano, kad svarbu, kai vadovai sugeba spręsti iškilusias problemas bei priima tinkamus sprendimus. Tinkamas komandos subūrimas ir komandinis darbas kaip paskata kelti profesines kompetencijas, svarbu 38,5 % mokytojų. Po 35,8 % pedagogų teigia, kad vadovai turi skatinti darbuotojus už gerus darbo rezultatus bei toleruoti nuomonių įvairovę, bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis. Ir tik 33,8 % norėtų, kad būtų laisvai bendraujama, sukuriamą, laisvumo ir atvirumo atmosfera.

Pedagogai labiau akcentavo savo vadovų profesines ir vadybines kompetencijas, o asmeninės vadovų kompetencijos mažiau svarbios. Taigi, pedagogams reikia šiuolaikiško vadovo, kuris būtų visapusiškai kompetentingas, atsakingas ir reiklus, besirūpinantis savo profesiniu tobulėjimu ir raginantis tai daryti savo pavaldinius.

Pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš veiksnių, kurie gali turėti įtakos pedagoginio darbo sėkmei. Kokius dar pedagogai išskiria veiksnius, matysime 24 paveiksle.

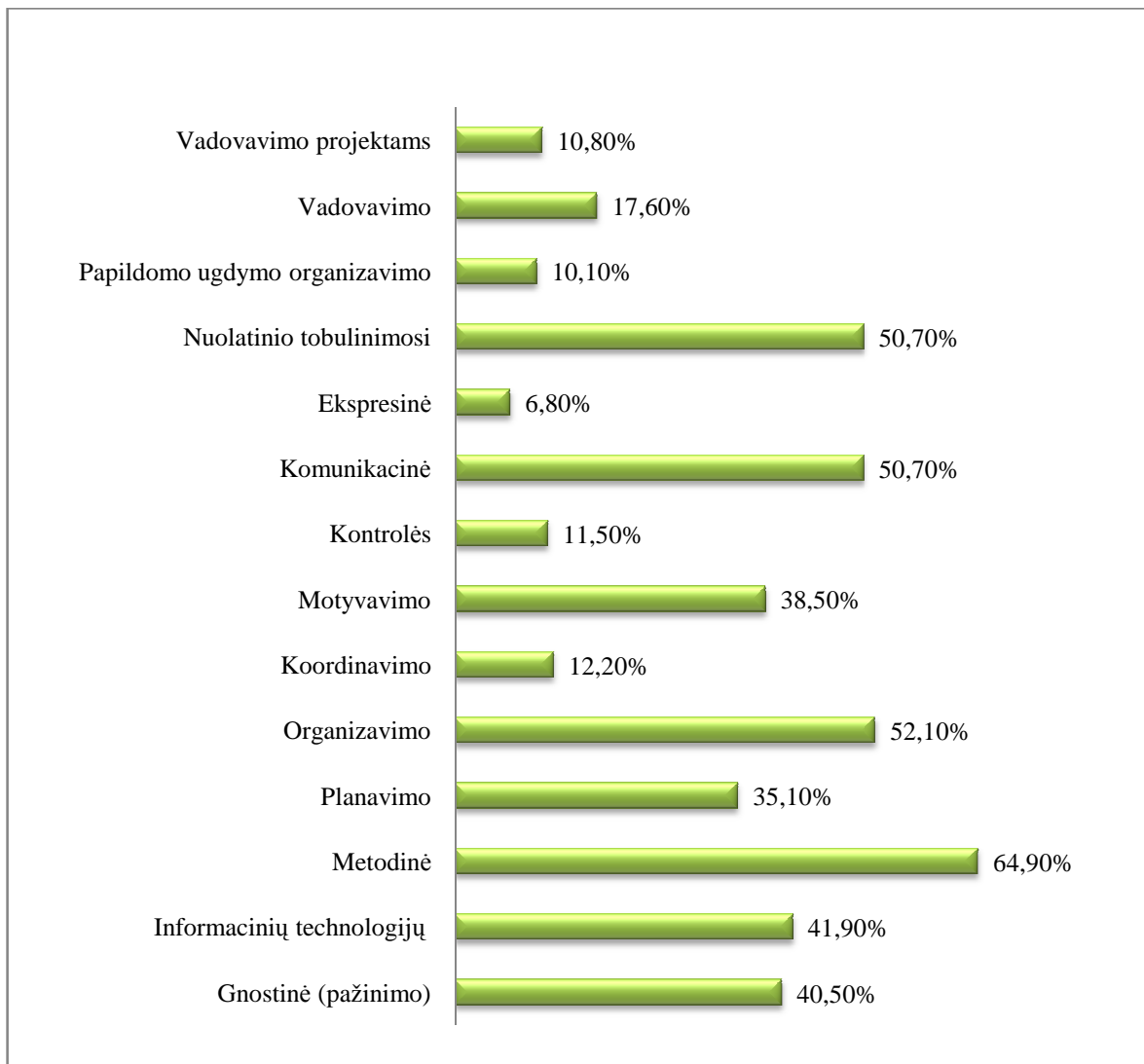


24 pav. **Veiksniai, lemiantys pedagogų darbo sėkmę** ( N = 148 )

Mokytojų teigimu, labiausiai pedagoginio darbo sėkmę lemia pedagogo požiūris į nuolatinį naujų kompetencijų įgijimą ir esamų tobulinimą. Taip mano absoliuti dauguma – 86,5 % respondentų. Aukštas procentas apklaustųjų – 62,2 %, kaip svarbų veiksnių pasirinko pedagogo asmenines savybes ir vertybines nuostatas. Atitinkamai 56,1 % ir 53,4 % apklaustųjų teigia, jog jau turimos kompetencijos, jų nuolatinis tobulinimas ir požiūris į vaiką, leidžia pasiekti geriausius rezultatus. Tik 35,8 % mokytojų yra svarbus mokyklos vadovų vertinimas, o 27,7 % bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene. Ir tik 19,6 % pedagogų kaip svarbų veiksnių nurodo dėstomo dalyko specifika.

Taigi nuolatinis tobulėjimas ir kompetencijų ugdymasis – tai kiekvieno pedagogo gyvenimo būdas.

Sekantis klausimas, kuris labai siejasi su pedagoginio darbo sėkme, buvo svarbiausių profesinių kompetencijų, kurios būtinos organizuojant ugdomąjį procesą mokykloje, vertinimas (žr. 25 pav.).

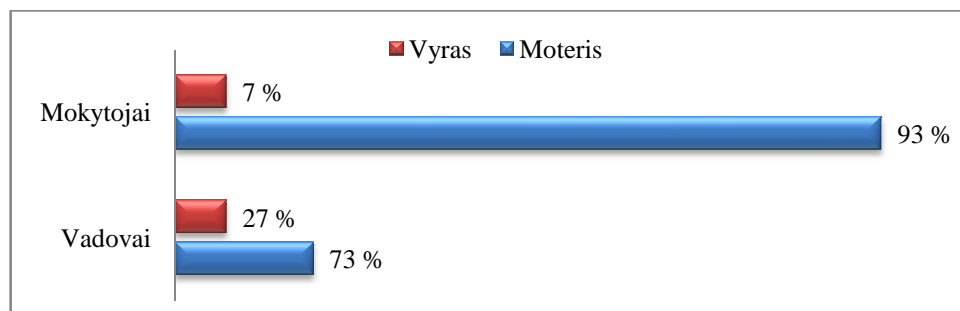


25 pav. **Pedagogų nuomone, svarbiausios profesinės kompetencijos, būtinos organizuojant ugdomąjį procesą mokykloje ( N = 148 )**

Kaip vieną svarbiausių profesinių kompetencijų, organizuojant ugdomąjį procesą, 64,9 % mokytojų išskyrė metodinę kompetenciją. Daugiau negu pusė mokytojų – 52,1 %, organizavimą laiko neatsiejamu nuo ugdymo proceso. Nuolatinio tobulinimosi ir komunikacinę kompetencijas prie svarbiausių priskyrė po 50,7 % pedagogų. Daugiau kaip trečdalis respondentų atitinkamai 41,9 % ir 40,5 % teigia, jog svarbios kompetencijos, organizuojant ugdomąjį procesą – informacinių technologijų bei gnostinė (pažinimo). Nedaug nuo šio pasirinkimo atsiliko motyvavimo – 38,5 % ir planavimo – 35,1 % profesinės kompetencijos.

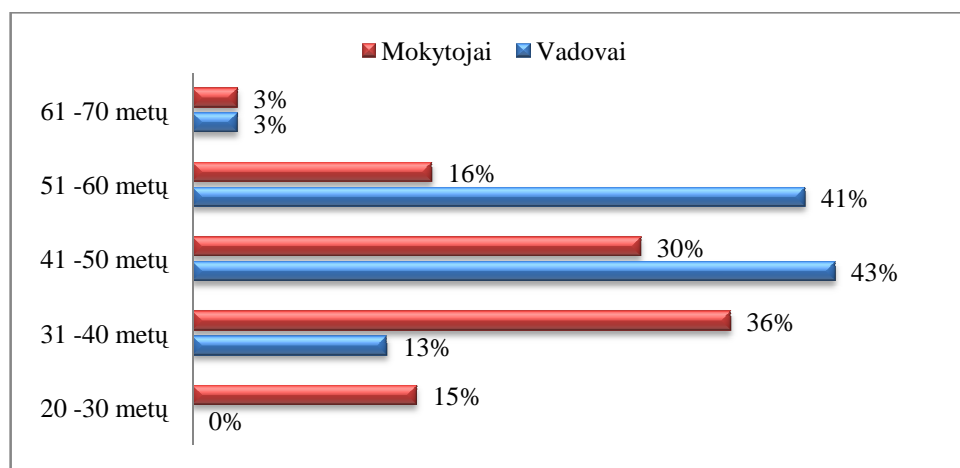
#### **2.4. Mokyklos vadovų ir pedagogų nuomonių lyginamoji analizė**

Aptariant mokyklų vadovų ir pedagogų nuomones tyrimo klausimais, jau galima teigti, jog tyrime dalyvavo beveik vien moterys ir tik nedidelis procentas – vyrų (žr. 26 pav.).



26 pav. **Mokyklų vadovų ir mokytojų pasiskirstymas pagal lytį** ( N = 185 )

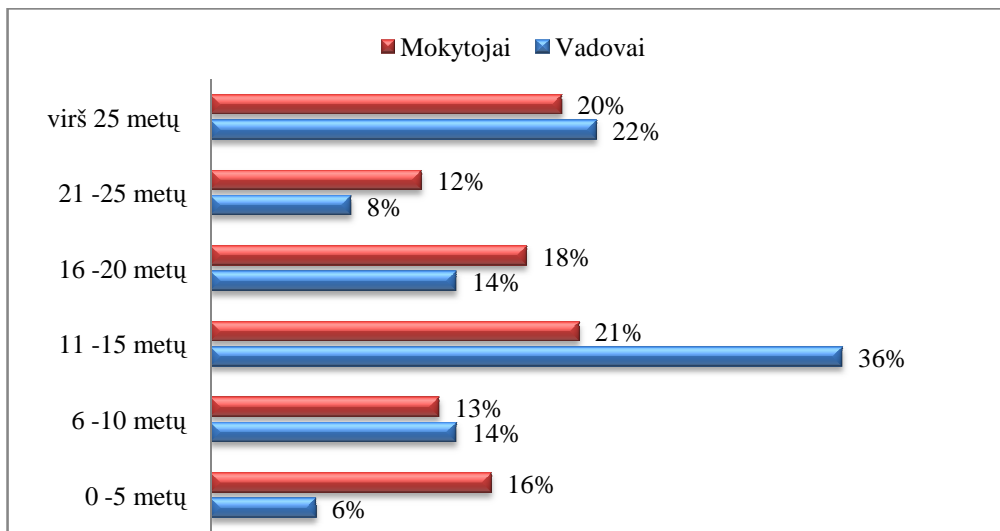
Suvedus apklausos duomenis galima teigti, kad didžioji dauguma mokyklose dirbančių mokytojų – moterys. Jos sudaro net 93 % visų dirbančiųjų mokyklose. Atitinkamai 7 % mokytojai vyrai. Lyginant su pedagogais, mokyklų vadovų pasiskirstymas lyties aspektu yra didesnis: 27 %, vyrų ir atitinkamai 73 % moterų vadovių 73 %.



27 pav. **Mokyklų vadovų ir mokytojų pasiskirstymas pagal amžių** ( N = 185 )

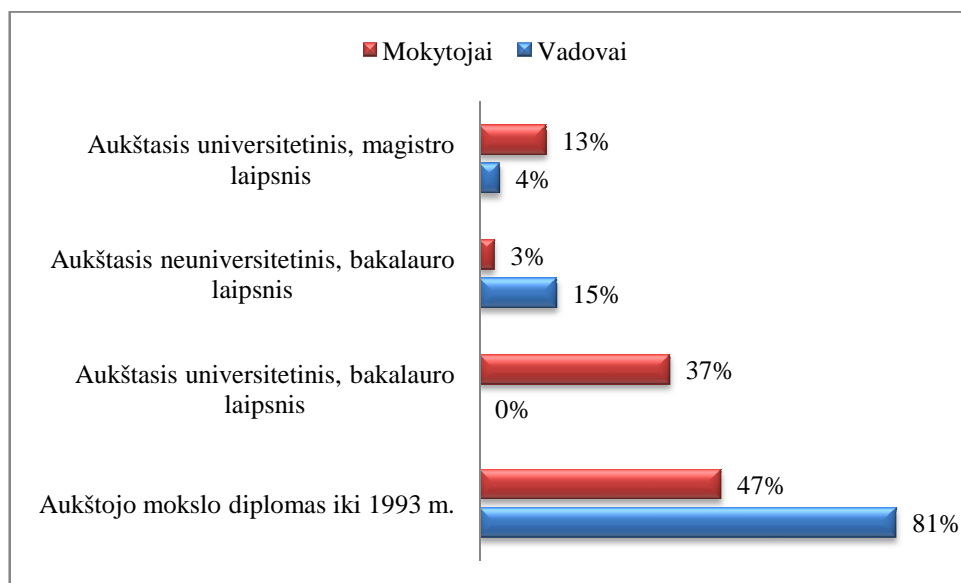
Lyginant mokyklų vadovų ir mokyklose dirbančių mokytojų amžius, galima išskirti tokias pasiskirstymo tendencijas – didėjant respondentų amžiui, procentaliai mažėja mokytojų skaičius ir atitinkamai didėja mokyklų vadovų. Iš *Mokyklų vadovų ir mokytojų pasiskirstymo pagal amžių* paveikslo matyti, kad nuo 20 iki 30 metų mokytojų mokyklose yra iki 15 %, tuo tarpu tokio amžiaus vadovų nėra iš viso. Kai respondentų amžius nuo 31 iki 40 metų, mokyklų vadovai čia sudaro 13 %, o tokio amžiaus mokytojų – 36 %. Sulaukus amžiaus vidurkio nuo 41 iki 50 metų, mokykloms vadovaujančių skaičius išauga iki 43 %, o mokytojų sumažėja iki 30 % . Kai amžius nuo 51 iki 60 metų mokytojų sumažėja iki 16 %, tuo tarpu direktorių ir pavaduotojų skaičius išlaiko panašias pozicijas – 41 %. Ir tik sulaukus 61 - 70 metų amžiaus, respondentų, dirbančių mokyklose ir vadovaujančių joms skaičius susilygina ir sudaro 3 %.

Vadinasi amžiaus kriterijus turi įtakos vadybinei veiklai.



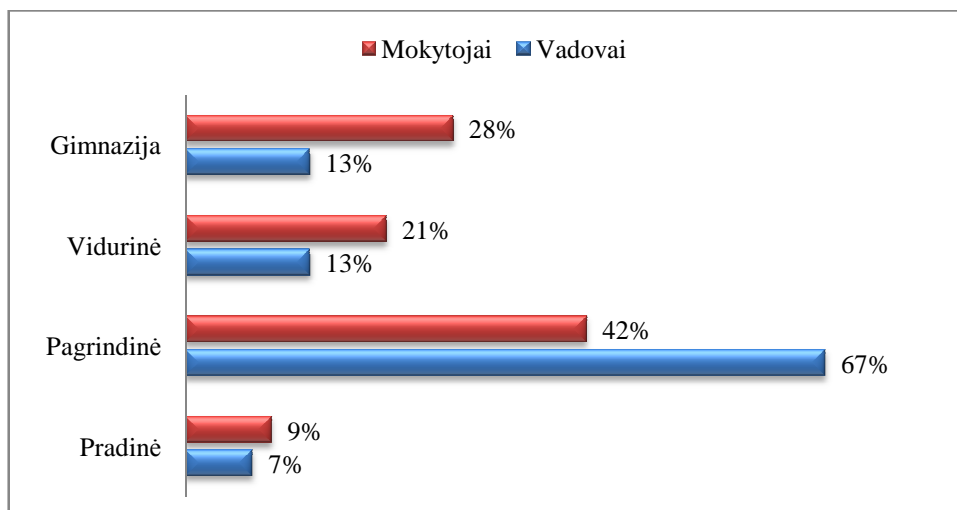
28 pav. **Mokyklų vadovų ir mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą** ( N = 185 )

Remiantis apklausos duomenimis, galima teigti, kad didžiausia dalis šiandien dirbančiųjų mokyklose vadovų ir mokytojų turi 11 – 25 metų darbo stažą. Tokių mokyklų vadovų yra 36 %, o mokytojų – 21 %. Dirbančiųjų 6 – 10 metų skaičius abejose respondentų grupėse skiriasi vos 1 % - atitinkamai mokyklų vadovų dirba 14 %, o mokytojų – 13 %. Ilgėjant darbo laikui, mažėja vadovaujančių skaičius ir didėja mokytojų: 16 – 20 metų išdirbusių tarpe 14 % vadovų ir 18 % mokytojų, 21 – 25 metų darbo stažą turinčių 8 % administracijos darbuotojų ir 12 % pedagogų. Apklaustųjų, išdirbusių mokykloje daugiau kaip 25 metus, skaičius beveik vienodas – mokytojų 20 %, direktorių ir pavadootojų yra 22 %.



29 pav. **Respondentų išsilavinimas** ( N = 185 )

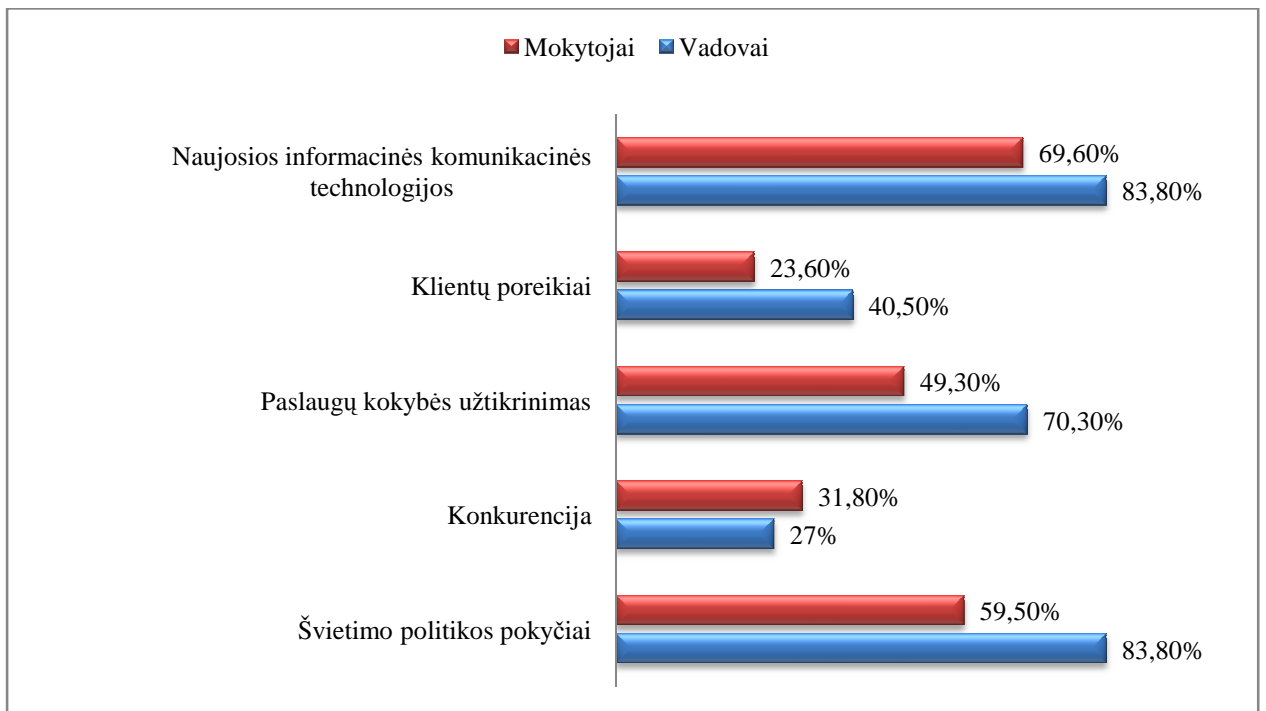
Daugumos mūsų tyrime dalyvavusių respondentų, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, yra nuo 31 iki 50 metų. Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad šie žmonės savo išsilavinimus yra įgiję dar iki 1993 metų. Net 81 % mokyklų vadovų turi aukštojo mokslo diplomus, įgytus iki 1993 metų. Mokytojų skaičius kiek mažesnis – 47 %. Aukštojo universitetinio išsilavinimo bakalauro laipsnį yra įgiję net 37 % mokytojai ir nei vienas mokyklos vadovas. Aukštąjį neuniversitetinį bakalauro laipsnį turi 15 % vadovų ir tik 3 % mokytojų. Universitetinį magistro laipsnį turi 13 % mokytojų ir 4 % dirbančių vadovaujantį darbą mokykloje.



30 pav. **Vadovų ir mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą** ( N = 185 )

Šiandien Lietuvoje yra išskiriami šie mokyklų tipai: pradinės, pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos. Pradinėms mokykloms vadovauja 7 % visų direktorių ir pavaduotojų, tuo tarpu mokytojų - 9 %. Galima teigti, kad Šiaulių rajone pradinė mokyklos nėra didelės, ką rodo ir nedidelis skirtumas tarp vadovujančių ir dirbančių pedagoginį darbą. Daugiausia mokyklų vadovų vadovauja pagrindinėms mokykloms – 67 %, dirbančių mokytojų atitinkamai 47 %. Vėlgi galima teigti, kad beveik pusę visų mokyklų sudaro pagrindinį išsilavinimą teikiančios mokyklos. Gimnazijoms ir vidurinėms mokykloms atitinkamai lieka po 13 % administracijos atstovų bei 28 ir 21 % pedagogų (žr. 30 pav.).

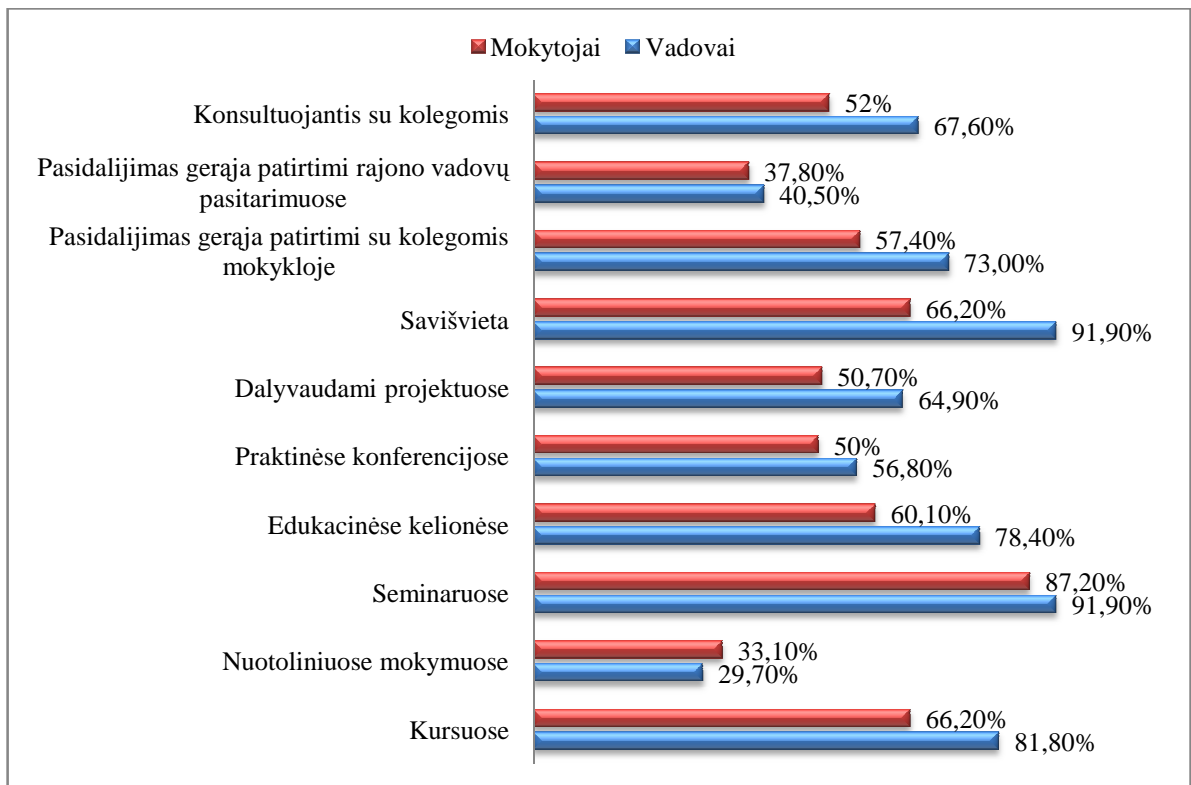
Pedagogo profesija yra susijusi su nuolatiniu mokymusi, tobulėjimu, naujų profesinių kompetencijų ugdymu bei jau įgytų tolesniu tobulinimu. Tam mokyklų vadovai ir pedagogai turėtų skirti ypatingą dėmesį (žr.31pav.)



31 pav. **Veiksniai, skatinantys mokytojus kelti kvalifikaciją** ( N = 185 )

Mokyklų vadovai ir mokytojai sutinka, kad svarbiausias veiksnys, skatinantis mokytojus kelti kvalifikaciją – naujosios komunikacinės technologijos. Taip mano 83,8 % vadovų ir 69,9 % mokytojų. Tiek pat 83,8 % vadovų galvoja, kad labai svarbu švietimo sistemos pokyčiai, taip pat mano jau tik 59,5 % pedagogų. Mokyklų vadovai pirmenybę atiduoda ir paslaugų kokybės užtikrinimui bei klientų poreikių patenkinimui – atitinkamai 70,3 % ir 40,5 %. Taip galvojančių mokytojų gerokai mažiau – 49,3 % ir 23,6 %. Konkurenciją svarbia laiko 27 % mokyklų vadovų, bet ji svarbi 31,8 % pedagogų. Kad klientų (mūsų tyrimo atveju – mokinių) poreikiai nėra daugeliui apklaustųjų svarbūs, leidžia suabejoti, ar tiriamieji teisingai suprato sąvoką *klientas*.

Šiandien dirbantieji mokyklose patys pasirenka būdus ir formas, o jei reikia ir vietas, kur kels savo profesinę kvalifikaciją (žr.32 pav.).

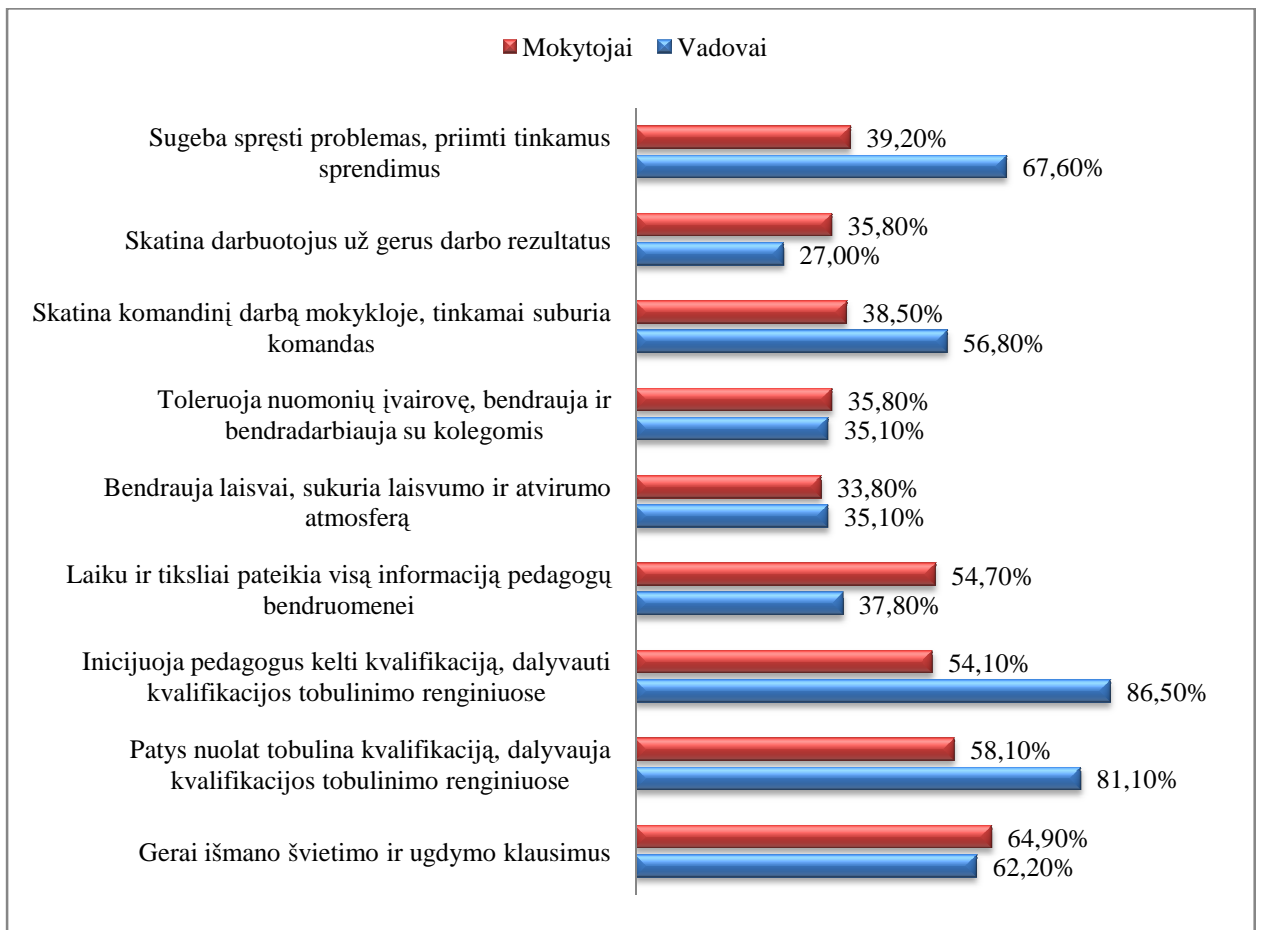


32 pav. **Renginiai, būdai kvalifikacijos kėlimui** ( N = 185 )

Daugiausia mokytojų ir vadovų pirmenybę teikia seminarams, atitinkamai 87,2 % ir 91,9 %. Tiek pat vadovaujančiųjų mokykloms renkasi savišvieta, tuo tarpu tai priimtina yra 66,2 % pedagogų. 66,2 % mokytojų renkasi kursus, direktoriai ir pavaduotojai – 81,8 %. Švietimo darbuotojai kvalifikacijos kėlimui mieliai renkasi ir edukacines keliones, atitinkamai vadovai – 78,4 %, mokytojai – 60,1 %. Du trečdaliai – 73 % vadovų dalijasi gerąja patirtimi su kolegomis mokyklose. Tai daro tik 57,4 % mokytojų. Remiantis apklausos duomenimis, galima daryti išvadą, kad didžioji dauguma respondentų gali pasidalinti su kolegomis savose mokyklose žiniomis įgytomis kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, bet gerokai mažiau jų tai daro rajone – atitinkamai 40,5 % vadovų ir 37,8 % mokytojų. Mieliau mokyklų darbuotojai renkasi asmenines konsultacijas su kolegomis – 67,6 % vadovaujančiųjų, 52 % mokytojų. Labai panašiai dauguma apklaustųjų mano apie kvalifikacijos kėlimą projektuose ir praktinėse konferencijose. Šiuos būdus pasirinko ne mažiau kaip pusė abiejų kategorijų respondentų. Mažiausiai priimtinas kvalifikacijos kėlimas yra per nuotolinius mokymus, kuriuos pasirinko tik 29,7 % vadovų ir 33,1 % mokytojų.

Tiek patys mokyklų vadovai, tiek pedagogai vertino vadovų kompetencijas, padedančias mokytojams įgyti ir tobulinti profesines kompetencijas.





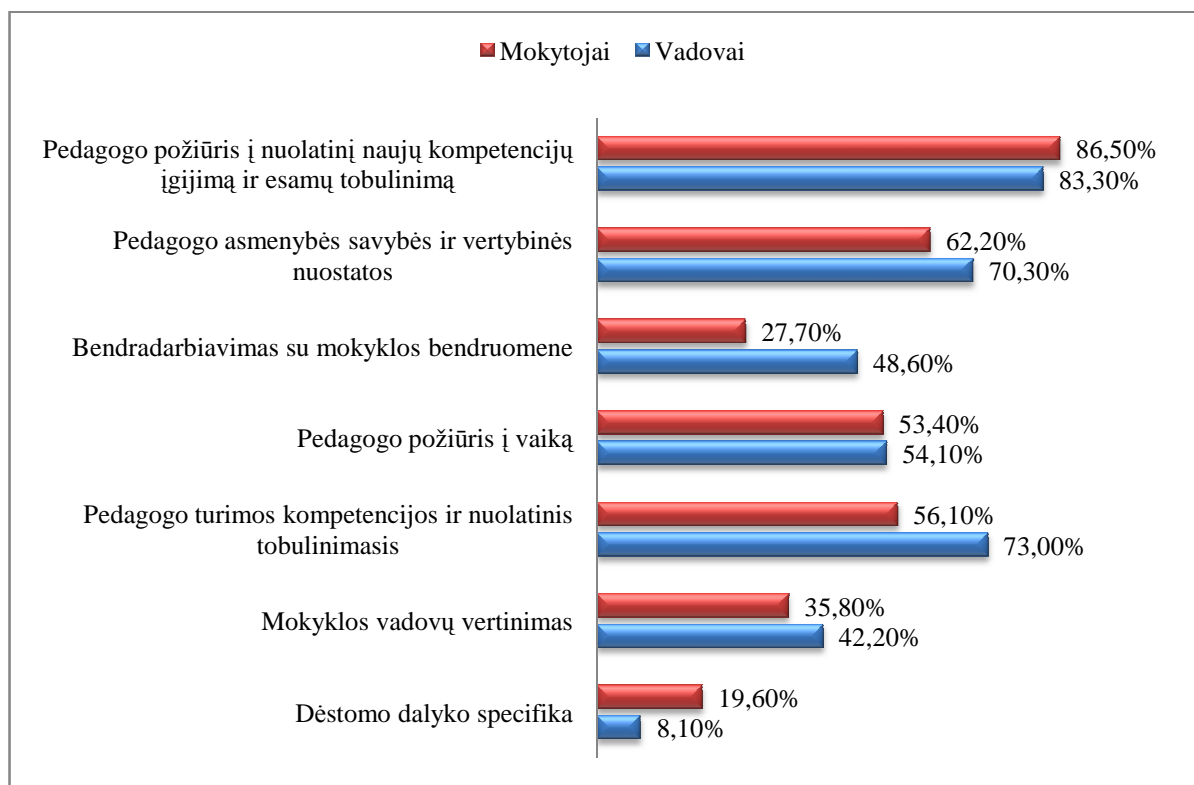
33 pav. **Vadovų kompetencijos, padedančios mokytojams tobulinti profesines kompetencijas** ( N = 185 )

Mokyklų vadovai mano, jog labiausiai mokytojams kelti kvalifikaciją padeda jų iniciatyva – 86,5 % bei pačių vadovų aktyvus kvalifikacijos kėlimas – 81,1 %. Su tuo sutinka kiek daugiau negu pusė pedagogų – 54,1 % ir 58,1 %. Mokytojai labiau vertina laiku ir tiksliai mokyklų vadovų pateikiamą informaciją – 54,7 % bei gerą vadovų švietimo ir ugdymo klausimų išmanymą – 64,9 %. Su savalaikės informacijos pateikimo svarba sutinka tik 37,8 % vadovų. Daugiau negu pusė – 56,8 % mokyklų vadovai mano, kad labai svarbu skatinti komandinį darbą mokykloje bei tinkamai suburti komandas, tuo tarpu taip mano 38,5 % mokytojų. Apie tai, kad geri yra tie vadovai, kurie skatina darbuotojus už gerus darbo rezultatus galvoja 35,8 % mokytojų. Taip pat mano tik 27 % vadovų. Mokyklų administracija teigia, jog daug svarbiau yra gebėti priimti tinkamus sprendžiant problemas - 67,6 %, su tuo sutinka 39,2 % pedagogų. Kiek daugiau negu trečdalis abiejų grupių respondentų, kaip pagalbą tobulinant kompetencijas, įvardina nuomonių įvairovės toleravimą, laisvą bendravimą, sukurtą laisvumo ir atvirumo atmosferą.

Apibendrinant galima teigti, jog mokyklų vadovai savo veiklą, skatinančią pedagogus kelti kvalifikaciją ir tobulinti profesines kompetencijas įvairiais būdais ir savo asmeniniu pavyzdžiu, vertina

labai aukštai. Mokytojai vidutiniškai vertina šią mokyklų vadovų iniciatyvą ir jų kompetencijas. Mokytojams svarbiausios vadovų kompetencijos, kurios padeda jiems tobulinti profesines kompetencijas yra aukštos vadovų kompetencijos švietimo ir ugdymo klausimais.

Kad pedagogų profesinės kompetencijos, jų nuolatinis ugdymas ir tobulinimas yra vienas svarbiausių pedagoginio darbo sėkmės kriterijų rodo 34 paveikslas.



34 pav. **Pedagoginio darbo sėkmės kriterijai** ( N = 185 )

Didžiausią įtaką pedagoginio darbo sėkmei, mokytojų teigimu – 86,5 %, turi pedagogo požiūris į naujų kompetencijų įgijimą ir esamų tobulinimą. Su tuo sutinka ir 83,3 % vadovų. Daugiau kaip dviem trečdaliams vadovų – 70,3 %, sėkmei pasiekti yra svarbu paties pedagogo asmeninės savybės ir vertybinės nuostatos. Taip mano ir 62,2 % mokytojų. Skirtingų grupių respondentų nuomonės išsiskiria kalbant apie pedagogo jau turimas kompetencijas ir nuolatinį jų tobulinimą. Tai svarbu 73 % vadovų, bet tam pritaria tik 56,1 % mokytojų. Apklaustųjų nuomonė sutampa kalbant apie pedagogo požiūrį į vaiką. Su tuo sutinka atitinkamai 53,4 % mokytojų ir 54,1 % administracijos atstovų.

Apibendrinant galime teigti, jog pedagoginio darbo sėkmė – tai daugelis veiksnių, kurie priklauso nuo pedagogo asmenybės savybių, nuostatų ir turimų kompetencijų, kurias nuolat reikia tobulinti ir įgyti naujų.

## IŠVADOS

1. Tyrimas iš dalies patvirtino darbo pradžioje keltą hipotezę, kad mokyklos vadovų vadybinės veiklos sėkmę ir pedagogų profesinių kompetencijų ugdymosi galimybes labiausiai lemia vadovo vadybinės, profesinės ir asmeninės kompetencijos.
2. Tyrimo metu paaiškėjo, kad pedagogų profesinių kompetencijų ugdymuisi didelę reikšmę turi pedagogo asmeninės savybės.
3. Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad šiandienos efektyviai dirbančiam mokyklų vadovui nepakanka vien profesinių kompetencijų, bet sėkmingai įstaigos veiklai yra labai svarbi yra vadybinė kompetencija. Vadovams svarbu sugebėti taip organizuoti mokytojų darbą, kad būtų siekiama kuo geresnių rezultatų, o pačiam vadovui būti pavyzdžiu, visada siekiančiu gerų rezultatų savo veikloje.
4. Tyrimas atskleidė, jog pedagogai labiau akcentavo savo vadovų profesines ir vadybines kompetencijas, o asmeninės vadovų kompetencijos jiems yra mažiau svarbios. Taigi, pedagogams reikia šiuolaikiško vadovo, kuris būtų visapusiškai kompetentingas, atsakingas ir reiklus, besirūpinantis savo profesiniu tobulėjimu ir raginantis tai daryti savo pavaldinius.
5. Mokyklų vadovų ir pedagogų nuomonių lyginamoji analizė atskleidė, jog:
  - mokyklų vadovų ir mokyklose dirbančių mokytojų amžius, yra vienas iš kriterijų, turinčių įtakos vadybinei veiklai: didėjant respondentų amžiui, procentaliai mažėja mokytojų skaičius ir atitinkamai didėja mokyklų vadovų skaičius;
  - mokyklų vadovai savo veiklą, skatinančią pedagogus kelti kvalifikaciją ir tobulinti profesines kompetencijas įvairiais būdais ir savo asmeniniu pavyzdžiu, vertina labai aukštai. Mokytojai vidutiniškai vertina šią mokyklų vadovų iniciatyvą ir jų kompetencijas. Mokytojams svarbiausios vadovų kompetencijos, kurios padeda jiems tobulinti profesines kompetencijas yra aukštos vadovų kompetencijos švietimo ir ugdymo klausimais;
  - sutampa pedagogų ir vadovų nuomonės, jog pedagoginio darbo sėkmė – tai daugelis veiksnų, kurie priklauso nuo pedagogo asmenybės savybių, nuostatų ir turimų kompetencijų, kurias nuolat reikia tobulinti ir įgyti naujų.
6. Pasirengimas kaitai ir gebėjimas imtis atsakomybės yra gyvybiškai svarbūs mokyklos tobulinimo veiksniai. Daugiausiai pokyčius inicijuoja mokyklų vadovai. Pokyčių valdymo procesą mokykloje sąlygoja vadovų gebėjimas inicijuoti, koordinuoti bei kontroliuoti vykstančius procesus. Kaitos ugdymo institucijoje požymiai – bendrų poreikių suvokimas, savitos ugdymo sistemos formavimas ir kt. rodo mokyklos perėjimą

nuo įstaigos prie besimokančios organizacijos. Vadovavimas kaitai švietimo įstaigose suprantamas kaip pokyčių inicijavimas ir organizavimas, sistemingas ir objektyvus rezultatų vertinimas, besimokančios organizacijos kūrimasis, kolegialių sprendimų priėmimas.

## REKOMENDACIJOS

1. Mokyklos vadovo veikla mokytojų kompetencijoms ugdyti turi apimti daugelį veiklos sričių (mokytojų informavimas, išteklių paskirstymas, rūpinimasis materialine mokyklos baze, parama mokytojui, poreikių tyrimas, metodinės veiklos analizė ir kt.), kurios šiame tyrime nebuvo išsamiai analizuotos.
2. Mokyklos vadovas turi rūpintis strateginiais mokyklos reikalais, dalį praktinių funkcijų deleguodamas pavaduotojams. Mokyklos vadovas, strategiškai numatydamas mokytojų kompetencijų tobulinimą, turi iš anksto planuoti laiką, kada pedagogai galės kelti profesinę kvalifikaciją.
3. Mokyklos vadovas ir pedagogai turi siekti, kad jų švietimo institucija taptų besimokančia organizacija, pirmiausia per nuolatinį ir sistemingą pedagogų kvalifikacijos kėlimą, siekiant atitinkamų kompetencijų.
4. Administracijos atstovai turėtų išryškinti ir visokeriopai skatinti mokyklos viduje tuos mokytojus, kurie dirba vadovaudamiesi nuolatinio mokymosi paradigma.
5. Kiekvienas vadovas savo įstaigose turėtų diegti mokymosi kultūrą ir kurti lanksčių, atvirų bei efektyvių edukacinių aplinkų sistemą.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas J. (2003). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius.
2. Andrew Pollard (2002). *Refleksyvusis mokymas. Veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika*. Vilnius: Garnelis.
3. Anužienė B. (2005). *Kompetencija kaip profesinės didaktikos sąvoka*. Tiltai.19.
4. Arbatauskas A. (Sud.). (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija*. Vilnius: Leidybos centras.
5. Appleby R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
6. Aster E. (1995). *Filosofijos istorija*. Vilnius: Alma littera.
7. Basics of Situational Leadership Theory. [Žiūrėta 2008-01-17]. Prieiga per internetą:<  
<http://www.uwec.edu/Sampsow/Measures/Leadership-LEAD.htm>>
8. Bacal R. The Importance of Leadership In Managing Change. [Žiūrėta 2008-01-17]. Prieiga per internetą:<  
<http://www.work911.com/articles.leadchange.htm>>
9. Bagdonas E. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
10. Balčiūnas S., Valuckienė J. (2006). Mokyklos veiklos kokybės vertintojo savybės ir kompetencijos: mokytojų nuomonės tyrimas. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 1 (7).
11. Bankauskienė N., Bankauskaitė - Sereikienė G. *Pedagoginės veiklos tobulinimo tyrimas – naujo mokytojų vaidmens visuomenėje ir naujų vaidmenų ugdymo procese atlikimo prielaida*. [Žiūrėta 2008-01-17]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi\\_medziaga/istirti\\_veikti\\_tobuleti.doc](http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/istirti_veikti_tobuleti.doc)>.
12. Barkauskaitė M., Pečiuliauskienė P. (2006). *Pedagogų rengimas kaitai: asmenybė, kompetencijos, savirealizacija*. Konferencijos medžiaga.
13. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas : Technologija.
14. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 1 (7).
15. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Vilnius : Enciklopedija.
16. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
17. Būdienė V. (2007-05-11). Mados ir popierinės gėlės. *Dialogas*. Nr. 19 (754).
18. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
19. *Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai* (1994). Vilnius: Leidybos centras.
20. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
21. Day C, Hali C, Gammage P., Coles M. (1998). *Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba*.

Vilnius: Margi raštai.

22. Damaševičienė, V. (2006) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
23. Davies. B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber.
24. Dereškevičiūtė E. (2000). Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys. *Psichologija*. Nr. 21.
25. Empson L. (2001). *Knowledge management in professional service firms*. Human relations. Vol. 54.
26. Everard K. B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
28. Fullan M.(1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
29. Fullan, M. (1991). *The New Meaning or Educational Change*. New York: Teachers college Press.
30. Fullan,M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. London: Routledge Falmer.
31. Garalis A. (1998). *Organizacijų raidos ir šiuolaikinio naujo tipo vadovo parengimo koncepcijos pagrindimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 7.
32. Goleman D. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Time Warner paperbacks.
33. Grzeda, M. M. (2001). *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity* // Academy of Management Annual Meeting 2001.
34. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius.
35. Hargreaves A., Fink D.(2008). *Tvarioji lyderystė*.Vilnius.
36. Hinz A.(2004). *Vadyba kultūros srityje. – Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. Sudarytojai Hermann Rauhe, Caristine Demmer. Vilnius: Tyto alba. 2004. p. 489–505.
37. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius.
38. Jonikova V. (2000).[Žiūrėta 2008-01-17].Prieiga per internetą: <<http://www.sociumas.lt/Lit/autoriai/Jonikova.asp>>
39. Jovaiša L.(1995). *Hodegetika*. Vilnius: Agora.
40. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
41. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*.Nr. 1 (22), p. 44–49.
42. Jucevičius R., Jucevičienė P. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas.

43. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: KTU edukologijos institutas.
44. Jucevičienė P. (2007). *Pedagogų rengimo studijų programų analizė: mokslo studija*. Vilnius: Mokytojų kompetencijos centras.
45. Kardelis K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
46. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex.
47. Kasiulis J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
48. Krickienė D. (2007). Stabdykim švietimo sistemos griūtį. *Dialogas*, 2007 m. kovo 23 d. Nr. 12 (747).
49. Kučinskas V. (2003). *Vadovavimo etika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Kuitienė N. (2005). Užsienio kalbų pedagogikos studentų požiūrių kaita vertinant kompetentingo pedagogo savybes. *Pedagogika*, Nr. 76.
51. Lakis J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 6.
52. Lane J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
53. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 57-2312. Aktuali redakcija nuo 2004-07-16.
54. *Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos Bendrosios programos* (1994). Vilnius: Leidybos centras.
55. Lamanuskas V. (2007). *Švietimo dimensijos*. Vilnius: UAB Ciklonas.
56. Lane J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
57. Lapėnienė A. (2006). *Kompetencija ir kompetingumas*. [Žiūrėta 2008-01-17]. Prieiga per internetą <[http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/20080911/MTP\\_konf\\_Linkaityte.ppt](http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/20080911/MTP_konf_Linkaityte.ppt)>
58. Lepaitė D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.
59. *Leadership - The Link Between Planning & Doing* [Žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.work911.com/articles/leaddo.htm>>
60. Lietuvos Respublikos Prezidento Valdo Adamkaus kalba pasitarime „Vadovėliai ir pilietinis, tautinis bei patriotinis ugdymas“ [Žiūrėta 2008-01-16]. Prieiga per internetą: <[http://www.president.lt/lt/news\\_full/6302](http://www.president.lt/lt/news_full/6302)>
61. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai“. 2008 m. lapkričio 24 d. Nr. ISAK-3216. [žiūrėta 2008-12-05] Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm>>
62. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005-03-09 Įsakymas Nr. ISAK-506 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio,



- neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programos aprašo patvirtinimo*". [Žiūrėta 2008-12-05]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>
63. *Lietuvos švietimo koncepcija* (1992). [Žiūrėta 2008-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm> - 46k >
64. McGrow P. C. (2000). *Gyvenimo strategija*. Vilnius.
65. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Leidykla: TIKLIS.
66. Mečkauskienė R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Leidykla: TIKLIS.
67. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
68. Miškinis K. (1987). *Vadovavimo mokyklai pagrindai*. Vilnius.
69. Mockler R. (1984). *The Management Control Process*. Englewood cliffs: Prentice Hall.
70. Motivation and Leadership Styles [Žiūrėta 2008-10-29]. Prieiga per internetą: <[http://www.motivation-tools.com/wor.kplace/leadership\\_stvles.htm](http://www.motivation-tools.com/wor.kplace/leadership_stvles.htm)>
71. Moore D. R., Cheng Mei-I., Dainty A. R. J. (2002). Competence, competency and. *Work study*, 51 (6).
72. *Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas* (2007). [Žiūrėta 2008-05-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-01-15-ISAK-54.pdf>>
73. Murmaitė R. V. (2005). Mokytojų susivienijimų vaidmuo vykdant mokytojų atestaciją. – Švietimo vadyba reformos erdvėje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. II 113–126.
74. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
75. Oržikauskienė R. (2007). Mirusių vertybių visuomenė. *Dialogas*. 2007 m. Kovo 30 d. Nr. 13 (748).
76. Paliulis N. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika.
77. *Pedagoginio rengimo standarto gairių projekto tyrimo ataskaita*. (2006). Kaunas. Mokytojų kompetencijos centras.
78. *Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos* (2008-08-26) Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro Įsakymas Nr. ISAK-2433. [Žiūrėta 2009-01-16] Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm>>
79. Palidaukaitė J. (2004). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
80. *Performance Management: Background and Context* [Žiūrėta 2008-08-05]. Prieiga per internetą: <<http://www1.worldbank.org>>
81. Piliponytė J. (2007). *Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje*. Vilnius.
82. Robbins P. S. (2003). *Organizacijos elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

83. Romzek S. B. (2000). *Dynamics of public sector accountability in an era of reform*. International Review of Administrative Sciences. Vol. 66.
84. Sakalas A. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
85. Sergiovanni T. J. (2001). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
86. Stoll L., Fink D., (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
87. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R.(2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
88. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
89. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
90. Švietimo ir mokslo ministro 1998-02-19 Įsakymas Nr. ISAK-331 „Dėl pedagogų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ (pakeitimai 2002-10-03, Įsakymas Nr. ISAK-1682). [Žiūrėta 2008-01-19]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>
91. Švietimo ir mokslo ministro 2008-11-24 Įsakymas „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo“. 2008-11-24 Nr. ISAK-3216. [Žiūrėta 2008-12-19]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>
92. Švietimo ir mokslo ministro 2005-03-09 Įsakymas Nr.ISAK-506 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programos aprašo patvirtinimo“). [Žiūrėta 2008-01-19]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>
93. Švietimo ir mokslo ministerija. *Statistika*. [Žiūrėta2008-03-01].Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/statistika.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/statistika.htm)>
94. *Švietimo gairės 2003-2012 metai*. Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700. Vilnius. [Žiūrėta 2008-01-19]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>
95. Targamadzė V. (1996). *Bendrojo lavinimo mokyklos valdymo tyrimas*. Vilnius.
96. Targamadzė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
97. Targamadzė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
98. Vaitkevičiūtė V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
99. Večkienė N. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
100. Vijeikienė B., Vijeikis J., (2000) *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius.
101. Vengrienė B. (2006) *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
102. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). *Organizacijų vystymosi*

*paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

103. Zuzevičiūtė V. (2006). *Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
104. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
105. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
106. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.
107. Želvys R., Tarvidytė E. (2005-05-11). Lietuvos švietimo priklausomybės. *Dialogas*. Nr. 19(754).
108. Žvirdauskas D. *Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka*. [Žiūrėta 2008-06-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.sac.smm.lt/documents/D.%20Zvirdausko%20tyrimo%20santrauka.doc>>

## **PRIEDAI**

Anketa  
Anketa



# GERBIAMIEJI VADOVAI!

Norėdami išsiaiškinti Jūsų požiūrį į pedagogų profesines kompetencijas, maloniai prašome dalyvauti apklausoje ir išreikšti savo nuomonę.

**APKLAUSA ANONIMINĖ. NEI VARDŲ, NEI PAVARDĖS NURODYTI NEREIKIA.**

Apibendrinti apklausos rezultatai bus panaudoti magistrinio darbo rašyme.



**Mums labai svarbi Jūsų nuomonė!**

**Svarbu anketą užpildyti iki galo. Atsakykite į visus pateiktus klausimus.**

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Švietimo vadybos magistrantė Laima Dereškevičienė. Iškilus klausimams skambinkite tel. 867273581



## INFORMACIJA APIE JUS

Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒

### Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras



### Jūsų amžius:

- 20-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 61-70 m.
- Virš 70 m.

### Jūsų išsilavinimas:

- Aukštojo mokslo diplomas iki 1993 m.
- Aukštasis universitetinis, bakalauro kvalifikacinis laipsnis**
- Aukštasis neuniversitetinis, bakalauro kvalifikacinis laipsnis**
- Aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis**
- Kita \_\_\_\_\_

### Jūsų vadybinis darbo stažas:

- 0-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- 21-25 m.
- Virš 25 m.

### Jūsų vadybinė kategorija:

- I kategorija
- II kategorija
- III kategorija
- Neatestuotas

### Mokykla, kurioje Jūs dirbate:

- Pradinė
- Pagrindinė
- Vidurinė
- Gimnazija



## JŪSŲ NUOMONE ...

**Kurie veiksniai švietimo įstaigose skatina kvalifikacijos tobulinimą(si)?**

Prioriteto tvarka įvertinkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Naujų technologijų atsiradimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų konkurencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų kvalifikacijos kėlimo užtikrinimas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų poreikiai	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švietimo politikos pokyčiai	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kurie veiksniai švietimo įstaigose skatina pedagogų kvalifikacijos tobulinimą(si)?**

Prioriteto tvarka įvertinkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Švietimo politikos pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų konkurencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų kvalifikacijos kėlimo užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų (mokinių, tėvų, bendruomenės) poreikiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujų informacinių komunikacinių technologijų atsiradimas (IKT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kur tobulinate savo kompetencijas, keliate kvalifikaciją?**






Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Kursuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stacionariuose mokymuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online mokymuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų kvalifikacijos kėlimo kelionėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų kvalifikacijos kėlimo konferencijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmokytojų kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

išvieta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasidalijimas gerąja darbo patirtimi su kolegomis mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasidalijimas gerąja darbo patirtimi rajono pedagogų pasitarimuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konsultuojatės su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>






**Kokios mokyklos vadovų vadybinės, profesinės ir/ar asmeninės kompetencijos labiausiai įtakoja pedagoginio personalo tobulinimą(si).**

Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksmus. **Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒**

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
					
Išmano švietimo ir ugdymo klausimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patys nuolatos tobulina kvalifikaciją, dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja pedagogus kelti kvalifikaciją, dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laiku ir tiksliai pateikia visą informaciją pedagogų bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendruoja laisvai, sukuria laisvumo ir atvirumo atmosferą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruoja nuomonių įvairovę, bendruoja ir bendradarbiauja su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina komandinį darbą mokykloje, tinkamai suburia komandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus už gerus darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugeba spręsti problemas, priimti tinkamus sprendimus ir laikosi jų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Nuo ko, Jūsų nuomone, priklauso pedagoginio darbo sėkmė?**

Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksmus **Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒**

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
					
Nuo dėstomo dalyko specifikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo mokyklos vadovų vertinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo turimų kompetencijų ir nuolatinio tobulinimo(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo požiūrio į vaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo bendradarbiavimo su mokyklos bendruomene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo asmenybės savybių ir vertybinių nuostatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo požiūrio į nuolatinį naujų kompetencijų įgijimą ir esamų tobulinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Kokios, Jūsų manymu, pedagogo profesinės kompetencijos yra svarbiausios organizuojant ugdomąjį procesą?**

*Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius. Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
	😊	😐	😬	😞	😓
Asmeninė (pažinimo) kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacinių technologijų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvertinimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stovyvimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtrolei kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtikinamoji kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įspresinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įplatinio tobulinimosi kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įbildojo ugdymo organizavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įdovavimo projektams kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įrtinimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įloaikinė socialinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Pasitikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.*

***Dėkojame už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą !***

Anketa  
Anketa



# GERBIAMIEJI MOKYTOJAI!

Norėdami išsiaiškinti Jūsų požiūrį į pedagogų profesines kompetencijas, maloniai prašome dalyvauti apklausoje ir išreikšti savo nuomonę.

**APKLAUSA ANONIMINĖ. NEI VARDŲ, NEI PAVARDĖS NURODYTI NEREIKIA.**

Apibendrinti apklausos rezultatai bus panaudoti magistriniame darbe.



**Mums labai svarbi Jūsų nuomonė!**

**Svarbu anketą užpildyti iki galo. Atsakykite į visus pateiktus klausimus.**

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Švietimo vadybos magistrantė Laima Dereškevičienė. Iškilus klausimams skambinkite tel. 867273581



## INFORMACIJA APIE JUS

Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒

### Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras



### Jūsų amžius:

- 20-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 61-70 m.
- Virš 70 m.

### Jūsų išsilavinimas:

- Aukštojo mokslo diplomas iki 1993 m.
- Aukštasis universitetinis, bakalauro kvalifikacinis laipsnis**
- Aukštasis neuniversitetinis, bakalauro kvalifikacinis laipsnis**
- Aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis**
- Kita \_\_\_\_\_

### Jūsų pedagoginis darbo stažas:

- 0-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- 21-25 m.
- Virš 25 m.

### Jūsų pedagoginė kvalifikacija:

- Mokytojas
- Vyresnysis mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas
- Kita \_\_\_\_\_

### Mokyklos, kurioje dirbate, tipas:

- Pradinė
- Pagrindinė
- Vidurinė
- Gimnazija

### Kokį mokomąjį dalyką ar dalykus Jūs dėstote? (įrašykite)

### Kuriose klasėse Jūs dėstote (galite pažymėti ne vieną variantą)

- Priešmokyklinėje grupėje
- 1-4
- 5-8
- 9-10
- 11-12



## JŪSŲ NUOMONE ...

**Kurie veiksniai švietimo įstaigose skatina pedagogų kvalifikacijos tobulinimą(si)?**

Prioriteto tvarka įvertinkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Naujų technologijų atsiradimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konkurencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymo kokybės užtikrinimas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymų poreikiai	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švietimo politikos pokyčiai	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kurie veiksniai švietimo įstaigose skatina pedagogų kvalifikacijos tobulinimą(si)?**

Prioriteto tvarka įvertinkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Švietimo politikos pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konkurencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymosi paslaugų kokybės užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymų (mokinių, tėvų, bendruomenės) poreikiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
naujų informacinių komunikacinių technologijų atsiradimas (IKT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kur tobulinate savo kompetencijas, keliate kvalifikaciją?**






Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Kursuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toliniuose mokymuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seminaruose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymuose kelionėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mokymuose konferencijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dalyvavimas projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kitur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasidalijimas gerąja darbo patirtimi su kolegomis mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasidalijimas gerąja darbo patirtimi rajono pedagogų pasitarimuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konsultuojatės su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>






**Kaip Jūsų profesiniam tobulinimui(si) įtakoja mokyklos vadovų vadybinės, profesinės ir/ar asmeninės kompetencijos?**

Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius. *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu* ☒

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
					
Gerai išmano švietimo ir ugdymo klausimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patys nuolatos tobulina kvalifikaciją, dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja pedagogus kelti kvalifikaciją, dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laiku ir tiksliai pateikia visą informaciją pedagogų bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendrauja laisvai, sukuria laisvumo ir atvirumo atmosferą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruoja nuomonių įvairovę, bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina komandinį darbą mokykloje, tinkamai suburia komandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina darbuotojus už gerus darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugeba spręsti problemas, priimti tinkamus sprendimus ir laikosi jų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kokie veiksniai lemia Jūsų pedagoginio darbo sėkmę?**

Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius *Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu* ☒

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
					
Nuo dėstomo dalyko specifikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo mokyklos vadovų vertinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo turimų kompetencijų ir nuolatinio tobulinimo(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo požiūrio į vaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo bendradarbiavimo su mokyklos bendruomene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo asmenybės savybių ir vertybinių nuostatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuo pedagogo požiūrio į nuolatinį naujų kompetencijų įgijimą ir esamų tobulinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kokios, Jūsų manymu, pedagogo profesinės kompetencijos yra svarbiausios organizuojant ugdomąjį procesą?**

*Prioriteto tvarka pažymėkite išvardintus veiksnius. Jums tinkančius atsakymus žymėkite kryželiu ☒*

	Labai svarbu	Mažiau svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
	👍	👎	😊	😐	😞
Asmeninė (pažinimo) kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacinių technologijų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvertinimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stovyvimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtrolei kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikacinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spresinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninio tobulinimosi kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninio ugdymo organizavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo projektams kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvertinimo kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninė socialinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Pasitikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.*

***Dėkojame už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą !***