

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

Studentė Samanta Micholčė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

TALENTŲ VALDYMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE	TALENT MANAGEMENT IN GENERAL EDUCATION SCHOOLS
---	---

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovas: lekt. dr. Žygimantas Grakauskas

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.:

Vilnius, 2021

TURINYS

ĮVADAS	3
1. TALENTO SAMPRATA PEDAGOGO KONTEKSTE	6
1.1. Talento sąvoka mokslinėje literatūroje	6
1.2. Talentingo pedagogo samprata	9
2. TALENTŲ VALDYMAS ŠVIETIMO IR UGDYMO ORGANIZACIJOSE	13
2.1. Talentų valdymo samprata	13
2.2. Talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose	14
2.2.1. Talentingų pedagogų identifikacija ir paieška	16
2.2.2. Talentingų pedagogų ugdymas	19
2.2.3. Talentingų pedagogų išlaikymas	20
3. TALENTŲ VALDYMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA	22
3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai	22
3.2. Tyrimo metodai	23
3.2.1. Dokumentų analizės metodas	23
3.2.2. Pusiaus struktūruotas interviu metodas	24
4. TYRIMO REZULTATAI	29
DISKUSIJA	53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	56
LITERATŪRA.....	57
PRIEDAI.....	62

ĮVADAS

Aktualumas. Pastaruoju metu, talentų valdymo sąvoka ir reikšmė kelia daugybę diskusijų, nes praktinė pusė yra nauja ir nepakankamai iširta sritis, nors talentų valdymo tema teoriniu lygmeniu yra populiari akademinėje aplinkoje. Yra randama straipsnių, aprašančių teorinius talentų valdymo aspektus ir identifikuojančius talento kompetencijas teoriniu požiūriu, vienas tokių Caligiuri (2006). Tačiau nagrinėjant mokslinę literatūrą talentų valdymo srityje, galima rasti įžvalgų, kai iššūkiai, susiję su talentų valdymu, yra dažniau analizuojami populiariojoje ir į praktinę veiklą orientuotoje literatūroje, interneto žurnaluose ir socialiniuose tinkluose (Collings et al., 2012). Ir, nors mokslininkai taip pat yra paskelbę straipsnių, jų yra gerokai mažiau. Tansley (2011) teigia, kad talentų valdymas vis dar yra savo ankstyvojoje studijų stadijoje, ir nors praktikai jau seniai pripažino talento vertę, bet mokslininkams nepavyko taip greitai aprašyti ir rasti sąsajas tarp teorijos ir praktikos. Remiantis talentų valdymo literatūros apžvalga, galima teigti, kad nėra vieno ir universalus šiuolaikinio talentų valdymo apibrėžimo.

Talentų valdymas yra plačiai aptariamas didelėse pelno siekiančiose organizacijose ir tarptautinėse įmonėse, tačiau mažai kas yra tiręs talentų valdymo svarbą ugdymo įstaigose. Thunnissen, Boselie ir Fruytier (2013) pabrėžė, kad dabartinė talentų valdymo literatūra daugiausia yra konceptualaus pobūdžio, mažai dėmesio yra skiriama talentų vystymo bei ugdymo procesams, o daugiausiai yra kalbama apie talentų valdymą pelno siekiančiose organizacijose. Van den Brink, Thunnissen ir Fruytier (2013) savo tyrime akcentavo, kad talentų valdymas akademinėje erdvėje yra didelis būtinumas, o gebėjimą pritraukti geriausius talentus darbui švietimo srityje pažymi kaip labai opią problemą.

Švietimo sistemos tvirtumas yra vienas stipriausių žmogiškąjį kapitalą lemiančių veiksnių. Taigi, ugdymo įstaiga, tai viena tų organizacijų, kurios sėkmė priklauso nuo to, kaip atkakliai ir efektyviai bus naudojamos jos darbinės jėgos - mokytojai (Bajgiran, 2019). Pedagogai yra viena svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių grandžių švietimo sistemoje, ir būtent jiems yra kuriamos specialios, juos palaikančios ir motyvuojančios strategijos. Davies (2011) teigia, kad talentingų mokytojų pritraukimas yra viena iš pagrindinių švietimo specialistų užduočių. Kita užduotis sukurti strategiją, kuri padės atskleisti jų gabumus ir išlaikyti jų atsidavimą profesijai.

Talentų valdymas mokyklose, kaip žmogiškojo kapitalo pagrindu veikiančiose organizacijose, yra svarbus ne tik pedagogų talentų valdymo aspektu, bet ir tuo, kad pagrindinė mokyklų užduotis yra nustatyti ir ugdyti mokinių talentus (Harun et.al, 2019). Atlikęs mokslinį tyrimą Harun et.al (2019) nustatė, kad atitinkamos strategijos sukūrimas, yra labai naudingas mokykloms ir bendruomenei, todėl turi būti numatytos veiksmingiausios jos įgyvendinimo praktikos, atliekant tolesnius mokslinius tyrimus. Pažymėtina, kad Lietuvoje talentų valdymo tema yra labai mažai analizuota, pastebimas tiek

teorinių, tiek praktinių darbų šia tema trūkumas. O talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose yra naujas ir kompleksiškas reiškinys, kurį, tikėtina, padės atsleisti ir suprasti atliktas kokybinis tyrimas.

Problematika. Pastarąjį dešimtmetį vis daugėja straipsnių ir mokslinių analizių pedagogų pritraukimo ir trūkumo tema. Lietuvoje šiai problemai skiriama nemažai dėmesio. Pedagogų poreikio prognozavimo sistemą analizavo Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, LR švietimo ir mokslo ministerija, MOSTA, Europos Komisija bei tyrimo ekspertai. 2018 m. birželio 28 d. buvo pristatyti pedagogų poreikio prognozavimo sistemos rezultatai ir pedagogų poreikio darbo rinkoje prognozės. Kai kurie analizės rezultatai gilesnių tyrimų kaip ir nereikalavo, nes konstatuojama, kad pedagoginį darbą dirbančių asmenų populiacija sparčiai sensta, o stojančiųjų į pedagogo kvalifikaciją teikiančias studijas skaičius mažėja. Todėl analitikai kėlė prielaidą, kad pensijos amžių pasiekusių pedagogų nepakeis nauja karta. Tokią hipotezę kelia Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) analitikai, pristatę pedagogų poreikio prognozavimo modelį. Pasak MOSTA Studijų politikos ir karjeros analizės skyriaus vadovo Gintauto Jakšto, priežasčių skirti daugiau dėmesio pedagogų planavimui yra ir daugiau. Yra paskelbta, kad 2012 m. pedagogikos krypties bakalauro studijas baigė beveik 2 400 absolventų, o 2017 – vos 800. Tik mažiau nei pusė pedagogo kvalifikaciją įgijusių absolventų dirba mokytojais“. MOSTA Studijų skyriaus vadovo G. Jakšto teigimu, tai rodo, kad paplitusi nuomonė, jog jaunimas nesirenka pedagogo karjeros dėl mažo atlyginimo, teisinga tik iš dalies. Maži atlyginimai neabejotinai yra problema, tačiau taip pat svarbu ir sudaryti specialistams geras darbo sąlygas, galimybes kilti karjeros laiptais, įgyti naujas žinias ir įgūdžius. Mažas šios profesijos patrauklumas lemia tai, kad pedagogikos studijas renkasi prastai pasirengę abiturientai, kurie net ir įgiję pedagogo kvalifikaciją nebūtinai gali ar nori dirbti mokytojais. Prastos karjeros perspektyvos lemia tai, kad pedagogikos studijas renkasi mažai abiturientų, todėl dėl valstybės finansuojamų studijų vietų praktiškai nekonkuruojama, o tai sudaro sąlygas įstoti prastai pasirengusiems studentams. Įstojusieji turi mažą motyvaciją studijuoti ir dirbti mokytojais – vos kas septintas studijas pradėjęs studentas jas baigia ir pradeda dirbti mokytoju. Siekiant spęsti šią problemą reikėtų skirti daugiau resursų mokytojų darbo sąlygų gerinimui.

Kitas aspektas būtų talentingo pedagogo vieningos ir aiškios sampratos nebuvimas. Kiekvienas asmuo gali savaip interpretuoti sąvoką – talentingas pedagogas. Vieniems gali pasirodyti, kad talentingas pedagogas, tai asmuo turintis labai daug žinių, tam tikroje srityje, kitam talentingiausias mokytojas yra tas, kuris neužduodamas namų darbų išmokina mokinius ir jie atvyksta į pamokas visada pasiruošę? Taigi vienas iš darbo uždavinių yra talentingo pedagogo sąvokos išaiškinimas, kadangi šio termino suvokimas turi tiesioginį ryšį, kuriant pavyzdinį talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose modelį.

Tikslas – Išanalizavus talentingo pedagogo ir talentų valdymas sampratą bendrojo ugdymo mokyklose, pateikti talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose tobulinimo gaires.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti talentingo pedagogo sampratą.
2. Apibrėžti talentingo pedagogo sampratą atlikus kokybinį dokumentų analizės tyrimą ir kokybinę mokyklų vadovus ir švietimo sistemos ekspertų apklausą.
3. Apibrėžti talentų valdymo veiksnius (talentingų pedagogų identifikacijos ir paieškos, ugdymo ir išlaikymo) ir svarbą bendrojo ugdymo mokyklose kontekste.
4. Suformuluoti pasiūlymus ir rekomendacijas bendrojo ugdymo mokykloms įgyvendinant talentų valdymo strategiją.

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė – atlikta publikuotų mokslinių šaltinių talento sąvokos ir talentų valdymo tema apžvalga ir analizė, pagrįsta lyginamuoju aspektu bei sisteminimo ir apibendrinimo metodais.
2. Kokybinis tyrimas – dokumentų analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu .

1. TALENTO SAMPRATA PEDAGOGO KONTEKSTE

1.1. Talento sąvoka mokslinėje literatūroje

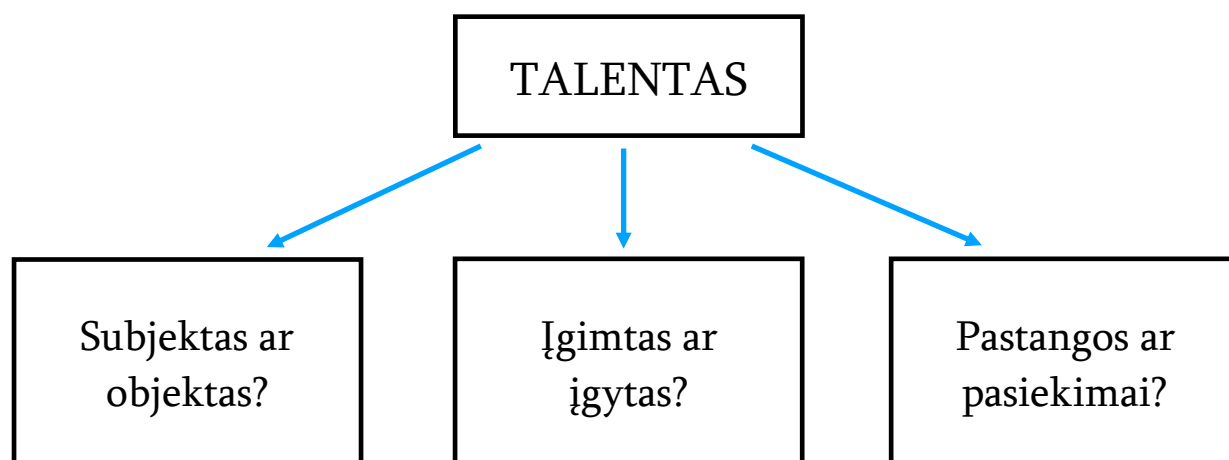
Moksliniuose šaltiniuose nėra vieningo ir visuotinai pripažinto „talento“ apibrėžimo. Pats žodis „talentas“ anktyvaisiais amžiais buvo suvokiamas kaip svorio arba valiutos matavimo vienetas ir tik viduramžiais, Europoje, šis terminas įgijo naujų prasmų. „Talenta“ imta vadinti tuos, kurie parodydavo išskirtinius protinius ar fizinius sugebėjimus, o sudėtingiausiu dalyku buvo atskirti talentą nuo paprasčiausio įgūdžio (Tansley, 2011). Pastaraisiais metais terminas „talentas“ tapo ypač populiarus apibūdinimas. Sparčiai auga televizijos laidų skirtų talentų atskleidimams skaičius: dalyviai savo pasirodymų metu demonstruoja neįtikėtinus gabumus, dažnai atrodantys neįmanomais. Talentas šiuo atžvilgiu apibrėžiamas kaip pavyzdinis įgūdis, kurį turi tik nedidelė dalis žmonių. Tokias išvadas padarė Ericsson ir Smith (1991) atlikęs tyrimą dar pradžioje 1990-ųjų. Savo ruožtu Gladwellas (2010) pateikė platesnę interpretaciją, kad talentas „lygus“ dešimčiai metų arba 10 000 valandų, investuotų į konkrečią sritį.

Tuo tarpu šiuolaikiniuose žodynuose, talentas yra apibrėžtas kaip „natūralus sugebėjimas, ką nors gerai padaryti“ (Longman Dictionary of Contemporary English, 2006). Holden ir Tansley (2008) atliko filologinę žodžio „talentas“ analizę iš abiejų - istorinės ir kalbinės lyginamosios perspektyvos, analizuodami įvairius verslo administravimo ir valdymo straipsnius spaudoje, atsižvelgiant į pažodinius (denotacinius) termino talentas apibrėžimus ir metaforinės (konotatyvinės) asociacijos anglų kalba, pažymint kontrastuojančius šio termino apibūdinimus kitose kalbose. Taigi, danų kalboje „talentas“ apibrėžiamas kaip „įgimtas gebėjimas tam tikroje srityje“. Rusų kalboje „talentas“ siejamas su „išsiskiriančiomis įgimtomis savybėmis“, t.y. „gamtos dovanomis“. Pavyzdžiui, prancūzų kalboje, talentas yra apibrėžiamas kaip „socialinių grupių vertinamas, tam tikras gabumas“. Tuo tarpu lenkų kalboje šis terminas yra dar labiau išplėtotas - „talento“ sąvoka išskiriama į vienaskaitą ir daugiskaitą. Vienaskaitos forma „talentas“ apibrėžiamas kaip „dovana“, o daugiskaitos forma nurodoma kaip „pasiekimai - gabumai“. O lenkų verslo kalboje „talentas“ apibrėžiamas kaip „įgimtas arba įgytas gebėjimas atlikti ką nors išsiskiriančiu, kūrybingu būdu“ ir „asmuo, apdovanotas neįprastu gebėjimu“.

Apibendrinant šias išvadas galima teigti, kad talentas apibūdinamas kaip daug dėmesio, pastangų ir atsidavimo reikalaujantis žmogaus bruožas. Pavyzdžiui vadybos mokslas atskleidžia dar vieną požiūrį į talentą. Tiek pelno, tiek ne pelno siekiančiose organizacijose talentai tapo „rimtu verslu“, nes talentas yra būtinas sėkmingam organizacijų gyvavimui (Lawler, 2008). Talentų optimizavimas lemia, ar aptariama organizacija auga, atsiskiria ar reorganizuojasi. Neesant visuotinai pripažintam ir bendram talento apibrėžimui, dažnai organizacijos pačios turi nustatyti „talento“ apibūdinimą ir gebėti jį identifikuoti. Vykdamas gabių ir perspektyvių darbuotojų paieškas, žodis talentas įgauna didelę prasmę. Kaip teigia Scullion et al. (2010) - „talentas“ reprezentuoja ypatingai išplėtotas

žinias ir išvalintus įgūdžius, būdingus asmeniui, kuris pritaiko šias savybes ne tik pačiam darbui atlikti, bet siekdamas juos realizuoti organizacijoje. Tansley (2011) talentą organizacijoje mato, kaip sudėtingą derinį, sudarytą iš darbuotojų įgūdžių, žinių, pažintinių (kognityvinių) gebėjimų ir potencialo, ir teigia, kad talentas turi būti pripažįstamas, kaip kompleksiškas ir dinamiškas pagrindinių savybių derinys. Rao (2014) talentą apibrėžia, kaip ypatingą meistriškumą sistemiškai išsivystant gebėjimus ir žinias, bent vienoje žmogaus veiklos srityje.

Išanalizavus Dries (2013), Thunnissen ir Van Arensbergen (2015) mokslinius straipsnius, darbo autorė išskiria tris pagrindinius talentą apibūdinančius požiūrius:



1 pav. Talentą apibūdinantys požiūriai (šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis Dries (2013) ir Thunnissen ir Van Arensbergen (2015)).

1 požiūris - *Subjektas ar objektas?*

Subjekto požiūrį ginantys mokslininkai traktuoja talentą kaip žmogaus sinonimą, o objekto požiūrio gynėjai traktuoja talentą kaip žmogaus charakteristiką arba tam tikrus jo sugebėjimus, žinias arba kompetencijas (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Dries (2013) nustatė, kad remiantis subjekto požiūriu yra skiriamas dėmesys talentingų asmenų identifikavimui ir vystymui, o objekto požiūriu dėmesys sutelkiamas būtent talentingų asmenų charakteristikų identifikavimui ir vystymui. Thunnissen ir Van Arensbergen (2015) pabrėžia, kad talentą kaip asmenį ir talentą kaip charakteristiką nelengva atskirti, nes žmogaus savybės yra neatsiejamos nuo pačio asmens. Taigi, daugelis talentu laiko asmenį, kuris turi eilę išskirtinių savybių. Mokslininkai teigia, kad literatūroje objekto požiūris labiausiai pasireiškia straipsniuose nagrinėjančiuose individualius talentų skirtumus, talentą kaip žmogiškąjį kapitalą ir organizacijos turtą, o subjekto požiūris apie didelio potencialo darbuotojus ir talentų *baseinus* nagrinėjančiuose temose. Pavyzdžiui Gallardo et al. (2013) taip pat išskiria talento apibrėžimą

į objekto ir subjekto aspektus, konceptualizuojančius talentą: objektas yra siejamas su išskirtinėmis asmenų savybėmis ir gebėjimais, o subjektas apibrėžia talentą kaip asmenį, kuris yra nepakartojamas, retai pasitaikantis ir kurį yra sunku pakeisti. Žvelgiant iš šios perspektyvos, talentų apibūdinimas susiaurėja ir tampa artimesnis „tinkamų daiktų“ apibrėžimui (Pruis, E. (2011)).

2 požiūris - *Igimtas ar įgytas?*

Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad genetiškai paveldėtus, išskirtinius gabumus turi tik labai maža populiacijos dalis, todėl galima teigti, kad talentas didžiaja dalimi yra įgyjamas (Nijs et al. (2014)). Mokslininkai pabrėžia, kad įgimti gebėjimai tampa reikšmingi išskirtiniam rezultatui pasiekti, tik tuo atveju, kai jie yra papildomi konkrečių žinių ir įgūdžių rinkiniu. Taip pat yra teigiama, kad tik įgimti gabumai negali būti pakankamai patikimas kriterijus sprendžiant apie asmens talentą ateityje (Tansley (2011)). Nijs et al. (2014) pastebi, kad norint vystyti tiek įgimtus, tiek įgytus gebėjimus, yra labai svarbu sukurti tam talentui reikalingą aplinką. Tik tokiu atveju bus pasiekti maksimalūs rezultatai. Thunnissen ir Van Arensbergen (2015) sako, kad puikūs pasiekimai yra išskirtinio sistemingai išugdytų gebėjimų suformuoto meistriškumo rezultatas, o vidinės asmeninės savybės yra katalizatorius, kuris paspartina arba stabdo išsiskiriančių gebėjimų perėjimą prie puikių rezultatų. Dries (2013) pabrėžia, kad šiuolaikinėms organizacijoms būtų pražūtinga laikytis požiūrio, kad talentas yra tik įgimtas dalykas ir darbuotojo savybės negali būti tobulinamos.

3 požiūris - *Pastangos ar pasiekimai?*

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad skiriasi nuomonės į ką vertėtų koncentruotis: darbuotojo gebėjimus ir motyvaciją (pastangas) ar gerus rezultatus ir sėkmę (pasiekimus). Pasak Dries (2013), pastangų perspektyvoje talentas yra vertinamas per motyvaciją, ambicijas ir karjeros siekimą. Tuo tarpu, per pasiekimų prizmę talentas yra vertinamas pagal įgyvendintas veiklas ir rezultatus. Ross (2013) teigia, kad tikras talentas turi didesnę galimybę pirmauti palyginti su kitais, dėl to padidėja sėkmė ir pasiekiami geresnių rezultatų, ir, kad organizacijų prioritetas yra identifikuoti ir atskirti tuos, kurie turi tą didesnę galimybę. Dries (2013) pabrėžia, kad dauguma organizacijų identifikuodamos talentą susitelkia į gebėjimus, kuriuos matuoja pagal praeities pasiekimus, kreipdamos mažesnę dėmesį rodymai motyvacijai ateities pasiekimams, todėl mokslininkas organizacijoms siūlo vadovautis taisykle, kad talentas yra kompetencijų, įsipareigojimo ir pastangų derinys. Thunnissen ir Van Arensbergen (2015) antrina teigdamas, kad geri pasiekimai dar nėra talentas, kaip ir išskirtinių gebėjimų turėjimas, nes ne visada talentingiausi žmonės pasiekia sėkmės, o sėkmingiausias ne visada yra talentingiausias. Šią mintį papildė Ross (2013) teiginys, kad padėjus asmeniui suprasti savo sugebėjimus ir stipriąsias puses bei sukūrus šiam darbuotojui reikalingą aplinką, yra sukuriama

asmeninė ir profesinė sėkmė. Taigi svarbu pabrėžti, jog reikiamos darbinės terpės ir aplinkos sukūrimas yra viena iš esminių darbdavio funkcijų.

Apibendrinus išnagrinėtą mokslinę literatūrą galima teigti, kad „talento“ sąvokos apibrėžimams trūksta tikslumo bei aiškumo, kadangi autoriai dažniausiai „talentą“ gretina su gero lyderio savybių, ypatingų gebėjimų, aukštą potencialą ir motyvaciją turinčia, sėkminga bei didelių rezultatų siekiančia asmenybe.

1.2. Talento pedagogo samprata

Ne vieną dešimtmetį kalbama apie tai, koks mokytojas turėtų dirbti mokymo įstaigoje. Nuo 2004 m. pradėta kalbėti apie šiuolaikinį šios srities atstovą. Sparčios švietimo kaitos, žinių visuomenės amžiuje, moksleiviams neatsiplėšiant nuo ekranų, keičiantis požiūriui į jų ugdymą ir ugdymo programas, pedagogui jau nebepakanka tik gerai išmanyti savo dalyką, turėti pedagoginių ir psichologinių žinių. Mokymas, orientuotas į aktyvų mokinio vaidmenį, mokytoją skatina imtis naujų, netradicinių vaidmenų, turėti didesnę kompetencijų bagažą.

Šiandieninės kalbos, diskusijos, pranašystės apie šiuolaikinį mokytoją – koks jis turėtų būti? – vargu ar gali nustebinti kokia naujove. Jau girdėti visi įmanomi apibūdinimai, išvardytos įvairiausios mokytojo kompetencijos ir bruožai: kūrybiškas, kritiškas, pilietiškai nusiteikęs, humanistas, lankstus, komunikuojantis, lyderis ir kt. Visa tai nesunkiai galime rasti įvairiuose Europos Sąjungos (ES) ir Lietuvos švietimo dokumentuose. Bet nė vienas iš tų šiuolaikiškumo bruožų netampa panacėja, veiksmu, lemiančiu mokyklos, kuriai tenka atlaikyti daug į ją nukreiptų kritikos strėlių, išgelbėjimą. Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto Edukologijos katedros vedėja profesorė Lilija Duobienė teigia, kad neverta sudarinėti mokytojo kompetencijų sąrašų ir labai tikslių aprašų. Šiuolaikinis mokytojas, jei jis yra geras mokytojas – neįtalpinamas į rėmus, jis juos peržengia. Jo šiuolaikiškumo ir profesionalumo ženklas yra unikalumas. Jis neturėtų taikytis ir paklusti jį ribojantiems kompetencijų sąrašams, nebijotų peržengti jo pedagogines veiklas ribojančius dokumentus, žinoma, jei tas peržengimas yra pozityvus, o ne griauanantis.

Ugdymą grindžianti humanistinėmis vertybėmis, siekianti prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės – tokia šiuolaikinės mokyklos idėja 2015-aisiais įtvirtinta „Geros mokyklos koncepcijoje“, tačiau koks mokytojas yra geras, liko neapibrėžta. Jo paveikslas pradėtas tapyti 2018 m. birželio 16-ąją Lietuvos švietimo ateities forumo (LŠAF) surengtoje diskusijoje. Kokių savybių reikia šiandienos mokytojams, kokia kryptimi ugdyti ateities mokytojus, diskusijoje „Kas yra geras mokytojas?“ mintimis dalijosi „Metų mokytojo 2017“ premijos laureatė, Klaipėdos Simono Dachto

progimnazijos fizikos mokytoja ekspertė Virginija Birenienė, švietimo lyderystės konsultantė Solveiga Grudienė ir „Vaikystės sodo“ ugdymo kokybės vadovė Emilija Malinauskaitė, žurnalistas, laidų vedėjas Virginijus Savukynas ir Akademijos gimnazijos (Kėdainių r.) mokinys Jokūbas Augas. Renginyje, kurį vedė dr. Austėja Landsbergienė ir aukštojo mokslo sektoriaus ekspertas Paulius Baltokas, taip pat aktyviai diskutavo beveik 250 mokytojų iš įvairių Lietuvos regionų, mokinių, studentų, tėvų, mokslininkų, švietimo darbuotojų ir žmonių, kuriems rūpi švietimas. Gero, juolab talentingo mokytojo tiksliai neapibrėži, nes jo sąvoka nuolat kinta. Forumo metu buvo išskirtos kelios universalios savybės:

1 savybė - „*Klystantis žmogus*”

Neklystančio visažinio mokytojo paveikslas jau yra praeityje. Į ateitį žengiantis mokytojas yra atviras, nebijo suklysti, moka atsiprašyti ir drįsta pripažinti: „Aš nežinau!“. Geras mokytojas mokosi iš savo klaidų ir yra gana stiprus, kad paprašytų kitų – kolegų, mokinių, specialistų – pagalbos įveikti sunkumus. Profesionalas, besimokantis visą gyvenimą, intelektualas ir eruditas – diskusijoje vardintos gero mokytojo savybės. Ir be Suomijos, kur pedagogais gali tapti tik geriausieji, pavyzdžio geras mokytojas žino, kad dėstomą dalyką reikia puikiai išmanyti ir nuolat į jį gilintis, kad mokymasis nesibaigia studijų diplomu, o greitai besikeičiančiame pasaulyje svarbu nuolat žvelgti į priekį ir tobulėti. Gero mokytojo mokymosi horizontai neriboti – nuo įvairių dalykinių seminarų, kalbų kursų iki potraukio kaligrafijai, sklandymo ar česnakų auginimui.

2 savybė - „*Šiuolaikiškas ir inovatyvus*”

Diskusijos dalyvių nuomone, geras mokytojas turi gebėti naudotis įvairiais šių laikų įrankiais – informacinėmis technologijomis, finansinio raštingumo abėcėle. Šiandienos mokinių gyvenimas be išmaniųjų technologijų neįsivaizduojamas ir mokytojas turi domėtis šiuo kontekstu. Technologijų taikymas pamokose yra ne pramoga, o tikslingas mokymasis – mokiniai neretai kur kas geriau orientuojasi virtualioje erdvėje, socialiniuose tinkluose, o mokytojui svarbu padėti jiems mokytis konstruktyviai naudotis žinių šaltiniais – nuo elektroninių laiškų rašymo, skaičiuoklės, kirčiuoklės iki patikimų žiniasklaidos duomenų, asmeninio biudžeto planų ir duomenų bazių. Geras mokytojas nebūtinai turi įsitraukti į „Minecraft“, „Snapchat“, žavėtis „mangomis“ ar klausyti mokinių grojaraščio, tačiau jis tikrai reaguoja į tai, kuo gyvena mokiniai. Mintis, kad mokinys savo IT žiniomis gali pralenkti, jo negniuždo.

3 savybė - „Ugdantis (ateities) žmogų”

Geru mokytoju diskusijos dalyviai įvardijo ne tą, kuris pareigingai „išėina programą“ ir moko tik konkretaus dalyko, o tą, kuris per savo dėstomą dalyką pirmiausiai ugdo žmogų ir jo ateičiai reikalingus gebėjimus, moko mokytis. Geras mokytojas rūpinasi ne tik mokinio akademiniiais rezultatais, bet ir jo asmenybės ūgtimi: nespraudžia į standartus, leidžia jam augti savu laiku ir ritmu, mokytis iš savo klaidų ir stengiasi padėti tapti brandžiu žmogumi. Mokytojo rankose – ateities Lietuva ir ateities pasaulis. Šiandien galima tik paspėlioti ateities profesijas, kurias rinksis mokiniai: nuotoliniu būdu operuojantis telechirurgas, robotų konsultantas, šiukšlių dizaineris, t.t. Futurologai ir švietimo lyderiai pabrėžia kūrybiškumo, kritinio mąstymo, empatijos, gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir dirbti komandoje svarbą ateities žmonėms, tad LŠAF diskusijos dalyviai pažymėjo, kad šiomis savybės turėtų pasižymėti ir juos ugdantis mokytojas.

4 savybė - „Pozityvus ir ieškantis”

Geras mokytojas – laimingas žmogus, kuris džiaugiasi gyvenimu, yra linksmas, draugiškas, jaunatviškas, šmaikštus, žaismingas, optimistiškas, smalsus, į klasę ateinantis su šypsena – tokį jį regi diskusijos dalyviai. Pozityvios energijos pripildantis klasę ir įkvepiantis atradimams mokytojas ir pats yra smalsus bei ieškantis įkvėpimo visur: gamtoje, knygoje, „Instagram“ – bet kur. Tikintis, pasitikintis ir gerbiantis geras mokytojas tiki, kad kiekvienoje gilėje yra ažuolas ir siekia padėti vaikui tapti geriausia savo versija. Tik žmogiškai orus, pasitikintis savimi, žinantis, kad turi, ką duoti, ir norintis tuo dalintis, neabejojantis pasirinkto kelio prasmingumu mokytojas gali padėti vaikui augintis savivertę, svajoti, drąsiai išbandyti naujoves, brandinti idėjas ir siekti išsikeltų tikslų. Diskusijos dalyviai taip pat sutarė, kad geras mokytojas pirmiausia turi gerbti save, abipuse pagarba turi būti grindžiami ir jo santykiai su mokiniu. Mokantis savo pavyzdžiu, nes geriausia mokykla – mokytojo, kuriuo norisi sekti, pavyzdys. Ir atvirksčiai – mokytojo, kuris nesilaiko to, ką deklaruoja, pamokos mokiniui atrodo juokingos ir bevertės. Atsakomybės, etikos, organizuotumo, atvirumo, dvasingumo, pilietiškumo, patriotiškumo, ryžtingumo ar ramybės geras mokytojas moko ne iš vadovėlio, o savo gyvenimu. „Elkis taip, kaip mokai“ – taisyklė, kuria vadovaujasi geras mokytojas.

5 savybė - „Laisvas ir mąstantis globaliai”

Pasaulio ribos šiandien susitraukusios ir naivu tikėtis, kad klimato kaita, terorizmas, populiacijos augimas ar dirbtinis intelektas yra toli nuo Lietuvos vaikų. Mokytojui tenkantis iššūkis – parengti pasauliui žmones, kurie geba gyventi daugiakultūrijoje visuomenėje, dirbti (per atstumą) kitame

žemyne ir gali savais būdais padėti spręsti globalias problemas. Tačiau tam, kad išlaisvintų mokinius, įkvėptų dideliems darbams, mokytojas pats turi būti laisvas žmogus – nevergaujantis valdžiai, nebijantis administracijos ir tvirtai einantis savo keliu. Neįreminamas diskusijos dalyviai, vardindami geram mokytojui būtinas savybes, priėjo prie bendros išvados, kad visas jas režiumuoja vienas bruožas – tai neįreminamas žmogus, kuris nenustoja augti, net jei yra įstatytas į rėmus – geba pro juos išlįsti. Geras mokytojas yra ne savybių rinkinys, o ypatingas žmogus, kurio mokiniu norisi būti. Ir mokiniai jį tikrai atpažįsta bei vertina, patvirtino renginio pranešėjas J. Augas (LŠAF, 2018).

Vilniaus universiteto profesorė ir LŠAF prezidentė, prof. habil. dr. Vilija Targamadzė tikina, kad gero mokytojo, jo nesutalpinsi į jokių rėmus, galima nebent nubrėžti savybių eskizą. Mokytojui reikia išlaisvinti tą erdvę, kad jis galėtų kurti, kad jis nebūtų gniaužtuose, kad jis galėtų kūrybiškai judėti į priekį, augti kartu su vaikais ir tobulėti. Taip pat, edukologė pridūrė, kad per visą savo gyvenimą nėra sutikusi nė vieno blogo mokytojo, tik suklydusius, o siekiant kokybiško švietimo, etikečių klįjavimo neturėtų būti – kiekvienas mokytojas turi galimybę keistis ir tobulėti.

Vytauto Didžiojo universiteto (VDU) Švietimo akademijos kanclerė prof. Vilija Saliene pabrėžia, kad kertinė gero mokytojo savybė yra nė nekvestionuojama: „būti mokytoju nuo Dievo yra pašaukimas“. Mokytojas – tai žmogus, tvirtai apsisprendęs būti mokytoju, jaučiantis aistrą savo darbui, meilę vaikams ir besidžiaugiantis kiekviena mokymosi proceso akimirka. Atverti, dovanoti širdį vaikams nėra paprasta, ir drąsa yra svarbi mokytojui. Kad ir kaip paradoksaliai skambėtų, mokyklose drąsos bendrauti šiandien pasigendama. Pažinti savo mokinius, leisti pažinti save – kaip asmenybę, megzti dialogą su mokinių tėvais, bendradarbiauti su kolegomis turėtų būti ne raštu įteisinta, formali prievolė, o gero mokytojo darbo būdas, teikiantis malonumo. Pasitenkinimo jausmas lydi ir mokytoją, ne bijantį būti pažemintu dėl kompetencijų spragų, o drįstantį mokytis – su mokiniais taip pat.

Apibendrinant padarytą kontent rašytinių bei garsinių dokumentų analizę, galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės apibrėžiant gerą mokytoją, šios sąvokos koncepcija yra nuolat kintanti. Taip pat pažymėtina, kad švietimo ekspertai nenaudoja sąvokos „talentingas mokytojas“. Kadangi pati „talento“ sąvoka neturi tikslaus apibrėžimo, galima bandyti gretinti „gero mokytojo“ ir „talentingo mokytojo“ sąvokas. Šio magistrinio darbo vienas iš uždavinių yra išanalizuoti talentingo pedagogo sampratą kokybinio tyrimo metodu.

2. TALENTŲ VALDYMAS ŠVIETIMO IR UGDYMO ORGANIZACIJOSE

2.1. Talentų valdymo samprata

Talentų valdymas kilo iš žmogiškųjų išteklių valdymo evoliucijos. Pradedant 1970–1980 m. žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) funkcija apsiribojo personalo valdymu: premijų ir atlyginimų skaičiavimu. Nuo 1980 m. iki 1990 m. dauguma organizacijų pradėjo skirti vis daugiau dėmesio personalo skyriaus vystymuisi. Su laiku pradinė ŽIV koncepcija ir ŽIV vadovo pareigos padidėjo iki įdarbinimo proceso, darbuotojų tobulėjimo ir motyvacijos procesų reguliavimo (Perrine, 2005). „Talentų valdymas“ pirmą kartą buvo paminėta kompanijos „McKinsey & Company“ straipsnyje „Karas dėl talentų“ (JAV, 1998), iškeliant verslui labai aktualią problemą, kurią šios kompanijos ekspertai pavadino „karu dėl talentų“, t. y. intensyvų mūšį tarp konkurentų dėl talentingų darbuotojų (Michaels et al., (2001). Kompanija teigė, kad organizacijai, siekiančiai būti pirmaujančia tarp konkurentų, didžiausią pridėtinę vertę kuria joje esantys talentai. Talentas buvo apibrėžtas kaip individas, kuris atskleisdamas savo didžiausią potencialą gali daryti pokytį tiesioginiu arba netiesioginiu savo darbo įnašu, paveikia organizacijos veiklą sėkmingam jos vystymuisi. Dar XXI amžiaus pradžioje mokslininkai teigė, kad talentų valdymas yra ne kas kita, kaip tradicinių žmogiškųjų išteklių praktikos integravimas (Kesler, 2000; Schweyer, 2004; Sullivan, 2004). Taip pat ir Lewis ir Heckman (2006) talentų valdymą apibrėžė kaip savotišką ir madingą terminą žmogiškųjų išteklių valdymo apibūdinimui.

Pastaruoju metu, talentų valdymo sąvoka ir reikšmė kelia daugybę diskusijų, nes praktinė pusė yra nauja ir nepakankamai iširta sritis, nors talentų valdymo tema teoriniu lygmeniu yra populiari akademinėje aplinkoje. Yra randama straipsnių, aprašančių teorinius talentų valdymo aspektus ir identifikuojančius talento kompetencijas teoriniu požiūriu, vienas tokių Caligiuri (2006). Tačiau nagrinėjant mokslinę literatūrą talentų valdymo srityje, galima rasti įžvalgų, kai išsūkiai, susiję su talentų valdymu, yra dažniau analizuojami populiariojoje ir į praktinę veiklą orientuotoje literatūroje, interneto žurnaluose ir socialiniuose tinkluose (Collings et al., 2012). Ir, nors mokslininkai taip pat yra paskelbę straipsnių, jų yra gerokai mažiau. Tansley (2011) teigia, kad talentų valdymas vis dar yra savo ankstyvojoje studijų stadijoje, ir nors praktikai jau seniai pripažino talento vertę, bet mokslininkams nepavyko taip greitai aprašyti ir rasti sąsajas tarp teorijos ir praktikos. Savo ruožtu Al Ariss et al., (2014) teigia, kad teoriniai talentų valdymo tyrimai yra atsilikantys nuo verslo ir negali pasiūlyti apčiuopiamos naudos organizacijoms. Autoriai pabrėžia, kad talentų valdymas teoriniu ir praktiniu požiūriu nėra tas pats, todėl teoriniai modeliai nėra lengvai pritaikomi praktikoje. Thunnissen (2016) savo tyrime pritaria, kad daugelis verslo lyderių, praktikų ir teoretikų pripažįsta talento ir talentų valdymo vertę, tačiau dėl tyrimų stokos negali tinkamai pritaikyti talentų valdymo strategijos

praktikoje. Al Ariss et al. (2014) pastebi ryškų iššūkį – organizacijų nemokėjimą valdyti savo talentų, nepaisant rūpestingo talentų įdarbinimo, kas leidžia daryti prielaidą, kad teisingas talentų identifikavimas atneštų reikšmingų pokyčių ir talentų valdymas sukurtų įmonėms ekonominę vertę.

Remiantis talentų valdymo literatūros apžvalga, galima teigti, kad nėra vieno ir universalaus šiuolaikinio talentų valdymo apibrėžimo. Tyrėjas gali savaip interpretuoti pačią talentų valdymo kryptį: vieni talentų valdymą supranta kaip talentingų (t.y. aukštą potencialą turinčių, puikius darbinis rezultatus parodančių) darbuotojų valdymą (Iles et al., 2010), tuo tarpu kiti, tai supranta kaip talento (tam tikrų savybių ar gabumų) ugdymą kiekviename dirbančiajame (Ulrich ir Smallwood, 2012). Kita vertus, jeigu darbuotojo talentas yra įgimtas, talentų valdymo sistema organizacijoje gali daug daugiau dėmesio skirti talentingų darbuotojų identifikavimui ir įdarbinimui, o ne jų tobulinimui. Darant prielaidą, kad talentą galima išsiugdyti, tuomet atvirkščiai, talentų valdymas gali daug dėmesio skirti darbuotojų mokymui ir ugdymui, o atrankos sprendimai gali būti grindžiami ankstesne pretendentų mokymosi ar darbo patirtimi (Collings ir Mellahi, 2009).

2.2. Talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose

Talentų valdymas yra plačiai aptariamas didelėse pelno siekiančiose organizacijose ir tarptautinėse įmonėse, tačiau mažai kas yra tiręs talentų valdymo svarbą ugdymo įstaigose. Thunnissen, Boselie ir Fruytier (2013) pabrėžė, kad dabartinė talentų valdymo literatūra daugiausia yra konceptualaus pobūdžio, mažai dėmesio yra skiriama talentų vystymo bei ugdymo procesams, o daugiausiai yra kalbama apie talentų valdymą pelno siekiančiose organizacijose. Van den Brink, Thunnissen ir Fruytier (2013) savo tyrime akcentavo, kad talentų valdymas akademinėje erdvėje yra didelis būtinumas, o gebėjimą pritraukti geriausius talentus darbui švietimo srityje pažymi kaip labai opią problemą. Van den Brink, Thunnissen ir Fruytier (2013) išnagrinėjo įdarbinimo ir atrankos praktiką trijose Nyderlandų akademinės bendruomenės disciplinose - humanitariniuose moksluose, STEAM (gamtos mokslai, technologijos, inžinerija ir matematika) ir medicinos moksluose - ir nustatė, kad akademinės sritys skiriasi tuo, kaip organizuojami darbų paskyrimai, kaip ieškomi ir nustatomi kandidatai ir kaip veiklos rodikliai vaidina svarbų vaidmenį įdarbinant. Šiuo tyrimu buvo įrodyta, kad netgi vienos sferos tačiau skirtingos disciplinos turi įtakos talentų valdymui organizacijose. Apklauskos ir interviu rezultatai parodė, kad valstybinės įstaigos turi mažiau galimybių ir laisvių valdyti įstaigos žmogiškuosius išteklius, o ypatingai talentus, kadangi centralizuota švietimo sistema neleidžia nusistatyti savų standartų. Taigi, savo darbu Van den Brink, Thunnissen ir Fruytier (2013) ragina ir kitus mokslininkus ir net pačias organizacijas atlikti papildomus tyrimus, siekiant iširti talentų valdymą praktikoje viešose ir ne pelno siekiančiose organizacijose, tokiose kaip ugdymo įstaigos. Tampa aišku, kad talentų valdymo svarba ugdymo įstaigose yra tiesiogiai susijusi su pedagogų

įdarbinimu (Kimbrel, 2019), kadangi pedagogų kvalifikacija ir gabumai daro tiesioginę įtaką mokinių ugdymui ir jų pasiekimams, todėl talentų valdymas pedagogų sektoriuje yra toks pats svarbus kaip ir komercinėms įmonėms. Nekyla abejonių, kad mokyklos trokšta būti *aprupintos* pačiais talentingiausiais, lyderystės savybių ir didelę motyvaciją turinčiais pedagogais, tam, kad galėtų pagerinti mokinių pasiekimus.

Taip pat, ugdymo įstaigoms yra svarbu įgyvendinti ir kitas, LR Seimo ir ministerijų patvirtintuose švietimo dokumentuose numatytas, švietimo veiklos gaires. Pavyzdžiui, Geros mokyklos koncepcijos, 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Švietimo ministro patvirtintame įstatyme yra įtvirtintas geros mokyklos modelis. Įstatymo 13.5 punkte numatyta, kad geroje mokykloje privalo būti darbuotojų asmenybių įvairovė. Teigiama, kad „mokykla įdomi ir įvairiapusė tiek, kiek įvairūs joje dirbantys žmonės“. Toliau 13.6 punktas numato, kad mokyklos bendruomenė, tai besimokanti organizacija: „Mokyklos bendruomenė susibūrusi į nuolatinio mokymosi organizaciją. Savistaba, apmąstymas, ką žinau ir gebu, o ko – ne, kaip dirbu ir kaip būtų galima dirbti, tapęs įprasta praktika, kuria grindžiamas asmeninio mokymosi ir mokymosi su kitais bei iš jų planavimas. Mokykloje klesti mokymosi kultūra – besimokantieji bei mokantys yra skatinami, gerbiami ir palaikomi“. Taip pat svarbu paminėti ir 13.7 punktą, kuris apima lyderystės ir vadybos procesą: „mokykloje skatinama įgalinanti lyderystė. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje pasidalinti: didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva. Nuomonių įvairovė ir diskusijos yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis. Mokykloje vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsos rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Toks vadybos stilius palaiko mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, darbo ir apskritai bendro gyvenimo būdą“. Kadangi mokslinėje literatūroje nėra tiksliai apibrėžtos talentų valdymo koncepcijos, galima daryti prielaidą, kad anksčiau nurodyti įstatymo punktai gali būti efektyviau įgyvendinti, jeigu mokyklose būtų įtvirtintos talentų valdymo strategijos.

Švietimo sistemos tvirtumas yra vienas stipriausių žmogiškąjį kapitalą lemiančių veiksnių. Taigi, ugdymo įstaiga, tai viena tų organizacijų, kurios sėkmė priklauso nuo to, kaip atkakliai ir efektyviai bus naudojamos jos darbinės jėgos - mokytojai (Bajgiran, 2019). Pedagogai yra viena svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių grandžių švietimo sistemoje, ir būtent jiems yra kuriamos specialios, juos palaikančios ir motyvuojančios strategijos. Davies (2011) teigia, kad talentingų mokytojų pritraukimas yra viena iš pagrindinių švietimo specialistų užduočių. Kita užduotis sukurti strategiją, kuri padės atskleisti jų gabumus ir išlaikyti jų atsidadimą profesijai.

Talentų valdymas mokyklose, kaip žmogiškojo kapitalo pagrindu veikiančiose organizacijose, yra svarbus ne tik pedagogų talentų valdymo aspektu, bet ir tuo, kad pagrindinė mokyklų užduotis yra nustatyti ir ugdyti mokinių talentus (Harun et.al, 2019). Atlikęs mokslinį tyrimą Harun et.al (2019)

nustatė, kad atitinkamos strategijos sukūrimas, yra labai naudingas mokykloms ir bendruomenei, todėl turi būti numatytos veiksmingiausios jos įgyvendinimo praktikos, atliekant tolesnius mokslinius tyrimus. Talentų valdymo strategija ugdymo įstaigose yra puikus įrankis, įgyvendinant kitas mokyklos misijas, pabrėžia autorius.

Taigi talentų valdymas, tai nėra tik griežto ir vieningo apibrėžimo nustatymas, tai yra darbuotojų valdymo sistemos sukūrimas, kurios įgyvendinimas lemia organizacijos vystymosi sėkmę, konkurencinio pranašumo įgijimą ir bendrą veiklos gerinimą (Gholipour ir Eftekhar, 2016). Todėl, atsižvelgiant į talentų valdymo svarbą ir vietą ugdyme, būtina nustatyti ir išnagrinėti galimą jo modelį. Atlikdamas mokslinį tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti ir paaiškinti talentų valdymo dimensijas mokykloje, Bajgiran (2019) išanalizavo mokslinėje literatūroje pateiktus talentų valdymo modelių pavyzdžius. Autorius išskyrė tris dažniausiai pasikartojančius ir labiausiai akcentuojamus talentų valdymo veiksniai:

1. Talentų identifikacija ir paieška;
2. Talentų ugdymas;
3. Talentų išlaikymas.

Tokiu atveju, visuotinai pripažintų apibrėžimų trūkumas leidžia suformuoti skirtingus variantus, kaip talentų valdymas gali būti interpretuojamas organizacijoje (Iles et al., 2010). Šio magistrinio darbo autorė, naudodama nurodytus tris talentų valdymo veiksniai, siekiant apibrėžti konceptualų valdymo modelį.

2.2.1. Talentingų pedagogų identifikacija ir paieška

Talento identifikavimas organizacijoje tampa viena iš svarbiausių temų žmogiškųjų išteklių srityje, o organizacijos vis labiau varžosi ir konkuruoja talentų dėl pritraukimo (King, 2016). Skirtingos organizacijos turi savo subkultūras, vertybes, siekius, požiūrį, kurie formuoja ir daro įtaką talento svarbiausių savybių suvokimui. Pasak Aksakal et al. (2013) žmogiškųjų išteklių valdymu siekiama palengvinti organizacinį konkurencingumą, padidinti produktyvumą ir kokybę, skatinti individualų augimą ir plėtrą, be to, organizacijos turi konkuruoti efektyviai, kalbant apie kainą, kokybę, aptarnavimą, lankstumą ar inovacijas. Visi šie terminai priklauso nuo tinkamų darbuotojų turėjimo, su tinkamais įgūdžiais, kurie dirba tinkamose vietose, tinkamu metu. Net ir labai panašios organizacijos gali būti skirtinguose vystymosi etapuose, turėti skirtingas perspektyvas, kas iš esmės keičia požiūrį, kokio talento tuo metu ieško organizacija ir kaip jį suvokia. Talentingi darbuotojai laikomi ypač

vertingu organizacijos „turtu“, dėl ko tinkamas jų identifikavimas ir vystymas dažnai yra vienas svarbiausių tikslų, lemiančių organizacijos sėkmę ir augimą (Cole, 2016).

Newhall (2015) pažymi, kad, prieš identifikuojamos „talentus“, organizacijos privalo nustatyti išsigrūninti „kritines“ (kitai - esmines) darbuotojų pozicijas, kurios sukuria konkurencinį įmonės pranašumą ir padeda tiesiogiai įgyvendinti jos strategiją. Taip pat, Newhall (2015) pabrėžia, kad organizacijoms yra svarbu nustatyti, kokie unikalūs įgūdžiai reikalingi tam tikrai pareigybei, tokiu atveju keliami reikalavimai bus suprantami visiems organizacijos darbuotojams. Taigi, apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamas autorių nuomones, galima teigti, kad organizacijos turi pačios identifiuoti savo pagrindines pozicijas, aiškiai apibrėždamos šių pozicijų darbuotojams būtinų žinių, įgūdžių bei gebėjimų reikalavimus.

Pastaraisiais metais, kaip įrodo Barnum (2017), mokytojų atrankos tyrimai įgavo šiek tiek traukos, todėl dabar yra nedidelė, tačiau vis populiareesnė literatūra apie mokytojų įdarbinimo proceso elementus, kurie numato sėkmę darbe. Tyrimai parodė sąsajas tarp atrankos priemonių, struktūrizuotų intervių ir mokytojų sėkmės, tačiau didžioji šio darbo dalis vis dar yra pradinėje stadijoje ir gali prireikti daug metų, kol pedagogų atrankos sistema įgys tinkamą pagreitį. Nepaisant šių kliūčių, samdyti mokytojus, turinčius didžiausią sėkmės tikimybę, yra vertas užsiėmimas, nes tai greičiausiai sumažintų laiko reikalaujančio ir brangaus taisymo poreikį arba blogiausiu atveju - mokytojų neatnaujinimo procesus. Remiantis mokytojų atliktų kokybiškų tyrimų gausa (Will, 2019), tikėtina, kad mokytojų poveikis studentų mokymuisi padidės, jei švietimo vadovai, rengdami mokytojų atrankos sistemas, pasinaudos naujaisiais talentų valdymo tyrimais.

Rivkin et al.(2005) teigia, kad tiriant mokytojų rinką dažnai akcentuojama naujų kohortų kokybė, motyvacija mokytis ir ar mokytojo savybės atsiperka pagerėjus mokinių rezultatams, o tokie tyrimai tiria dėstytojų pasiūlą. Remiantis Giersch ir Dong (2018) ženkliai mažiau tyrimų atlikta apie ugdymo įstaigų vadovų lūkesčius pedagogams ir apie mokytojų rinkos paklausą. Pasak Jacob (2016) mokytojų įdarbinimas paprastai yra decentralizuotas procesas, kurį mokyklos lygmeniu vykdo direktorius, kuris, tikėtina, neturi žmogiškųjų išteklių valdymo išsilavinimo, todėl neturėdami centralizuotos įdarbinimo sistemos, vadovai linkę kurti savitas sistemas, kuriose samdo mokytojus, remdamiesi jų pačių kurta interpretacija bei kandidato kompetencijos, charakterio ir chemijos suvokimu, o ne tais kandidatais, kurie yra artimi mokyklos vizijai. Klassen and Kim (2019) savo tyrime nurodė, kad kiekvieną kartą, kai direktorius pasamdo naują mokytoją, tai yra proga patobulinti mokyklą ir jos rezultatus, tačiau dažniausiai būna sunku pateikti tikslias prognozes apie mokytojo kokybę atrankos proceso metu, nes priimtos mokytojų kokybės priemonės, tokios kaip patirtis ir mokymosi metai, yra silpnai susijusios su mokinių pasiekimais; jie nėra patikimi efektyvaus mokymo tarpininkai. Be to, įdarbinimo praktika mokyklose nepasikeitė tokiu pat tempu kaip įdarbinimo praktika kitose pramonės šakose. Konoske et.al (2016) pateikė pavyzdį, kad JAV pažangos centro atlikta visos

šalies apklausa atskleidė, kad mokytojų atrankos procesai dažniausiai būna sukoncentruoti ties būtinąją paraiškos medžiaga, tokia kaip gyvenimo aprašymas ir rekomendacijos, o ne rezultatyvumui ar pedagogo kompetencijų prognozėms skirtoms priemonėms.

Daugėja tyrimų, glaudžiai siejančių klasės mokytojų kokybę su studentų augimu ir mokymosi rezultatais pasak Kimbrel (2019). Autorius teigia, kad atsižvelgiant į dokumentais patvirtintą aukštos kokybės mokytojų ryšį su mokinių pasiekimais, tobulinant mokyklą reikia, kad direktoriai samdytų tik tuos pedagogus, kurie, tikėtina, teigiamai paveiks mokinių rezultatus. Pedagogų kvalifikacijos lygis ypač kritiškas mokyklose, kuriose didelis procentas mokinių susiduria su socialinėmis problemomis, kitų bendruomenės ir šeimos kliūtimis, kurios gali apsunkinti mokymąsi.

Jungtinėse Amerikos Valstijose reaguodami į dešimtmečius trukusį mokytojų kokybės tyrimą, švietimo specialistai padarė reikšmingus pokyčius ugdymo programų derinime, vertinime ir profesiniame tobulėjime, kurie padidino mokytojų įgūdžius (Jacob, 2016), tačiau personalo atrankos tyrimai leidžia suprasti, kad investicijos į tvirtą įdarbinimo procesą daro didesnę poveikį nei panašaus dydžio investicijos į personalo mokymą (Behrstock ir Cogshall, 2009). Kritiniai darbo įgūdžiai, tokie kaip apsisprendimas ir lankstumas, išsiugdo metus, jei jų nėra įdarbinimo metu. Net tais atvejais, kai esminius įgūdžius galima lengviau įgyti arba išugdyti, surasti tokius įgūdžius turinčius kandidatus yra ekonomiškiau. Clement (2009) atkreipia dėmesį, kad nemažai švietimo tyrinėtojų padarė išvadą, kad mokytojų samdymas yra dažnai nepastebimas, tačiau būtinas mokyklos tobulinimo elementas, nes yra aiškus ryšys tarp kompetentingų mokytojų ir aukštų mokinių pasiekimų. Taip pat, daugelis direktorių sutinka, kad kvalifikuotų ir gabių mokytojų įdarbinimas yra vienas iš svarbiausių jų vaidmenų, o blogi įdarbinimo sprendimai kenkia tiek mokinių pasiekimams, tiek mokyklos kultūrai.

Pasak Troutman (2012) mokytojai, išlaikantys *status quo* ar turintys prastą ugdymo patirtį, nesukurs pakeitimo, kuris būtinas norint užtikrinti, kad visi mokiniai gautų aukšto lygio ugdymą. Nepaisant daugybės reikalavimų, kurie šiuo metu keliami pedagogams, pagrindinis švietimo tikslas ir toliau yra užtikrinti, kad visi mokiniai mokytųsi ir augtų. Norėdami pagerinti mokinių sėkmės šansus ir kelti išsilavinimo lygį šalyje, direktoriai privalo užtikrinti, kad kiekvienas jų mokyklos mokytojas būtų gerai išmokytas ir įgudęs naudoti veiksmingas mokymo strategijas, kurios pagerintų mokinių pasiekimus ir ugdytų ateities talentus. Tačiau, kaip įvardino Giersch ir Dong (2018) galbūt dėl skeptiško požiūrio į mokytojo ir studento pasiekimų ryšio, ugdymo įstaigų vadovai paprastai skiria mažą prioritetą akademiniam įgūdžiui, kai samdo tam tikros srities mokytojus. Šių autorių tyrimai taip pat rodo, kad direktoriai iš tikrųjų ieško mokytojų, kurie turi tokių savybių kaip gilios mokomojo dalyko žinios, profesiniai įgūdžiai ir intelektas, nes jiems šios savybės koreliuoja su tvirtu akademinį žinių bagažu, nors šie rodikliai ne visuomet būna akivaizdūs ir tikslūs. Pavyzdžiui, Harris et.al (2011) nustatė, kad kai kuriems direktoriams mokomojo dalyko turinio išmanymas tampa prioritetu samdydant mokytojus, o ne intelektas.

Taigi svarbiausias įdarbinimo sprendimų priėmėjas dažniausiai yra mokyklos direktorius ir atlikti tyrimai įrodo, kad ugdymo įstaigos vadovui atitenka atsakingas talentingų ir gabių pedagogų atrankos darbas. Giersch ir Dong (2018) daro išvadas, kad direktoriai įdarbina mokytojus kaip svarbų prioritetą ir kartais jie gali susidurti su kliūtimis pasamdyti perspektyvius kandidatus į mokytojus. Įrodymai teigia, kad direktoriams paprastai sekasi atpažinti efektyvius mokytojus, tačiau kiekvienos įstaigos įdarbinimo tvarka labai skiriasi.

2.2.2. Talentingų pedagogų ugdymas

Organizacijoms vis dažniau tenka investuoti į darbo jėgos išsilavinimą ir kompetencijų gerinimą dėl kvalifikuotų darbuotojų trūkumo. (Jurevičienė ir Komarova, 2010). Organizacijoms nėra lengva sukurti tinkamą aplinką mokytis ir dirbti. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami du požiūriai į talentingo darbuotojo ugdymą (Govaerts et al., 2011):

1 požiūris - „Trūkumo požiūris“

Šiuo atveju talentas yra suvokiamas kaip priemonė įveikti organizacijos trūkumus ir reikiamoms galimybėms pasiekti. Šis požiūris yra naudojamas tuomet, kai ugdymosi ar kompetencijų gerinimo veikla yra daugiausiai orientuota į iš anksto nustatytus verslo poreikius. Toks metodas padeda išspręsti konkrečias problemas, kurios trukdo pasiekti organizacinius tikslus. Kaip teigia Govaerts et al., (2011). Taigi, talentingiems darbuotojams mokymai yra atliekami tik tada, kai identifikuojama konkreči problema. Taip pat, šių mokymų poreikis nustatomas remiantis tiksliai apibrėžtomis procedūromis bei taisyklėmis.

2 požiūris - „Dėkingumo požiūris“

Dėkingumo požiūris, skirtingai nei trūkumo, yra labiau orientuotas į darbuotojo poreikius. Pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojo gebėjimams ugdyti bei stiprinti esamų talentų savybes, kaip priemonei sėkmingam organizacijos vystymuisi ir augimui. Bergeron (2004) nurodo, kad šiuo požiūriu yra skatinama darbuotojo iniciatyva išreikšti norą mokytis ir tobulėti. Taigi, organizacijos suvokia darbuotojų stiprybes kaip būdą sukurti naujas perspektyvas ir galimybes.

Govaerts et al. (2011) teigia, kad mokymosi ir darbo aplinka suformuota „dėkingumo požiūriu“ paremti darbiniai santykiai, turi didžiausią įtaką talentingų darbuotojų išlaikymui, dėl ko, organizacijos, norėdamos efektyviai ugdyti ir sustiprinti talentingų darbuotojų išlaikymo galimybę, turėtų atsižvelgti į darbuotojų išreikštą mokymosi poreikį. Efektyvus talentingų darbuotojų ugdymas yra

vienas iš talentų išlaikymą organizacijoje įtakojančių veiksnių (Michaels et al., 2001). Tuo pačiu, Jurevičienė ir Komarova (2010) pažymi, kad organizacija turi užtikrinti tinkamą darbuotojų motyvavimą ir galimybių tobulėti sudarymą bei nurodo, kad darbuotojo norui tobulėti didžiausią įtaką daro jo vertybės ir lūkesčiai. Svarbiausias dalykas, į talentą orientuotai organizacijai, yra darbuotojų mokymasis ir įgūdžių ugdymas.

Įvairių šaltinių tyrimai rodo, kad mokyklos vadovui taip pat reikia specialių mokymų, kad jis galėtų tinkamai ir laiku reaguoti į mokytojų lūkesčius. Talentingi mokytojai yra labai ambicingi ir tikisi didesnio augimo bei karjeros plėtros, ir tam reikia mokyklų direktorių pagalbos. Taigi jie liks mokykloje tol, kol organizacija kiekvieną kartą jiems suteiks galimybę išplėsti savo potencialą (Davies and Davies, 2010).

Profesinis tobulėjimas laikomas esminiu komponentu išlaikant ir tobulinti asmeninius ir profesinius gebėjimus, įskaitant vadovavimo įgūdžius (Rhodes ir Brundrett, 2007). Turiningos žinios profesinėje srityje gali būti generuojamos įvairiais būdais. Pirmiausia, mokytojai gali mokytis iš savo praktikos. Antra, mokytojai gali pakeisti savo praktiką refleksijos dėka. Trečia, mokytojai gali tapti aktyvesni kurdami naujus dalykus, pavyzdžiui mokydami ar bendradarbiaudami grupėse. Mokyklose yra svarbu sukurti atvirą ir palankų klimatą kolegų bendradarbiavimo tinklų kūrimuisi.

Terminas „išauginti savo turtą“ kartais naudojamas kalbant apie mokytojus (Giersch ir Dong, 2018). Daugelis mokyklų sugeba auginti savo mokytojus, savo mokyklose turėdami aktyvius ir dinamiškus esamų ir būsimų mokytojų klubus. Tai puikus būdas artimiau supažindinti su mokytojo profesija, bandyti suvokti pedagoginio darbo svarbą.

2.2.3. Talentingų pedagogų išlaikymas

Vienas didžiausių iššūkių šiandiniame pasaulyje yra išlaikyti ir puoselėti talentus, gebančius kurti aukštą pridėtinę vertę organizacijoms (Al Ariss, 2014). tuo pačiu išlieka atviras klausimas, kaip talentų valdymo praktikos gali palaikyti tokią aplinką, kurioje geriausi darbuotojai norėtų likti kuo ilgiau (Allen, 2010). Veloso (2014) m. straipsnyje teigiama, jog šių dienų talentai domisi ugdymo ir karjeros galimybėmis, siekia prasmingo ir iššūkius keliančio darbo bei laukia nuolatinio grįžtamojo ryšio ir pripažinimo. Visi išvardyti talentų išlaikymo elementai taip pat turi derėti su organizacijos vertybėmis, kultūra ir palaikyti ilgalaikę organizacijos strategiją. Taip pat labai svarbu talentus motyvuoti konkurencinga atlygio sistema. Moksliniai tyrimai rodo, jog talentų išlaikymui taip pat didelę įtaką daro tiesioginis vadovas bei organizacijos vadovybė: palaikymas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu bei noru likti organizacijoje.

Tyrimuose teigiama, kad paramos stoka yra pagrindinė priežastis, kodėl mokytojai keičia mokyklas ar pasitraukia iš profesijos (Ingersoll, 2001). Cogginsas et al. (2013) rekomenduoja tris

būdus, kaip padidinti mokytojų, kurie daugiau nei kelerius metus efektyviai dirba klasėse, skaičių. Pirmoji rekomendacija yra naujiems mokytojams įgyti meistriskumą. Mokytojai džiūgauja, kai jaučiasi gerai savo darbe. Siekdamas padėti mokytojams jaustis gerai jų darbe, mokyklos neturi nukreipti pradedančiųjų mokytojų į pačias pažangiausias klases, kai jų pagalba nėra pakankama, o visiems mokytojams turi būti teikiama dažna mentorystė iš patyrusių praktikų. Antroji rekomendacija remiasi į tikslo sąvoka. Mokytojai yra klasėje, nes nori patobulinti savo mokinių mokymąsi taip, kad mokiniai turėtų teigiamą poveikį. Pedagogams turi būti suteikta galimybė dirbti komandose, kurios gali tobulinti mokymo praktiką, kad daugelis studentų būtų vertinami teigiamai. Coggins et al. (2013) teigimu yra labai svarbu suteikti mokytojams savarankiškumą, kuris suteiks mokytojui laisvę mokytis, mokyti ir mokyti. Blank et al. (2014) pažymi, kad mokyklų administracija ar vadovai turėtų peržiūrėti kiekvieno mokytojo profesinio tobulėjimo planus mokslo metų pradžioje ir viduryje. Šios peržiūros tikslas - užtikrinti, kad mokytojai galėtų dalyvauti profesinio tobulėjimo veikloje, kuri lavina jų amatą. Be to, ši apžvalga suteikia galimybę direktoriui ir mokytojams aptarti, koku mastu mokytojai pasinaudoja galimybėmis vadovauti ugdymo programoms, instruktavimui, palaikymo tarnyboms, tėvų įsitraukimui ir bendruomenės plėtrai. Pabrėžtina, kad valstybė, savivaldybės, privačios mokyklos turi kasmet numatyti tam tikrą pinigų sumą vienam mokytojui, kurią galima išleisti asmeniniam tobulėjimui ir (arba) kultūriniam praturtėjimui, skatindamos mokytojus dalyvauti svarbiuose seminaruose ir konferencijose arba kreiptis dėl aukšto lygio finansuojamų programų.

Barth (2013) teigimu, vadovauti mokyklai turi ne vienas asmuo, o prie to prisidėti turi visa įtaiga. Pedagogai turėtų būti įtraukti į lyderystės mokyklose galimybes, tokiu būdu atsiranda nauji lyderystės modeliai. Pavyzdžiui JAV daugelis mokyklų eksperimentuoja su naujais mokytojų vaidmenimis. Kolegijų ir universitetų pavyzdžiai rodo, kad dėstytojai įtraukiami į sprendimus dėl mokymo programos, baigimo reikalavimų, planavimo, kolegų ir administratorių įdarbinimo, lėšų skyrimo ir erdvės naudojimo (Barth, 2013). Visi mokytojai yra svarbūs savo mokinių lyderiai, o kai mokytojams leidžiama dalyvauti bendroje mokyklos vadovybėje, mokytojas pereina nuo buvimo darbuotoju prie vadovaujančiojo mokyklos partnerio. Didžiulis profesinio pasitenkinimo jausmas lydi šią pamainą ir suteikia patyrusiems mokytojams „vidutinio valdymo“ galimybių, būtinų veiksmingai išlaikyti mokytojus (Barth, 2013).

Apibendrinant visas talentų išlaikymo praktikas galima daryti išvadą, jog šios praktikos yra glaudžiai susijusios su talentų valdymo strategija, o pastaroji turi būti siejama su organizacijos kultūra, vertybėmis bei ilgalaikė verslo strategija. Talentų išlaikymas yra vienas esminių organizacijų sėkmės veiksnių, tame tarpe ir ugdymo įstaigose, nes tik visiškai įsitraukę talentai yra linkę nuolat viršyti lūkesčius, siekti nuolatinio tobulėjimo bei geba įžvelgti prasmę savo kasdieniame darbe.

3. TALENTŲ VALDYMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Talentų valdymas mokyklose, kaip žmogiškojo kapitalo pagrindu veikiančiose organizacijose, yra svarbus ne tik pedagogų talentų valdymo aspektu, bet ir tuo, kad pagrindinė mokyklų užduotis yra nustatyti ir ugdyti mokinių talentus. Užsienyje atliktais moksliniais tyrimais buvo nustatyta, kad atitinkamos strategijos sukūrimas, yra labai naudingas mokykloms ir bendruomenei, todėl turi būti numatytos veiksmingiausios jos įgyvendinimo praktikos, atliekant tolesnius mokslinius tyrimus. Pažymėtina, kad Lietuvoje talentų valdymo tema yra labai mažai analizuota, pastebimas tiek teorinių, tiek praktinių darbų trūkumas. Kadangi talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose yra naujas ir kompleksiškas reiškinys, todėl, tikėtina, kad atliktas kokybinis tyrimas padės jį atsleisti ir suprasti. Siekiant nustatyti talentingo pedagogo sąvoką ir ištirti kaip vykdoma talentingų pedagogų identifikacija, paieška, ugdymas ir išlaikymas bendrojo ugdymo mokyklose buvo atliktas dviejų dalių empirinis tyrimas, kurio tikslas ir uždaviniai yra aprašomi šioje tyrimo metodikos dalyje.

3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – Talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose.

Tyrimo tikslas – Empiriškai ištirti talentingo pedagogo sampratą ir talentų valdymo veiksnius bendrojo ugdymo mokyklose.

Tyrimo uždaviniai

1. Atskleisti visuomenės požiūrį į talentingo pedagogo sampratą.
2. Atskleisti mokyklų vadovų ir švietimo ekspertų požiūrį į tai, kas yra talentingas pedagogas.
3. Ištirti kaip vykdoma talentingų pedagogų identifikacija, paieška, ugdymas ir išlaikymas bendrojo ugdymo mokyklose.
4. Nustatyti talentų valdymo veiksnių (talentingų pedagogų identifikacijos ir paieškos, ugdymo ir išlaikymo) svarbą bendrojo ugdymo mokyklose.

Remiantis atlikta teorine analize buvo išskirtos 5 tiriamos temos:

1. Talentingo pedagogo samprata
2. Talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose
3. Talentingų pedagogų identifikacija ir paieška
4. Talentingų pedagogų ugdymas
5. Talentingų pedagogų išlaikymas

3.2. Tyrimo metodai

Šiame darbe buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą, pagrindžiant tuo, kad būtų surinkta kuo objektyvesnė informacija, atskleidžianti būtent bendrojo ugdymo mokykloms būdingus bruožus (Bitinas et al., 2008). Tyrimo tikslas yra pateikti rekomendacijas ir pasiūlymus dėl talentų valdymo tobulinimo bendrojo ugdymo mokyklose. Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkta metodų trianguliacijos strategija. Šiame tyrime taikoma dvilypė trianguliacija:

- informacijos šaltinių trianguliacija – šiuo atveju informacijos šaltiniai yra mokyklų vadovai, švietimo ekspertai, visuomenė, LR įstatymai ir kt.
- duomenų rinkimo metodų trianguliacija – dokumentų analizė ir kokybinius interviu.

Kelių metodų derinimo strategija pasirinkta sąmoningai, kad įvairiapusiškas tyrimas kuo geriau atskleistų nustatytus tyrimo uždavinius. Merkio (1995) nuomone, derinant skirtingus metodus siekiama pažvelgti į problemą iš įvairių pusių. Didėja tikimybė surinkti išsamesnius ir patikimesnius tyrimo duomenis, kas didina ir viso tyrimo patikimumą.

3.2.1. Dokumentų analizės metodas

Tikslas: remiantis oficialiais ir neoficialiais, viešai prieinamais dokumentais, atskleisti talentingo pedagogo sampratą.

Metodas: surinkti duomenis sisteminami kokybinės *content* analizės metodu.

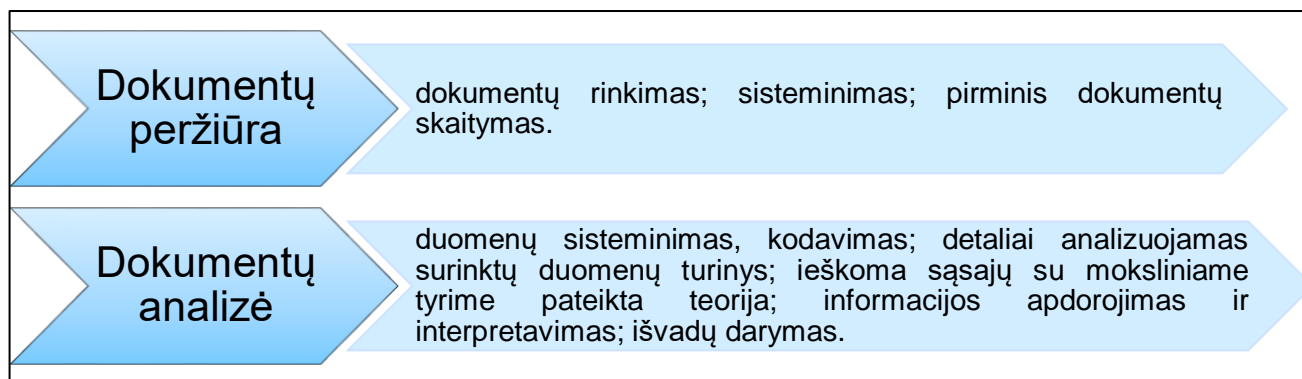
Tyrimo imtis. viešai prieinami resursai, tokie kaip internetiniai tinklalapiai (pilnas šaltinių sąrašas nurodytas Priede Nr. 1)

Uždaviniai:

1. atskleisti visuomenės požiūrį į talentingo pedagogo sampratą numatytuose šaltiniuose;
2. apdoroti surinktą informaciją, nustatant kiekybinius indikatorius.

Tyrimo instrumentų aprašymas ir tyrimo etapai. Dokumentų turinio analizė yra dokumentų tyrimo būdas, numatantis jo turinio vertinimą tais aspektais, kurie yra svarbūs tyrėjui. Dokumentų analizėje informacijos šaltiniais yra įvairaus tipo dokumentai. Dokumentuose užfiksuotos situacijų ir įvykių interpretacijos, individų požiūriai, nuomonės, patirtys. Remiantis talentingo pedagogo literatūros apžvalga, galima teigti, kad nėra vieningos talentingo pedagogo sampratos. Tokiu atveju dokumentų analizė buvo pasirinkta kaip papildomas tyrimo metodas siekiant kuo objektyviau išsiaiškinti talentingo pedagogo sampratą. Tyrime ištirti viešai prieinami internetiniai šaltiniai, kuriuose skelbiama

visuomenės nuomonė. Pasirinktų dokumentų turinio analizė buvo atliekama kokybinės *content* analizės pagalba.



3 pav. Dokumentų analizės tyrimo etapai (šaltinis: parengta darbo autorės)

3.2.2. Pusiau struktūruotas interviu metodas

Tikslas: remiantis pusiau struktūruoto interviu rezultatais atskleisti 5 tiriamų temų sampratas.

Metodas: pusiau struktūruotas interviu, duomenis sisteminami kokybinės *content* analizės metodu.

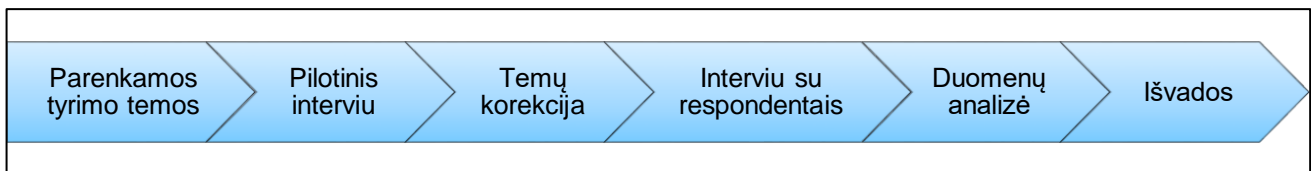
Imtis: Tyrimo dalyviai atrenkami ne atsitiktiniu būdu. Formuojant tikslinę respondentų grupę, yra atsižvelgta į: kiekvieno jų patirtį dirbant švietimo srityje; jų pačių ekspertiškumą, kuris vertintas remiantis darbo patirtimi su pedagogais; užimamas pareigas ir/ar specializaciją; kompetencijas turinčias didelę reikšmę atliekamam tyrimui. Tyrime dalyvavo 9 respondentai: 6 mokyklų vadovai, 3 švietimo ekspertai, konsultantai ir Lietuvos Respublikos švietimo sistemos atstovai.

Uždaviniai:

1. atskleisti mokyklų vadovų ir švietimo ekspertų požiūrį į tai, kas yra talentingas pedagogas;
2. ištirti ar / kaip vykdoma talentingų pedagogų identifikacija, paieška, ugdymas ir išlaikymas bendrojo ugdymo mokyklose;
3. nustatyti talentų valdymo veiksnių (talentingų pedagogų identifikacijos ir paieškos, ugdymo ir išlaikymo) svarbą bendrojo ugdymo mokyklose;
4. apdoroti surinktą informaciją, nustatant kiekybinius indikatorius.

Tyrimo instrumentų aprašymas ir tyrimo etapai. Giluminis pusiau struktūruotas interviu buvo pasirinktas, numatant temas, kurias norima ištirti, tačiau leidžiant pašnekovui detalizuoti jo organizacijoje esančią situaciją arba darbo patirtį. Pasirinkus tokį metodą yra gaunamas didesnis informacijos kiekis lyginant su struktūriniu interviu, taip pat yra suteikiama galimybė respondentui pateikti savo suformuotus, unikalius atsakymus, kurie ne tik papildo renkamus duomenis, bet ir atskleidžia respondentų patirtis, leidžia giliau ir išsamiau išnagrinėti tyrimo problemą respondentų

požiūriu (Tidikis, 2003; Bryman ir Bell, 2014). Tyrimo modelis sudarytas iš 6 etapų: temų parinkimų, pilotinio interviu, temų korekcijos, interviu su respondentais, duomenų analizės ir išvadų (žr. pav. 4). Pilotinis interviu atliekamas su vienu iš pasirinktųjų respondentų, siekiant išanalizuoti ar gaunamas pakankamas informacijos kiekis tyrimui. Jeigu atlikus pilotinį interviu paaiškėja, kad informacijos nepakanka, arba yra neaktualių temų, atliekamos tyrimo plano korekcijos. Surinkus 10 respondentų nuomonę, naudojantis kompiuterine programa, atliekama duomenų analizė, tokiu būdu suskirstant kiekvieną atsakymą į kategorijas ir subkategorijas. Pastebėjus tam tikras tendencijas tarp respondentų pateiktų atsakymų yra suformuluojamos tyrimo išvados ir pasiūlymai. Pasirinktos naudoti priemonės yra diktofonas interviu pokalbiams įrašyti arba Microsoft Teams video ir audio pokalbių programa, bei programa “Atlas” skirta kokybinių tyrimų analizei parengti. Ši programa padėjo stranskribuoti duomenis, patogiai suskirstyti medžiagą į kategorijas ir subkategorijas, pastebėti vyraujančias tendencijas ir apibendrinti rezultatus.



4 pav. **Pusiau struktūruoto interviu tyrimo etapai** (šaltinis: parengta darbo autorės)

1 lentelė. **Tyrimui pasirinktų respondentų turima patirtis ir darbovietė** (sudaryta darbo autorės)

Respondentas	Turima patirtis ir išsilavinimas	Darbovietė
Respondentas 1	Pedagogas, lektorius ir privataus darželio-mokyklos steigėjas Vilniuje. Švietimo srityje dirba daugiau kaip 40 m. Per savo 15 m. darbą įstaigos direktorės pozicijoje yra sukaukęs didelę patirtį pedagogų karjeros, jų ugdymo ir išlaikymo srityje. Net 20% pedagogų dirba jau virš 10 metų šioje įstaigoje.	Privati įstaiga
Respondentas 2	Lietuvos socialinių mokslų daktaras, edukologas, konsultantas švietimo klausimais Lietuvoje, tarptautinių mokyklų tarybos švietimo vertintojas ir privačių ugdymo įstaigų tinklo steigėjas Lietuvoje.	Privati įstaiga
Respondentas 3	Edukatorius, lektorius, turintis pedagoginį išsilavinimą filologijos srityje, ilgametę patirtį vadovaujant vienai geriausių gimnazijų Lietuvoje. Darbo patirties įgijo tokiose šalyse kaip Vokietija ir Jungtinės Amerikos Valstijos.	Valstybinė įstaiga
Respondentas 4	Pedagogas, švietimo srityje dirbantis jau virš 20 metų, vadovauja valstybinei bendrojo ugdymo mokyklai Klaipėdoje. Darbo patirties įgijo tokiose šalyse kaip Jungtinės Amerikos Valstijos, Danija.	Privati įstaiga
Respondentas 5	Edukatorius, pedagogas, švietimo srityje dirbantis jau virš 15 metų, vadovauja valstybinei bendrojo ugdymo mokyklai Alytuje. 8 metus vadovavo bendrojo ugdymo mokyklai Airijoje.	Valstybinė įstaiga

Respondentas 6	Edukatorius, lektorius, Lietuvoje pradėjęs vykdyti švietimo veiklą nuo 1993 m. ir įsteigęs vieną pirmųjų privačių mokyklų Vilniaus mieste. Įstaigoje dirba pedagogai iš įvairių šalių, vyksta nuolatinės mokytojų stažuotės užsienyje.	Privati įstaiga
Respondentas 7	Pedagogas, švietimo srityje dirbantis jau virš 20 metų, vadovauja valstybinei bendrojo ugdymo mokyklai Vilniuje.	Privati įstaiga
Respondentas 8	Psichologas, Švietimo lyderystės konsultantas, sertifikuotas vadybos konsultantas ir ugdomojo vadovavimo specialistas. Turi daugiau kaip 20 m. konsultacinio, dėstomojo ir organizacinio darbo patirtį. Personalo valdymo profesionalų asociacijos (PVPA) valdybos narys, Lietuvos vadybos konsultantų asociacijos (LVKA) valdybos narys, vienos personalo konsultantų įmonės vadovas.	-
Respondentas 9	Humanitarinių mokslų daktaras, savo ilgametės karjeros laikotarpiu dirbo švietimo ir mokslo ministro patarėjo, ŠMM sekretoriaus pareigas, Lietuvos mokslo tarybos narys, švietimo ir mokslo viceministro pareigas. Taip pat yra SKVC, LMT, Europos Komisijos ekspertas, įvairių komisijų, darbo grupių narys, priklauso Europos aukštojo mokslo erdvės Lietuvos ekspertų grupei.	-

Pusiau struktūruoto interviu tyrimo modelis. Remiantis atlikta teorine analize, buvo išskirti trys talentų valdymo procesai, siekiant apibrėžti konceptualų tyrimo modelį. Šie veiksniai išskirti tyrime kaip trys pagrindinės temos: talentingų pedagogų identifikacija ir paieška, talentingų pedagogų ugdymas ir talentingų pedagogų išlaikymas. Tyrime yra numatyta pridėti dvi įvadinės pokalbio temas apie talentingo pedagogo ir talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose sampratą. Šios temos padės greičiau suorientuoti respondentus, praplės aptariamos temos kontekstą ir padės geriau suvokti respondentų nuomonę tam tikrais klausimais. Pokalbių pabaigoje bus aptariama talentų valdymo reikšmingumo tema. Kadangi tyrimų šia tema teorinėje analizėje nerasta, yra svarbu išsiaiškinti apibendrintą tyrimo ekspertų nuomonę šiuo klausimu. Ši interviu klausimyno loginė seka bus taikoma mokyklų vadovų ir švietimo ekspertų klausimynui.

Tema	Galimi klausimai
<i>Talentingo pedagogo samprata</i>	Kas, jūsų nuomone, yra talentingas pedagogas? Kaip galėtumėte jį apibūdinti? Koks / ar yra talentingo pedagogo išskirtinumas?
	Koks procentas bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų yra/gali būti laikomi talentingais?
<i>Talentų valdymo samprata</i>	Kas, jūsų nuomone, yra talentų valdymas?
	Koks yra talentų valdymo vaidmuo bendrojo ugdymo mokyklose?
	Ar mokyklos planuoja talentų poreikį? Kokia jūsų patirtis?
<i>Talentingų pedagogų identifikacija ir paieška</i>	Kas bendrojo ugdymo mokyklose yra atsakingas už pedagogų paiešką ir talentingų pedagogų identifikaciją?
	Kaip yra vykdoma pedagogų atranka? Ar yra numatyti aiškūs procesai, strategija?
	Ar yra nustatyti kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama ieškant talentingo pedagogo? Kokios turėtų būti jo kompetencijos ir kas jas nustato?
	Kaip yra vykdomas formalus talentų identifikavimo procesas?
	Kas leidžia identifikuoti mokytoją kaip talentingą pedagogą?
	Ar talentingo pedagogo statusas turi laiko terminą?
<i>Talentingų pedagogų ugdymas</i>	Kokios talentingų pedagogų ugdymo praktikos yra taikomos bendrojo ugdymo mokyklose? Kuo / ar jis skiriasi nuo kitų pedagogų ugdymo?
	Ar bendrojo ugdymo mokyklose yra / turėtų būti sistema, aktyviai skatinanti talentingų pedagogų ugdymą?
	Ar visada pedagogai turi galimybę ugdyti savo stipriausias talentų savybes? Kaip dažnai jie ja pasinaudoja?
	Kaip mokyklų vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso?
	Kuo paremtos ugdymo praktikos: mokymais, ugdymo programomis ar patirtimis?
	Kas yra svarbiau talentingo pedagogo ugdyme: profesinis ar asmeninis tobulėjimas?
	Ar bendrojo ugdymo mokyklos turi strategiją, kaip sukurti naujas perspektyvas ir galimybes talentingiems pedagogams?
<i>Talentingų pedagogų išlaikymas</i>	Kaip bendrojo ugdymo mokyklose yra vertinama talentingų pedagogų veikla? Kuo / ar ji skiriasi visų kitų pedagogų veiklos vertinimo?
	Kokios talentų išlaikymo praktikos yra taikomos bendrojo ugdymo mokyklose?
	Ar bendrojo ugdymo mokyklose investuoja į talentus? Kaip?
	Kokios (ar) yra numatytos talentingų pedagogų motyvavimo ir skatinimo priemonės?
	Kokią įtaką turi mokyklų vadovai talentingų pedagogų išlaikymui?
	Kokios privilegijos suteikiamos išskirtinai talentingiems pedagogams?
<i>Talentų valdymo svarba bendrojo ugdymo mokyklose</i>	Kokius galėtumėte išskirti svarbiausius talentų valdymo tikslus bendrojo ugdymo mokyklose?
	Ar talentų valdymas yra/galėtų būti reikšmingas jūsų įstaigoje?

	Kaip manote, ar efektyvus talentų valdymas daro įtaką talentingų pedagogų karjerai ir darbo rezultatams?
	Kokios yra jūsų rekomendacijos talentų valdymo tobulinime bendrojo ugdymo mokyklose?

Rezultatų analizės ypatumai. Analizuojant tyrimo rezultatus svarbiausia yra teisingai suprasti ir perteikti respondentų išsakytas mintis. Tyrimo išvados turi būti pagrįstos tiksliais respondentų citatomis. Darant rezultatų analizę išvadas reikėtų pagrįsti tiksliais tiriamųjų citatomis. Dažnai darant tyrimo analizės išklotines respondentų pasisakymai yra trumpinami, išbraukiama perteklinė su tyrimu nesusijusi informacija, tokiu atveju tyrėjui reikia būti atsargiam, kad nebūtų prarasta ar neteisingai interpretuota svarbi informacija. Tyrimo metu vienas svarbiausių dalykų yra išlikti objektyviam ir stengtis neperteikti savo asmeninės nuomonės interpretuojant respondentų mintis.

Tyrimo etika. Atliekant magistrinio darbo tyrimą bus laikomasi tyrimo etikos principų. Prieš tyrimą tiriamieji informuojami apie tyrimą ir jo esmę, kad galėtų laisvanoriškai apsispręsti apie dalyvavimą tyrime. Tiriamieji visuose tyrimo etapuose yra saugomi nuo galimos žalos, užtikrinamas konfidencialumas. Atliekant tyrimą laikomasi etikos normų, vengiama šališkumo, išvados ir faktai pateikiami realūs, neiškreipti ir neveikiami suinteresuotų asmenų. Tiriamieji bus informuoti, jog jiems pageidavus jie galės susipažinti su tyrimo medžiaga ir pateiktomis išvadomis. Taigi atliekant tyrimą bus laikomasi šių pagrindinių etikos principų: laisvanoriškumas, anonimiškumas, privatumas, konfidencialumas.

TYRIMO REZULTATAI

Atlikus mokslinės literatūros analize buvo padarytos išvados, kad nėra vieningos nuomonės apibrėžiant gerą ir /ar šiuolaikinį mokytoją, šios sąvokos koncepcija yra nuolat kintanti. Taip pat pažymėtina, kad švietimo ekspertai vengia naudoti sąvoką „talentingas mokytojas“. Kadangi pati „talento“ sąvoka neturi tikslaus apibrėžimo, galima bandyti gretinti „gero mokytojo“ ir „talentingo mokytojo“ sąvokas. Šio dokumentų analizės metodo tikslas remiantis oficialiais ir neoficialiais, viešai prieinamais dokumentais, atskleisti talentingo pedagogo sampratą. Duomenis buvo renkami iš įvairių viešai prieinamų šaltinių ir sisteminami *content* analizės metodu.

3 lentelė. **Talentingo pedagogo samprata** (sudaryta darbo autorės)

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai	Šaltinis
Pašaukimas	Jis yra ir talentingas pedagogas, vedamas pašaukimo	Š1
	Mokytojo darbas yra sudėtingas, sunkus, reikalaujantis daug kompetencijų, todėl jį dirbti gali tik tas, kuris jaučia pašaukimą.	Š2
	Ne veltui Lietuvoje dažnai sakoma: „Mokytoju gimstama, ne tampama.“	Š3
	kertinė gero mokytojo savybė yra nė nekvestionuojama – būti nuo Dievo – turėti pašaukimą. Mokytojas – tai žmogus, tvirtai apsisprendęs būti mokytoju, jaučiantis aistrą savo darbui, meilę vaikams ir besidžiaugiantis kiekviena mokymosi proceso akimirka.	Š16
Empatiškas	būna pakantus vaiko ar jo oponento nuomonei, nesikarščiuodamas apmąsto jos atsiradimo priežastis ir motyvus, kartais net ima juos aiškintis.	Š3
	Iš mokyklos laikų prisimenu tik vieną – chemijos – mokytoją. Ji atitiko visus idealaus mokytojo kriterijus: komunikabili, nesudaranti barjero tarp moksleivių ir savęs...>	Š4
Komunikabilus	talentingas pedagogas atranda „deimančiukų“ ir tarp išdykėlių bei neklauzadų, ir tarp prieštaraujančių	Š3
	atitiko visus idealaus mokytojo kriterijus: komunikabili	Š4
	Taip pat mokytojas turi būti labai komunikabilus, nes jis turi bendrauti ne tik su mokiniais, bet ir su jų tėveliais, savo kolegomis	Š5
	Supratingi, komunikabilūs, išmanantys savo darbą, šiek tiek griežti	Š10
Tam tikrų bruožų visuma	Viena aišku, talentas – labai sudėtingas asmenybės savybių kompleksas, jungiantis asmenybės išsilavinimo ir gebėjimų įvairiapusiškumą	Š3
	Ypač daug pedagoginių elementų yra žmogaus veikloje, vadovaujant kitiems <...> Istorija rodo, kad žymus mokslininkas ne visada būna didis žmogus, bet talentingas mokytojas – visada yra ir didis žmogus	Š3
Lyderis	Studijuodamas dar kartą supratau, kad šiuolaikinis mokytojas iš esmės yra vadybininkas.	Š7
	Vaikams turi būti smagu ir jie turi suprasti, kad kartais klysta ir suaugusieji, ir profesionalai. O suklydę jie mokosi iš savo klaidų, geba sau atleisti ir moka iš savęs pasijuokti bei judėti toliau.	Š5

	Savo studentams kartojame, kad šiandienos mokyklose vertinamas kūrybiškumas, inovatyvios idėjos, drąsa rizikuoti ir priimti sprendimus, todėl tik mokytojas lyderis gali įkvėpti mokinius, motyvuoti, įtraukti į naujas veiklas,	Š9
	Kaip ugdyti priklauso ne tik nuo kartų, bet ir nuo skirtingų kiekvieno asmens poreikių, tad lankstesnis požiūris ir drąsa išbandyti kitokius ugdymo metodus padeda atrasti geriausią kelią.	Š13
	mokytojas turi būti drąsus. Visi, kas netingi, šiais laikais peikia, bara mokytojus, moko juos. Mokytojas turi turėti drąsos dirbti taip, kaip turi dirbti mokytojas	Š14
	Pabrėžiu, mokytojas turi būti laisvas ir drąsus žmogus, jis negali bijoti susimauti, negali bijoti, kad kažkas jam lips ant galvos. Be to, jis negali bijoti pasakyti „nežinau“.	Š15
Kūrybingas	geba kūrybiškai ugdyti praktinius mokinių gebėjimus	Š6
	Didelę įtaką geresniems mokinių mokymosi rezultatams turi mokytojo gebėjimas rasti naujų, įvairesnių mokymo strategijų, metodų ir taikyti juos ugdymo procese, taip pat mokytojo inovatyvumas ir kūrybingumas.	Š8
	Savo studentams kartojame, kad šiandienos mokyklose vertinamas kūrybiškumas.	Š9
Lankstus	Šiandieninis mokytojas – besimokantis, lankstus ir kūrybingas	Š8
	Pedagogas neneigia, kad dirbant mokykloje pasitaiko ir sudėtingų situacijų. Kartais jam pavyksta pačiam jas išspręsti, bet tenka klausti patarimo ir vyresnių kolegų. Vaikino nuomone, mokytojas turi mokėti bendrauti su mokiniais, būti tvirto, lankstaus, pozityvaus charakterio.	Š12
Šiuolaikinis / inovatyvus	Šiuolaikiškas ir inovatyvus. Diskusijos dalyvių nuomone, geras mokytojas turi gebėti naudotis įvairiais šių laikų įrankiais – informacinėmis technologijomis, finansinio raštingumo abėcėle. Šiandienos mokinių gyvenimas be išmaniųjų technologijų neįsivaizduojamas ir mokytojas turi domėtis šiuo kontekstu.	Š16
	šiuolaikinis mokytojas – toks, kuris visada mokosi, nebijo ir nori tobulėti.	Š17
	Geras mokytojas yra tas, kuris eina koja kojon su pasauliu, nepamiršdamas pamatinių dalykų.	Š11
	Taip pat reikia būti šiuolaikiškam, galima bendrauti su mokiniais naudojantis socialiniais tinklais.	Š18
Unikalus	Šiuolaikinis mokytojas, jei jis yra geras mokytojas – neįtalpinamas į rėmus, jis juos peržengia. Jo šiuolaikiškumo ir profesionalumo ženklas yra unikalumas.	Š19

Atlikus šį tyrimą, galima patvirtinti, mokslinės literatūros analizės metu padarytas išvadas, kad talentingo pedagogo sąvoka itin retai sutinkama bei naudojama norint kalbant apie pedagogus. Dažniausiai sutinkame šiuolaikinio ir gero pedagogo sąvokas. Pabrėžtina, kad visuomenė bandydama apibūdinti gerą pedagogą įvardija daugiausiai asociacijų su šiais mokytojo bruožais: pedagoginiu pašaukimu, empatija, komunikabilumu, lyderiu, drąsia asmenybe, kūrybingumu, lankstumu, šiuolaikiškumu, inovatyvumu ir unikalumu.

Pusiau struktūruoto interviu metodu buvo siekiama atskleisti mokyklų vadovų ir švietimo ekspertų požiūrį ir supratimą apie tiriamų temų sampratas. Iš pradžių respondentai dalinosi nuomone apie pačią talentingo pedagogo sąvoką ir samprotavo, kokie pedagogai galėtų būti vadinami talentingais.

4 lentelė. **Talentingo pedagogo samprata** (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentingo pedagogo samprata	Talentingas pedagogas turi pasižymėti įvairių savybių visuma	<p>R1: „Talentingas tai turėtų būti toks ypatingų gebėjimų turintis žmogus“. Galima pavadinti talentingu tiesiog mes įsivaizduojame, kad talentas turi ypatingų gabumų, bet pedagogas turėtų būti toks, kuris iškyla virš vidurkio</p> <p>R2: „Tokių savybių rinkinys nėra vienas bruožas, tai yra daug bruožų viename žmoguje.“</p> <p>R3: „Talentingas mokytojas turėtų turėti talentą visose srityse, turėti talentą galbūt visose kompetencijose.“; „O talentingas mokytojas, jis atlieps visų lūkesčius.“</p> <p>R5: „Vis dėlto talentingas pedagogas, tai turėtų būti daugelio bruožų visuma.“</p> <p>R6: „tai tuos tris punktus sudėjus - žinojimą, patyrimą, ir tai kas prigimta žmogaus, mano supratimu, turbūt geriausiai apibrėžtų, kas tai yra talentingas pedagogas.“</p> <p>R7: „Talentingas pedagogas yra pedagogas, kuris pasižymi tam tikrų savybių visuma.“</p> <p>R8: „talentingas pedagogas yra tas kuris geba daugiau negu kiti. Jis turi turėti pilną „bagažą“ savybių, kad galėtų būti pavadintas talentingu.“</p>
	Talentingas pedagogas tai įgimtas dalykas	<p>R1: „Talenta is pirmiausiai gimstama, o paskui jie yra atpažįstami procese.“</p> <p>R2: „Turbūt aš kai galvoju apie talentingą pedagogą aš galvoju, kad tai yra „on top“ prie gero pedagogo, nes turbūt tai yra susiję su prigimtinėmis tam tikromis savybėmis, kaip kalba H.Gardneris, ieško to pedagoginio intelekto.“</p> <p>R3: „Jis gali neturėti išsilavinimo, bet tiesiog jam yra duota ir jis gali būti mokytojas, talentingas mokytojas, būtent dėl tam tikrų įgimtų savybių.“; „Vienu žodžiu, čia yra labai plati ta sąvoka iš tikro ir kitas dalykas, jeigu tu sakai, talentingas mokytojas – tai pas jį yra natūralūs gebėjimai.“</p> <p>R4: „Mano nuomone įgimtas. Patirtys yra tik įrankiai, kuriuos tu įgauni, bet kaip jais naudotis tu turi nuojauta arba jos neturi. Aš mėgstu tą patarlę „mokytojas nuo Dievo arba neduok Dieve“. <...> Aš tikiu, kad gebėjimas būti talentingu mokytoju yra prigimtinis dalykas.“</p> <p>R5: „Na kaip kurie autoriai sako, kad pedagogui reikia turėti pašaukimą.“</p> <p>R6: „Tai talentingam pedagogui būtini tam tikri prigimtiniai gebėjimai ir tuos prigimtinius gebėjimus, kurių neišsiugdysi, neišmoksi, neperskaitysi, ne patirim įgysi, jie yra labai svarbus ir finale, tikriausiai, ir nulemia ar galimybę tą pedagogą pavadinti talentingu.“</p>

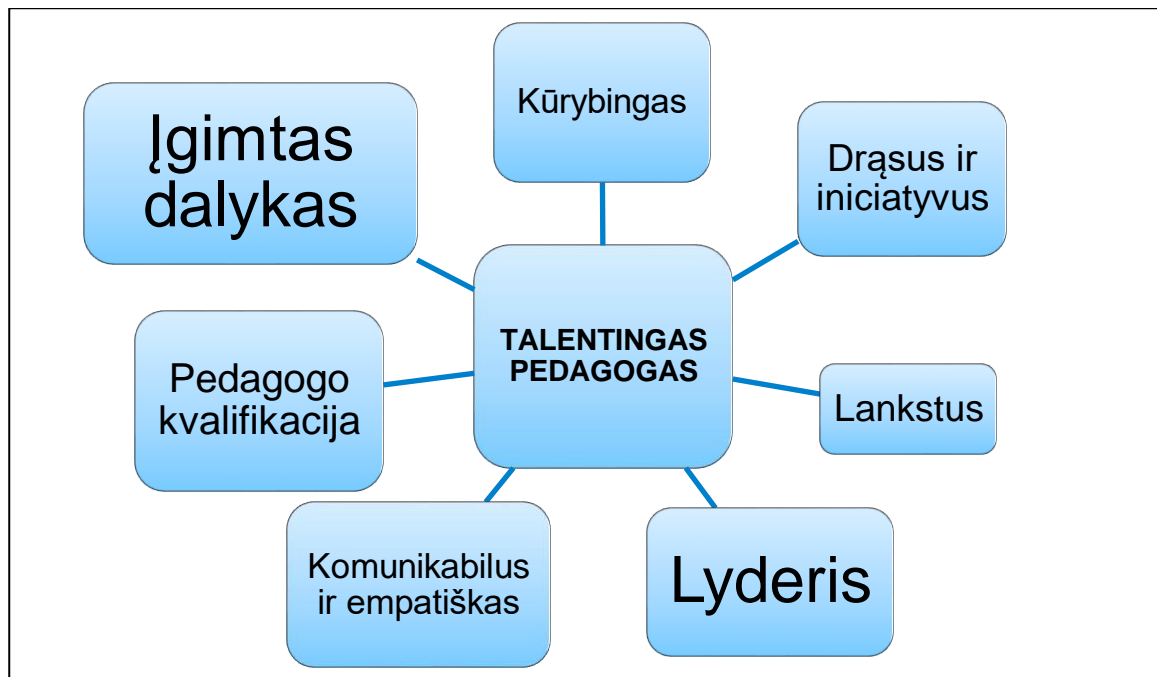
		<p>R7: „Aš galvoju, kad tai įgimtas dalykas, nes tam tikrų dalykų tu tikriausiai negali išmokti arba tu gali galbūt išmokti, bet tai tau neteiks malonumo.“</p> <p>R8: „talentingas pedagogas yra vis dėlto įgimtas dalykas.“</p> <p>R9: „Mano nuomone, pati talento sąvoka reiškia, kad žmogus turi turėti prigimtines savybes. Na pavyzdžiui, talentingam pedagogui yra žymiai lengviau ir greičiau pasiekti tikslą, kažko išmokti ar kažką padaryti, negu kitiems pedagogams, nes jis turi prigimtinių savybių.“</p>
	Talentingas pedagogas turintis pedagoginių bazinių žinių ir kompetencijų	<p>R1: „<...> gebėjimai, kurie yra surašyti geros mokyklos koncepcijoje.“</p> <p>R2: „Ir geram, ir talentingam yra bazinis rinkinys savybių bendras, t.y. pedagoginė kvalifikacija ir metodologijos sampratos ir metodų taikymas. <...> turintis teorinį pagrindą, suvokiantis plačiau ugdymo teorijas, žinantis teoriškai dalykus, turintis praktikos ir gebantis tą teoriją atnešti į klasę.“</p> <p>R3: „Didžioji dalis jų yra įstatymų numatytos kompetencijos.“</p> <p>R4: „Pirmiausia mokytojas <...> turi atitikti teisinius reikalavimus t.y. turi turėti tinkamą išsilavinimą.“</p> <p>R5: „Yra aiškiai aprašyta pedagogų kompetencijų aplankas, yra etikos kodeksas, yra švietimo ir ugdymo studijų kryptių aprašas, kuris apibrėžia kokius gebėjimus turi turėti studijas baigęs pedagogo kvalifikaciją turintis asmuo.“</p> <p>R6: „Bet iki tikro talento, taip kaip ir muzikoj, lygiai tas pats, improvizuoti ir rodyti savo talentą gali tik tas, kas jau puikiai ir labai gerai išmano pagrindus.“</p> <p>R8: „nepamirštos turi būti ir bazinės žinios, bendrosios pedagoginės kompetencijos.“</p>
	Talentingas pedagogas yra kūrybingas	<p>R1: „Kūrybiškas, nes kaip tu dirbsi su vaikais ir ugdysi kūrybiškumą neturėdamas jo pats.“</p> <p>R2: „Geras pedagogas tikrai turi būti be galo kūrybiškas ir kūrybiškumo erdvė lietus per kraštus.“</p> <p>R4: „Jis turi būti kūrėjas ir tai manau neatsiejama nuo talentingo mokytojo.“</p> <p>R6: „Kitas dalykas, kuris nepaprastai svarbus <...> tai tiksliausiai būtų kūrybiškumas, bet aš dar kartais matau kaip intuiciją, tiesiog žmogus turi intuiciją.“</p> <p>R7: „Pirmiausiai jis turėtų būti <...> kūrybiškas.“</p>
	Talentingas pedagogas yra lankstus	<p>R1: „Talentingas pedagogas turi <...> mokėjimą keisti situacijose, mokėjimą sukurti dinamišką aplinką ir matyti, kad jeigu kažkas nesiseka, tai mokėti pakeisti situaciją.“</p> <p>R2: „<...> turi į dalykus žiūrėti labai lanksčiai. Turi turėti spontaniškumo, kad tu galėtum keisti dalykus čia ir dabar, nes planai tam ir yra, jie ateina pasiruošę pamokai, bet ta pamoka gali už 3 minučių gali išvirsti į kažką kitą. Ir tas labai svarbu, kad tai ir įvyktu, nes kartais vaikai pasuka dalykus visai kita linkme.“</p> <p>R4: „Žmogus vėlgi turi būti lankstus, jis turi gebėti dirbti komandoje ir priimti kito nuomonę.“</p>

		R7: „Pirmiausiai jis turētu būti lankstus,<...> kad jis bet kokioje situacijoje jis galētu lanksčiai į ją pažiūrėti, prisiderinti. Kaip aš sakau geras, talentingas pedagogas tai tas pedagogas tas, kuris visuomet turi planą A, B ir C.“
	Talentingas pedagogas turi lyderio savybių	R1: „Jis turi būti iniciatyvus <...>. Tai yra kartu ir lyderio savybės, nes jis turi būti lyderis savo klasėje. Talentingas pedagogas turi <...> įkvėpti kitus, matyti, vertinti. Kaip tu įkvėpsi vaiką jei tu su juo nekalbėsi, nemokėsi jo motyvuoti, jeigu nemokėsi jo įvertinti, pasidžiaugti <...>.“ R3: „O jeigu kalbėti apie talentingą pedagogą tokiomis sąvokomis, ta prasme, švietiškoms sąvokomis, tai aš manau, kad tai yra mokytojas lyderis.“ R4: „Talentingas pedagogas geba valdyti klasę, jaučia vaikus, turi žvilgsnį į ateitį ir „netupi“ šios dienos problemose.“ R5: „Lyderis mokytojas turi gebėti rasti problemas, nebėgti nuo jų, o jas matyti, pripažinti, spręsti, jausti atsakomybę už savo ar kitus mokinius.“ R7: „<...> būti grupės, klasės lyderiu, nes talentingas mokytojas yra tas pas, kurį seka visa jo klasė, ir kuris uždega vaikus, ir kuris randa skirtingus metodus, skirtingiems vaikams, skirtingai pateikia juos, įsiklauso į vaikus.“; „Man talentingas ir lyderis labai susiję dalykai.“ R8: „Talentino pedagogo pagrindinė savybė yra buvimas autoritetu, lyderiu klasėje.“
	Talentingas pedagogas yra drąsus ir iniciatyvus	R1: „Jis turi būti iniciatyvus, nes kaip tu dirbsi su vaikais ir ugdysi kūrybiškumą neturėdamas jo pats, tik tiesiog pirmame pokalbyje to iniciatyvumo tu nematai. Tai yra kartu ir lyderio savybės, nes jis turi būti lyderis savo klasėje.“ R2: „<...> nes aš tikiu, kad talentingi inicijuos tam tikrus dalykus ir jie bus „creatoriai“, kurie eis į priekį su vėliava ir turės daugiau iniciatyvų.“ R4: „Visų pirma tai yra drąsus žmogus, nes talentingas žmogus yra talentingas mokytojas. Jis turi drąsiai nebijoti žvelgti į ateitį, turi nujausti ir numatyti ateitį ir matyti ką dirba, vardan ko dirba, turi galvoti dėl ko dirba, jis turi domėtis švietimo tendencijomis ir žiūrėti į priekį ir nebijoti drąsiai imtis inovatyvių dalykų.“ R6: „Paprastai, apskritai pedagogo profesija, ji reikalauja tokių socialinių įgūdžių ir tokių socialinių savybių, kad žmogus būtų iniciatyvus, geras pedagogas nebus tas, kuris slepiasi už kolonos.“ R8: „Talentingi mokytojai turi būti iniciatyvūs.“
	Talentingam pedagogui patirtis nėra svarbiausias dalykas	R3: „Jis gali neturėti išsilavinimo, bet tiesiog jam yra duota ir jis gali būti mokytojas, talentingas mokytojas.“ R4: „Talentingas mokytojas gali neturėti sukaupęs didelės praktinės patirties, talentingas mokytojas gali ateiti visiškai be jokios patirties.“ R6: „Mes žinome, kad ateina pas mus mokytojų, kurie neturi daug patirties, neturi už nugaros trijų diplomų, dviejų magistrų ir ten kažko, bet tiesiog intuityviai labai greitai

		<p>pajunta, kas tai yra bendravimas su vieno ar kito amžiaus tarpsnio vaiku, kas tai yra ugdymo proceso organizavimas nuo... iki, kaip jis ten galėtų vykti ir jie mokosi bedirbdami, ir tikrai tokių pavyzdžių ir savo įstaigoj mes esame turėję, kai ateina net kitos srities studijas pabaigę žmonės ir per dvejus trejus metus tampa, tikrai, puikiais pedagogais.“</p> <p>R7: „Būti mokytoju nuo Dievo nebūtinai reikalingas pedagoginis išsilavinimas, ta prasme, kad tu būtum tuo talentingu, tai taip mūsų įstaigoje jų yra ir aš juos tikrai pažįstu ir džiaugiuosi, kad jie yra.“</p> <p>R8: „Pedagoginis stažas nėra pats svarbiausias dalykas, nes išdirbti metai ne visada rodo pedagogo kompetencijas ir talentą.“</p>
	Talentingas pedagogas yra komunikabilus ir empatiškas	<p>R1: „<...> jei nemokėsi komunikuoti, nes tu bendrauji su vaiku, tai ko bus vertas tas talentas. Yra pasaulyje daug pavyzdžių kai ypatingai talentingas žmogus, bet jis nemoka komunikuoti pavyzdžiui imant labai stereotipiškai menininkus ar IT specialistus, talentus, kurie išranda kažką, bet jei jis neturi gebėjimo komunikuoti, tai jisai gali talentas tam tikroje srityje. Mokytojas šitoje vietoje turi turėti ypatingai gebėjimą komunikuoti, ypatingai empatiją turi turėti.“</p> <p>R2: „<...> aišku be galo komunikabilus, nes mes dirbame trikampyje t.y. mokytojas, vaikas, tėvai, gal ir keturkampyje yra mokyklos administracija ir bendri mokyklų reikalavimai.“; „Visada dar atkreipiame į komunikabilumą, gero mokytojo požiūrį ir santykį su vaikais.“</p> <p>R3: „<...> mes žiūrime į empatiją, kaip žmogus bendrauja iš tikrųjų mūsų susitikimo metu, kiek galima suprasti apie jo empatiją.“</p> <p>R4: „Aišku turi būti komunikabilus, tai yra labai svarbu, nes yra dirbama su vaikais ir reikia mokėti komunikuoti su tėvais.“</p> <p>R6: „<...> tai empatiją iš tikrųjų ir tą pasiaukojimo arba tarnystės suvokimą laikau vienu iš tų prigimtinių dalykų, kuriuos tiesiog žmogus turi arba neturi.“</p>
	Talentingas pedagogas tai sudėtinga asmenybė	<p>R1: „Dažnai nutinka taip, kad iniciatyvūs ir talentingi pedagogai yra nepatogūs vadovams, su jais yra sudėtingiau dirbti, būtent kalbant apie įstaigos administraciją. Mokyklos vadovams reikia mokėti prisitaikyti prie talentingų mokytojų ir gebėti rasti su jais bendrą kalbą.“</p> <p>R2: „Dažnai talentingas žmogus yra sudėtingas žmogus.“; „Talentingi žmonės dažnai būna išskirtiniai ir dažnai egoistiški ir turintis kažkokių išskirtinių bruožų.“</p> <p>R4: „Talentingi žmonės truputėlį „parautais“ stogais, dažnai tokie žmonės būna nelabai patogus ir truputėlį „ledlaužiai“; „<...> talentingi žmonės kartais yra neparankus, jie eina ir „bargas šiauria“.“</p>
	Talentino pedagogo sąvoka yra vengiama	<p>R5: „tas mokytojas, kuris turi žinių ir gebėjimų kaip dirbti ir jis dirba, tai jis čia galėtų būti vadinamas talentingu? Bet ši sąvoka labai abejotina ir aš jos vengčiau.“</p>

		R6: „Tai pirmiausia, didžiausias toks netikėtumas yra tame, kad tikriausiai niekas Lietuvoje, nu kaip niekas, labai retai Lietuvoje apskritai išgirsi žodžius, talentas ir pedagogas, skambančius greta vienas kito. Mes nesame pripratę pedagogus vadinti talentingais ar manyti, kad jie yra talentingi. <...> „edukologijos studijose, talentingas pedagogas, kaip sąvoka, kaip terminas, naudojimas labai retai.“
Kiek yra talentingų pedagogų įstaigoje	Talentingų pedagogų yra labai maža dalis	R1: „Trečdalį galėčiau įvardinti jei imtume visus.“ R2: „Niekas nepaskaičiavo, bet man atrodo, kad čia turėtų galioti tos tradicinės proporcijos, kai mes apie klasę kalbame būna trečdalis talentingų vaikų, trečdalis vidutinių ir trečdalis tokių, kuriems reikia pagalbos. Spėčiau su mokytojais irgi yra panašiai viena dalis talentingi, antra dalis geri mokytojai, treči, kuriems reikia pagalbos arba net nereikėtų dirbti mokytojais.“ R3: „Jeigu kalbėti apie mūsų mokyklą, tai aš galvoju talentingų mokytojų yra kokie 3%.“ R4: „Darželyje yra tik penktadalis dėl didelės kaitos.“; „Mokykloje situacija geresnė talentingų pedagogų apie ketvirtadalis.“ R6: „Iš šimto, dešimt procentų, manau, galėtų būti vadinami talentingais pedagogais.“ R7: „Iš tiesų jų yra, bet ne daug. Drįsčiau teigti, kad apie 10-15% įstaigoje dirbančių pedagogų galėčiau pavadinti talentingais.“ R8: „bendru šalies mastu būtų labai sunku įvertinti, tačiau atsižvelgiant į bendrą situaciją drįsčiau teigti, kad Lietuvoje yra 2-3 % talentingų pedagogų.“ R9: „Manyčiau, kad kiekvienoje mokykloje yra vos keli talentingi pedagogai, sakyčiau, kad 2-3 mokytojai. Aišku, reikėtų tuos skaičius didinti ir čia yra didžiulė spraga Lietuvos švietimo sistemoje. Pavyzdžiui Skandinavijos šalyse pedagogo profesija yra labai prestižinė ir vertinama. Todėl pedagogo profesija ten renkasi geriausi mokiniai ir studentai, todėl talentingų mokytojų skaičius tose šalyse yra ženkliai didesnis.“

Atlikus respondentų atsakymų analizę, pasitvirtino teorinės dalies rezultatai, kad nėra vieningos nuomonės dėl talentingo pedagogo apibrėžimo. Akivaizdu, kad talentingas pedagogas siejamas su daugybe savybių ir apibūdinimų, todėl net septyni respondentai linkę manyti, kad talentingas pedagogas turi būti talentingas visose srityse, turi turėti ypatingų gebėjimų ir apskritai, tai yra daugelio savybių visuma. Tačiau pokalbių metu pavyko išgryninti kelis dažniausiai pasikartojančias ir labiausiai respondentų pabrėžiamas kompetencijas ir bruožus.



5 pav. **Pagrindiniai talentingo pedagogo bruožai** (šaltinis: parengta darbo autorės)

Didžioji dalis respondentų komentarų buvo pastebėta įvardijant, kad talentingas pedagogas visų pirma yra lyderis. Pedagogas turintis lyderio savybių geba motyvuoti savo mokinius, valdyti klasę, įkvėpti kolegas ir spręsti iškilusias problemas. Daugiau nei pusė respondentų paminėjo, kad kūrybiškumas ir talentas yra neatsiejami dalykai. Anot respondentų, pedagogas nebūdamas kūrybingu negali mokyti savo mokinius kūrybiškumo, o tai viena svarbiausių ugdymosi priemonių. Tarp daugumos nuomonių buvo paminėta, kad talentingas pedagogas turi būti drąsus ir iniciatyvus. Respondentai teigia, kad dažniausiai būtent drąsūs ir nuomonę turintys mokytojai inicijuoja pagrindinius pokyčius mokyklose, domisi švietimo tendencijomis, skatina visus judėti į priekį, nebijoti imtis naujovių, o visi šie dalykai atneša didelę naudą kiekvienai ugdymo įstaigai ir jos mokiniams. Taip pat respondentai pabrėžia, kad talentingas pedagogas neišsivers be nuoširdžios empatijos savo mokiniams bei komunikabilumo. Respondentas (R1) teigia, kad jeigu mokytojas nemoka komunikuoti ir bendrauti su vaiku, tai jo talentas bus nieko vertas. Talentingas pedagogas turi jausti savo vaikus, būti jiems empatiškas, o mokėjimas rasti bendrą kalbą ir prisitaikyti prie mokinių, anot respondentų, yra neatsiejamas dalykas pedagogo profesijoje. Respondentas (R6) apskritai pedagogo profesiją įvardijo kaip tarnystę ir pasiaukojimą vardan kitų gerovės. Respondantai - mokyklų vadovai, išskyrė būtent talentingų pedagogų lankstumą. Patyrę švietimo atstovai teigia, kad dirbant su vaikais ypatingai svarbus gebėjimas greitai reaguoti į spontaniškai besikeičiančias situacijas, laisvai adaptuotis bet kurioje aplinkoje ir kadangi mokytojo darbas yra įvardijamas kaip kolektyvinis darbas, tai talentingas pedagogas turi mokėti prisiderinti tiek prie vaikų, tiek prie kolegų ir vadovybės. Svarbu pažymėti, kad būtent valstybinių mokyklų vadovai ir švietimo ekspertai pabrėžė talentingų pedagogų būtinumą

atitikti švietimo įstatymuose numatytus reikalavimus, turėti tvirtą teorinį pagrindą ir pedagogo kvalifikaciją. Tačiau net penki respondentai, tarp jų daugiausiai buvo privačių mokyklų atstovų, padarė išvadą, kad praktinė pedagoginė patirtis ne visada yra svarbiausias dalykas. Keli mokyklų vadovai teigia, kad savo įstaigose turi pavyzdžių, kai pedagogai neturi ilgamečio pedagoginio stažo ir kvalifikacijos, tačiau jie gali juos drąsiai įvardinti kaip talentingus pedagogus. Šią išvadą galima patvirtinti tuo, kad visi respondentai vienbalsiai teigia, kad būti talentingu pedagogu yra įgimtas dalykas. Respondentas R4 netgi įvardijo šią prielaidą apibūdinančią patarlę, kad būna „mokytojai nuo Dievo“, o būna ir „neduok Dieve“. Kone visų respondentų nuomonės sutapo ir dėl talentingų pedagogų skaičiaus tiek jų įstaigose, tiek bendrai Lietuvoje. Respondentai teigia, kad tik labai mažą dalį pedagogų galėtų pavadinti talentingais. Galima daryti prielaidą, jog šie nedideli skaičiai glaudžiai susiję su išvadomis, kad talentingas pedagogas turi turėti tam tikrų prigimtinių žmogaus savybių. Be kita ko, respondentai išvelgė dar vieną, talentingus pedagogus išskiriančią savybę – jų asmenybės sudėtingumą. Buvo paminėta, kad su talentingais pedagogais yra sunkiau rasti bendrą kalbą, prie jų reikia prisitaikyti, o dėl savo unikalumo ir išskirtinumo su jais yra ženkliai sudėtingiau dirbti, ypač vadovybei. Taip pat keli respondentai pažymėjo, kad vengtų sąvokos „talentingas pedagogas“ ir, kad švietimo srityje toks terminas apskritai retai sutinkamas.

Apibendrinant, pagal gautus duomenis galima matyti, kad respondentai kalba apie kelis aspektus identifikuojant talentingo pedagogo sąvoką, neišskirdami kažkokios vienos konkrečios savybės, o dar ir atvirkščiai, pažymi, kad talentingas pedagogas jiems siejamas su visų bruožų ir kompetencijų rinkiniu. Kadangi tokiu savybių rinkiniu pasižymintys mokytojai yra sutinkami retai, galimai dėl šios priežasties talentingų pedagogų skaičius ugdymo įstaigose yra labai mažas.

Bendrojo ugdymo mokyklų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to, kaip efektyviai bus naudojamos jos darbinės jėgos - mokytojai. Talentų valdymas yra viena iš darbuotojų valdymo sistemos grandžių, kurios įgyvendinimas lemia įstaigos vystymosi sėkmę. Šiame tyrime respondentai buvo klausiami kaip jie supranta talentų valdymą ir kaip jie sieja šį procesą su bendrojo ugdymo mokyklomis.

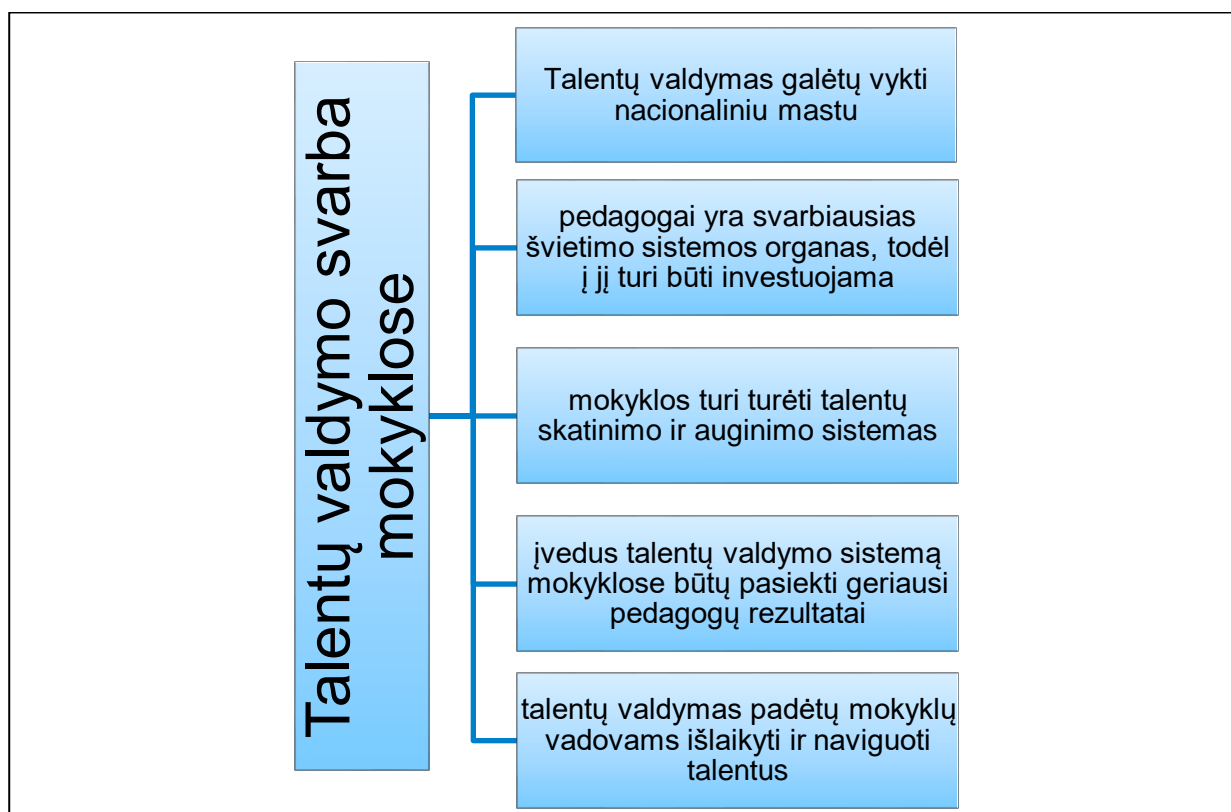
4 lentelė. **Talentų valdymo samprata** (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentų valdymo samprata	Respondentai nėra susidūrę su talentų valdymo sąvoka	R1: „Iš tiesų nelabai ką galėčiau pakomentuoti dėl talentų valdymo ir tikrai nežinočiau kaip jį apibūdinti.“ R2: „Tiesą sakant teoriškai terminas kaip ir girdėtas, bet šia tema nesu gilinusi.“ R4: „Asmeniškai nesu daug skaičiusi apie šias sistemas, nes dažniausiai svarbiausia yra tiesiog rasti mokytojus.“ R5: „Tokios kaip koncepcijos nesu girdėjusi.“ R6: „supratau, kad nežinau, kas tai yra talentų valdymas“

		<p>R7: „Tai yra pats baisiausias klausimas, kuris gali būti, nes tikrai neturiu konkretaus atsakymo.“</p> <p>R8: „Su talentų valdymu švietimo srityje nesu susidūrus.“</p> <p>R9: „Na ką galiu pasakyti, aš manau, kad Lietuvos švietimo sistemoje tikrai nėra vykdomas talentų valdymas. Mokyklos neturi žinių apie talentų valdymą.“</p>
	Talentų valdymo vaidmuo bendrojo ugdymo mokyklose	<p>R2: „Man atrodo, kad talentų valdymas yra sąlygų sudarymas tiems talentams skleisti, kad jie visą savo turimą potencialą išnaudotų būtent ugdymui, o ne kažkokių buitinių dalykų sprendimui.“</p> <p>R6: „tai ką mes galvojam mąstydami apie talentus? Mes juk negalvojam apie mokytojus, kad mes turim juos valdyti, o galvojom apie mokinius.“</p> <p>R6: „Aš manau, kad talentų valdymas reikalingas, bet ne tada, kai mokytojas ateina į mokyklą, o talentų valdymas pedagogine prasme, bendrojo ugdymo prasme, jis yra labai aktualus pirmaisiais studijų metais, arba prieš pat stojant į studiją.“</p> <p>R7: „Man atrodo, kad talentų valdymas yra galimybė duota pasireikšti jo talentui, leisti jam išsiskleisti, kad jis galėtų savo stiprybes panaudoti įstaigos labui ir visam tam ėjimui į priekį sklandžiam. Vadovo pareiga yra pažinti savo komandos narius, atrasti net ir menkiausius talentus ir leisti jiems skleisti, taip motyvuojant juos.“</p>
	Talentų poreikio planavimas - pedagogų trūkumas	<p>R1: „Pirmiausiai vienas iš tokių momentų yra, kad turi mokytoją ir džiaugiesi, todėl talentų poreikio neplanuojame.“</p> <p>R2: mokytojų kaita vyksta ir čia galbūt turime tokią visuotinę problemą, kad gerų, talentingų pedagogų nėra „prūdai“.</p> <p>R3: „mes tik galvojam, kaip pritraukti mokytojus, kad mes tiesiog turėtume mokytojų, nesvarbu ar jie bus geri, ar talentingi, nes jų yra akivaizdus trūkumas.“</p> <p>R4: „Problema šiais laikais, kad imi mokytoją kokį tik gauni, nes padėtis katastrofiška ir jų labai trūksta, ir tada jokių talentų iš jų nesitiki.“</p> <p>R5: „Na šiais laikais kai gerų mokytojų trūksta, tai be abejo turi būti strategija.“</p> <p>R6: „apskritai su konkretintos, išgrynintos tos tokios talentų paieškos ir poreikio planavimo įstaigoje neturime. Dažnu atveju tenka džiaugtis jeigu netikėtai pasitaiko arba pavyksta privilioti geresnį mokytoją.“</p>
Talentų valdymo svarba mokyklose	Talentų valdymą bendrojo ugdymo mokyklose sieja su ateitimi	<p>R1: „Būtų smagu, jeigu talentų valdymas švietime bent didžiuosiuose miestuose būtų vystomas, o jei imant mažus miestelius, tai bent jau rajono mastu.“</p> <p>R2: „Galų gale tai yra ateities klausimas, mes ugdome vaikus, mes ne silkių fabrike dirbame, tai iš tikrųjų į tai reikėtų investuoti ir tą reikėtų apgalvoti“</p> <p>R4: „Jei galvojant apie ateitį vienareikšmiškai mokykla turi turėti talentų skatinimo ir auginimo sistemas.<...> Aš manau vienareikšmiškai reikalingas, nes ypatingai mokyklose</p>

		<p>reikia talentingų žmonių. Jei kažką nori keisti reikia pradėti nuo švietimo.“</p> <p>R5: „švietimas keičiasi taip sparčiai, kad joks iš tiesų net vienas žmogus jis nėra pajėgus aprėpti to pokyčio ir apskritai versle kalba apie tai, kad tik komandos gali aprėpti pokyčius, o švietime tai vienareikšmiškai gali žmonės ugdytis, bet tai turi būti daroma sisteminiu lygiu, ir talentų valdymas galėtų padėti aprėpti tą poreikį kompetencijų visoms mokyklos.“</p> <p>R6: „Aišku, mes renkames iš tos jūros pedagogų, kuri čia dabar yra, bet jeigu galvojama apie ateities pedagogus, tai jų talentų valdymas, identifikavimas ir jiems patiems įsivardinimas man, atrodo, irgi taip pat yra labai svarbus.“</p> <p>R7: „Aš manau tai turėtų turėti didžiulę vertę ir didžiulę prasmę, nes išaiškėtų mokytojų siekiamybės, tikslai, jie žinotų kur link turi eiti, kur ta šviesa tunelio gale į kurią jie eina, į ką jie turi lygiuotis, kaip turi dirbti. Talentingiems mokytojams irgi reikalinga tam tikra navigacija.“</p> <p>R8: „Aš manyčiau, kad vienareikšmiškai tai būtų be galo vertinga ir naudinga bet kokiai švietimo įstaigai. Juk kitų sferų organizacijos labai aktyviai dirba su talentų valdymu tam, kad būtų pasiekti geriausi darbuotojų rezultatai. Todėl švietimo sritis irgi galėtų skirti daugiau dėmesio talentingų ir gerų pedagogų palaikymui.“</p> <p>R9: „Taip, tikrai vertinga. Talentingiausi žmonės visada tempia organizacijos ar įstaigos kartelę į viršų ir kuo daugiau talentingų žmonių vienoje vietoje tuo labiau galima pakelti įstaigos pridėtinę vertę. Taip pat labai svarbu turėti strategijas kaip tuos talentus motyvuoti, kad sulauktume tik teigiamo rezultato ir taip pat žinoti kaip juos išlaikyti įstaigoje“</p>
--	--	--

Kadangi talentų valdymo tema Lietuvoje yra labai mažai analizuota, juo labiau švietimo srityje, todėl kone visi respondentai paklausti kaip jie supranta talentų valdymo sąvoką tik paminėjo, kad nėra susidūrę su šia samprata anksčiau ir negali pateikti savo nuomonės šiuo klausimu, todėl tai turėjo įtakos sąvokos apibrėžimui išsiaiškinti. Sekantis klausimas padėjo labiau atverti talentų valdymo mokyklose sampratą ir respondentai bandė paaiškinti talentų valdymo vaidmenį mokyklose. Du respondentai (R2 ir R7) paminėjo, kad talentų valdymas tai galėtų būti sąlygų ar galimybių sudarymas pedagogų talentams pasireikšti ir atsiskleisti. Taip pat buvo paminėta ir mokyklos vadovo svarba talentų valdyme, kadangi jis turi gebėti atpažinti tuos talentus savo komandos nariuose ir motyvuoti juos. Kalbant apie talentų poreikio planavimą, didelė dalis respondentų išvelgė kaip opią problemą, kadangi šalyje vyrauja akivaizdus pedagogų, o ypač talentingų pedagogų, trūkumas. Tokiu atveju talentų poreikio planavimas yra sunkiai įsivaizduojamas procesas, kaip patys respondentai teigia, kad „*šiais laikais, kad imi mokytoją kokį tik gauni, nes padėtis katastrofiška ir jų labai trūksta, ir tada jokių talentų iš jų nesitiki*“. Pokalbio metu respondentai talentų valdymą bendrojo ugdymo mokyklose pradėjo sieti su ateities galimybėmis ir išvelgė šiuos aspektus:



6 pav. Talentų valdymo svarba mokyklose (šaltinis: parengta darbo autorės)

Apibendrinant gautus respondentų atsakymus, galima teigti, kad ilgametę patirtį švietimo sistemoje turintys ekspertai, teigia, kad talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose turėtų didžiulę vertę ir prasmę, o talentų valdymo strategijos padėtų motyvuoti ir išlaikyti talentingus pedagogus.

Sekantys klausimai respondentams buvo sudaromi pagal, išanalizavus mokslinius tyrimus ir literatūrą, išskirtus tris dažniausiai pasikartojančius ir labiausiai akcentuojamus talentų valdymo procesus: talentų identifikaciją ir paiešką, talentų ugdymą ir talentų išlaikymą.

Šiame darbe išanalizuotoje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad mokyklose yra skiriama labai mažai dėmesio pedagogų paieškos ir įdarbinimo procesui. Tolesni klausimai apėmė būtent talentingų pedagogų paieškos ir identifikavimo procesą.

5 lentelė. Talentingų pedagogų paieška ir identifikacija (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentingų pedagogų paieška	Talentų ieško patys mokyklų vadovai	R1: „Atranką vykdo direktorius ir pavaduotojas.“ R3: „Labai priklauso nuo valstybinės mokyklos dydžio, bet mes neturim personalo kažkokio tai žmogaus, kuris atsakingas už personalą ir dažniausi, tai yra vadovo užduotis surasti puikų mokytoją, gerą mokytoją arba iš viso mokytoją.“

	Talentų ieško personalo specialistai	<p>R2: „Pas mus atsakingas personalo vadovas ir pakopos vadovas.“</p> <p>R4: „Mūsų įstaigoje mokytojų paieška užsiima personalo vadovas.“</p> <p>R6: „pirmoji atranka vyksta su personalu vadovu“</p> <p>R7: „Pirminis žmogus, kuris už tai atsakingas yra personalo vadovas, kuris skaito CV, kuris ieško tame popieriaus lape žmogaus aprašyme tam tikrų kablukų, kurie galėtų parodyti, kad „wow“ čia yra įdomi asmenybė, kad jį turinti tam tikrų talentų ir galėtų juos panaudoti dirbant mūsų įstaigoje.“</p>
	Visiems pedagogams taikomas vienodas atrankos procesas	<p>R1: „Atrankos procesas visada toks pats.“</p> <p>R2: „Man atrodo svarbu kriterijai atrankos, ko tu ieškai ir kokius reikalavimus pedagogui keli, o pats procesas yra aiškus ir vienodas visiems kandidatams.“</p> <p>R3: „mes pateikiame savo lūkesčius, mes renkames kartu su pavaduotoja, kalbame su bendruomene, yra iš mokyklos bendrovės atstovas, kuris dalyvauja pokalbyje, taip ir ieškome.“</p> <p>R6: „Atrankos procesas yra nuoseklus, jis vyksta visą laiką vienodai ir visą laiką taip pat.“</p> <p>R7: „Aš manau, kad tai bendras dalykas skirtas visiems, nes „you never know“ kokį tu ten perlą atrasi ir iš tikrųjų net neįsivaizduoju kaip būti kažkaip daroma kitaip ir ieškoma tarp talentingų ir tiesiog paprastų pedagogų.“</p>
Talentingų pedagogų identifikacija	Talentus identifikuoja visa bendruomenė	<p>R2: „Vaikai ir tėvai tuo pirminiu momentu negali įtakoti pasirinkimu. Mokytojus atranka ir priima ir už tai yra atsakinga mokyklos administracija ir mokyklos vadovai. <...> Paskui kai žmogus dirba mes gauname atgalinį ryšį iš tėvų, iš vaikų gauna tėvai ir tada perduoda mums, tai gaunasi tokia grandinė.“</p> <p>R3: „Talentingą mokytoją turi identifikuoti ir pasakyti, kad tu iš tikrųjų esi talentas, tu esi pats geriausias mokytojas, neužtenka vieno žmogaus, pvz. vadovo, tai turi būti daugiau žmonių.“; „vaikai, kolegos ir aišku tėvai.“</p> <p>R4: „pakopų vadovai bando identifikuoti gerus mokytojus ir bando pamatyti jų talentus.“</p> <p>R6: „Mes, kaip įstaiga, tikrai mėgstame susižavėti žmonėmis, kurie padaro gerą pirmą įspūdį ir todėl, manau, palengva išeisime iš šitos tokios praktikos ir daugiau iš tikrųjų suteiksim sau patiems galimybių pamatyti tą žmogų ne tik, kad pokalbyje su direktore, su pakopos vadovu, bet ir klasėje. Kitose organizacijose, berots, tai vadinasi vertinimas 360 laipsnių ir manau, kad tai yra labai pasiteisinantis dalykas.“</p> <p>R7: „Kitas dalykas padalinio vadovas, kuris susitinka su tuo žmogumi ir užduoda įvairius provokuojančius klausimus, kurių atsakymui reikia daug kūrybos, daug netradicinių įžvalgų ir drąsos <...> Iš tikrųjų trečią atrankos etapą pas mus padaro vaikai <...> Taip, būtent tų etapų metu mes atrandame tą talentingą mokytoją.“</p>

	<p>Talentams identifikuoti reikia laiko</p>	<p>R2: „Bet realiai kai jau žmogus yra tavo ugdymo įstaigoje tai vis tiek yra ir kolegos, kurie stebi vieni kitų pamokos ir labai greitai pamatai kas yra kas ir pamatai kaip žmogus dirba ir gali pasakyti ar priėmėi gera sprendimą ar tu suklydai.“ R3: „jeigu kalbėti apie identifikavimą, tai aišku iš to pirmo pokalbio, tai tu tikrai negali pasakyti ar tas kandidatas yra talentingas pedagogas. <...> ko gero dviejų metų, tai tikrai reikia, kad galėtum identifikuoti mokytoją, būtent talentą.“ R4: „Realiai laikas ir praktinis darbas, tikriausiai. Praktiškai po kokio pusmečio galima pajauti su koku mokytoju turime reikalą.“ R6: „o talentingą pedagogą identifikuojame kada, po ketvirtųjų darbo metų.“ R7: „Taip, būtent tų darbo etapų metu mes atrandame tą talentingą mokytoją.“</p>
	<p>Talentingo pedagogo statusas turi laiko terminą</p>	<p>R1: „Yra talentingų mokytojų, kurie yra nuo pirmos iki paskutinės dienos darbe ir jie yra mokytojai iš didžiosios raidės. Yra tokių, kurie trumpalaikiai, tarsi žvaigždės.“ R2: „galima prarasti, nes ne statusas dirba, dirba žmogus. Ir gali būti tam tikrų aplinkybių kai tu matai, kad žmogus turi potencialą, kad jis gali, bet dėl tam tikrų aplinkybių jis to nedaro ir tos aplinkybės gali būti labai įvairios ir subjektyvios ir objektyvios.“ R3: „aš manau neturi termino“ R4: „Ar talentingas gęsta? Manau gęsta su laiku, nes gali keistis gyvenimo aplinkybės.“ R6: Mano supratimu ne, neturi. <...> Vėliau to talento ir tų tokių prigimtinių gebėjimų reikia mažiau, bet talentingo pedagogo laiko terminą, aš nemanau.“ R7: „Manau, kad termino neturi. Tačiau čia yra kaip ugnis, jei tu laiku neįdėsi malkų, ugnis nustoja degti.“ R9: „Tikrai ne. Talentas gali būti tik nuolat tobulinamas ir vystomas.“</p>

Analizuojant respondentų atsakymus, moksliniuose tyrimuose nurodoma informacija dėl mokytojų įdarbinimo pasitvirtino. Iš tiesų pedagogų įdarbinimas paprastai yra decentralizuotas procesas, būtent kalbant apie valstybines mokyklas, kurį mokyklos lygmeniu vykdo direktorius, kuris neturi žmogiškųjų išteklių valdymo išsilavinimo, todėl neturėdami centralizuotos įdarbinimo sistemos, vadovai linkę kurti savitas sistemas, kuriose samdo mokytojus, remdamiesi jų pačių kurta interpretacija. Šio tyrimo respondentai, kurie yra valstybinių mokyklų vadovai, patvirtino, kad pedagogų paiešką vykdo patys, nes dauguma mokyklų tiesiog negali skirti lėšų pasamdyti atskiram darbuotojui. Šioje vietoje svarbu pabrėžti, kad privačių švietimo įstaigų vadovai, pažymi, kad jie turi personalo vadovus, kurie yra atsakingi už mokytojų atranką ir valdo visą paieškos ir įdarbinimo procesą. Tačiau tiek valstybinių, tiek privačių įstaigų atstovai aiškina, kad visiems pedagogams, tame tarpe ir talentingiems, yra taikomas vienodas atrankos procesas. Respondentai (R2; R7) tame įžvelgia

ir teigiamą pusę, teigdami, kad vienodas atrankos procesas taikomas todėl, kad niekada negali žinoti kokį „perliuką“ gali atrasti ir kartais netgi patys kandidatai nežino savo užslėptų talentų.

Klasifikuojant tyrime dalyvavusių respondentų pasisakymus dėl talentingų pedagogų identifikavimo, buvo išskirti du aspektai: pirmasis, kad talentus identifikuoja visa bendruomenė, antrasis, kad talentams identifikuoti reikia laiko. Dauguma respondentų linkę teigti, kad talentingą pedagogą galima identifikuoti pasitelkus kelių suinteresuotų šalių nuomone: vadovų, vaikų ir tėvų. Kadangi mokytojas glaudžiai bendradarbiauja su visomis trimis šalimis, galima daryti prielaidą, kad pasitelkti tik vadovų ar tik personalo specialistų nuomone būtų klaidinga. Taip pat keli respondentai pabrėžia, kad talentų identifikacijai reikia ne tik kelių nuomonių, bet ir laiko. Nors respondentų atsakymuose buvo pateiktos skirtingos nuomonės dėl pačio identifikavimo laikotarpio (vieni nurodė pusmetį, kiti du ar net keturis metus), be kita ko šioje vietoje svarbu paminėti, kad visi patvirtino, jog atpažinti talentingą pedagogą tikrai užtrunka. Kitas, ypatingo respondentų susidomėjimo sulaukęs klausimas buvo apie talentingo pedagogo statusą ir jo laiko terminą. Šiuo aspektu respondentų nuomonės išsiskyrė: vieni yra tvirtai įsitikinę, kad talentingas pedagogo statusas išlieka visam gyvenimui ir mokytojas negali jo prarasti (R3; R6; R9), kiti teigia, kad kartais talentai, dėl tam tikrų aplinkybių, užgęsta (R1; R2; R4; R7).

Pedagogo profesija reikalauja nuolatinio tobulėjimo ir kompetencijų gerinimo. Sekantys interviu klausimai apėmė talentingų pedagogų ugdymo problematiką.

6 lentelė. **Talentingų pedagogų ugdymas** (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentingų pedagogų ugdymas	Talentingi pedagogų ugdymas skiriasi nuo kitų pedagogų	R1: „Turėtų nesiskirti, tik manau, kad talentingam pedagogui tiesiog reikalavimai yra didesni, bet jie natūraliai kyla <...> ir automatiškai vadovai matydami jo veiklos rezultatus jie mato, kad tai ir mokyklos kaip ir organizacijos kyla pridėtinė vertė, todėl duoda įsipareigojimų daugiau ir mato, kad jis yra imlus ir geba mokytis gal ir daugiau į kvalifikacijas siunčia ir tas matomumas to žmogaus yra didesnis, nes žinai, kad šitam žmogui duosi ir viskas bus gerai.“ R2: „Manau, kad skiriasi. Paprastai mes koncentruojamės į silpniausių mokytojų grandį. Ten mes sugauname daugiausia ir kažkokio atgalinio neigiamo ryšio.“ R6: „Mes suvokiame, kad talentingais mokytojais mes galime daugiau pasitikėti, todėl jiems turbūt kartais ir pasiūloma daugiau, tarkim, jeigu galime jam pasiūlyti išvykimą Erasmus kažkokį tai projektą, tai, be abejo, pirmiausia žiūrime į tuos mokytojus, kurie ir yra tie mūsų talentingieji, su kuriais mes einam visur, į mūšį, pas tėvus, į klasę, į seminarus.“

		<p>R7: „Taip, iš tikrųjų siunčiame labiau tuos talentingus mokytojus, tuos labiau nusipelnčius mokytojus.; O tie kur talentingi mes jiems dar duodame dar daugiau bonusų.“</p> <p>R9: „Ugdymas visų mokytojų gali būti vienodas, standartinis, tačiau talentingi mokytojai turi gauti ženkliai daugiau papildomų galimybių, jiems reikia suteikti šansų pasisemti daugiau žinių“</p>
	Mokyklų vadovų vaidmuo yra labai svarbus talentingų pedagogų ugdyme	<p>R1: „Manau, kad jie turi tikrai daug svorio. <...> Čia viena iš vadovų kompetencijų, kad jie mokėtų auginti talentus.“</p> <p>R2: „Visų pirma geras vadovas tiesiog privalo palaikyti geras iniciatyvas, nes tai ką įdedi į žmonės tada gauni keturgubai atgal. Antras dalykas jei tu esi geras vadovas, tai tu gali pakreipti tam tikrus žmones į tam tikras sritis, kurios naudingos mokyklai. Jei tai sutampa su mokyklos strategija ir su žmogaus strategija, tai yra iš vis puiku.“</p> <p>R3: „Aš tai galvoju, kad mokyklų vadovai turi labai didelę įtaką. Man labai sunku kalbėti apie kitus, bet mūsų mokykloje, jeigu paklaustume pavyzdžiui mokytojų, tai jie drąsiai pasakytų, kad visada gali ateiti pas direktorių ir išsakyti savo pageidavimus dėl įvairių mokymų ar priemonių.“</p> <p>R4: „vis tiek kai kuriuos dalykus reikia gesinti kai kuriuos palaikyti, matyti kas yra svarbu, manau mokyklos administracija čia labai didelį vaidmenį turi“</p> <p>R5: „Jie turėtų vaidinti svarbų vaidmenį ir jie turėtų būti žmonės, kurie visą procesą prižiūri, jei ta mokykla yra tobulėjanti ir auganti, tai čia vienareikšmiškai vadovo organizacinė planavimo kompetencija ties tuo turėtų pasireikšti, kaip padėti savo mokytojams įgyti to ko jiems labiausiai reikia, bet ar jie tai daro, tai labai įvairiai.“</p> <p>R6: „Aš manau, kad užima, todėl kad vis tiek refleksija, pakopų vadovų refleksija, administracijos susirinkime yra nuolatinė, dažna“</p> <p>R7: „Taip, svarbus. <...> Ne visuomet mokytojams užteks drąsos, kitas dalykas gali tiesiog nutingėti ir tam tikrą dalyką neatlikti, nes daugumai žmonių reikia postūmio, spyrio, kad jie išjudėtų iš mirties taško“</p> <p>R8: „Vadovai turi rūpintis savo kolektyvu, stengtis suteikti jiems kuo platesnes galimybes skleisti ir vystyti, ieškoti būdų kaip pagerinti jų „gyvenimą“ mokyklose.“</p>
	Daugiausiai dėmesio skiriama silpnosioms savybėms ugdyti	<p>R1: „pirmiausiai aišku tų kurių yra silpnos kompetencijos, tai pirmiausiai reikia tas silpniausias kelti.“</p> <p>R2: „Man atrodo, kad gal čia ir minusas ir iššūkis, kad mes visada susikoncentruojame į silpnybes <...> Rečiau būna, kad galvojame pastiprinti tą sritį, kurioje žmogus ir taip stiprus, nes mes norime iš pedagogo universalumo.“</p> <p>R4: „Dažniausiai mokytojai ugdomi „kaišiojant skylės kur sakykim jis turi mažiausiai kompetencijų. Seminarai, kursai, mokymai ir visą kitą, būtent tose vietose kur jaučiame trūkumą.“</p> <p>R5: „jeigu galvoti apie visos mokyklos kokybę, tai manau galbūt daugiau dėmesio turi būti skirta tiems, kurie yra</p>

		<p>pradedantieji, patiria iššūkių, kad paskui išvengtų mokykla gaisrų gesinimo.“</p> <p>R7: „Mes matome jei jam kažkur labai nesiseka, tai mes sakome eik ten ir pasimokyk <...> labiau stengėmės pastiprinti kur jam nesiseka.“</p>
	Asmeninis ir profesinis tobulėjimas tai neatsiejami dalykai	<p>R1: „Tai nėra atsiejami dalykai, tu niekur nenuėsi be profesionalumo. Tu gali būti ypatingai profesionalus, bet jei neturėsi asmeninių savybių, jei nemokėsi komunikuoti, nes tu bendrauji su vaiku, tai ko bus vertas tas talentas.“</p> <p>R2: „Man atrodo labai lygiagrečiai, nes aš neišsivaizduoju profesinio tobulėjimo be asmeninio.“; Man atrodo, kad čia yra vienos nuo kito priklausomi dalykai ir nėra taip, kad tu vienoje srityje tu gali tobulėti ir pasiekti aukštumą, o kitose degraduoti.“</p> <p>R3: „Aš manau, tai yra be galo susieta. Tu negali jaustis gerai, kaip profesionalas, jeigu tu jausiesi blogai asmeniškai.“</p> <p>R5: „Todėl šitie du dalykai yra labai susiję ir nelabai išsivaizduoju, kad galėtų būti vertinami atskirai.“</p> <p>R7: „Abu svarbūs, turi būti tolygu, nes jeigu tu gilinsi žinias tik pedagogikoje, tu tiesiog būsi nuobodus žmogus, tavo požiūrio ratas bus labai mažas ir gyvenimiškos patirties bus per mažai. Tai turi eiti kartu, nes tu negali augti kaip pedagogas neaugdamas kaip žmogus.“</p> <p>R8: „Manau, kad tai yra neatsiejami dalykai.“</p> <p>R9: „Abu vienodai svarbūs. Geras pedagogas turi turėti daug savo profesijos žinių, bet ir jo asmenybė turi būti tobulinama. Kiekvienas žmogus neugdantis savo asmenybės dažniausiai degradoja“</p>
	Svarbu sukurti galimybes ir perspektyvas talentingų pedagogų tobulėjimui	<p>R2: „Be abejo, kad jie gauna pilną laisvę savo iniciatyvoms, ir tam kad aš, kaip mokytojas, noriu taip daryti ir turiu erdvės tą daryti, ir galiu ir tau yra leidžiama tai daryti, tu esi tik skatinamas ir jiems nėra sakoma gal čia nedaryti ar mums tai brangiai kainuos. Tai jiems ir yra suteikiama ta laisvė tobulintis ir kurti“</p> <p>R3: „jeigu jie nori ugdytis, jie žino, kad jie turi ateiti, papasakoti ir mes tada pasikalbam, nusprendžiame kokia tai yra vertė mokyklai, kokia tai yra vertė pačiam mokytojui, ir mes kaip įstaiga visada stengiamės padėti mokytojams išpildyti jų prašymus.“</p> <p>R4: „Jiems reikia suteikti galimybę pažiūrėti kaip dirba kolegos kitose mokyklose, bet ir suteikti bendražmogiškos, kultūrinės patirties. Aš manau profesinės kelionės į užsienyje yra „topas“.“</p> <p>R6: „Mes sudarom puikias sąlygas pedagogams ugdyti toms savybėms, kurioms mūsų įstaigoje yra pristatomos kaip vertybės“; „Mes perspektyvą tokią ir sukuriame, tai yra puiki vieta tavo talentui augti, tavo gebėjimams augti ir kai tu išėsi iš X organizacijos, tavęs visi norės, nes tu būsi dirbęs tokioje įstaigoje, kur netaleingi nedirba.“</p> <p>R7: „Vyksta metiniai pokalbiai, kurių metu išsikeliame tam tikri tikslai ir tuomet vadovas atsivertęs tuos užrašus gali</p>

		matyti kur žmogus sudėjo tuos taškus kur jam reikėtų pagalbos ar kur jam būtų įdomu gilinti žinias.“
	Talentingi pedagogai turi dalintis savo žiniomis ir patirtimi	<p>R1: „Komunikacija irgi svarbu ir tas bendravimas ir dalijimasis labai svarbu ne tik turėti, bet ir mokėti pasidalinti tuo ką tu turi, nes jeigu tu kaip mokytojas viską ką turi esi užsidaręs ir nešiesi tik sau jis neskatina augti visos organizacijos“</p> <p>R2: „Ką mes darėme, tai vežame į stažuotes talentingiausius mokytojus, kad jei grįžę iš savęs „uždegtų“ kitus mokytojus, tai juos tokiu būdu tikslingai kreipiant gali siekti mokyklos tikslų.“</p> <p>R4: „Realiai nelabai tikiu, kad mokymai padeda. Manau daugiausiai duoda tie dalykai, kurie yra virš profesijos, tarkim koks nors neformalus bendravimas, dalijimasis patirtimi, mokytojai turi dalintis informacija tarpusavyje, tai padėtų visiems tobulėti ir semtis žinių.“</p> <p>R5: „skatinti juos galbūt dalintis su kolegomis, įgalinti besimokančią organizaciją, kad mokytojai vieni su kitais dalintųsi, kas yra labai efektyvu, ką rodo ir tyrimai, <...> kai toje pačioje įstaigoje vyksta dalijimasis patirtimi, vienas iš kito mokosi žmonės, na ta nauda yra dažnesnė ir didesnė. <...> Mokytojo mentorystė iš tiesų yra labai geras dalykas ir labai naudingas, nes gauna individualią pagalbą, kolegialus mokymas, kai organizuojamas, kai kolegos vieni kitus stebi, nebūtinai pradedančiuosius, tiesiog turi tokią kultūrą, kad mes lankomės vieni kitų pamokose, stebime, komentuojame, dalinamės, mokomės, tai irgi turi labai didelę pridėtinę vertę.“</p>
	Talentingi pedagogai kuria pridėtinę vertę visai įstaigai	<p>R1: „jis yra bene svarbiausia mokyklos dalis ir neša didžiulę pridėtinę vertę būdamas talentingas, nes jeigu jis yra talentas uždarytas tarp savo durų, jis neturi tokios vertės ir neveda į priekį ir tam, kad tos kompetencijos būtų tokios tvirtos tas talentas turi būti įdarbintas.“</p> <p>R4: „Paprastai talentingi žmonės jei dirba, tai ir duoda labai didelę pridėtinę vertę, o už ją reikia kažkaip tai palaikyti žmonės“</p> <p>R6: „tie talentai įstaigai kuria svarbią pridėtinę vertę“</p>
	Talentingi pedagogai patys nori mokytis	<p>R1: „Kad galimybes ugdytis turi tai taip, svarbiausia, kad patys norėtų augti. Pirmiausiai tai priklauso nuo paties žmogaus, nes norint kažką pasiekti tu turi norėti to pasiekti, norėti mokytis ir ne tik mokytis, bet ir norėti išmokti. Vat todėl geri mokytojai ir skiriasi nuo kitų, nes rodo norą tobulėti.“</p> <p>R2: „tie talentingi žmonės, kurie iš tikrųjų dirba tą pedagoginį darbą ir tai yra pagal jų prigimtį jie patys dažnai iš savęs būna iniciatyvūs ir jie patys yra labai motyvuoti, nes tai yra jų sritis, jiems tai yra labai įdomu ir mums kaip vadovams nereikia daug pastangų, nes jie pasako ko jie nori. Yra niuansas, kad talentingieji patys nori tobulėti labiau“</p> <p>R3: „Dažniausiai geri mokytojai ir patys žino ko jiems reikia“</p>

		<p>R5: „čia tiesiog paties mokytojo gebėjimas reflektuoti į savo veiklą, nes jei mokytojas galvoja, kad jis daro teisingai ir jei jam nėra kur daugiau augti, tai galima sakyti, kad jis daro viską tikrai blogai. <...> jeigu nereflektuoja mokytojas, jeigu jis tik susiplanuoja ir veda pamokas, yra pamokų vedėjas, o ne ugdymo organizatorius, tai tada jis tikrai „ne koks“ mokytojas yra.“</p> <p>R9: „tikrai geri mokytojai dažniausiai patys iš savęs būna nepasotinami, žingeidūs.“</p>
--	--	---

Talentingi mokytojai yra labai ambicingi ir tikisi didesnio augimo bei karjeros plėtros, ir tam reikia mokyklų direktorių pagalbos. Taigi jie liks mokykloje tol, kol organizacija kiekvieną kartą jiems suteiks galimybę išplėsti savo potencialą (Davies ir Davies, 2010). Šiai teorijai beveik vienbalsiai pritarė tiek patys mokyklų vadovai, tiek švietimo ekspertai. Respondentai pritaria, kad vadovo įtaka talentingų pedagogų ugdymuisi yra tikrai didelė, kadangi nuo mokytojų pasiruošimo ir žinių bagažo priklauso mokyklos gerovė. Švietimo ekspertė (R5) teigia, kad *„negali būti tokio dalyko, kad vieni mokytojai yra talentingi ir jie gerai dirba ir mes dirbame su jais, o kiti mokytojai yra kažkokie vidutiniai, tai bet kuri mokykla, kuri taip mąsto iš esmės yra pasmerkta žlugti, nes mokykla negali sau leisti turėti blogų mokytojų.“* Mokyklų vadovai turi gebėti laiku pastebėti talentingų pedagogų potencialą ir atliepti jų lūkesčius, kadangi daugumą jų savo atsakymuose pabrėžė, kad talentingi ir geri mokytojai jau patys iš savęs būna žingeidūs, motyvuoti ir rodantys norą tobulėti. Belieka juos nukreipti reikiama vaga ir suteikti ugdymosi galimybes. Šiuo klausimu dauguma respondentų - mokyklų vadovų patvirtino, kad jų įstaigose talentingi pedagogai turi galimybes ir laisvę atliepti savo lūkesčius ir į jų norus bei pageidavimus yra atsižvelgiama. Jie patys pabrėžia, kad talentingi pedagogai yra mokyklų turtas ir jie kuria didžiausią įstaigos pridėtinę vertę.

Diskusijų sukėlė klausimas dėl talentingų ir kitų pedagogų ugdymosi skirtumų. Švietimo ekspertų nuomone (R5 ir R8) galimybės turi būti visiems vienodos, nes *„kartais ir talentingi pedagogai yra neatskleisti ir nežino apie savo talentus, todėl būtina į ugdymą įtraukti visus, visiems duoti galimybę išbandyti savo jėgas ir pažinti save“*. Tačiau didžioji dalis respondentų pabrėžė, kad talentingų pedagogų ugdymas skiriasi nuo kitų pedagogų. Analizuojant jų atsakymus galima daryti išvadą, kad mokyklų vadovai labiau pasitiki talentingais pedagogais, paveda jiems atlikinėti svarbius darbus, duoda daugiau įsipareigojimų. Už tai, šie pedagogai yra dažniau siunčiami kelti kvalifikaciją, gauna papildomas galimybes stažuotis užsienyje, nes vadovai tiki, kad tai atneš pridėtinę vertę visai įstaigai. Tačiau į klausimą kokioms talentingų pedagogų stipriosioms ar silpnosioms savybėms ugdyti yra skiriama daugiausiai dėmesio, respondentai pripažino, kad vis dėlto pirmenybę turi silpnosios ir vadovai dažniausiai kreipia dėmesį būtent į tas sritis, kur talentingiems pedagogams nesiseka. Šiuo klausimu respondentai (R1, R2, R7) pateikė kitą nuomonę, jie aiškina, kad stiprindami savo stiprybes

pedagogai galėtų įgauti dar daugiau pasitikėjimo savimi, nes „*luby*“ tobulėjimui nėra, ypač kalbant apie pedagogo profesiją, kur viskas nuolat kinta ir juda tik į priekį.

Analizuojant mokslinę teoriją buvo aptikta Rhodes ir Brundrett (2007) nuomonė, kad profesinis tobulėjimas laikomas esminiu komponentu išlaikant ir tobulinant asmeninius gebėjimus. Beveik visi respondentai pritaria, teigdami, kad profesinis ir asmeninis tobulėjimas yra apskritai neatsiejami dalykai ir turi būti ugdomi lygiagrečiai. Taip pat respondentai pritariama dar vienam Rhodes ir Brundrett (2007) aspektui, kad pedagogai gaus turiningiausių ir vertingiausių žinių nuolat reflektuodami, mokydamiesi ir bendradarbiaudami tarpusavyje. Šiuo aspektu respondentai teigia, kad talentingi pedagogai turi dalintis savo žiniomis ir patirtimi. Jie taip pat išskyrė tokius dalykus kaip: stažuočių, neformalaus bendravimo ir mentorysčių naudą ne tik pavieniams mokytojams, bet ir visai įstaigai.

Vienas didžiausių iššūkių kiekvienai ugdymo įstaigai yra išlaikyti ir puoselėti talentingus pedagogus. Sekantys klausimai respondentams buvo apie talentų išlaikymą bendrojo ugdymo mokyklose, pradedant nuo to kas jų nuomone yra svarbu pedagogams, kuo skiriasi talentingų pedagogų išlaikymas ir kokie yra tų pedagogų lūkesčiai įstaigai, kurioje dirba.

7 lentelė. **Talentingų pedagogų išlaikymas** (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Talentingų pedagogų išlaikymas	Talentingi pedagogai turėtų būti vertinami skirtingai	<p>R2: „Gal kartais, kai mokytojus labai vertinami, tai suteiki jiems kažkokių tai sąlygų pavyzdžiui leidi pasirinkti klasę. Tu tikrai atkreipi dėmesį daugiau į jų poreikius į jų norus, tai gal savaimė čia taip gaunasi.“</p> <p>R6: „Mes norim išsaugoti šitą žmogų, dėl to mes esame pasiryžę pasiūlyti norimą darbo vietą, esam linkę derėtis dėl atlyginimo, esam linkę suteikti jam nuolaidą jo vaikams besimokantiems tai tokių talentingo mokytojo įvertinimo formų turime.“</p> <p>R7: „Jei mes vengsime tokių dalykų kas yra talentingas mokytojas, geras mokytojas ir tas mokytojas, kuriam reikėtų dar pasistengti ir dėti daugiau pastangų, tai čia tolygu kaip mes turėtume klasę ir visi vaikai klasėje būtų vienodi ir mes jų negalėtume skirstyti. <...> Čia tas pats, kas sakyti, kad mes visi turime vienodos spalvos akis. <...> Man atrodo, kad mes pakankamai dažnai užmirštame paskatinti tuos talentingus mokytojus ir tinkamai juos įvertinti“</p> <p>R8: „Deja, dažniausiai visi vertinami vienodai. Švietimo sistemoje mokytojai yra skirstomi į kvalifikacines kategorijas, todėl labai keista, kai įstaigos vengia mokytojų vertinimų ir skirstymo. Mokiniai juk pedagogai vertina ir skirsto į gabius ir tuos, kuriems reikalinga pagalba. <...> Todėl švietimo įstaigos turi turėti motyvuojančią ir</p>

		skatinančią pedagogų vertinimo sistemą, kad talentingi mokytojai žinotų, kad jie yra vertinami.“
	Talentingiems pedagogams reikia suteikti galimybę augti, tobulėti	<p>R1: „pirmiausiai siunčiame tuos geruosius, kurie pasiims tas žinias ir kurie įsitrauks ir naudos, čia irgi kaip skatinimas yra“</p> <p>R2: „o ką gauna talentingi pedagogai, tai man atrodo gauna daugiau galimybių išvažiuoti, daugiau galimybių kažkur sudalyvauti.“</p> <p>R5: „Kartais nepiniginis klausimas svarbiausias, o galimybė save realizuoti ir kaip tu jautiesi, o kartais ir iš privačių mokyklų kur yra geri atlyginimai žmonės išeina būtent dėl to, kad jiems trūksta palaikančio santykio, jie jaučiasi vieni su savo problemomis, jie jaučiasi, kad iš jų reikalauja, bet niekas nenori padėti.“</p> <p>R6: „Mes perspektyvą tokią ir sukuriame, tai yra puiki vieta tavo talentui augti, tavo gebėjimams augti ir kai tu išėsi iš X organizacijos, tavęs visi norės, nes tu būsi dirbęs tokioj įstaigoj, kur netaleingai nedirba. <...> Iš tavęs tikėsimės daug, bet tau tiek pat daug duosim.“</p> <p>R9: „jie yra pirmi žmonės, kuriems patikimi ar tai mokymai ar tai komandiruotės ir nauja įranga. Kadangi geri ir talentingi mokytojai dažniausiai imlūs naujovėms tai vadovybei yra palanku, kad naujas žinias priimtų asmenys kuriais jie pasitiki ir kurie jau yra užsitarnavę savo poziciją įstaigoje“</p>
	Talentingiems pedagogams reikia pasitikėjimo ir palaikymo	<p>R2: „Tikrai daugiau yra motyvacinių, atsakingesnių darbų paskyrimo, dėl ko žmogus gali geriau jaustis, nes jis padaro didesnius darbus“</p> <p>R4: „Mūsų mokytojai, aš manau, yra palaikantys ir padedantis vienas kitam.<...> Bet jei mato, kad tai savas žmogus tai tada kolektyvas padeda vienas kitam.“</p> <p>R5: „Jei vadovai netrukdo dirbti vienas dalykas yra gerai, o kitas dalykas jei jie įgalina tą žmogų siekti tikslų, kurių jis nori, jei jis turi iniciatyvų ir idėjų ir jeigu jis jaučia, kad jį palaiko“</p> <p>R7: „jie jaučia, jeigu tu pasitiki, patiki tam tikrą užduotį, tai tuomet jis irgi jaučiasi ypatingu, kad tu būtent jį pasirinkai atlikti tą užduotį“</p> <p>R8: „talentingi mokytojai trokšta turėti pilną vadovų pasitikėjimą, kad galėtų pilnavertiškai vykdyti savo pareigas.“</p>
	Talentingiems pedagogams reikia suteikti galimybę būti matomais	<p>R1: „Mes kaip vieną iš motyvavimo priemonių yra „garsios“ padėkos, kai yra dėkojama oficialiai, su įvairiais padėkos raštais, tam kad išskirti žmogų.“</p> <p>R2: „kai kam tai yra svarbu, kad jie dažniau gauna atstovauti mokykla, jie yra dažnesni mokyklos veidai, jie yra labiau matomi. Tai yra prestižo ir savivertės, savigarbos reikalai.“</p> <p>R3: „Aš manau, kad pirmiausiai, talentingam mokytojui reikia, taip vadinamos, šviesos ramos. Talentingas mokytojas, vis dėlto, pirmiausiai turi būti pastebėtas“</p>

		<p>R4: „Bet iš kitos pusės yra svarbu, kad žmonės, kurie yra matomi ir ryškūs, kuriuos tu gali įvardinti kaip talentingais, jiems reikia viešinimo.“</p> <p>R5: „Talentingo pedagogo veikla yra vertinama, pradžioje sakydama, kad labai svarbu leisti žinoti jam, kad štai mes esame jam dėkingi“</p> <p>R7: „talentingus mokytojus ypač motyvuoja, kad jie gali pasidalinti savo gerą patirtimi ir pamokyti kitus mokytojus, kad savo stiprybe pasidalintu su kitais <...> motyvuoja, kai jų tam tikri darbai yra paviešinami visuomenėje ar kolegų tarpe“</p>
	Talentingiems pedagogams reikia suteikti laisvę	<p>R4: „Labiausiai talentingam žmogui reikia, kad juo pasitikėtų, duotų laisvę ir vertintų. <...>, kad nebūtų varžomas, kad visgi leisti teikti kūrybinę ir veiklos laisvę. Man taip atrodo, kad kontrolė nemotyvuoja talentingų žmonių.“</p> <p>R5: „Kai jis yra laisvas, kai juo pasitikima, tai pasitikėjimas yra svarbus visiems darbuotojams, o pedagogams ypač tai suteikia pasitenkinimą darbu“</p> <p>R6: „Tu turi suteikti jam laisvės, ką X organizacija iš tikrųjų tobulai ir daro su savo talentingais mokytojais, suteikia jiems pakankamai laisvės savo talentu disponuoti ir naudotis“</p> <p>R8: „Pati didžiausia motyvacija talentingam pedagogui yra galimybė laisvai dirbti“</p>
	Talentingiems pedagogams ypatingai svarbus asmeninis dėmesys	<p>R1: „Tai yra asmeninis dėmesys kiekvienam žmogui, čia irgi yra kaip motyvavimas.“</p> <p>R2: „išlaikyti talentingus pedagogus, tai tu galvoji kaip tai padaryti. Ir čia gal mes bendrai šnekame, bet man atrodo, kad yra per asmeninius, tu turi ryšį su mokytojais tai kai aš žinau kas yra konkrečiam mokytojui svarbu, vienam reikia pagyrimo žodžio, kitam dovanėlės, kitam viešumo, tai labai skirtingai. Motyvacinė sistema mes negalime sakyti, kad yra visiems, o gal kartais labiau asmeniškai, labiau pritaikyta kiekvienam atskirai.“</p> <p>R3: „aš galvoju, netgi asmeniniai pokalbiai su vadovais yra labai svarbūs mokytojams, jie jaučiasi geriau, kai tu kalbi ne profesiniame lygmeny, kaip direktorius ir mokytojas, o daugiau tokiame privačiame lygmeny.“</p> <p>R4: „Bet kokiam žmogui, o ypač talentingam, dėmesio nebūna per daug. <...> Matytų tarkim jo rezultatus, kad pasidžiaugtų jais, kad būtų pastebėtas“</p> <p>R6: „bet manau, kad talentingiems mokytojams, mes vis dėlto suteikiame daug daugiau galimybių būti išgirstiems tada, kai jiems asmeniškai kažko reikia, taip, talentingiems pedagogams galioja vidinės kažkokios tokios nerašytos taisyklės“</p> <p>R7: „Kas liečia iš mano, kaip vadovo pusės aš stengiuosi pamatyti kaip motyvuoti tuos mokytojus ir pirmiausiai juos gerai pažinti ir kiekvieną motyvuoti skirtingai ir tuo būdu, kuris jam yra tinkamas.“</p>

		R9: „reikėtų individualiai vadovui žinoti kiekvieno pedagogo charakterį ir taip pat žinoti kas motyvuoja būtent jį, nes kartais blogai parinkta motyvacinė priemonė neduos naudos ir dar gali pabloginti situaciją, nes darbuotojas nesijaus, kad jo darbai pastebimi.“
	Pedagogų konkurencija	R4: „Nežinau kaip užsienio šalyse, bet Lietuvoje labai didelė konkurencija, kažkokia nesveika yra tarp mokytojų. Lietuvai šiaip turi profesinio pavydo.“ R5: „Visus nebūtinai tuos, kurie sakot talentingi, nes aš abejoju ta sąvoka švietime, jei kitoje organizacijoje, kur specifinės, mažai kintančios žinios tai gal taip, bet švietime rizikinga daryti kažkokius išskirtimus. Tai tik gali skatinti kitų mokytojų nepasitenkinimus ir demotyvaciją.“ R7: „Gera dirbantys ar daug padarantys mokytojai turi būti išskirti iš bendros minios, bet tai turi būti padaryta labai subtiliai, nes pedagogai yra labai pažeidžiamos asmenybės ir dažnas atvejis kai jie jaučia tarpusavio konkurenciją, čia kaip visose įmonėse, visi nori būti geriausi, todėl tie, kurie neturi kuo pasigirti vis tiek neturi jaustis nuskriausti ir neįvertinti.“ R8: „Kolektyvas dažniausiai labai priešišškai reaguoja į tokius dalykus. Valstybinės mokyklos tikrai neturi galimybių ir vargu ar praktikuoja tokius dalykus kaip tam tikrų pedagogų išaukštinimą ar išskirtinių privilegijų suteikimą.“

Analizuojant svarbiausias talentingus pedagogus išlaikančias priemones buvo pastebėta, kad didžioji dalis respondentų paminėjo talento galimybę augti ir tobulėti. Respondentai teigia, kad šiems žmonėms ypatingai svarbu turėti galimybę gilinti savo profesines žinias, mokytis naujų dalykų, matyti perspektyvas. Tarp pasisakymų buvo paminėta, kad kartais suteikta galimybė save realizuoti yra svarbesnė nei pinigine paskata ir respondentė (R5) akcentavo, kad netgi iš privačių švietimo įstaigų talentingi mokytojai „išeina būtent dėl to, kad jiems trūksta palaikančio santykio, jie jaučiasi vieni su savo problemomis, jie jaučiasi, kad iš jų reikalauja, bet niekas nenori padėti.“ Šiuo aspektu respondentai būtent išskyrė aspektą, kad talentingiems pedagogams reikia pasitikėjimo ir palaikymo. Jie pabrėžė, jog turėdami atitinkamą darbinę aplinką, talentingi pedagogai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, jie yra motyvuoti atlikti atsakingesnes užduotis ir siekia geriausių rezultatų. Didžioji dalis respondentų labai akcentavo talentingų pedagogų norą būti matomais ir pastebėtais. Galimybė būti matomais buvo traktuojama, kaip stipri motyvavimo priemonė, nes tuo momentu jie jaučiasi išskirtiniai. Laisvė - buvo respondentų buvo išskirta kaip dar viena kertinė talentingų pedagogų motyvavimo priemonė. Jausdami vadovų pasitikėjimą ir galėdami laisvai kurti, talentingi žmonės labiausiai atsiskleidžia ir jaučia didžiausią pasitenkinimą savo pedagoginiu darbu. Respondentai - mokyklų vadovai įžvelgia, kad talentingi pedagogai jaučia ypatingą poreikį asmeniniam dėmesiui gauti. Jie trokšta būti išgirsti ir suprasti, jiems reikia išskirtinio dėmesio. Respondentai taip pat pabrėžė, kad labai svarbu pažinoti kiekvieną, nes tai leidžia talentingiems pedagogams jaustis labiau

suprantamiems, vertinamiems, todėl vadovai, šiuo atveju atlieka labai svarbų vaidmenį gebėdami atliepti tai ko talentui labiausiai reikia.

Aptariant talentingų pedagogų vertinimą respondentai aiškina, kad vienodas visų pedagogų vertinimas gali trukdyti talentingų pedagogų išlaikymui. Didelė dalis mano, o kai kurie jau ir daro, kad talentingi mokytojai turi gauti palankesnes darbo sąlygas, dažnesnius paskatinimus, vadovai turi labiau atsižvelgti į jų poreikius. Respondentė (R7) mano, kad dažnu atveju *„talentingi pedagogai yra priimami kaip norma ir jei tu darai viską gerai ir tinkamai, tai priimama, kad taip turėtų būti ir turėtų dirbti visi. Man atrodo, kad mes pakankamai dažnai užmirštame paskatinti tuos talentingus mokytojus ir tinkamai juos įvertinti.“* Tuo tarpu, kiti respondentai išvelgia vyraujančią konkurenciją tarp pedagogų ir jos keliamus pavojus, pabrėždami, kad vadovai išskirdami talentingus pedagogus tik paskatins konkurenciją tarp savo kolektyvo pedagogų ir yra rizika, kad tai iššauks kitų pedagogų nepasitenkinimą ir demotyvaciją.

Apibendrinant respondentų atsakymus talentingų pedagogų išlaikymo tema, galima daryti išvadas, kad tai yra vienas esminių bendrojo ugdymo mokyklų sėkmės veiksnių, nes nuo talentingų pedagogų skaičiaus ir darbo kokybės priklauso visos įstaigos gerovė ir ateitis.

DISKUSIJA

Talentingo pedagogo samprata. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad nėra vieningos nuomonės dėl talentingo pedagogo sampratos, kad talentingo pedagogo sąvoka itin retai sutinkama bei naudojama kalbant apie pedagogus. Empirinis dokumentų analizės tyrimas tik patvirtino, po literatūros analizės padarytas išvadas. Analizuojant visuomenės nuomonę dėl talentingo pedagogo sampratos, dažniausiai sutiksime šiuolaikinio ir gero pedagogo sąvokas. Pabrėžtina, kad visuomenė bandydama apibūdinti gerą pedagogą įvardija daugiausiai asociacijų su šiais mokytojo bruožais: pedagoginiu pašaukimu, empatija, komunikabilumu, lyderiu, drąsia asmenybe, kūrybingumu, lakstumu, šiuolaikiškumu, inovatyvumu ir unikalumu. Atlikus kokybinį tyrimą - interviu su mokyklų vadovais ir švietimo ekspertais talentingo pedagogo samprata atsikleidė plačiau. Pagal gautus duomenys galima matyti, kad respondentai taip pat kaip ir visuomenės atstovai kalba apie kelis aspektus identifikuojant talentingo pedagogo sąvoką, neišskirdami kažkokios vienos konkrečios savybės, o dar ir atvirksčiai, pažymi, kad talentingas pedagogas jiems siejamas su visų bruožų ir kompetencijų rinkiniu. Kadangi tokių savybių rinkiniu pasižymintys mokytojai yra sutinkami retai, galimai dėl šios priežasties talentingų pedagogų skaičius ugdymo įstaigose yra labai mažas.

Talentingų pedagogų identifikacija ir paieška. Analizuojant respondentų atsakymus, moksliniuose tyrimuose nurodoma informacija dėl mokytojų įdarbinimo pasitvirtino. Iš tiesų pedagogų įdarbinimas paprastai yra decentralizuotas procesas, būtent kalbant apie valstybines mokyklas, kurį mokyklos lygmeniu vykdo direktorius, kuris neturi žmogiškųjų išteklių valdymo išsilavinimo, todėl neturėdami centralizuotos įdarbinimo sistemos, vadovai linkę kurti savitas sistemas, kuriose samdo mokytojus, remdamiesi jų pačių kurta interpretacija. Šio tyrimo respondentai, kurie yra valstybinių mokyklų vadovai, patvirtino, kad pedagogų paiešką vykdo patys, nes dauguma mokyklų tiesiog negali skirti lėšų pasamdyti atskiram darbuotojui. Giersch ir Dong (2018) tyrimų rezultatai rodo, kad direktoriams paprastai sekasi atpažinti efektyvius mokytojus. Tuo tarpu privačių švietimo įstaigų vadovai, pažymi, kad jie turi personalo vadovus, kurie yra atsakingi už mokytojų atranką ir valdo visą paieškos ir įdarbinimo procesą. Tačiau tiek valstybinių, tiek privačių įstaigų atstovai aiškina, kad visiems pedagogams, tame tarpe ir talentingiems, dažniausiai yra taikomas vienodas atrankos procesas. Tyrimo rezultatai rodo, kad talentingų pedagogų paieškai ir identifikacijai bendrojo ugdymo įstaigos neskiria daug dėmesio, galima daryti prielaidą, kad taip vyksta dėl bendro pedagogų trūkumo šalyje. Tokiu atveju įstaigos nedarą griežtų mokytojų atranką ir neieško pedagogų vadovaudamiesi griežtu reikalavimu sąrašu, nes dėl pedagogų stygiaus ir švietimo įstaigų konkurencijos viliojant mokytojus, mokyklų vadovai tiesiog bando padaryti taip, kad jų įstaigoje nebūtų mokytojų trūkumo.

Talentingų pedagogų ugdymas. Talentingi mokytojai yra labai ambicingi ir tikisi didesnio augimo bei karjeros plėtros, ir tam reikia mokyklų direktorių pagalbos. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo įtaka talentingų pedagogų ugdymuisi yra tikrai didelė, kadangi nuo mokytojų pasiruošimo ir žinių багаžo priklauso mokyklos gerovė. Mokyklų vadovai turi gebėti laiku pastebėti talentingų pedagogų potencialą ir atliepti jų lūkesčius, nes talentingi ir geri mokytojai jau patys iš savęs būna žingeidūs, motyvuoti ir rodantys norą tobulėti, belieka juos nukreipti reikiama vaga ir suteikti ugdymosi galimybes. Taip pat buvo nustatyta, kad talentingų pedagogų ugdymas skiriasi nuo kitų pedagogų. Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklų vadovai labiau pasitiki talentingais pedagogais, paveda jiems atlikti svarbius darbus, duoda daugiau įsipareigojimų. Už tai, šie pedagogai yra dažniau siunčiami kelti kvalifikaciją, gauna papildomas galimybes stažuotis užsienyje, nes vadovai tiki, kad tai atneš pridėtinę vertę visai įstaigai. Analizuojant mokslinę teoriją buvo aptikta Rhodes ir Brundrett (2007) nuomonė, kad profesinis tobulėjimas laikomas esminiu komponentu išlaikant ir tobulinant asmeninius gebėjimus. Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad profesinis ir asmeninis tobulėjimas yra apskritai neatsiejami dalykai ir turi būti ugdomi lygiagrečiai. Taip pat talentingi pedagogai turi dalintis savo žiniomis ir patirtimi.

Talentingų pedagogų išlaikymas. Tyrimo metu buvo identifikuota, kad vienas didžiausių iššūkių kiekvienai ugdymo įstaigai yra išlaikyti ir puoselėti talentingus pedagogus. Analizuojant svarbiausias talentingus pedagogus išlaikančias priemones buvo pastebėta, kad talentingam pedagogui yra labai svarbu turėti galimybę augti, tobulėti, gilinti savo profesines žinias, mokytis naujų dalykų, matyti perspektyvas. Taip pat talentingiems pedagogams reikia pasitikėjimo ir palaikymo. Turėdami atitinkamą darbinę aplinką, talentingi pedagogai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, jie yra motyvuoti atlikti atsakingesnes užduotis ir siekia geriausių rezultatų. Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad talentingų pedagogų norą būti matomais ir pastebėtais. Galimybė būti matomais buvo traktuojama, kaip stipri motyvavimo priemonė, nes tuo momentu jie jaučiasi išskirtiniai, o tyrime dalyvavę respondentai pabrėžė, kad talentingiems pedagogams dar viena kartinė jų motyvavimo priemonė yra laisvės suteikimas. Jausdami vadovų pasitikėjimą ir galėdami laisvai kurti, talentingi žmonės labiausiai atsiskleidžia ir jaučia didžiausią pasitenkinimą savo pedagoginiu darbu. Tyrimo respondentai - mokyklų vadovai įžvelgia, kad talentingi pedagogai jaučia ypatingą poreikį asmeniniam dėmesiui gauti. Jie trokšta būti išgiršti ir suprasti, jiems reikia išskirtinio dėmesio. Svarbu paminėti, kad vienodas visų pedagogų vertinimas gali trukdyti talentingų pedagogų išlaikymui. Tuo tarpu, respondentai įžvelgia vyraujančią konkurenciją tarp pedagogų ir jos keliamus pavojus, pabrėždami, kad vadovai išskirdami talentingus pedagogus tik paskatins konkurenciją tarp savo kolektyvo pedagogų ir yra rizika, kad tai iššauks kitų pedagogų nepasitenkinimą ir demotyvaciją. Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus galima daryti išvadas, kad talentingų pedagogų išlaikymas yra vienas esminių

bendrojo ugdymo mokyklų sėkmės veiksnių, nes nuo talentingų pedagogų skaičiaus ir darbo kokybės priklauso visos įstaigos gerovė ir ateitis.

Talentingų valdymo samprata. Bendrojo ugdymo mokyklų sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to, kaip efektyviai bus naudojamos jos darbinės jėgos - mokytojai. Talentų valdymas yra viena iš darbuotojų valdymo sistemos grandžių, kurios įgyvendinimas lemia įstaigos vystymosi sėkmę. Šiame tyrime dalyvavę respondentai buvo klausiami kaip jie supranta talentų valdymą ir kaip jie sieja šį procesą su bendrojo ugdymo mokyklomis. Kadangi talentų valdymo tema Lietuvoje yra labai mažai analizuota, juo labiau švietimo srityje, todėl kone visi respondentai paklausti kaip jie supranta talentų valdymo sąvoką tik paminėjo, kad nėra susidūrę su šia samprata anksčiau ir negali pateikti savo nuomonės šiuo klausimu, todėl tai turėjo įtakos sąvokos apibrėžimui išsiaiškinti. Tačiau pusiau struktūruoto interviu naudojamo metodo dėka, darbo autorei pavyko atkleisti kelis svarbius talentų valdymo bendrojo ugdymo mokyklose aspektus. Respondentai paminėjo, kad talentų valdymas tai galėtų būti sąlygų ar galimybių sudarymas pedagogų talentams pasireikšti ir atsiskleisti. Taip pat buvo paminėta ir mokyklos vadovo svarba talentų valdyme, kadangi jis turi gebėti atpažinti tuos talentus savo komandos nariuose ir motyvuoti juos. Tyrimo rezultatai atkleidė, kad dėl vyraujančio pedagogų trūkumo, mokyklos neturi galimybės planuoti savo talentų poreikius. Pokalbio metu respondentai talentų valdymą bendrojo ugdymo mokyklose pradėjo sieti su ateities galimybėmis ir išvelgė talentų valdymo svarbą šiuose aspektuose:

- talentų valdymas galėtų vykti nacionaliniu mastu;
- pedagogai yra svarbiausias švietimo organas, todėl į jį turi būti investuojama;
- mokyklos turi turėti talentų skatinimo ir augimo sistemas;
- įvedus talentų valdymo sistemą mokyklose būtų pasiekti geriausi pedagogų rezultatai;
- talentų valdymas padėtų išlaikyti ir naviguoti talentus.

Apibendrinant gautus respondentų atsakymus, galima teigti, kad ilgametę patirtį švietimo sistemoje turintys ekspertai, teigia, kad talentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose turėtų didžiulę vertę ir prasmę, o talentų valdymo strategijos padėtų motyvuoti ir išlaikyti talentingus pedagogus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus talento apibrėžimo ir talentų valdymo teorijas galima teigti, kad ši tematika nors ir susilaukia pakankamai daug dėmesio, tačiau yra išnagrinėta tik fragmentiškai. Talentų valdymo sistema tampa svarbiausia organizacijų kompetencija bei strateginiu prioritetu. Talentų valdymas akademinėje erdvėje yra didelis būtinumas, o gebėjimas pritraukti geriausius talentus darbui švietimo srityje yra pripažinta kaip labai opi problema.
2. Ugdymo įstaiga, tai viena tų organizacijų, kurios sėkmė priklauso nuo to, kaip atkakliai ir efektyviai bus naudojamos jos darbinės jėgos - mokytojai. Pedagogai yra viena svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių grandžių švietimo sistemoje, ir būtent jiems yra kuriamos specialios, juos palaikančios ir motyvuojančios strategijos. Yra svarbu sukurti sistemą, kuri padės atskleisti jų gabumus ir išlaikyti jų atsidadimą profesijai.
3. Apibendrinant padarytą *content* rašytinių bei garsinių dokumentų analizę, galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės apibrėžiant talentingą pedagogą, šios sąvokos koncepcija yra nuolat kintanti. Tačiau tyrimo metu gauti rezultatai Taip pat pažymėtina, kad švietimo ekspertai vengia naudoti sąvokos „talentingo pedagogo“ sąvoką.
4. Talentų valdymas, tai nėra tik griežto ir vieningo apibrėžimo nustatymas, tai yra darbuotojų valdymo sistemos sukūrimas, kurios įgyvendinimas lemia organizacijos vystymosi sėkmę, konkurencinio pranašumo įgijimą ir bendrą veiklos gerinimą.
5. Išanalizavus mokslinius tyrimus ir literatūrą bei talentų valdymo modelių pavyzdžius yra išskiriami trys dažniausiai pasikartojantys ir labiausiai akcentuojami talentų valdymo procesai: talentų identifikacija ir paieška, talentų ugdymas ir talentų išlaikymas.

Praktikams kuriant talentų valdymo programas ir siekiant išlaikyti talentus rekomenduojama daugiausia dėmesio skirti įsitraukimo į darbą skatinimui. Tam reikėtų puoselėti saugios atmosferos palaikymą, pozityvios organizacinės kultūros kūrimą, sukurti taisykles produktyvumą skatinančiai aplinkai ir apmokyti kiekvieną naujai prisijungusį prie komandos narį kaip elgtis tarp komandos narių (klausimų ir diskusijų laikas, elgesys atvirose erdvėse, posėdžių metu ir pan.). Taip pat, siekiant padidinti talentų pasitenkinimą darbu rekomenduojama turėti skaidrą, teisingą atlyginimų politiką ir identifikavus galimus nepasitenkinimus atlyginimo klausimais darbuotojus supažinti su esančia

LITERATŪRA

1. Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003145>
2. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000771>
3. Bajgiran M., Nasirpour K. (2019). Identifying and explaining the dimensions of teacher talent management using the Grounded theory. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: 10.22034/IJSC.2019.186351.1002
4. Barnum, M. (2017). 3 big problems in how schools hire teachers and what research says about how to solve them. *The 74 Million*. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://www.the74million.org/article/3-big-problems-in-how-districts-hire-teachers-and-ways-to-solve-them/>
5. Behrstock, E., & Cogshall, J. G. (2009). Key issue: Teacher hiring, placement, and assignment practices. National Comprehensive Center for Teacher Quality. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED543675>
6. Bergeron C. (2004). Build a talent strategy to achieve your desired business results. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 5, p. 133 – 140. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10775730410494206>
7. Bourke, K. B. (2012). Public secondary school principals' perspectives on teacher hiring: What matters most? (Doctoral dissertation). Retrieved from http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:3548506
8. Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000210>
9. Catriona P., Nicholas J. P. (2018). Talent management in academia: the effect of discipline and context on recruitment. *Studies in higher education* 2018, VOL. 43, NO. 7, 1196–1214 <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1239251>
10. Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09596110810899086>
11. Clement, M. C. (2009). Hiring highly qualified teachers begins with quality interviews. *Kappan*, 9(2), 22-24. <https://doi.org/10.1177/003172170909100205>
12. Cole G. (2016). Managing talent development effectively: Why outsiders matter too. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24, p. 26 – 28. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/HRMID-02-2016-0018>

13. Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228672156_Strategic_Talent_Management_A_review_and_research_agenda
14. Deery M., Jago L., (2015) "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 3, pp.453- 472
15. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296>
16. Ericsson, K.A. and Smith, J. (1991). *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*, Cambridge University Press, Cambridge (cituojiama iš Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 4, pp. 206-216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>)
17. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/01/5936-English-TarjomeFa.pdf>
18. Gholipour, A., Eftekhari, N., (2016). Provide a talent management model based on the basic theory. *Public Management Research*. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i6/6072>
19. Geros mokyklos koncepcija (2015). (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>
20. Gladwell, M. (2010), *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown & Co., Boston, MA. (cituojiama iš Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 4, pp. 206-216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>)
21. Giersch J., Dong C. (2018). Principals' preferences when hiring teachers: a conjoint experiment. *Journal of Educational Administration* Vol. 56 No. 4, 2018 pp. 429-444. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2017-0074>
22. Govaerts N., Kyndt E., Dochy F., Baert H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, p. 35 – 55. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13665621111097245>
23. Harris, D.N. and Sass, T.R. (2011). Teacher training, teacher quality and student achievement. *Journal of Public Economics*, Vol. 95 No. 7, pp. 798-812. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509656.pdf>
24. Harun, N. H., Mahmood, N. H. N., & Othman, S. A. (2019). The Effectiveness of Talent Management Practice among Teachers in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 1104–1120. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i6/6072>

25. Holden, N.J. and Tansley, C. (2008), “‘Talent’ in European languages: a philological analysis reveals semantic confusions in management discourse”, paper presented at the Critical Management Studies Conference, Manchester Business School, Manchester, July. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/6194/1/205831_7987%20Tansley%20Postprint.pdf
26. Iles, P., Preece, D. and Chuai, X., (2010). Talent management as a management in HDR: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2): 125- 145. 15. Jacob, B. A. (2007). The challenges of staffing urban schools with effective teachers. *Future of Children*, 17(1), 129-153. <https://doi.org/10.1353/foc.2007.0005>
27. Jacob, B. A. (2016). The power of teacher selection to improve education. Washington, DC: Brookings Institute. Evidence Speaks Reports, Vol 1, #12. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/teacher-selection.pdf>
28. Jakštas G. (2018). Pedagogai – prognozavimo sistemos pristatymas. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/342459674_Pedagogu_poreikio_prognozavimo_sistema
29. Jurevičienė D., Komarova A. (2010), Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika, p. 124-133. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Daiva_Jureviciene/publication/247903898_Theoretical_Aspects_of_Employee's_Competitiveness_Assessment/links/55e43edc08ae6abe6e8ea002.pdf
30. Kimbrel, L. (2019). Understanding Teacher Hiring Practices in Rural, Urban, Suburban Schools in the United States. *International Journal of Education* 2019, Vol. 11, No. 3. <https://doi.org/10.5296/ije.v11i3.14925>
31. King K. (2016), The talent deal and journey. *Employee Relations*, Vol. 38, p. 94 – 111. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/ER-07-2015-0155>
32. Klassen R.M., Kim L.E. (2019). Selecting teachers and prospective teachers: A meta-analysis. *Educational Research Review* Volume 26, February 2019, Pages 32-51 <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.12.003>
33. Konoske-Graf, A., Partelow, L., & Benner, M. (2016, December 22). To attract great teachers, school districts must improve their human capital systems. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://www.americanprogress.org/issues/education-k-12/reports/2016/12/22/295574/to-attract-great-teachers-school-districts-must-improve-their-human-capital-systems/>
34. Kviškienė G. (2018). Pedagogų poreikio prognozavimo sistema. *Socialinis ugdymas / Socialinės komunikacijos ir pasitikėjimo sąveika*, 2018, t. 50, Nr. 3, p. 117–120. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://socialinisugdymas.leu.lt/index.php/socialinisugdymas/article/viewFile/251/232>
35. Lawler, E.E. (2008), *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. (cituojiama iš Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 4, pp. 206-216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>

36. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical Review. *Human Resources management Review*. 16:139-154
37. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*: Harvard Business Review Press. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://hbswk.hbs.edu/archive/war-for-talent>
38. Newhall S. (2015), Aligning the talent development and succession planning processes: don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29, p. 3 – 6. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/DLO-04-2015-0043>
39. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. (žiūrēta 2019-12-01). (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000783>
40. Rao, M. S. (2014). Twenty-one steps to successful leadership: Coaching is better than poaching when engaging executives of the future. *Human Resource Management International Digest*, 22(1), 38-40. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/HRMID-01-2014-0013>
41. Rivkin, S.G., Hanushek, E.A. and Kain, J.F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, Vol. 73 No. 2, pp. 417-458. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <https://econ.ucsb.edu/~jon/Econ230C/HanushekRivkin.pdf>
42. Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and commercial training*, 45(3), 166-170. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851311320586>
43. Rhodes, C., Brundrett, M., (2007). The identification, development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools: a case study located within the English West Midlands. *School Leadership & Management*, 26:3, 269-287, DOI:10.1080/13632430600737124
44. Perrine, P. (2005). "Integrating talent management." *Human Resources Management* 36, no.
45. Pruis, E. (2011), "The five key principles for talent development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 4, pp. 206- 216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
46. Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P.C. (2010), "Global talent management", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 105-8. (žiūrēta 2020-01-09). Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/9844044/Global_Talent_Management
47. Smilansky J. (2007). *Developing executive talent. Best Practices from Global Leaders*, Jossey Bass, A Wiley Imprint, 2007, 332 p. (žiūrēta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <https://epdf.pub/developing-executive-talent-best-practices-from-global-leaders30850.html>
48. Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 13-pages. (žiūrēta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/content/sajhrm/12/1/EJC163892>

49. Schweyer, A. (2010) Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. John Wiley & Sons (žiūrėta 2019-12-01).
Prieiga per internetą:
http://www.ijschooling.com/article_87801_046daa8bfab1ce92fc22ae0cdcd941ed.pdf
50. Silzer, R., Dowell, B.E. (2010). Strategy driven talent management: a leadership imperative. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą:
http://www.ijschooling.com/article_87801_046daa8bfab1ce92fc22ae0cdcd941ed.pdf
51. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term „talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197851111145853>
52. Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-08-2015-0159>
53. Thunnissen, M., P. Boselie, and B. Fruytier. (2013). A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?. *The International Journal of Human Resource Management* 24: 1744–61. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/263463707_A_review_of_talent_management_'infancy_or_adolescence'
54. Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/PR-10-2013-0190>
55. Troutman, L. D. (2012). The impact of principal leadership on school culture and student achievement. (Doctoral dissertation). (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą:
http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:3545656
56. Ulrich D., Smallwood N., (2012). What is talent? *Executive forum*. (žiūrėta 2019-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-08-2015-0159>
57. Van den Brink, M., M. Thunnissen, and B. Fruytier (2013). Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies. *Human Resource Management Journal* 23: 180–95.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
58. Veloso E., Da Silva R., Dutra J., Fisher A., Trevisan L. (2014). Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. *Journal on Innovation and Sustainability*, 5 (1), 49-61
59. Vilčiauskaitė B. (2017). Kas yra talentų valdymas ir kodėl jis svarbus organizacijai? Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2017/20 113-117. ISSN 2538-6778
60. Will, M. (2019, March 19). Taking the guesswork out of teacher hiring. *EdWeek*, 38(25), 1-13. (žiūrėta 2020-01-09). Prieiga per internetą:
<https://www.edweek.org/ew/articles/2019/03/13/taking-the-guesswork-out-of-teacher-hiring.html>

PRIEDAI

PRIEDAS NR.1

Šaltinis	Šaltinio nuoroda
Š1	https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/lilija-duobliene-globaliai-sekmingai-dirbantis-mokytojas-lukescius-pranokstanti-asmenybe-18-896560?copied
Š2	https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/simtukininkai-o-kas-sake-kad-i-pedagogikos-studijas-stoja-ne-geriausi-233-1332250?copied
Š3	http://mokslolietuva.lt/2015/10/mokytojos-irenos-eigelienes-portreto-bruozaiai/
Š4	https://www.panele.lt/lt/kas-naujo/g-30010-tobulas-mokytojas-koks-jis
Š5	https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/a-landsbergiene-mokytojo-profesijos-prestizas-priklauso-ne-tik-nuo-atlygio-233-987832?copied
Š6	https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/penkiems-geriausiems-lietuvos-mokytojams-iteiktos-metu-mokytojo-premijos_1
Š7	https://www.svietimonaujienos.lt/siuolaikinis-mokytojas-yra-vadybininkas/
Š8	https://www.bernardinai.lt/2013-09-17-mokytojas-lyderis-visuomenes-varomoji-jega/
Š9	https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/ateities-mokytojas-lyderis-arba-ar-dirbtinis-intelektas-pakeis-siandienos-pedagoga-233-692827?copied
Š10	https://www.panele.lt/lt/kas-naujo/g-30010-tobulas-mokytojas-koks-jis
Š11	https://www.bernardinai.lt/2018-06-11-geras-mokytojas-gali-pakeisti-pasauli/
Š12	https://www.kurstoti.lt/s/2653/esu-pedagogas-ir-dirbu-pagal-specialybe
Š13	https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1237283/mokytojas-rytis-nera-geros-pamokos-recepto-yra-tik-mokiniu-ir-mokytoju-bendras-noras-mokytis
Š14	http://www.naujasisgelupis.lt/?p=13928
Š15	https://www.lrt.lt/naujienos/mokslas-ir-it/11/1065725/profesore-lozungas-mokytojas-prestizine-profesija-yra-mazas-daigelis-bet-be-lietaus-jis-neuzaugs
Š16	https://www.lrytas.lt/lietuvosdiena/aktualijos/2018/07/12/news/lietuvos-ekspertai-isvardijo-punktais-kas-yra-geras-mokytojas-6934170/
Š17	https://svietimas.vdu.lt/kitoks-zvilgsnis-i-naujos-kartos-mokytoja/
Š18	https://svietimas.vdu.lt/geografijos-mokytojas-m-karanauskas-zmogaus-gyvenime-svarbiausias-pedagogas/
Š19	https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/nuomones/lilija-duobliene-globaliai-sekmingai-dirbantis-mokytojas-lukescius-pranokstanti-asmenybe-18-896560?copied

PRIEDAS NR.2

RESPONDENTAS 1

- Kas jūsų nuomone yra talentingas pedagogas, kaip galėtumėte jį apibūdinti? Ar apskritai yra skirtumas tarp talentingo pedagogo nuo kitų?
- Sudėtingas pavadinimas talentingas pedagogas, nes dažniausiai kai kalbame apie talentus, tai mes įsivaizduojame talentingą žmogų iš menų srities. Talentingas tai turėtų būti toks ypatingų gebėjimų turintis žmogus. Stereotipiškai tai turėtų būti geras žmogus savo srityje, tai manau tai turėtų būti profesionalas savo profesijoje.
- O kokius jis turėtų turėti kriterijus? Jūsų nuomone kokį pedagogą galima pavadinti talentingu?
- Galima pavadinti talentingu tiesiog mes įsivaizduojame, kad talentas turi ypatingų gabumų, bet pedagogas turėtų būti toks, kuris iškyla virš vidurkio ir svarbiausia kokią jis vertę savo srityje neša (*pamąstančiai*). Talentaus pirmiausiai gimstama, o paskui jie yra atpažįstami procese.
- Manote, kad talentingumas yra labiau įgimtas nei įgytas dalykas?
- Jei kalbant apie menus tai greičiausiai, o kalbant apie pedagogus, tai manau jis gali užaugti ir tapti talentingu, nes jis turėtų turėti galimybę realizuoti savo gebėjimus. O tie gebėjimai, kurie yra surašyti geros mokyklos koncepcijoje.
- Kiek pedagogų savo įstaigoje, organizacijoje galėtumėte laikyti talentingas tyk. kokią dalį ar procentą turite?
- Dėkim 50 proc., bet gali būti ir mažiau, nes supratimas, ką aš norėčiau matyti talentingu pedagogu ir ką pats pedagogas įsivaizduoja ko gero skiriasi šioje vietoje?
- Tai vis dėl to 50 proc. talentingų mokytojų?
- Gerų, jaučiu, kad taip, o talentingų tiek nėra. Aš vėliau paskaičiuosi kiek jų galėtų būti, nes man prieš akis turėtų iškristi veidai, kad aš juos galėčiau ant pirštų suskaičiuoti. Na, trečdali galėčiau įvardinti jei imtume visus. Šioje vietoje gal dar yra tas skirtumas, kad dirbi neprivacioje mokykloje, o valstybinėje ir tai priklauso tas visas pedagoginis darbas nuo stažo ir tai prideda ne tai, kad naštos, o nesistengimo būti visada įvykiuose, nes žinai, kad tavęs niekas neišmes, nes nėra kuom tave pakeist.
- Kas Jūsų nuomone yra talentų valdymas? Koks galėtų būti talentų valdymo vaidmuo mokykloje? Ar Jūs apskritai planuojate talentų poreikį?
- Iš tiesų nelabai ką galėčiau pakomentuoti dėl talentų valdymo ir tikrai nežinočiau kaip jį apibūdinti. Pirmiausiai vienas iš tokių momentų yra, kad turi mokytoją ir džiaugiesi, todėl talentų poreikio neplanuojame. Mes šių metų rugsėjį buvom patekę į tokią labai išsūkių reikalaujančią situaciją, nes rugpjūtį likus savaitei iki rugsėjo mes sužinojom, kad turime priimti keturis naujus žmones į ikimokyklinį skyrių. Tiesiog pasikeitė dokumentai ir mes turėsime du ikimokyklinio ugdymo mokytojus vienoje grupėje, tai staigiai per penkias dienas reikėjo rasti mokytojų. Tai rezervo tokio neturim tiesiog mes pasiieškujome tokiu tradiciniu būdu per pokalbius ir priėmėme ir kol kas neatleidome nei vieno.
- Ar streikuojate šiuos dalykus ar dažniausiai tai būna iš eigos, nes organizacija yra valstybinė ir ar tai vyksta kiek kitaip?
- Kadangi organizacija yra valstybinė ir mes bandėme tuos pokyčius daryti keičiant mokytojus, kad jie nebūtų vienoje grupėje ar klasėje visus metus su tais pačiais vaikais, tai ikimokykliniame ugdyme mums tai pasitvirtino ir mes galėjome tai padaryti, pradiniame nepavyksta tai padaryti, nes aplinkybės iškrenta, kad mes to padaryti negalime. Mes neturime savo organizacijoje to talentų rezervo ir jei mes pagalvojime apie tai, kad reikėtų keisti mokytoją, tai mes neturime tokio mechanizmo, kaip tai padaryti. Todėl kažkokios atskiros strategijos mes neturime, nes pirmiausiai mes apskritai džiaugiamės, kad iš viso turime mokytoją.

- Kalbant apie talentingo pedagogo identifikaciją ir paiešką. Kas Jūsų organizacijoje yra atsakingas už pedagogų paiešką ir talentingų pedagogių identifikaciją?
- Atranką vykdo direktorius ir pavaduotojas. Jeigu darbuotojas yra pedagoginis darbuotojas, tai kartu direktoriaus pavaduotojas ugdymui, jei į kitą sritį tai kita pavaduotoja.
- Ar yra numatyta aiški strategija ir procesai kaip tai vyksta?
- Taip. Mes turime kompetencijų kriterijus. Pirmiausiai gauname CV, tada kviečiame tuos kurie mus sudomina. Atrankos procesas visada toks pats.
- Kas nustato šiuos kriterijus? Jūs vadovaujate kaip minėjote geros mokyklos koncepcijos kriterijais ar pedagogų kvalifikacijos aprašu?
- Pedagogų kvalifikacijos aprašu, pedagogo kompetencijos aprašu, tačiau daugiausiai pamatai per pokalbį, nes CV kartais gali ne viskas būti, nes jis yra sausas dokumentas, kai tu kvietiesi mokytoją tu turi pokalbyje matyti kaip jis reaguoja į klausimus, kaip jis bendrauja su tavimi.
- Kokios turėtų būti talentingo pedagogo kompetencijos ir kas jas nustato? Ar tenka stebėti, kad pokalbio metu jis bus geras ar talentingas, kokie kriterijai tai išduoda?
- Pokalbio metu priklauso nuo asmenybės ir žmogaus charakterio savybių, ir jei jis yra ekstravertiškas, jis gali daugiau pakalbėti ir papasakoti apie viską, ir tiesiog jis pasakoja apie viziją ir apie savo matymus, jei dar turi patirties jis papasakoja apie savo patirtį ir tu tiesiog pokalbyje matai ar jis turi supratimą kas iš viso yra pedagoginis darbas, ar kai pradedi kalbėti kas yra jam svarbu darbe, ar apie mokinius, vaikus kaip jisai supranta tą atsakomybę, kaip jis sprendimus galėtų daryti. Tiesiog pokalbyje pasimato kartais, jam užduodi klausimas ir atsakydamas mokytojas papasakoja kiek gali. Tiesa, su jaunu žmogumi yra kitaip, nes jaunas žmogus ypač jei jis neturi didelės praktikos, tai truputėlį yra sudėtingiau numatyti, čia kaip tapti tokiu kiaurai permatančiu ar tu būsi geras pedagogas ar ne.
- Ir vis dėlto, ar galėtumėte įvardinti tris arba penkis kriterijus, kas yra talentingas pedagogas? Ką galėtumėte pavadinti talentingu pedagogu?
- Jis turi supratimą ko mokys, jis turi matymą koku būdu jis tai padarys ir kokias metodais. Jis žino kokios aplinkos jam reikia, kokios priemonės kartais turi mažiausią reikšmę, bet jis tiesiog žino kokius sprendimus padarys. Bet kuriuo atveju kiekvienas mokytojas turi būti nuolat besimokantis, jisai turi sugebėti keistis pagal situaciją, jis turi norėti būti kartu, jis turi būti iniciatyvus ir kūrybiškas, nes kaip tu dirbsi su vaikais ir ugdysi kūrybiškumą neturėdamas jo pats, tik tiesiog pirmame pokalbyje tu to nematai. Jis turi būti empatiškas bet kuriuo atveju, nes asmeninės savybės yra labai svarbu. Jis turi būti besidomintis viskuo, na jam reikalingi intelektualiniai įvairūs sugebėjimai, tai yra susiję su tuo norėjimu nuolat mokytis. Tai yra kartu ir lyderio savybės, nes jis turi būti lyderis savo klasėje. Dažnai nutinka taip, kad iniciatyvūs ir talentingi pedagogai yra nepatogūs vadovams, su jais yra sudėtingiau dirbti, būtent kalbant apie įstaigos administraciją. Mokyklos vadovams reikia mokėti prisitaikyti prie talentingų mokytojų ir gebėti rasti su jais bendrą kalbą.
- Kaip galvojate ar talentingas pedagogas turi laiko terminą? Ar yra laiko tarpsnis kai jis gali būti nebevedinamas talentingu, ar tai yra viso gyvenimo etiketė?
- Manau beveik visi galėtų tikti atsakymai. Yra talentingų mokytojų, kurie yra nuo pirmos iki paskutinės dienos darbe ir jie yra mokytojai iš didžiosios raidės. Visi esam turėję tokių ir savo gyvenime ir mokyklose, tai yra tokių. Yra tokių, kurie trumpalaikiai, tarsi žvaigždės. Manau ypatingai bendrojo ugdymo valstybinėse mokyklose, nes tiesiog kartais užmuša tą norą tobulėti tam tikri dalykai, kurie užmušą norą kūrybiškumui. Gal ne popierizmai, bet yra tam tikrų dalykų, kurie kai kuriuos mokytojus užgesina, nes kartais mokytojai pavargsta. Taip pat gali mokytojai užgesti kada jie yra visada toje pačioje mokykloje ir nekeičia darbo, nes pavyzdžiui valstybinėse mokyklose iš tikrųjų yra daug tokių, kurie vienoje ir toje pačioje vietoje dirba, pažystą aplinką, žino stipriąsias, silpnąsias puses ir paskui ir nebeturi motyvacijos, o vadovai

neturi kaip motyvuoti, nes valstybinėse įstaigose yra tam tikros lubos motyvacijos ir vien ačiū neužtenka ir norisi kažko daugiau, o ko nežinau.

- Kokios yra taikomos pedagogų ugdymo praktikos bendrojo ugdymo mokyklose? Ar skiriasi jos nuo kitų pedagogų ugdymo? Ar jei matomas geras, talentingas mokytojas jų ugdymo procesai skiriasi?
- Turėtų nesiskirti, tik manau, kad talentingam pedagogui tiesiog reikalavimai yra didesni, bet jie natūraliai kyla todėl, kad kai tu matai kai žmogus neša didžiulę pridėtinę vertę ir kai jis geba prisiimti tam tikrus įsipareigojimus, tai tie įsipareigojimai neša pridėtinę vertę ne tik jam, ne tik jo klasei, bet ir visai mokyklai ir automatiškai vadovai matydami jo veiklos rezultatus jie mato, kad tai ir mokyklos kaip ir organizacijos kyla pridėtinė vertė, todėl duoda įsipareigojimų daugiau ir mato, kad jis yra imlus ir geba mokytis gal ir daugiau į kvalifikacijas siunčia ir tas matomumas to žmogaus yra didesnis, nes žinai, kad šitam žmogui duosi ir viskas bus gerai. Tiesiog gal natūraliai jisai geba sparčiau mokytis ir priima naujoves sparčiau ir rezultatų siekia labiau. Tuo tarpu manau, kad užauginti būtų galima visus jei jie to nori.
- Ar turėtų būti tam tikra sistema, kuri numatytų ir skatintų tik talentingus mokytojus? Ar vis dėl to tai turėtų būti bendra sistema visiems pedagogams?
- Būtų geriau, kad būtų skatinami talentingi, nes jei būtų skatinami visi tai būtų panašiai kaip ir yra ta sistema, nes talentingų išskyrimas visada duotų kažko ir tuo išsiskirtų, kad jis yra kitoks, talentingas. Talentingų pedagogų stažuotes į užsienį ribojame, nes neturime tokių galimybių išsiųsti į stažuotes į užsienį, kad jis galėtų būti kaip ir talentas, kuris dar galėtų pamokyti kitus ir užsiimti mentoryste.
- Kaip mokyklų vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso? Ar jie vaidina didelį vaidmenį jame?
- Manau, kad jie turi tikrai daug svorio.
- Bet kieno yra didžiausia iniciatyva?
- Manau pirmiausiai žmogaus. Jis turi turėti norą kažko mokytis, gebėjimą mokytis ir tada automatiškai vadovas geba įvertinti tą darbuotojo įtaką ir jo rezultatus ir tada kai tu matai, kad tas žmogus yra augantis ir labai augantis ir gali siekti įvairių rezultatų ir tada pati organizacija gali augti. Čia viena iš vadovų kompetencijų, kad jie mokėtų auginti talentus. Tikrai kaip įtraukti, kad pats darbuotojas įsitrauktų į tą talentų augimą ir kad jam dėmesį išlaikyti ir kad jis būtų visada įsitraukęs ir jau čia yra tam tikrų klausimų, nes tas įsitraukimas paskui ir padeda būti jam talentingu ir kurti pridėtinę vertę. Užduočių delegavimas tam tikras, tam tikras kalbėjimas apie įvairius rezultatus, tam tikras pavyzdžių rodymas, tam tikras viešinimas savo veiklos, įvertinimas visoks ir materialinis ir moralinis, tik šiuo atveju kaip valstybinė mokykla ir ypatingai nuo šio rugsėjo yra su apmokėjimu kebliau, nes neliko žirklių, nes mokytojams nustatyti didžiausi koeficientai ir norėdamas dabar motyvuoti turi per galvą verstis, kad pamotyvuotum, nes pagal dabartinius galiojančius dokumentus yra taip, kad tam tikrą kategoriją ir tam tikrą stažą turintys mokytojai turi tą patį koeficientą. Jei dar iki šiol būdavo nors ir minimalios, bet žirklys tai nors ir šiek tiek gali parodyti ir paskatinti tą talentingą, kad mes tave vertiname todėl norime tau patį aukščiausią koeficientą suteikti, kad tu jaustum, kad mes tave vertiname ir tu esi truputį kitoks ir tu esi pavyzdys ir mes norime, kad visi kiti į tave lygiuotųsi. Šiuo atveju tokio dalyko neliko, jie visi yra vieno koeficiento ir ypatingai nuo rugsėjo tas koeficientas susilygino su ikimokyklinio ugdymo mokytojais, tai džiaugiuosi už tai kad ikimokyklinio ugdymo mokytojams yra pakeltas koeficientas ir jų alga padidėja, tuo tarpu nėra tikslinga ir teisinga sulyginti ikimokyklinuką su pradinuku, nes jau vien darbų taisymas kiek atima jėgų ir darbo. Tai tas sulyginimas nemanau, kad turi teigiamą reikšmę.
- Kaip galvojate ar visi pedagogai turi galimybių ugdytis savo stipriąsias puses? Kaip dažnai jie pasinaudoja tuo? Jūsų įstaigoje yra skatinami ugdyti savo stipriąsias puses ar silpnąsias?

- Kad galimybes ugdytis turi tai taip, svarbiausia, kad patys norėtų augti. Pirmiausiai tai priklauso nuo paties žmogaus, nes norint kažką pasiekti tu turi norėti to pasiekti, norėti mokytis ir ne tik mokytis, bet ir norėti išmokti. Vat todėl geri mokytojai ir skiriasi nuo kitų, nes rodo norą tobulėti. Imkime valstybinę įstaigą... Visų pirma, kompetencijos tobulinimas ir kompetencijos kėlimas tai yra du skirtingi dalykai, pirmiausiai aišku tų, kurių yra silpnos kompetencijos, tai pirmiausiai reikia tas silpniausias kelti. Iš esmės tai yra visos įstaigos pagrindas ir vizija, ir visos įstaigos vertybės ir tas pagrindinis tikslas į kurią einame. Tai einant kai yra nustatyta į kurią pusę mes einame ir kuriuo keliu turime eiti tai tada mes ir žiūrime ar norint eiti tuo keliu, kad pasiekčiau tikslą man užtenka mano kompetencijų ar ne, jei neužtenka aš einu ir tobulinu. Ugdyti stipriąsias irgi didžiulis plusas todėl, kad lubų tai nėra ir tuo labiau dirbant pedagogo darbo besikeičiančiomis sąlygomis, besikeičiantiems vaikams, pasauliui keliaujant pirmyn tavo kompetencijos nepasieks lubų. Komunikacija irgi svarbu ir tas bendravimas ir dalijimasis labai svarbu ne tik turėti, bet ir mokėti pasidalinti tuo ką tu turi, nes jeigu tu kaip mokytojas viską ką turi esi užsidaręs ir nešiesi tik sau jis neskatina augti visos organizacijos, bet kuriuo atveju mokytojas turi suprasti, kad jis nėra vienas visiškai uždarytas klasėje, jis yra bene svarbiausia mokyklos dalis ir neša didžiulę pridėtinę vertę būdamas talentingas, nes jeigu jis yra talentas uždarytas tarp savo durų, jis neturi tokios vertės ir neveda į priekį ir tam, kad tos kompetencijos būtų tokios tvirtos tas talentas turi būti įdarbintas.
- Kas yra svarbiau profesinis ar asmeninis talentingo pedagogo tobulėjimas?
- Tai nėra atsiejami dalykai, tu niekur nenuėsi be profesionalumo. Tu gali būti ypatingai profesionalus, bet jei neturėsi asmeninių savybių, jei nemokėsi komunikuoti, nes tu bendrauji su vaiku, tai ko bus vertas tas talentas. Yra pasaulyje daug pavyzdžių kai ypatingai talentingas žmogus, bet jis nemoka komunikuoti pavyzdžiui imant labai stereotipiškai menininkus ar IT specialistus, talentus, kurie išranda kažką, bet jei jis neturi gebėjimo komunikuoti, tai jisai gali talentas tam tikroje srityje. Talentingas mokytojas šitoje vietoje turi turėti ypatingai gebėjimą komunikuoti, ypatingai empatiją turi turėti mokėjimą įsijausti, mokėjimą keistis situacijose, mokėjimą sukurti dinamišką aplinką ir matyti, kad jeigu kažkas nesiseka, tai mokėti pakeisti situaciją, įkvėpti kitus, matyti, vertinti. Kaip tu įkvėpsi vaiką jei tu su juo nekalbėsi, nemokėsi jo motyvuoti, jeigu nemokėsi jo įvertinti, pasidžiaugti ar pasakyti pastabas kur tau reikia paaugti ar reikėtų realiai pasižiūrėti. Čia asmeninės savybės be galo svarbu. Žinoma kalbant dar apie kokį amžių, dirbant su abiturientais gal ta komunikacija jau nėra labai svarbi, nes mokiniai jau motyvuoti ir jie ateina iš tavęs pasiimti žinių ir jie gali žinoti, kad šis mokytojas yra „kirvis“, bet jis yra talentingas ir aš gausiu labai daug žinių. Tai manau, kad tai labai svarbu.
- Kaip Jūsų organizacijoje yra vertinama talentingų pedagogų veikla? Ar yra skirtumas kaip vertinami talentingi, geri mokytojai nuo kitų pedagogų?
- Mokykloje turime metinius pokalbius visiems mokytojams, kuris yra visiems vienodas. Šiek tiek gal skiriasi pokalbis dėl paties žmogaus, kuris ateina. Jie yra individualūs, tai tam, kad parodyti kitus talentus ir kad parodyti, kad šis mokytojas turi labai gerų dalykų, kuriais jis galėtų dalintis ir kad kiti atkreiptų dėmesį ir norėtų lygiuotis. Jei pačiam mokytojui mes stengiamės materialinį paskatinimą duoti.
- Kokios dar priemonės būtų?
- Kompetencijų plėtimai ir mokymai. Jei yra organizuojami tam tikri mokymai, kurių finansavimas ribotas mes pirmiausiai siunčiame tuos geruosius, kurie pasiims tas žinias ir kurie įsitrauks ir naudos, čia irgi kaip skatinimas yra.
- Tai reiškia mokyklų vadovai irgi turi įtaką skatinimui ir išlaikymui?
- Taip. Kadangi finansavimas yra ribotas, tai pirmenybė priemonėms yra skiriama talentingiems mokytojams.
- Ar galima būtų pavadinti, kad talentingi, geri pedagogai turi išskirtinių privilegijų?

- Negalvoju, kad tai yra privilegija. Būtų labai gražu ir būtų labai idealu, kad visose klasėse turėtumėme tam tikrą aprūpinimą vienodomis priemonėmis. Kadangi to mes neturime, tai šiuo atveju šiuolaikiškos, patogios priemonės įgijimas yra kaip paskatinimas, nes nėra prasmės skirti tam tikrą pavyzdžiui interaktyvų ekraną tam, kad jis būtų tarsi lenta naudojamas, kad būtų neįgalinta ta priemonė. Bet jeigu tu žinai, kad ši priemonė bus įgalinta ir ji pagerins mokytojo darbą ir ji pajvairins ugdymo procesą ir vaikams bus įdomiau ir mokytojui bus įdomiau, tai taip, tai yra kaip paskatinimas. Idealu būtų, jei būtų aprūpinti visi mokytojai geromis priemonėmis, bet šiuo atveju dėl finansavimo, tai yra kaip paskatinimas, bet ne privilegija. Paskatinimai yra ne tik materialiniai, yra padėkos, bet tai priklauso nuo žmogaus ir amžiaus nuo kuriuo jis gimęs ir kaip jis atrodo ir x, y bumų žmonės yra, kurie nemėgsta garsių padėkų. Mes kaip vieną iš motyvavimo priemonių yra „garsios“ padėkos, kai yra dėkojama oficialiai, su įvairiais padėkos raštais, tam kad išskirti žmogų.
- Ar pastebėjote rezultatus? Ar toks dalykas kaip padėka yra tinkama skatinimo priemonė?
- Tokia kaip padėkos raštas tai ne. Tiesiog iš esmės kaip vadovas tu bent tokiu būdu gali padėkoti, nes žmogus yra tokia asmenybė, kad ji yra linkus greitai pamiršti žodžius. Ir jeigu tu dėkoji už tam tikrus dalykus iš karto po tam tikros užduoties delegavimo arba tam tikro rezultato tai kaip ir viskas tvarkoje, bet paskui pasimiršta. Tai padėkos raštai jie yra tokie ilgalaikės skatinimo priemonės, nes jie yra ilgiau prisimenami. Ar jie turi daug reikšmės žmogui, tai manau nuo asmenybės priklauso, nes jeigu tu esi iš tų, kuris stengiesi ir nori ir darai ir prisiimi lyderio vaidmenį, tai manau nėra jam svarbu. Čia sudėtinga kalbėti kada yra kalba apie žmogų, kuris skiriasi savo vidinėmis savybėmis. Ir vis tik yra tas dalykas kada nėra organizacijoje kaitos didelės, tai irgi tas motyvavimas turi būti kitoks. Mūsų organizacijoje motyvavimas yra gimtadienių sveikinimas, nes vadovai ateina ir sveikina darbuotoją asmeniškai kasmet sugalvodami kažkaip kitaip. Tai yra asmeninis dėmesys kiekvienam žmogui, čia irgi yra kaip motyvavimas. Motyvavimas yra netgi tam tikrų darbo sąlygų sudarymas, turiu omeny darbo grafiko sudarymas, gal nelabai tinka pradinių klasių mokytojams, tuo tarpu labai tinka ikimokyklinio ugdymo mokytojams, nes palankaus darbo grafiko sudarymas irgi motyvavimas.
- Ar talentų valdymas galėtų būti reikšmingas Jūsų įstaigoje? Jeigu toks būtų ar tai sukurti pridėtinę vertę, ar palengvintų darbą talentingų mokytojų valdymui ir identifikacijai? Ar tai būtų naudinga turėti talentų valdymo strategijas?
- Manau, kad būtų naudinga. Labiau gal tas toks talentų ugdymas būtų geras dalykas kaip rezervo auginimas. Idealu būtų turėti tokius mentorius, kurie ne visada dirba su vaikais, bet esant tam tikromis situacijomis galėtų gelbėti, kai mokytojai negali dirbti, kai mokytojai išvažiuoja, kai mokytojai kelia kvalifikacijas kituose miestuose ir kai tu turi rezervą ir išsikvieti mokytoją, kad jis padėtų, ar ligos atveju ar netgi nėštumo atostogose, tai būtų labai didžiulis plusas.
- Kaip galvojate ar efektyvus talentų valdymas galėtų padaryti įtaką tų talentingų pedagogų karjerai, darbo rezultatams, nacionalinių mastu ar įstaigos viduje?
- Taip manau, kad duotų. Nelabai įsivaizduoju kaip jis turėtų atrodyti, nes jei vien tik mokyklos mastu, tai mokyklai būtų per brangu, bet jei pavyzdžiui savivaldybės mastu, nes šalies mastu labai sudėtinga, nes atstumai per dideli, bet tam tikrose savivaldybėse ir jeigu mąstyti labai plačiai ir kalbėti apie mažus miestelius ir apie tokius miestelius kur yra viena mokykla ir kur yra labai mažas pasirinkimas mokytojų ir ima mokytoją, kad jis tik būtų, tam tikrų profesijų mokytojai, tam tikrų specialistų, kurie yra nykstantys, įvairių dalykų mokytojai, tai būtų geras dalykas savivaldybės mastu. Tai būtų labai gerai mokykloms toms, kad turėtų kaitą ir kad vėl būtų pakelta kartelė į ką lygiuotis, nes ateitų naujas žmogus su savo išmanymu, kompetencijoms su savo asmeniniu tobulėjimu ir tada visa bendruomenė turėtų į ką lygiuotis. Asmenybių įvairovė mokyklai yra labai gerai, nes tiesiog kuo įvairesnės asmenybės tai tuo ir vaikam ir mokyklai geriau. Labai reikėtų, kad po kelių metų entuziazmas nedingtu. Kodėl

talentai užmiega, tada kai dingsta entuziazmas arba tiesiog būna mokyklų kur kolegos pradeda sakyti „kam tu tą darai“, „nereikia čia tau stengtis“, „kam tau tas“ ir būna kartais, kad pati mokykla sužlugto tuos talentus neįvertindama. Buvo gera idėja atestacijos nuostatų, bet per ilgą laiką jie išsikreipė ir jie nebeatitinka tikrovės, nes mokytojai įgiję tam tikrą kompetenciją jie nesiekia aukštesnės kategorijos, nes neverta ir nebėra dėl ko ir tada entuziazmas praeina ir prasideda perdegimas.

- Tokiose organizacijose kaip IT sritis jie turi ir praktikuoja talentų valdymą ir turi specialistus, kurie kuruoja talentų valdymą ir kuria įvairias strategijas, kad talentai neperdegtų, nepabėgtų ir kurtų pridėtinę vertę įstaigai. Tai ar galima tą patį adaptuoti ir švietimo įstaigoje?
- Būtų nuostabu, kad taip būtų, bet tai yra brangu, nes tai reikia išlaikyti žmones, kurie užsiimtų tuo ir dirbtų gabių pedagogų labui. Dabar tai yra tas pats žmogus, vadovas ir personalą atsirenka ir kuria dokumentus ir tvirtina juos ir t.t. tai priklauso nuo mokyklos dydžio ir nuo personalo kiekio, bet dažnai vadovui uždėta daug funkcijų. Būtų smagu, jeigu talentų valdymas švietime bent didžiuosiuose miestuose būtų vystomas, o jei imant mažus miestelius, tai bent jau rajono mastu. Su mokytoju atranka nepadarysi tos centralizuotos atrankos, nes kiekviena mokykla skiriasi, jos turi savo vertybes, vizijas, „žingsnius“ ir „kelius“.

RESPONDENTAS 2

- Pakalbėkime apie talentingo pedagogo sampratą. Kas yra talentingas pedagogas, kaip galima jį apibūdinti? Ar talentingas pedagogas yra tas pats kas geras pedagogas?
- Man atrodo čia yra pati didžiausia problema pasakyti kas yra geras ir kas yra talentingas. Tokių savybių rinkinys nėra vienas bruožas, tai yra daug bruožų viename žmoguje, bet turbūt aš kai galvoju apie talentingą pedagogą aš galvoju, kad tai yra „on top“ prie gero pedagogo, nes turbūt tai yra susiję su prigimtinėmis tam tikromis savybėmis, kaip kalba Garneris, ieško to pedagoginio intelekto. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad tikiu, kad toks yra, nes yra žmonių, kurie neturi patirties ir neturi pedagoginių žinių ir sugeba su vaikais rasti ryšį, būti įdomūs, kūrybiški ir visokie, ir tą darbą gali puikiai atlikti. O kartais būna taip, kad būna žmonės ir baigę mokslus ir teisingai daro pagal tai kas parašyta knygoje, bet jie vis tiek nesukuria tam tikros atmosferos, tam tikro ryšio, nes man atrodo pedagogika pagrįsta ryšiais ir čia tokios jau labai asmeninės savybės lenda. Ir geram ir talentingam yra bazinis rinkinys savybių bendras, t.y. pedagoginė kvalifikacija ir metodologijos sampratos ir metodų taikymas, bet tam talentingam vis dėl to jis turi tų asmeninių savybių rinkinį, kas ir skiriasi nuo gero pedagogo. Išvardinti konkrečiai būtų labai sudėtinga... Geras mokytojas turintis teorinį pagrindą, suvokiantis plačiau ugdymo teorijas, žinantis teoriškai dalykus, turintis praktikos ir gebantis tą teoriją atnešti į klasę, ir kūrybiškai ją pritaikyti, ir trečias tai ryšio ir santykio kūrimas, nes tu turi suvokti, kas tinka kiekvienam vaikui, kas tinka tavo klasei, kurie metodai turės naudą ateityje, o kurie ne. Geras pedagogas tikrai turi būti be galo kūrybiškas ir kūrybiškumo erdvė lietus per kraštus, bet turi į dalykus žiūrėti labai lanksčiai. Turi turėti spontaniškumo, kad tu galėtum keisti dalykus čia ir dabar, nes planai tam ir yra, jie ateina pasiruošę pamokai, bet ta pamoka gali už 3 minučių gali išvirsti į kažką kitą. Ir tas labai svarbu, kad tai ir įvyktų, nes kartais vaikai pasuka dalykus visai kita linkme. Atliepti vaikų poreikius, tai čia psichologiniai dalykai labai aktualu. Aišku be galo komunikabilus, nes mes dirbame trikampyje t.y. mokytojas, vaikas, tėvai, gal ir keturkampyje, yra mokyklos administracija ir bendri mokyklų reikalavimai. Komunikabilumas, lankstumas ir adaptacija t.y. gebėjimas prisitaikyti yra pagrindinės bendrosios kompetencijos. Mokytojas turi būti organizuotas, nes tikrai daug procesų reikia valdyti vienu metu. Pozityvus, nes nuo to koks ateini į klasę priklauso vaikų diena. Psichologiškai atsparus, tu turi sugebėti ilsėtis, kad tu turėtum energijos ir resursų duoti, nes kaip sako mokytojo pozicija yra duodančiojo pozicija, mes daugiau atiduodame, nei gauname

iš vaikų, bet gauname ir daug neigiamų dalykų, todėl psichologinė ištvermė yra labai reikšminga.

- Kiek Jūsų įstaigoje yra tokių pedagogų ?
- Niekas nepaskaičiavo, bet man atrodo, kad čia turėtų galioti tos tradicinės proporcijos, kai mes apie klasę kalbame būna trečdalis talentingų vaikų, trečdalis vidutinių ir trečdalis tokių, kuriems reikia pagalbos. Spėčiau su mokytojais irgi yra panašiai viena dalis talentingi, antra dalis geri mokytojai, tretis, kuriems reikia pagalbos arba net nereikėtų dirbti mokytojais. Koks būtų mokyklos vadovų lūkestis? Man atrodo labai svarbu turėti tą dali talentingų, nes matyt bus taip, kad reikia tų paprastų ir gerų mokytojų, nes aš tikiu, kad talentingi inicijuos tam tikrus dalykus ir jie bus „creatoriai“, kurie eis į priekį su vėliava ir turės daugiau iniciatyvų. Ar būtų faina turėti vien talentingus mokytojus? Aišku būtų, nes jeigu mes sakome, kad talentingas mokytojas yra tas rinkinys jau tobuliausias, tai be abejo na būtų žiauriai smagu turėti pilną mokyklą vien talentingų mokytojų, bet man atrodo čia yra nerealu. Kaip kiekvienoje profesijoje, tai bus tam tikra dalis, tai duok Dieve turėti tą trečdalį talentingų ir tie talentingi gali užkurti tą varikliuką tiems geriems mokytojams ir suteikti pagalba tiems, kuriems sudėtingiau.
- Kaip suprantate talentų valdymą? Ar tai svarbus dalykas ar apskritai nieko nesate girdėję ir atrodo, kad ką čia galima su tuo veikti ?
- Tiesą sakant teoriškai terminas kaip ir girdėtas, bet šia tema nesu gilinusi. Mano supratimu, sąlygų sudarymas talentams skleisti, nes jeigu nėra išorinių kolektyvo brandos ir gerų santykių, tai tie talentai gali greitai užgesti ir netekti savo žavesio ir to gerumo. Man atrodo, kad talentų valdymas yra sąlygų sudarymas tiems talentams skleisti, kad jie visą savo turimą potencialą išnaudotų būtent ugdymui, o ne kažkokių buitinių dalykų sprendimui. Kitas dalykas man atrodo, kad talentams reikalinga savirealizacija. Jų talentas galėtų būti išnaudojamas kitų mokytojų mokymui ir įkvėpimui, kažkokių dalykų organizavimui, renginių ar metodinių dalykų įsivedimui, kad iš esamų iniciatyvų užsikrėstų kiti ir būtent skatinamos iniciatyvos ir mokymai ar panašūs dalykai.
- Kaip manote ar bendrojo ugdymo mokyklos, švietimo įstaigos turėtų atkreipti dėmesį į talentų valdymą?
- Aš manau, kad taip. Reikia sudaryti sąlygas ir negražiai sakant tuos talentingus išnaudoti, nes turbūt tie žmonės ir yra organizacijos stiprybė. Tai manau turėtų kažkaip tuos mokytojus ir skatinti ir sudaryti galimybes jiems reikštis.
- Kalbant apie talentingų pedagogų identifikaciją ir paiešką Jūsų įstaigoje kas atsakingas už pedagogų paiešką ir talentingų pedagogų identifikaciją?
- Pas mus atsakingas personalo vadovas ir pakopos vadovas. Kaip pasirinkti tuos talentus? Man atrodo svarbu kriterijai atrankos, ko tu ieškai ir kokius reikalavimus pedagogui keli, o pats procesas yra aiškus ir vienodas visiems kandidatams. Pirmiausia mes turime pokalbius ir susitikimus, kuriuose mes supažindiname su mokyklos koncepcija ir pasimatuojame lūkesčius. Kaip išsiaiškiname ar jie kažką geba, tai gerais laikais darome susitikimus ir kviečiame į klases, prašome juos praveisti pamokas prieš tai papasakojant apie savo patirti ir sužinant jų patirti. Jei turime galimybių pasitikriname per personalinius ryšius. Kai matai žmogų klasėje ir stebi to patyrusio žmogaus žvilgsniu tai tu labai greitai pamatai dalykus. Yra tam tikru niuansų, kad yra nauji vaikai, naujas žmogus ir vaikai visada linkę išbandyti, bet tu iš karto matai kaip žmogus mezgą ryšį, kaip jis klasėje jaučiasi, kaip jis žiūri į vaikus, kaip jis valdo klasę, tai tuos minimalius dalykus visada gali pamatyti stebint vedamą pamoką. Tam tikrus gali išgirsti kas jam yra įdomu, kas jam yra svarbu, kaip jis apskritai suvokia ugdymą, kas jam patys svarbiausi dalykai, kokius metodus taiko, kuo domisi. Ir man atrodo, kad čia labai svarbu net ne su

- pedagogika susiję dalykai, kokius žmogus hobius turi, ką jam gyvenime mėgsta veikti, kaip jis leidžia laisvalaikį. Man atrodo čia tokio kito kelio nei potyriminio ir pokalbiai kaip ir neturime.
- Tai identifikacija vyksta natūraliai ir žmogų reikia išbandyti įstaigos viduje?
 - Taip, nes kartais atkreipiame dėmesį ar žmogus turi kažkokių laimėjimų, galbūt žinomesnis ir gavęs metų mokytojų apdovanojimą, gali būti gavęs pedagoginę kvalifikaciją kaip mokytojas ekspertas, mokytojas metodininkas, bet tiesą sakant mūsų konkrečiai atveju kai aš pati atsirinkinėju žmonės man tai yra neypatingai svarbu, nes man svarbiausiai, kad tas žmogus tiktų mūsų sistemai ir propaguotų mūsų mokyklos vertybes ir kad būtų mūsų komandos dalis. Gebėjimas dirbti komandoje yra labai svarbus bruožas ir vienas atrankos kriterijus. Tie titulai galbūt ne visada pasako tiek daug, kiek pokalbis nuoširdus ir buvimas ir matymas žmogaus klasėje.
 - Tai gaunasi taip, kad tavo įstaigoje talentingas pedagogas gali turėti kitokią sampratą nei kitoje įstaigoje? Ar identifikacija vyksta būtent pagal mokyklos taikomas strategijas ir ideologijas?
 - Čia gal galima paminėti mūsų strategiją, kai mūsų mokytojai susitinka su psichologe, kuri dirba su mūsų mokytojais ir po to mes susidarome tam tikrą psichologinį asmens portretą. Iš to psichologė susidaro tam tikra išpūdį ir ji reflektuoja mokyklos vadovams ir personalo vadovui ar tas žmogus pritamams ir ar tai mūsų komandos narys ar tai žmogus galintis dirbti šioje mokykloje ir man atrodo kad tai labai padeda, kai žiūrime ne vien asmeninio talento, bet ir derėjimo su kitais talentais.
 - Tai reiškia, kad talentą reikia mokėti pritaikyti prie esamų talentų įstaigoje?
 - Taip, dėl to, kad talentingi žmonės dažnai būna išskirtiniai ir dažnai egoistiški ir turintis kažkokių išskirtinių bruožų, tai labai svarbu, kad tie bruožai derėtų su bendru mokyklos vaizdu ir ypač komandos formavime. Tie talentai gerai kai yra palaikantys ir įkvepiantis, bet jei jie yra griauinantys, tai tada ne.
 - Ar yra nustatyti kažkokie kriterijai ir į ką reikia atsižvelgti to talentingo pedagogo ?
 - Daugiau mažiau tie kriterijai yra formalus. Žmogus turi turėti pedagoginį išsilavinimą tai yra prioritetas. Tie žmonės, kurie dar neturi arba dar studijuoja jie užima tam tikras nepagrindines pedagogų pareigas arba kartais dirba „avansu“, bet tie pagrindiniai mokytojai turi pedagoginį išsilavinimą. Mūsų įstaigai svarbu anglų kalba, svarbus komandiškumas, svarbi ir patirtis. Viskas „ok“ išsiugdyti naują mokytoja, bet turbūt vis dėl to kai renkamės jeigu tai yra žmogus su patirtimi ir ta patirtis teigiama ir priimtina, tai manau tai yra svarbu. Visada dar atkreipiame į komunikabilumą, gero mokytojo požiūrį ir santykį su vaikais, metodikų išmanymą, bendrą suvokimą ir tokias bendras žmogiškas savybes.
 - O pati identifikacija vyksta kaip ? ar atsižvelgiama į tėvų, mokinių, vadovybės nuomonę ar nulemia tik viena pusė?
 - Vaikai ir tėvai tuo pirminiu momentu negali įtakoti pasirinkimu. Mokytojus atrenka ir priima ir už tai yra atsakinga mokyklos administracija ir mokyklos vadovai. Šiuo atveju visa našta gula ant tų žmonių pečių teisingai atsirinkti. Paskui kai žmogus dirba mes gauname atgalinį ryšį iš tėvų, iš vaikų gauna tėvai ir tada perduoda mums, tai gaunasi tokia grandinė. Bet realiai kai jau žmogus yra tavo ugdymo įstaigoje tai vis tiek yra ir kolegos, kurie stebi vieni kitų pamokos ir labai greitai pamatai kas yra kas ir pamatai kaip žmogus dirba ir gali pasakyti ar priėmėi gera sprendimą ar tu suklydai. O gal tam žmogui tiesiog reikia pagalbos ir čia jau kalbama apie talentų ugdymą, nes gal reikia jiems pasistiprinti kažkuriose srityse. Bet vėlgi apie talentų ugdymą man yra dviprasė nuomonė, talento nuo nulio tu neišugdysi. Tas žmogus tą talentą turi tik paskui kaip jis bus vystomas. Jei jis talentą turi, tu jį po truputį gali skleisti, tu gali jam pasiūlyti sritis kurios jam gal yra įdomios, tu gali siūsti kelti kvalifikaciją paskui gal net jis galės mokyti kitus, bet jei nėra tos prigimtinės pradžios tai iki gero mokytojo išsiugdyti gali, bet to „on top“ neturėsi. Čia manau tuo ir skiriasi talentas nuo gero pedagogo. O pastebėti tą

potencialą irgi yra darbas, nes kartais tas žmogus irgi nesupranta, kur yra jo stiprybės, tam yra ir psichologų susitikimai ir metiniai pokalbiai, kai tu gali iš šalies pasakyti kaip vadovas, kur yra jo stiprybės.

- Ar talentingas pedagogas turi terminą ar jį galima prarasti?
- Aišku, kad galima prarasti, nes ne statusas dirba, dirba žmogus. Ir gali būti tam tikrų aplinkybių kai tu matai, kad žmogus turi potencialą, kad jis gali, bet dėl tam tikrų aplinkybių jis to nedaro ir tos aplinkybės gali būti labai įvairios ir subjektyvios ir objektyvios. Aš vis tiek tokį žmogų laikyčiau talentingu pedagogu, bet neįgalinančio to talento kažkokioje situacijoje. Ir man kaip vadovui kiltų minčių ką aš galiu padaryti iš savo pusės. Gal jis turi kolegą su kuriuo dirba ir santykiai nėra geri, ar tas žmogus daro ne tai kas yra jo „flow“. Ir čia talentą mes negalime suabsoliutinti t.y. talentingas jis visur, jis gali būti talentingas tik konkrečiose vietose. Vienas gali labai kūrybiškai vesti pamokas, bet jam organizaciniai dalykai bus „ne flow“ ir bus jam sudėtingiau ir vargs pildydamas dieną, darydamas visiškai techninius dalykus. Kitam pavyzdžiui sekasi suorganizuoti kažką, bet galbūt kai reikia paruošti kalėdinį spektaklį jam yra sudėtingiau. Tai man atrodo čia nereikia suabstraktinti ir yra buvę visokių atvejų, kai žmogus daro per save ir ne tai kas yra jo stiprybė ir tada kai jam pasiūlai padaryti tai kas jam patinka ir jis tada atsigauna ir tada galvojame "wow" turime nerealių žmogų ir gali būti atvirkščiai, kai jis iš principo talentingas, bet dėl aplinkybių jis negali skleistis.
- Kokios ir ar vyrauja talentų ugdymo praktikos įstaigoje?
- Tie dalykai yra. Ir susitinkame ir giliname stiprybes ir stengiamės palaikyti psichologine pušę. Man atrodo, kad gal čia ir minusas ir iššūkis, kad mes visada susikoncentruojame į silpnybes. Ir kai kalbame kur jis galėtų save tobulinti mes labai dažnai kalbame, kad reikia pagerinti komunikaciją su tėvais tai gal kažkokius mokymus reikia surengti, pavyzdžiui: stringa laiko valdymas tai gal reikia laiko planavimo seminarą išklaudyti, sunku su spec. poreikių vaikais, tai einame į mokymus ta tema. Rečiau būna, kad galvojame pastiprinti tą sritį, kurioje žmogus ir taip stiprus, nes mes norime iš pedagogo universalumo. Tas rinkinys yra labai platus ir kadangi tose savybėse tobulas nesi, tai visada bandome užkaišioti visas skylės kur kažko trūksta. Bet gal iš tikrųjų teisinga žiūrėti ir leisti jiems gilintis į tas sritis, kurios jiems pačios įdomiausios. Tam yra per skiriama per mažai dėmesio.
- Kam įstaiga apskritai turėtų skirti ir kam skiria dėmesį? Ar skiriasi talentingo pedagogo ugdymas nuo kitų pedagogų?
- Manau, kad skiriasi. Paprastai mes koncentruojamės į silpniausių mokytojų grandį. Ten mes sugauname daugiausia ir kažkokio atgalinio neigiamo ryšio. Tikslas mokyklos vadovo yra užtikrinti tam tikrą ugdymo lygį ir labiausiai norisi mažinti tą atotrūkį ir norisi, kad tėvai tikėtų ugdymo įstaiga, o ne konkrečios asmenybės kaip mokytoju. Čia yra atskiras magistrinis darbas apie tai ko nori tėvai ir kaip tu matai kaip profesionalas iš vidaus. Kartais tėvai to mokytojo, bet tu iš vidaus matai, kad pedagoginės, profesinės savybės toli gražu... jis šiaip yra fainas ir moka su dirbti vaikais. Čia man atrodo yra atskira kalba, bet yra tas kuris talentingas ir gerai dirba tai džiaugiesi, kartas nuo karto paskatini ir palepini, bet tokios kasdienės pagalbos koncentracijos gauna tie, kuriems reikia.
- Ar galimybes pastiprinti savo gebėjimus gauna netaalentingi pedagogai?
- Arba tie kurių talentai dar neišgliaudyti. Tas atotrūkis nėra kosminis, bet čia yra toks rimtas klausimas. Mes turime užtikrinti, kad visi būtų vienodai geri ir labai geri. Su tais talentais tada mes juos labiau išnaudojame, nei juos tobuliname. Bet gal čia yra dar vienas momentas, kad tie talentingi žmonės, kurie iš tikrųjų dirba tą pedagoginį darbą ir tai yra pagal jų prigimtį jie patys dažnai iš savęs būna iniciatyvūs ir jie patys yra labai motyvuoti, nes tai yra jų sritis, jiems tai yra labai įdomu ir mums kaip vadovams nereikia daug pastangų, nes jie pasako ko jie nori. Yra

niuansas, kad talentingieji patys nori tobulėti labiau, o tiems kuriems reikia dėmesio, todėl juos reikia paskatinti labiau.

- Kas vis dėl to prisideda prie to proceso?
- Visų pirma geras vadovas tiesiog privalo palaikyti geras iniciatyvas, nes tai ką įdedi į žmonės tada gauni keturgubai atgal. Antras dalykas jei tu esi geras vadovas, tai tu gali pakreipti tam tikrus žmones į tam tikras sritis, kurios naudingos mokyklai. Jei tai sutampa su mokyklos strategija ir su žmogaus strategija, tai yra iš vis puiku. Tą kaip vadovas gali daryti, tu gali raginti, tu gali kalbėtis ir tu gali nukreipti į tam tikrą pusę, kur mums reikia vieną kažkokią sritį patobulinti. Vadovas visada talentinguosius pasitelkia pokyčiams valdyti, nes visada iš vadovo nuleistas sprendimas bus silpnesnis ir ne toks įtaigus, jei tai ateina iš entuziastų mokytojų tie pokyčiai priimami greičiau. Ką mes darėme, tai vežame į stažuotes talentingiausius mokytojus, kad jei grįžę iš savęs „uždegtų“ kitus mokytojus, tai juos tokiu būdu tikslingai kreipiant gali siekti mokyklos tikslų.
- Tai dėmesio tam skiriama ir stengiamasi suteikti galimybių?
- Be abejo, kad jie gauna pilną laisvę savo iniciatyvoms, ir tam kad aš, kaip mokytojas, noriu taip daryti ir turiu erdvės tą daryti, ir galiu ir tau yra leidžiama tai daryti, tu esi tik skatinamas ir jiems nėra sakoma gal čia nedaryti ar mums tai brangiai kainuos. Tai jiems ir yra suteikiama ta laisvė tobulintis ir kurti, nes talentingi mokytojai jie bet kur galėtų dirbti gerai ir prisitaikyti bet kokioje mokykloje, bet čia turbūt jau atsiranda saviraiškos dalykai, kur tu gali iš tikrųjų skleisti tą talentą, o kur tu esi apribojamas.
- Kas yra svarbiau talentingo pedagogo profesinis ar asmeninis tobulėjimas?
- Man atrodo labai lygiagrečiai, nes aš neįsivaizduoju profesinio tobulėjimo be asmeninio. Netgi profesinis tobulėjimas yra asmeninis tobulėjimas iš dalies, tu vis tiek ne į du žmonės dedi, o į vieną. Svarbūs yra abu, ir tai, kad tiesą sakant man atrodo patys talentingiausi būna harmoningi žmonės, kai jie patys kaip asmenybės yra žavios, tvirtos ir tikrai daug turinčios savyje ir tada profesinėje srityje..., nes čia būtent mokytojų darbo specifikos kaip profesijos, kad čia nėra taip tik tavo rankos padaro ar tik tavo kojos, tu kaip asmenybė yra pirmoje vietoje, nes tie patys pačiausi pirmiausiai yra ypatingos asmenybės. Man atrodo, kad čia yra vienos nuo kito priklausomi dalykai ir nėra taip, kad tu vienoje srityje tu gali tobulėti ir pasiekti aukštumą, o kitose degraduoti.
- Kaip jie yra vertinami įstaigos vadovybės? Ar jie apskritai yra vertinami ir ar jie gauna kažkokius tai „bonusus“ ar tai papildomus metinius įvertinimus? Kuo jie skiriasi nuo kitų pedagogų?
- Priklauso nuo vadovybės kiek apskritai vadovai skiria dėmesio personalui. Mūsų mokykloje mes stengiamės pamatyti ką jie daro, vieniems užtenka žodžiu kažkokios refleksijos ir matymo, kad jie kažką daro gerai ir labai gerai. Kažkokio specifinio skatinimo ar premijos ar kažko panašaus tikrai nėra, gal kartais būna ir atvirkščiai tas labai geras mokytojas, talentingas mokytojas suprantamas kaip etalonas toks koku turėtų būti visi ir gal daugiau yra darbo su tais kurie nesiekia tos kartelės, o ką gauna talentingi pedagogai, tai man atrodo gauna daugiau galimybių išvažiuoti, daugiau galimybių kažkur sudalyvauti. Gal kartais minusas, kad ant jų užkraunama daugiau darbo, tikrai kartais kai reikia tu kreipiesi į tuos žmones, o ne į kitus. Tai čia turbūt toks dvipusis, iš vienos pusės investuoji, stengiesi palaikyti, stengiesi išlaikyti, sudaryti sąlygas...
- Tai tos skatinimo priemonės kokios ar tokių yra? Ar tai labiau finansinės ar motyvacinės?
- Labiau motyvacinės. Labai faina būtų finansiškai skatinti, bet turbūt taip nėra, jeigu yra skatinami, tai yra skatinami visi, bet ne kiekvienas asmeniškai. Tikrai daugiau yra motyvacinų, atsakingesnių darbų paskyrimo, dėl ko žmogus gali geriau jaustis, nes jis padaro didesnius darbus, yra siunčiami daugiau į kvalifikacijos kėlimo stažuotes. Nežinau ar čia privilegija, bet

- kai kam tai yra svarbu, kad jie dažniau gauna atstovauti mokykla, jie yra dažnesni mokyklos veidai, jie yra labiau matomi. Tai yra prestižo ir savivertės, savigarbos reikalai. Gal kartais, kai mokytojus labai vertinami, tai suteiki jiems kažkokių tai sąlygų pavyzdžiui leidi pasirinkti klasę. Tu tikrai atkreipi dėmesį daugiau į jų poreikius į jų norus, tai gal savaime čia taip gaunasi.
- Ar talentingi pedagogai turi įtakos mokyklos vadovybei?
 - Be abejo, kad turi. Jei tu esi suinteresuotas išlaikyti talentingus pedagogus, tai tu galvoji kaip tai padaryti. Ir čia gal mes bendrai šnekame, bet man atrodo, kad yra per asmeninius, tu turi ryšį su mokytojais tai kai aš žinau kas yra konkrečiam mokytojui svarbu, vienam reikia pagyrimo žodžio, kitam dovanėlės, kitam viešumo, tai labai skirtingai. Motyvacinė sistema mes negalime sakyti, kad yra visiems, o gal kartais labiau asmeniškai, labiau pritaikyta kiekvienam atskirai.
 - Ar reikėtų talentų valdymą mokyklos vadovybei turėti ir ugdyti?
 - Aš galvoju, kad turėtų dėl to, kad tai veda į tikslą turėti kompetentingą mokytojų kolektyvą. Visi mes norime turėti gerą mokytojų kolektyvą, nes dėl to išsprendžia labai daug problemų. Galų gale tai yra ateities klausimas, mes ugdome vaikus, mes ne silkių fabrike dirbame, tai iš tikrųjų į tai reikėtų investuoti ir tą reikėtų apgalvoti, nes mokytojų kaita vyksta ir čia galbūt turime tokią visuotinę problemą, kad gerų, talentingų pedagogų nėra „prūdai“. Turbūt čia vėl atsirastų visuomenėje proporcijos kiek jų gali būti. Pirmiausiai tu turi galvoti kuo tu esi patrauklus tiems mokytojams, kuo tavo įstaiga, netgi valstybinė ar privati turi galvoti kuo aš galiu būti patrauklus ir susikurti identitetą, kokias aš sąlygas sudarysiu pedagogams dirbti, kaip aš juos skatinsiu, kaip aš juos motyvuosiu ir kaip aš juos išlaikysiu. Man atrodo, kad tai yra svarbu ir ką daro dar nedaugelis mokyklų, bet yra steigiamos mokytojų mokymosi akademijos, kur būtent vyksta dalijimasis patirtimi ir mokymasis vieniems iš kitų ir būtent to talento vystymo, kai žiūrime ką tas žmogus gali geriausiai ir į ką investuojame. Tai manau, kad taip į talentų ugdymą reikia atkreipti dėmesį.
 - Tai bendra strategija turėtų būti?
 - Manau, kad taip. Po tam tikro laiko tai duotų akivaizdžius rezultatus, bet čia yra iššūkių. Čia turbūt talentingų mokytojų valdymo sistema turėtų būti tik dalis viso personalo valdymo sistemos, nes tu negali susikoncentruoti tik į tuos talentingus, nes jų tiek nebus. Realiai turi galvoti, ką tu darai su tuo viduriukų ir ką tu darai su tais, kurie dar prasčiau. Turėtų būti viena iš sričių personalo valdymo ir būtent mokytojų komandos formavimo dalių. Juk dažnai talentingas žmogus yra sudėtingas žmogus. Tikrai ne vien į talentingus pedagogus skiriamas dėmesys. Užtenka ir labai gerą pedagogą turėti ir jį tiesiog vystyti ir tobulinti.

RESPONDENTAS 3

- Kas, jūsų nuomone, yra talentingas pedagogas? Kaip jį galėtumėte apibudinti? Kuo jis yra išskirtinis?
- Talentingas pedagogas. Aš visada galvoju, o kas yra tas talentas? Manau, kad vienaip ar kitaip, kaip sako, talentas mokytis – dievo dovana. Tai aš galvoju, kad šalia tokio mokytojo, talentingo mokytojo, kuris myli savo darbą, visuomet atsiranda ir daugiau to talento. Tai ką reiškia talentingas pedagogas? Aš galvoju, kad dabar yra labai plačiai vartojama sąvoka būtent lyderis, tai man truputėli asocijuojasi talentas ir lyderis. Talentingas pedagogas, manau yra tas mokytojas, kuris veda tokias pamokas, kurios tampa pamokomis gyvenimo vaikams. O jeigu kalbėti apie talentingą pedagogą tokiomis sąvokomis, ta prasme, švietiškomis sąvokomis, tai aš manau, kad tai yra mokytojas lyderis.
- Tai gaunasi taip, kad kitų dauguma mokytojų negali tapti talentingais dėl to, kad jie neturi lyderystės savybių?

- Iš dalies taip, iš kitos pusės, aišku kaip ten bebūtų yra mokytojai, kurie, kaip ir sakiau, tiesiog turi tą dovaną, įgimtą dovaną. Jis gali neturėti išsilavinimo, bet tiesiog jam yra duota ir jis gali būti mokytojas, talentingas mokytojas, būtent dėl tam tikrų įgimtų savybių.
- Vis dėlto, tai turi būti įgytas dalykas?
- Aš negalėčiau sakyti, kad tai būtina turi būti įgyta. Mes turim daug tam tikrų įgimtų dalykų, bet jeigu tą įgimtą dovaną tu turi ir tu ją nelavini, ji gali būti nieko verta. Tai aš galvoju, o pavyzdžiui yra galbūt žmonės, kurie neturi šios dovanos, bet jie tiesiog per savo darbą labai daug dirba, būtent mokosi, rodo daug iniciatyvos ir patenka į tam tikras sąlygas, ir išlavina tas savybes, ir tikrai gali tapti puikiais mokytojais, bet čia reikia labai daug darbo. Tai aš galvoju, jeigu kalbam apie talentus, tai aš manau, tai yra tas pats, jeigu mes šnekėtumėte, kas yra talentingas žmogus, tai yra tas pats, kas yra talentingas mokytojas. Visi tie kriterijai yra tie patys.
- Kas jums siejasi, geras pedagogas ir talentingas pedagogas? Ar jūs galite dėti lygybės ženklą tarp šitų dalykų?
- Greičiausiai, kad ne. Geras mokytojas, profesionalas mokytojas, talentingas mokytojas – tai nėra vienas tas pats. Aš manau, geras mokytojas negali pasakyti, kad tai yra talentingas mokytojas. Talentingas mokytojas turėtų turėti talentą visose srityse, turėti talentą galbūt visose kompetencijose. Kadangi talentingas mokytojas iš tikrųjų yra sąvoka labai labai plati, tu tiesiog turi natūraliai turėti tam tikrus gebėjimus, kuriuos tu gali atlikti labai gerai. O ką daro mokytojas? Mokytojas bendrauja ne tik su vaikais, reiškia tu turi būti talentingas, apliepti vaikų lūkesčius, tu turi būti talentingas, puikiai atliepti ir turėti gerus santykius su kolegomis, tu turi viską atlikti puikiai ir bendraudamas su tėvais. Vienu žodžiu, čia yra labai plati ta sąvoka iš tikro ir kitas dalykas, jeigu tu sakai, talentingas mokytojas – tai pas jį yra natūralūs gebėjimai, geras mokytojas – jisai gali išsiugdyti tam tikrus gebėjimus, pvz. daug yra gerų mokytojų, bet jie nėra geri visose srityse. Labai daug turim gerų mokytojų, labai daug turim puikių mokytojų, kurie paruošia akademiškai labai stipriai vaikus, bet bendravime su tėvais jie nėra tokie geri ir turi labai daug problemų, jie nėra tokie geri su tais vaikais, kuriems reikia pagalbos, bet jis yra labai geras mokytojas, o talentingas mokytojas, jisai atlieps visų lūkesčius.
- Ar talentingas mokytojas gali nebūti geru mokytoju?
- Geras klausimas iš tikro, aš labai dažnai galvoju šito klausimo... geras mokytojas, žiūrint kaip mes žiūrėsime į tą mokytojo profesiją ir kokie mūsų lūkesčiai. Žiūrėkite, mūsų lūkesčiuose, koks yra geras mokytojas, tas, kuris labai paruošia vaikus, akademiškai gerai, kurio vaikai dalyvauja olimpiadose, tarptautiniuose projektuose ir t.t. Tai ar mes šitą mokytoją galime vadinti talentingu ar geru mokytoju. Aš labai bijau, bet aš galvoju, kad talentingas mokytojas ne visada gali būti geras mokytojas, jeigu mes kalbėsime apie akademiškumą.
- Sakykite, jūs kaip mokyklos vadovė, kokią dalį savo mokytojų galite apibūdinti kaip talentingais pedagogais? Ar yra apskritai tokių pas jus?
- Aš galvoju, kad tikriausiai, visose mokyklose yra ko gero tas pats procentas paprastų mokytojų ir tas pats procentas talentingų mokytojų, jų yra labai ne daug. Jeigu kalbėti apie mūsų mokyklą, tai aš galvoju talentingų mokytojų yra kokie 3%, bet turime mes jų, tikrai turime ir kuo labai norėčiau pasidžiaugti, kad aš matau talentingų mokytojų iš atėjusių naujų mokytojų, būtent jaunų mokytojų, ir aš matau, kad tikrai turi talentų žmonės, aišku reikia dar patirties, bet tuos jaunus žmones, kurie dirba mokytojais, aš jau kai kuriuos matau kaip talentingais mokytojais, tiesiog Dievo dovana jam būti mokytoju.
- Ką apskritai žinote apie tokį dalyką kaip talentų valdymą? Koks galėtų būti talentų valdymo vaidmuo būtent mokyklose?
- Aš manau, ekonomiškai stiprios verslo jėgos arba šiaip tam tikros šakos, arba ekonomiškai stiprios šalys, kurios daug investuoja į talentų medžioklę, aišku tos silpnesnės sritys, ten kur

lėšų yra mažiau, mes liekam kaip ir pralaimėtomis, nors negali sakyti, kad švietimui yra skiriama mažai lėšų. Jeigu paėmus strategiškai valstybes planavime, tai švietimui yra skiriama labai daug lėšų, bet nėra investicijos talentingųjų mokytojų, vadinkime, medžioklę ir iš tikro, aš galvoju, kad jų valstybės lygmeniu turėtų būti užduotis, kad labai strategiškai ir atsakingai apgalvoti būtent talentų politiką. Kitas dalykas, jeigu tada jau imtume žemesniame lygyje, tai kiekviena mokykla turėtų labai strategiškai ir atsakingai apgalvoti savo mokyklos talentų politiką irgi, bet žinot, dabar tokia situacija yra labai paini, kad apie talentus labai dažnai, būtent valstybiniame lygmeny mes negalvojam, mes tik galvojam, kaip pritraukti mokytojus, kad mes tiesiog turėtume mokytojų, nesvarbu ar jie bus geri, ar talentingi, nes jų yra akivaizdus trūkumas. O apie talentus mes negalvojam. Mes turim tam tikras sistemas mokykloje, būtent tam tikrus kriterijus, tam tikras tvarkas mokytojų priėmimui, bet mes neturime tokios strategiškos tvarkos, neturime ir tokio požiūrio, neturim kaip priimti talentus, kaip už juos pakovoti, kaip juos iš kažkur tai „pasivogti“ gerus mokytojus, todėl kad tikriausiai ekonomiškai mes negalime to daryti, privatus sektorius gali pasiūlyti mokytojams kažką tai daugiau galbūt, o valstybinis sektorius, mes negalime pasiūlyti mokytojui daugiau, vienintelį dalyką, kuri mes galime pasiūlyti – gerą mikro klimata, puikų kolektyvą, puikią bendruomenę ir viskas, o tai ne visada suveikia talentams. Talentai – tai irgi yra žmonės ir jie irgi ieško, kur jiems būtų geriau, bet aišku, jeigu kalbėti apie savo mokytojus, kai mes pamatome, kad iš tikrųjų tai yra talentas, kad tai talentingas mokytojas, tada mes bandom išlaikyti jį.

- O kas jūsų įstaigoje yra atsakingas už pedagogų paiešką ir netgi talentingų pedagogų identifikaciją? Kieno atsakomybė tai yra?
- Aš tai galvoju, kad tai yra vadovo atsakomybė. Labai priklauso nuo valstybinės mokyklos dydžio, bet mes neturim personalo kažkokio tai žmogaus, kuris atsakingas už personalą ir dažniausi, tai yra vadovo užduotis surasti puikų mokytoją, gerą mokytoją arba iš viso mokytoją. Kartais yra tokių situacijų, kai mes ieškome tiesiog mokytoją ir tada jau žiūrime. Tai dažniausiai, mes tiesiog ieškome mokytojo, o paskui jau bandom atrasti tą talentą. Arba jis pasirodo, arba mes jį atrandam, arba tiesiog nerandam ir tiesiog tas mokytojas dirba.
- Kaip vykdoma pedagogų atranka? Ar yra numatyti procesai, strategija?
- Taip, mes turime. Aišku, praktiškai labai retai mūsų mokykloje. Pas mus kaita nėra labai didelė ir mums teko ieškoti paskutinius penkerius metus, tai tikriausiai, mes kažkur tai penkis mokytojus priėmėm, tai tos kaitos nėra labai daug, bet mes turim tam tikrus kriterijus, mes turim nusistatę priėmimo tvarką, mes supažindiname žmones, mes pateikiame savo lūkesčius, mes renkamės kartu su pavaduotoja, kalbame su bendruomene, yra iš mokyklos bendrovės atstovas, kuris dalyvauja pokalbyje, taip ir ieškome. Bet mes turime nusistatę tuos kriterijus, bet aš nepavadinsiu, kad tai būtų strategija, talento ieškojimo strategija – tikrai ne. Galbūt tiesiog priėmimo tvarka, bet ne strategija.
- Kokios gi tos kompetencijos ir į ką jūs atsižvelgiate priimdami gerą, talentingą mokytoją? Kokius jūs jam keliate lūkesčius?
- Mes remiamės pedagogo tam tikromis kompetencijomis, kokių kompetencijų pedagogas turėtų turėti. Didžioji dalis jų yra įstatymų numatytos kompetencijos. Per pokalbį kyla visko ir tų klausimų yra visokių, tai į vienintelį dalyką akcentuojam, kad šiuo metu, jeigu tu nori būti geru mokytoju, tai neužtenka pasakyti, kad tu myli vaikus, aš galvoju, kad kiekvienas mokytojas yra tam tikro elgesio tipo, tai pokalbio metu, tu stengiesi pamatyti, kokio tipo jis yra. Priimdami talentingus mokytojus, mes žiūrime į empatiją, kaip žmogus bendrauja iš tikrųjų mūsų susitikimo metu, kiek galima suprasti apie jo empatiją. Mes visada stengiamės užduoti tokius klausimus, į kuriuos iš atsakymų galėtume suprasti, kaip žmogus supranta vaiko pasaulį, visada sakome, kad mums labai svarbu, kaip jisai sugeba išlaikyti kontrolę. Dabar net negalėčiau

- išvardinti tų kompetencijų, bet ta prasme, mes visada paruošiam būtent tuos klausimus, iš kurių mes galėtumėm kuo daugiau sužinoti apie tą žmogų. Labai labai sunku pamatyti tai.
- Ar apskritai yra įmanoma pamatyti iš karto? Po kiek laiko gali atsiskleisti pedagogo talentas? Ar tai yra labai ilgas procesas?
 - Priimant, aišku tu nesuprasi, tu tiesiog gali spręsti apie tą žmogų, nusakyti tam tikrus charakterio bruožus ir tu žiūri ar tai priimtina, arba nepriimtina kaip mokytojui. Negaliu pasakyti charakterio, gal tiesiog pokalbio metu tam tikri posakiai buvo nepriimtini mums, mąstymas gal apie mokyklą, apie vaikus. Bet šiaip jeigu kalbėti apie identifikavimą, tai aišku iš to pirmo pokalbio, tai tu tikrai negali pasakyti ar tas kandidatas yra talentingas pedagogas. Aš manau, kad negali pasakyti iš tų pirmųjų pamokų, bet ko gero dviejų metų, tai tikrai reikia, kad galėtum identifikuoti mokytoją, būtent talentą, nes gerų mokytojų, profesionalių mokytojų, jeigu kalbame apie mokytojus dalykininkus, o ne pavyzdžiui pradinių klasių mokytojus, tai dalykininkus tu gali pamatyti greičiau, kadangi tu žiūri siauresnę sritį, pvz. kaip jis veda pamoką, akademinės žinias, jo bendravimas su vaikais, jo bendravimas su tėvais, tos pačios dokumentacijos reikalingas pildymas, tai tokiomis sritimis paėmus, taip, tu galiu pasakyti, kad tai puikus mokytojas, bet jeigu kalbėti bendrai apie mokytojų talentą, aš manau, tai turėtų būti visur labai geras, tai tada jau identifikuoti reikia daugiau laiko.
 - Ar talentingas pedagogas apskritai turi terminą? Ar jo statusas turi terminą?
 - Ne, aš manau neturi termino. Jis gali būti talentingas nuo savo pačių pirmų darbo dienų, bet pastebėti tai, kaip vadovui, pastebėti talentą yra gana sunku iš karto. Tai aš manau, kad tam pastebėjimui reikia daugiau laiko ir be to neužtenka. Jeigu tu esi talentas, neužtenka, kad tave pamatys vadovė, tave turi matyti visa bendruomenė, visi. Talentą mokytoją turi identifikuoti ir pasakyti, kad tu iš tikrųjų esi talentas, tu esi pats geriausias mokytojas, neužtenka vieno žmogaus, pvz. vadovo, tai turi būti daugiau žmonių. Aš manau, tu turi būti geras visiems, kas yra neįmanoma – tu visiems geras nebūsi, bet identifikuoti tai turi ne vienas žmogus, ne vadovai, ne pavaduotojai, ne direktorė, bet tai turi būti didžiosios bendruomenės, kurioje tu dirbi, dalis: vaikai, kolegos ir aišku tėvai.
 - Ką galima būtų pakalbėti apie talentingų pedagogų ugdymą? Ar jiems yra skiriama daugiau dėmesio?
 - Sunku pasakyti. Tas žodis, ugdymas, jisai labai gražus žodis, jisai labai geras, bet aš manau, kad žmogus turi pats turėti ir pats ugdytis, jeigu jis nenorės, tai sunku jį bus išugdyti, ir kažkas jį turėti ugdyti, ne. Aš galvoju, kad mokykla, sakykim vadovai, jie turi motyvuoti, bet ugdyti, šitą turi daryti jau pats žmogus, ugdytis. Motyvavimo sistema yra pas mus nustatyta.
 - Kaip mokyklos vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso? Ar turi tam didelę įtaką ar ne?
 - Aš tai galvoju, kad mokyklų vadovai turi labai didelę įtaką. Man labai sunku kalbėti apie kitus, bet mūsų mokykloje, jeigu paklaustume pavyzdžiui mokytojų, tai jie drąsiai pasakytų, kad visada gali ateiti pas direktorių ir išsakyti savo pageidavimus dėl įvairių mokymų ar priemonių. Dažniausiai geri mokytojai ir patys žino ko jiems reikia, jeigu jie nori ugdytis, jie žino, kad jie turi ateiti, papasakoti ir mes tada pasikalbam, nusprendžiame kokia tai yra vertė mokyklai, kokia tai yra vertė pačiam mokytojui, ir mes kaip įstaiga visada stengiamės padėti mokytojams išpildyti jų prašymus. Jeigu taip smulkiau, tai sakykim, mokytojas nori mokytis arba kažkokio tai seminaro ir t.t. tai jisai ateina ir sako, aš noriu, man reikia šitų žinių ir t.t. Pirmiausiai, ką mes nestabdom, tai būtent klasifikacijos tobulinimo, tai mes leidžiame visus, tikrai visus, bet aišku mes būtent tai apkalbam „ar tau to reikia?“, nes aš nekalbu apie mažus seminarus, bet mes kalbam apie tokias programas, ilgalaikius seminarus, kurie kainuoja daug, ir žmonės šitie dalykai skatina, bet žmogus turi pats nuspręsti, kaip jisai turi tobulėti. Jeigu šnekėti apie aplinkas „man reikia tokio ar tokio daikto, aš noriu pakeisti savo mokymosi aplinkas, vaikams

tą ir tą“, mes labai atsižvelgiame į kūrybiškų ir inovatyvių mokytojų idėjas, nes dirbdami kūrybiškai, leidžia jiems padėti kurti aplinkas, kurios būtų vaikams įdomios, kurios skatintų mokinių iniciatyvas, kurios sudarytų sąlygas kūrybiškai mokinių veiklai, kurios motyvuotų ir t.t. Jeigu ateina ir sako „žinokite tiek ir tiek ten tų programų, man reikia naujos lentos, ar to kompiuterio“, mes visom rankom pirmyn ir perkam kiek įmanoma, kiek leidžia lėšos, nusimatom strategiškai. Aš galvoju, mes tuo ir prisidedam, daugiausiai tai būna ekonomiškai, tam tikrais daiktais ir aišku, klasifikacijos tobulinimu, o po to eina motyvavimas.

- Kokias galimybes, jūsų įstaigoje, pedagogas turi ugdyti, stipriąsias ar silpnąsias puses? Kaip jie dažnai tuo pasinaudoja?
- Aš manau, kad tas ir tas, nes kiekvienais metais prieš sudarant savo veiklos planą, mes būtent ir aptariam, kas yra pedagogo stipriosios ar silpnosios pusės. Tai praktiškai žino kiekvienas žmogus. Pedagogo stipriąsias ar silpnąsias puses mes aptariam vasaros metu per individualius pokalbius, kokios pagalbos jam reikia ir kaip jisai galėtų, o po to jau mes su pavaduotoja padarom mokytojų analizę, būtent ko reikia mokytojams labiausiai. Stipriąsias ir silpnąsias puses aptariam ir tada jau strateguojam būtent savo veiklos planuose ir labai dažnai, kada mes savo veiklos planą darom ir žiūrim į tas mokytojų stipriąsias ir silpnąsias puses, ir būtent tada nusistatom tokius uždavinius mokyklai, tokius tikslus, kad galėtumėm juos įvykdyti, ir tie tikslai atliepia, tai ką jie labai gerai sugeba ir kur dar reikia mums pasimokyti. Labai dažnai didžioji mokytojų dalis būna vienodai stipri ir vienodai nestipri, ir tada žiurime, kuriame, ir jau strateguojame viską.
- Kas, jūsų nuomone, yra svarbiau asmeninis ar profesinis pedagogo tobulėjimas?
- Net nežinau. Man atrodo, kad tas ir tas labai svarbu. Net nuo to kaip tu jausiesi asmeniškai gerai, labai priklauso tavo profesionalumas. Aš manau, tai yra be galo susieta. Tu negali jaustis gerai, kaip profesionalas, jeigu tu jausiesi blogai asmeniškai.
- Kokios praktikos yra taikomos pas jus, norint išlaikyti geriausius talentingus pedagogus?
- Aš manau, kad pirmiausiai, talentingam mokytojui reikia, taip vadinamos, šviesos rampos. Talentingas mokytojas, vis dėlto, pirmiausiai turi būti pastebėtas ir šiaip kiekvienas mokytojas turi būti labai pastebėtas, nes kai teko kalbėti su mokytojais, ir mes darėme tam tikrą tyrimą apie psichologinę atmosferą mokykloje, tai vienas iš mokytojų tokių argumentų buvo, kad tu jautiesi gerai tada, kada mane pastebi. Aš manau, talentingi mokytojai, kadangi jie labai daug dirba, labai daug ruošiasi, jie ir nori, kad tai būtų pastebėta. Geras mokytojas, jisai turi būti pastebimas, jisai turi būti įvertinamas.
- O kaip įvertinamas? Ar užtenka žodžiu ar reikia skatinimo priemonių? Kokias jūs naudojate skatinimo priemones?
- Mes, iš tikro, kiekvieną didesnę pasižymėjimą stengiamės girti ir įvertinti žodžiu, bet irgi pastebėjome kad toks žodinis vertinimas yra pamirštamas. Tas žodinis vertinimas yra labai svarbus, aš galvoju, netgi asmeniniai pokalbiai su vadovais yra labai svarbūs mokytojams, jie jaučiasi geriau, kai tu kalbi ne profesiniame lygmeny, kaip direktorius ir mokytojas, o daugiau tokiam privačiam lygmeny. Aišku, kad riba turi būti, bet šitie tokie asmeniniai pokalbiai, būtent apie šeimą, tokie trumpi, kad ir paklausimai „kaip tu jautiesi, kaip tavo vaikas, kaip tavo vyras“, ir jeigu tu žinai apie mokytojo asmeninius dalykus, jiems tai yra kaip jų vertinimas, tai yra labai svarbu. Aišku, be kitą ko, jeigu tu gali ir kiek tu gali, tai yra tam tikros galbūt ir dovanos, tam tikras dėmesio parodymas, tam tikromis šventėmis pvz. mokytojų dienos proga arba Kalėdų proga, asmeninės galbūt tokios dovanos, kad ir toks paprastas dalykas, kaip atvirukas arba sveikinimas – tai ką mes ir darom, kiekvienais metais stengiamės. Vieną kartą siunčiau visiems paštu sveikinimus ir tikrai rašiau 56 žmonėms ir darbuotojams, visiems rašiau asmeniškai. Mes stengiamės kiek leidžia mūsų biudžetas ir kažkokios galbūt asmeninės dovanelės, galbūt ne visiems, o būtent tiems geriausiems mokytojams.

- Ar talentingi pedagogai turi kažkokių nors privilegijų? Geresnius tvarkaraščius ar kokias priemones?
- Nežinau, aš nemanau, kad geresni tvarkaraščiai, tai būtų nesąžininga kitų mokytojų atveju ir beveik neįmanoma, kad talentingam mokytojui būtų geresni tvarkaraščiai, bet dėl IT priemonių, taip. Talentingas mokytojas pats parodo, kad jam reikia ir kas svarbiausia, kad vadovas žino, kad jisai dirbs su priemone. Net labai dažnai mokytojai išsiprašo, bet kai mokykla įsigyja tas priemones, tu supranti, kad galbūt ne tam žmogui, gal jam visai nereikia, jam dar reikia labai daug augti, kad jam būtų reikalinga ta priemonė. Tai talentingam mokytojui, kai tu matai, kad jis tikrai daro viską, jisai domisi programų kūrimu, jis pats kuria pamokas, tai aišku, kad tu IT inovatyvią priemonę skirsi talentingam, o ne tam, kuris visai nieko nedaro, bet dėl pamokų tvarkaraščio, dėl kažkokio palengvinimo, pas mus to nėra. Nebent tai būtų kažkokia tai sukurta programa pvz. kai mokytojas pats inicijuoja arba kažkokius programų tam tikrus elementus taiko, tai taip jiems reikia tu priemonių. Tai sakau, su priemonėmis mes padedam, arba ten sakykim, kai mokytojai inicijuoja „aš dirbsiu be skambučių“, taip, tu tada atsižvelgi į tai, bet šiaip paprastai mes tokios praktikos netaikom.
- Ar toks dalykas kaip talentų valdymas galėtų būti reikšmingas jūsų įstaigai? Ar nuo talentų valdymo efektyvumo galėtų gerėti talentingų pedagogų darbo rezultatai?
- Nežinau kaip valstybinėse mokyklose, čia reikėtų labai gerai peržvelgti visas strategijas, visas sąlygas būtent dėl šito, kažkokia tai sistema turėtų būti. Kad tai yra svarbu – yra tikrai, būtent tų talentingų mokytojų pritraukimas, išlaikymas, bet turi būti tam tikra sukurta strategija, aš galvoju, kad tai netgi turėtų būti valstybiniame lygmeny. Turėtų būti atrastos kažkokios paskatos, sąlygos, kurios leistų mokyklų vadovams susidaryti tam tikras strategijas mokyklose, kad tu galėtum tas paskatas taikyti ir mokytojų bendruomenėse. Tai yra labai svarbu, nes kartais tu tiesiog negali daryti tam tikrų dalykų, nes sakykim, biudžetai neleidžia arba dar kažkas. Tų mokytojų talentingų iš tikro nėra tiek daug, kad tu investuotum didelį laiko dalį strategijos kūrimui, nes iš tikrųjų dabar, ką mes darėme, tai mes tiesiog bandome vidutinius mokytojus kelti, motyvuoti, kad jie taptų bent jau profesionaliais ir gerais mokytojais. Ir kad mokytojų trūkumas yra, ir kad iš tikrųjų nėra gerų ir profesionalių mokytojų. Aš galvoju, pirmiausiai mums reikia žiūrėti į jų pasiruošimą, nes iš paskutinių metų, kiek esame turėję studentų, tai iš tikro mokytojai studentai ir tie jauni mokytojai ateina labai neparuošti. Reikia labai daug įdėti mokyklose, kad jie taptų bent jau geru mokytoju, kad jie tobulėtų, kad tiesiog matytųsi, kad jie dirba rezultatyviai ir t.t. Čia mes didelį laiko dalį ir prarandam. Mes talentų nebeieškom, mes tiesiog stengiamės, kad jie būtų bent jau geri mokytojai. Daug laiko sugaištame jų profesionalumo ugdymui.
- Galima daryti bendrą išvadą, kad talentų valdymas būtų reikalingas?
- Aš manau, kad taip. Tiesiog tas talentų valdymas atlieptų ir šiaip gerų mokytojų valdymą. Man atrodo, jis būtų reikalingas, nes išplauktų labai daug. Būtent iš šito vyktų Lietuvos švietime išgryninimo, ta prasme, mokytojų strategiškai, valstybiškai, kad galėtumėm įvardinti, o kas yra geras mokytojas?

RESPONDENTAS 4

- Kas yra talentingas pedagogas? Kaip galėtumėte jį apibūdinti? Ar yra skirtumas tarp gero pedagogo ir talentingo pedagogo?
- Geras mokytojas visų pirma yra mokytojas, kuris viską padaro nuo A iki Z absoliučiai gerai, tvarkingai, atsakingai, laiku ir pasiekia gerų rezultatų. Tai kaip kavos puodukas su sausainiu, geras mokytojas yra geros kavos puodukas, o talentingas geros kavos puodukas su netikėtai gautu imbieriniu sausainiuku. Visu pirma tai yra drąsus žmogus, nes talentingas žmogus yra talentingas mokytojas. Jis turi drąsiai nebijoti žvelgti į ateitį, turi nujausti ir numatyti ateitį ir

matyti ką dirba, vardan ko dirba, turi galvoti dėl ko dirba, jis turi domėtis švietimo tendencijomis ir žiūrėti į priekį ir nebijoti drąsiai imtis inovatyvių dalykų, kas yra sudėtinga mokytojui, nes labai dažnai nėra laukiama, kad jis modeliuotų ateitį, kai visi nori rezultato čia ir dabar, kai viskas lengvai patikrinama testais egzaminais ir kitais dalykais. Ir visi kiti neatsiejami dalykai tokie kaip, tinkamas išsilavinimas. Talentingas mokytojas gali neturėti sukaupęs didelės praktinės patirties, talentingas mokytojas gali ateiti visiškai be jokios patirties, bet visu pirma jis gerai turėtų jausti su kuo jis dirba, mažų ir didesnių vaikų skirtumus, reikia skirti kokie yra jų poreikiai, mokėti atsijoti perlus nuo grūdų ir neužsiciklinti ant detalių, o kaip tik matyti esme to ką jis daro. Ir aš manau talentingas mokytojas niekada neišgąsdins savo mokinių, talentingas mokytojas niekada nebijos ir jis nekarplys savo mokiniams „sparnų“. Jis turi būti empatiškas, charizmatiškas, drąsus, kūrybingas, inovatyvus ir tai manyčiau pagrindiniai aspektai. Jis turi būti kūrėjas ir tai manau neatsiejama nuo talentingo mokytojo.

- Ar talentingas pedagogas yra įgimtas dalykas ar įgyjamas?
- Mano nuomone įgimtas. Patirtys yra tik įrankiai, kuriuos tu įgauni, bet kaip jais naudotis tu turi nuojauta arba jos neturi. Aš mėgstu tą patarlę „mokytojas nuo Dievo arba neduok Dieve“ (juokiasi). Yra kas mėgsta užsiimti su vaikais, o yra žmonės prie kurių nelimpa. Aš tikiu, kad gebėjimas būti talentingu mokytoju yra prigimtinis dalykas.
- Kokia dalis mokytojų Jūsų įstaigoje gali būti laikomi talentingais pedagogais. Ar galėtumėte įvardinti ar apskritai turite talentingų pedagogų?
- Turėti tikrai turime, bet tai yra nedidelė dalis. Darželyje penktadalis ir tikrai ne daugiau.
- Kodėl darželyje mažiau talentingų pedagogų nei mokykloje? Kokios gali būti priežastys?
- Vienas iš veiksnių gali būti, kad mes nespėjame pamatyti žmogaus talentų dėl didelės kaitos. Nes tikras talentas atsiskleidžia su laiku. Jei ateini į naują vietą veikia adaptacijos laikas, pripratimas ir vietos perpratimas. Talentingas žmogus aplinkybes, sistemą ir aplinką keičia, jis ieško kažko geresnio ir tai atima laiko ir tu turi panirti į tai. Visos mūsų talentingos mokytojos dirba ne du ir ne tris metus, jas galima priskirti prie senbuvių. Mokykloje situacija geresnė talentingų pedagogų apie ketvirtadalis. Yra daug gerų vykdytojų yra kūrybingų pedagogų, bet abejoju ne visada kūrybingus pedagogus galima susieti su talentingais. Talentingas mokytojas nėra susiejamas tik su ypatingais dalykiniais gebėjimais sukurti tekstus ar surasti informacija, talentingas pedagogas geba valdyti klasę, jaučia vaikus, turi žvilgsnį į ateitį ir „netupi“ šios dienos problemose. Talentingi žmonės truputėli „parautais“ stogais, dažnai tokie žmonės būna nelabai patogus ir truputėlį „ledlaužiai“. Talentingi žmonės turi turėti aistrą kažkame.
- Turite omenyje turi turėti aistrą savo dirbamam darbui?
- Visų pirmą taip, nes jei turėsi aistrą kitiems dalykams ir dirbsi darbą, tai niekada nebūsi talentingas. Mes turime mokytoją, kuris geba derinti savo darbą su pomėgiu.
- Ar girdėjote apie talentų valdymą ir ką apie tai manote? Ar reikalingas talentų valdymas švietime, ar čia yra tik didelių pelno siekiančių organizacijų reikalas? Ar iš viso galima pritaikyti talentų valdymą mokykloje?
- Aš manau vienareikšmiškai reikalingas, nes ypatingai mokyklose reikia talentingų žmonių. Jei kažką nori keisti reikia pradėti nuo švietimo. Problema šiais laikais, kad imi mokytoją kokį tik gauni, nes padėtis katastrofiška ir jų labai trūksta, ir tada jokių talentų iš jų nesitiki. Didžiausia bėda, kad mokyklose ir darželiuose dirba „seniai“, nes amžiaus vidurkiai katastrofiški, darželiuose 49-53, mokyklose dar senesni. Niekas šiandiena neturi galimybės rinktis visi tik užkišinėja „skyles“, kad vyktu pamokos ir procesai. Jei galvojant apie ateitį vienareikšmiškai mokykla turi turėti talentų skatinimo ir auginimo sistemas. Asmeniškai nesu daug skaičiusi apie šias sistemas, nes dažniausiai svarbiausia yra tiesiog rasti mokytojus. Tai bus vienas iš svarbių prioritetų jei Lietuva norės keisti švietimo sistemą.
- Kaip galima identifikuoti talentą įstaigoje, kaip vyksta pati paieška?

- Mūsų įstaigoje mokytojų paieška užsiima personalo vadovas. Jis daro pirminę atranką, o vėliau pakopų vadovai bando identifikuoti gerus mokytojus ir bando pamatyti jų talentus.
- Kaip suprantu dabartinėje situacijoje įstaigos apskritai džiaugiasi, kad atrado mokytoją. O kaip Jūs gebate atpažinti ir identifikuoti, kad jums pasitaikė geras ar talentingas pedagogas?
- Jo... Yra labai keistų dalykų ir iš tikrųjų kartais pavyksta identifikuoti ir turi dideles viltis, nors kartais žmonės sudaro klaidingą išpūdį. Pagal visas teorijas sakoma, kad pirmas išpūdis yra teisingiausias ir jis dažniausiai pasiteisina, bet jis ne visada tinka. Sistema, kurią mes atidirbė, kad praeina pro personalo vadovą ir jis atrinka dalį ir personalistas turi savo atrankos sistemą, o paskui kitas laiptelis, kai pedagogą jau suvedi su vaikais, bet tai irgi ne visada pasiteisina, nes vaikams gali jis pasirodyti linksmas ir smagus, bet jis gali nesuteikti žinių, neišugdyti įgūdžių, kurių tikiesi, čia turi būti balansas. Realiai laikas ir praktinis darbas, tikriausiai. Praktiškai po kokio pusmečio galima pajauti su koku mokytoju turime reikalą.
- Kokios turi būti pedagogo kompetencijos į kurias Jūsų įstaiga atsižvelgia rinkdama pedagogą?
- Pirmiausia mokytojas, kurį priimi į darbą turi atitikti teisinius reikalavimus t.y. turi turėti tinkamą išsilavinimą. Kitas dalykas turėtų būti toks kaip „soft skills“, reikia, kad žmogus turėtų žmogiškųjų kompetencijų. Elementariai būtų švarus, tvarkingas, turi kalbėti tvarkinga kalba ir turi rišliai dėstyti mintis. Jis turi turėti požiūrį į savo darbą ir tas požiūris turi atitikti mūsų lūkesčius arba jis turi būti labai motyvuotas ir turėti kažkokių įrankių, kad būtų galima juo pasitikėti, kad tas žmogus „augš“ ir „užaugš“. Kas labai svarbu yra gebėjimas išgirsti, ne tik tai kalbėti, bet ir klausyti, būti komandos žmogumi, mums tai labai svarbu. Žmogus vėlgi turi būti lankstus, jis turi gebėti dirbti komandoje ir priimti kito nuomonę. Dar vienas svarbus dalykas yra nebijoti klysti. Labai dažnai mums kiša kojas labai keista konkurencija mūsų įstaigoje, kai visi nori įrodyti, kad yra patys geriausi ir neklystantys. Turi būti noras bendradarbiauti ir dalintis, ir taip pat reikia noro išbandyti naujoves, ir neprisirišti prie to ką esu šimtą kartų daręs, ir juos bandant nebijoti suklysti, ir svarbiausia leisti vaikams klysti. Aišku turi būti komunikabilus, tai yra labai svarbu, nes yra dirbama su vaikais ir reikia mokėti komunikuoti su tėvais. Na ir toks, nori nenori, techninis dalykas – kompiuterinis raštingumas.
- Na tikriausiai kompiuterinis raštingumas šiuo metu yra neatsiejamas visų pedagogų darbo įrankis.
- Oi, tikrai taip.
- Sakykite, Jūsų nuomone, ar talentingo pedagogo statusas turi terminą?
- Labai geras klausimas. Per savo gyvenimo karjerą buvau sutikusi aukštos kvalifikacijos pedagogą, kuris teigė, kad patys geriausi mokytojai yra trečiaisiais darbo metais ir aš galvoju tame yra *racijos*, nes tu pirmi metai, kai pradedi darbą tau viskas dar neaišku, nors tu darai tai naujoviškai ir kitaip, bet vis tiek tai tau yra dar vis atradimas. Antrais metais tu šlifuoji, tu kažką keiti ir tobulini ir tu turi daug entuziazmo kaip pirmais metais. Trečiais metais tu esi pilnas entuziazmo, suprati ką tu darai ir pradedi daryti tai geriausiai. Ties ketvirtais metais ateina rutina, o kai ateina rutina tada kūrybiškumas pradeda mažėti, tu darai rutiniškai tuos pačius dalykus, ta prasme tu turi visą laiką tą ugnį kurstyti. Ar talentingas gęsta? Manau gęsta su laiku, nes gali keistis gyvenimo aplinkybės. Talentingas gali talento rodyti mažiau talento „vaisių“ pavyzdžiui dėl šeimyninių aplinkybių, gali būti nusivylęs dėl to, kad jis nėra tiek vertinamas, kiek reikėtų įvertinti, gal nesuranda terpės kur jis geriausiai skleistųsi ir aš neslėpsiu tai yra susiję su amžiumi, nes kuo didesnis atstumas yra tarp vaikų, ugdytinių ir mokytojų, to talento matosi mažiau. Ir aš manau, kad dabar viena iš didžiausių katastrofų Lietuvos švietime yra tai, kad tarp vaikų, mokinių ir mokytojų dažniausiai yra ne viena, o net dvi kartos, kai mažiukas moko „pensininkai“. Čia yra bėda, bet manau su amžiumi tai mažėja. Aišku ir talentingas žmogui visur siaura yra ir labai sunku tikėtis, kad talentingas mokytojas visą gyvenimą norės būti mokytoju ir tik tavo mokykloje. Kai jam pasidarys ankšta jis gali pradėti pirmiausiai keisti

mokyklas, kadangi karjeros perspektyvos yra nedidelės, nes tapti mokyklos direktoriais gali tapti tik labai nedidelė dalis mokytojų. Mokytojai paprastai keisdami mokyklas ieško terpių savo kūrybiškumui panaudoti.

- O ką daryti, kad pratęsti šį terminą? Ar talentingų pedagogų ugdymas padeda ir kokios praktikos taikomos būtent talentingų pedagogų ugdymui, ar jis kažkuo skiriasi nuo paprastų pedagogų ugdymų ir ar jam skiriama daugiau dėmesio?
- Yra bijoma kažką išskirti, bet iš kitos pusės kitaip nebūna, talentingi žmonės paprastai kaip taisyklė yra labai darbštūs, jie nori atsakomybių ir jie prisiima tų atsakomybių. Paprastai jie mėgsta veikti daug daugiau nei jiems priklausytų ir tai yra tie žmonės, kuriais gali labiausiai remtis. Tai dažnai gali būti vizionieriai numatantys ateitį, iš tų žmonių gali būti didžiausia talka iš tų žmonių. Sakykim sistema tam tikra palaikymo be jokios abejonės turi būti. Paprastai talentingi žmonės būna jautresni, aš taip spėju, ir motyvuojami įvairiausiais būdais.
- Kalbant apie motyvacijas, ar tie pedagogai visada gauna galimybę ugdyti savo stipriąsias puses ar dažniausiai ugdomos silpnosios pusės? Kaip dažnai jie pasinaudoja tokiomis galimybėmis ir ką jie dažniausiai pasirenka ar ugdyti silpnąsias ar stipriąsias puses? Ir ką pati įstaiga propaguoja, ką dažniausiai daro įstaiga su pedagogais norint juos ugdyti?
- Geras klausimas. Dažniausiai mokytojai ugdomi „kaišiojant skyles“ kur sakykim jis turi mažiausiai kompetencijų. Seminarai, kursai, mokymai ir visą kitą, būtent tose vietose kur jaučiame trūkumą. Tie kurie patys gabiausi, reikšmingiausi ir tokie ryškiausi žmonės, kuriuos galima laikyti talentingais tai čia yra tie žmonės mėgsta savo darbą. Čia gali būti susiję sakykim su kažkokiais tai asmeniniais dalykais ar tu esi „staras“ ar „suporteris“ ar kas nors. Bet iš kitos pusės yra svarbu, kad žmonės, kurie yra matomi ir ryškūs, kuriuos tu gali įvardinti kaip talentingais, jiems reikia viešinimo. Aš manau talentingų žmonių tai yra visų pirma palaikymas, tu matai jo talentus, tu matai jo pastangas ir motyvuodamas paviėšini tai ir pasidžiaugi, kad yra tokių žmonių. Nėra ką slėpti, talentingam žmogui ir finansiniai motyvatoriai veikia. Mūsų atveju galiu pasakyti, kad sistema nėra visiškai teisinga.
- Kas daugiausiai turi prisidėti prie talentingų pedagogų ugdymo? Ar vis dėl to mokyklų vadovai ar patys mokytojai turi daugiau dėti pastangų?
- Tobula kai pats kolektyvas tai daro. Tobula kai kolegos mato, vertina, palaiko, skatina, bet bėda, kad pedagogai kaip „kasta“ kaip profesija yra labai sudėtinga. Savo laiku labai daug vedžiau mokymų mokytojams, teko važiuoti į užsienį ir vesti seminarus. Nežinau kaip užsienio šalyse, bet Lietuvoje labai didelė konkurencija, kažkokia nesveika yra tarp mokytojų. Lietuvai šiaip turi profesinio pavydo. Yra nedaug kolektyvų, kur patys mokytojai labai skatintų vienas kitą, aišku tai priklauso nuo vadovų ir administracijos. Nes vis tiek kai kuriuos dalykus reikia gesinti kai kuriuos palaikyti, matyti kas yra svarbu, manau mokyklos administracija čia labai didelį vaidmenį turi. Mūsų mokytojai, aš manau, yra palaikantys ir padedantis vienas kitam. Gal kažkiek atsargiai žiūri vienas į kitą, pavyzdžiui naujokus. Mokytojai yra išsakę, kad atiduodi laiką, atiduodi jėgas, atiduodi širdį, padedi, o paskui meta ir palieka, o tada pradeda gailėtis ir keiktis, kad daugiau to nedarysiu. Bet jei mato, kad tai savas žmogus tai tada kolektyvas padeda vienas kitam.
- Koks Jūsų nuomone yra veiksmingiausiais būdas ugdyti būtent talentingus mokytojus? Mokymais ar per patirtį ar kažkokiais tam tikras strategijas ar programas būtent jiems? Kokie yra veiksmingiausi būdai kas gali duoti ar duoda veiksmingiausius rezultatus?
- Sunkus klausimas. Realiai nelabai tikiu, kad mokymai padeda. Manau daugiausiai duoda tie dalykai, kurie yra virš profesijos, tarkim koks nors neformalus bendravimas, dalijimasis patirtimi, mokytojai turi dalintis informacija tarpusavyje, tai padėtų visiems tobulėti ir semtis žinių. Taip pat yra svarbu, kad mokytojai neužsisėdėtų savo mokyklose, aš manau buvo puiku, kai galėjome dar važinėti, kai vyko visi projektai. Vienas iš tokių būdų bendravimas su

kolegomis ir tie projektai ne tik dėl to, kad pabendrauji su savo kolegomis užsienyje, bet tu matai kitą kultūrą ir kitą mokyklą. Kas labai svarbu, pamatyti koks yra pasaulis, kad mes nesame pasaulio „bampos“, kad mūsų kieme nėra didžiausia tvarka ir pas mus nėra geriausia. Aš manau tie talentingi mokytojai supranta, kad užsienio ar geroje Lietuvos mokyklose yra ko pasimokyti. Jiems reikia suteikti galimybę pažiūrėti kaip dirba kolegos kitose mokyklose, bet ir suteikti bendražmogiškos, kultūrinės patirties. Aš manau profesinės kelionės į užsienyje yra „topas“.

- Kas yra jūsų nuomone yra svarbiau talentingo mokytojo ugdyme profesinis ar asmeninis tobulėjimas?
- Aš galvoju, kad asmeninis, nes profesinis jis natūraliai ateis, nes talentingas mokytojas nesėdės vietoje, jis domės naujovėmis ir įvairiais dalykais, tad jeigu asmeninis tobulėjimas yra, tai tuo pačiu didės ir profesinis tobulėjimas.
- Kaip suprantu ir tos pačios mokytojų ugdymo perspektyvos ir strategijos turi egzistuoti mokyklose? Ar turi būti sukurta tam tikra sistema kuri leistų nacionaliniu mastu tvarkyti ir ugdyti mokytojus, kad jie galėtų ir turėtų galimybes tai daryti? Ar vis dėl to pačios mokyklos turėtų spręsti ir tvarkyti šiuo klausimu?
- Po nepriklausomybės atgavimo veikė toks atviros Lietuvos fondas. Visos didesnės naujovės atėjo per atviros Lietuvos fondą, jis be proto daug gerų dalykų padarė tas fondas. Paskui baigėsi finansavimas ir Sorošas nusprendė, kad pakankamai Lietuva įsivažiavo, pastatė ant bėgių dabar judėkite patys. Iš to gimė mokyklų tobulinimo centras, kvalifikacijos pedagoginiai centrai. Dabar yra „Lyderių laikas“, ŠMM organizuotas, kuriame renkasi šviesiausi protai, talentingi žmonės ir motyvuoti žmonės, bet to turbūt nepakanka. Turėtų keistis iš esmės pedagogikos studijos, nes mano nuomone kaip ruošiami mokytojai yra katastrofa. Reikėtų Lietuvai paruošti ne 100 mokytojų, bet gal 20, bet labai „kietų“, motyvuotų, su labai geromis stipendijomis, labai geromis praktikomis užsienyje. Ta prasme turėti ne pusfabrikačius ir paleisti vargti vargą mokykloje. Turėtų būti talentingųjų studentų atranka ir turėtų būti kažkoks skatinimas, kad jie neišeitų iš mokyklų. Lyg tai kažkas yra daroma, negali sakyti, renka geriausius mokytojus, bet toli gražu ne geriausius išrenka. Aš žinau tokių mokytojų, kurie buvo išrinkti geriausiais mokytojais, bet pabendravus tai šiek tiek baisoka darosi. Kelis pažįstu tokius, tai labai esu nustebusi, kad jie yra geriausi mokytojai, nes pagal kažkokius formalius kriterijus jie yra renkami. Pedagogų visa bendruomenė yra labai inertiška ir stagnatoriška, ji yra labai konservatyvi, čia yra baises už bažnyčią. Tai ne veltui ir sakoma, kad mokykla yra bažnyčios ir kalėjimo kūdikis. Labai konservatyvi terpė, labai konservatyvi sistema ir ją sunku pakeisti.
- Kaip galvojate ar Jūsų įstaigoje ar per Jūsų sukaupia patirtį kaip yra vertinami talentingi pedagogai, kaip vertinama jų veikla ar jie gauna pakankamai dėmesio? Ar yra pastebimi?
- Bet kokiam žmogui, o ypač talentingam, dėmesio nebūna per daug. Tikrai dėmesio nepakanka ir mūsų įstaigoje taip pat. Iš kitos pusės to dėmesio iš mano pusės nepakanka, bet aš vėl šiais metais atsikėlimu į kitą vietą aš sąmoningai nebesispraudžiu prie mokytojų artyn, nes jie turi tiesioginius vadovus ir jie turi būti svarbiausi žmonės, manau iš tų žmonių mokytojai sulaukia dėmesio pakankamai, bet steigėjai galėtų daugiau dėmesio parodyti. Labiausiai talentingam žmogui reikia, kad juo pasitikėtų, duotų laisvę ir vertintų. Matytų tarkim jo rezultatus, kad pasidžiaugtų jais, kad būtų pastebėtas, kad nebūtų varžomas, kad visgi leisti teikti kūrybinę ir veiklos laisvę. Virš talentingo žmogaus neturėtų stovėti niekas su pieštuku ir popieriaus lapu ir įsakinėtų. Sunku talentingiems, nes mokykla baises struktūra, nes daug visokių formalių dalykų, popierizmų ir t.t. Pas mus kiek galima juos mažiname, bet visumoje be proto jų daug. Paprastai talentingi žmonės labai nemėgsta visų formalių popierinių dalykų. Šiuos dalykus sunku dažnai suderinti. Man taip atrodo, kad kontrolė nemotyvuoja talentingų žmonių.

- Ar įstaigos turėtų investuoti į talentingus pedagogus ir skatinti juos išskirtomis priemonėmis ? Ar vis dėl to turėtų būti viena bendra tvarka?
- Iš tikrųjų reikėtų, bet Lietuviai labai bijo nelygybės ir čia yra didelė bėda. Bet visumoje manau talentingus žmones reikia skatinti ir materialiai ir kažkokias kitais dalykais kaip pastebėjimu, dėmesiu, galimybėmis keliauti ir pamatyti daugiau. Paprastai talentingi žmonės jei dirba, tai ir duoda labai didelę pridėtinę vertę, o už ją reikia kažkaip tai palaikyti žmonės, nes dažnai būna pridėtinė vertė naudojasi visi. Jeigu žiūrėti kaip yra pasaulyje, tai turėtų būti ir materialiai, dėmesiu ir palaikymu.
- Ar talentingi pedagogai turi tam tikrų privilegijų pavyzdžiui kažkokių išskirtinumą? Ar jie daro įtaką mokyklų vadovų sprendimams ar ne?
- Labai priklauso nuo mokyklos vadovo, nes talentingi žmonės kartais yra neparankus jie eina ir „bangas šiauria“.
- Bet ar jie turėtų turėti privilegijas?
- Privilegijų ne. Jeigu skatinimas palaikymas tai taip, bet jis turi būti aiškiai pasvarstytas už ką jis gauna, už mus atiduoda ir duoda daugiau ir kuria jam pridedamąją vertę natūralu, kad jis turi būti skatinamas ir palaikomas. Privilegijų kaip tokių išskirtinumą, kad jam negalioja kažkurios taisyklės, kurios galioja kitiems, tikrai ne. Palaikymą taip, skatinimą taip, motyvavimą taip, bet privilegijos ne, nemanau.
- Priartėjant prie talentų valdymo. Ar galvojate, kad toks dalykas, reiškinys yra svarbus ir ar norėtumėte tokį dalyką turėti Jūsų įstaigoje? Kurti strategijas tam tikras talentų valdymo, numatyti kažkokius dalykus, na juos atskirti nuo kitų pedagogų?
- Manau tai tikrai būtų gerai. Čia yra tokie „*nearti dirvonai*“ visame tame reikale, taip niekas nedaryta toje srityje. Bet kai pagalvoji taip, galbūt ne tik tų talentingų, kuriuos jau identifikavai, kuriuos kaip ir apčiuopei, bet galbūt yra tokių, kurie yra tikrai talentingi, bet dėl tam tikrų savo asmeninių savybių ar dėl kažko tai nerodo savo visų talentų, tai atsiranda toks neatradimas tokių žmonių. Žinoti daugiau tikrai nekenkia.
- Kokios kaip įstaigos vadovo rekomendacijos kitiems įstaigos vadovams, kaip reikėtų įstaigoje valdyti talentus, į ką reikia atsižvelgti norint turėti talentingiausius mokytojus?
- Mhm (*pamąstančiai*). Labai neapčiuopiami dalykai, jei tu nori išlaikyti talentingą žmogų ir kad jisai dirbtų ir skleistųsi, tu turi jam sudaryti palankias sąlygas, palankų darbo grafiką, turėtų turėti galimybių naudotis kažkokiais resursais, kad tai vyktų ne už jo asmenines lėšas. Baisiausia yra nesupančioti talentingų žmonių „popierizmuose“, mokykla yra padaryta tokia biurokratinė institucija sąskaitos, ataskaitos, nesibaigiantis pildymai, kuriuose jokios naudos nėra. Jei talentingas žmogus reikia susitaikyti, kad jis bus neparankus ir jis ne visada jis pūs palei vėją, jis gali pūsti prieš vėją ir jei nori išlaikyti tokį žmogų turi duoti jam laisvę. Aš kaip sakau suteikti laisvę, pasitikėti, pasidžiaugti, o su kontrole turi būti ne daugiau nei jos reikia, svarbu nevaržyti tokių žmonių. Iš kitos pusės talentingas žmogus turėtų būti padorus žmogus ir nesinaudoti patikimomis laisvėmis.

RESPONDENTAS 5

- Kaip suprantate kas yra talentingas pedagogas? Kaip jį galėtumėte apibūdinti?
- Na iš tiesų aš kvestionuočiau, kad tokia samprata apskritai, kad ji galėtų būti todėl, kad šiais laikais mokykloje sukuria pridėtinę vertę labai įvairus žmonės. Ir jeigu mes kažkaip apsibrėšime, kad kas yra tas talentingas vienas, vienoks tipas ar dar kažkaip, tai na tada turbūt nuvertinsime kitus. Čia ir pagal pedagogikos koncepcija yra ta asmenybių įvairovė kaip vienas iš aspektų, kuri yra gera. Ir tokio skirstymo, mano manymu, reikėtų vengti, bet galima kalbėti apie pedagogą, kuris, na kaip kurie autoriai sako, kad pedagogui reikia turėti pašaukimą, tai gal čia galima kalbėti, kad talentingas pedagogas turi turėti pašaukimą, kuriam tie dalykai, kurie

svarbus mokytojui tokie kaip klasės valdymas, gebėjimas sudominti, nuolatinis mokymasis, tai yra jo asmenybės dalis ir jam tie dalykai sekasi paprasčiau ir geriau nei kitiems. Tai nebent ta prasme galėtume kalbėti apie tą talentą.

- Tai čia būtų toks išskirtinumas nuo pedagogo ir talentingo pedagogo?
- Na galbūt jeigu taip sakytume reikia kažkaip išskirti, tai gal tas kuris turi tą pašaukimą ir tokį tiesiog įgimti tam tikri bruožai žmogaus charakterio, temperamentu, kurie galbūt jam padeda sėkmingesniu savo veikloje negu kitiems.
- Tai Jūs manote, kad talentas vis dėlto įgimtas, o ne įgytas?
- Aš nežinodama kažkokių kaip Jūs suprantate kas tai yra, na kokia teorija remiatės man sunku būtų įvertinti. Talentingas paprastai laikomas tas žmogus, kuris turi išskirtinių gebėjimų, tai kas yra mokytojas, kuris turi išskirtinių gebėjimų? Kurie čia tie mokytojo gebėjimai galėtų būti laikomi išskirtiniais? Čia toks klausimas, vienas galbūt gerai valdo IKT ir naudoja nuostabiai su mokiniais, tai yra jo stiprioji pusė, o kitas galbūt puikiai ugdo spec. poreikių mokinius ir čia klausimas, kuris yra čia talentingas. Vis dėlto talentingas pedagogas, tai turėtų būti daugelio bruožų visuma.
- Ar galėtumėte apibūdinti, kas yra geras pedagogas? Ar skirtumėte tas dvi sąvokas talentingas ir geras?
- Matote geras vėl gi labai reliatyvi sąvoka, kas tai yra geras? Aš galėčiau galbūt iš savo patirties galėčiau kalbėti koks galėtų būti mokytojas šiandiena, kad švietimo sistema būtų sėkminga, tai apie tam tikrus dalykus, kurie turėtų būti būdingi mokytojui, kad ta švietimo sistema būtų sėkmingesnė ypač Lietuvos, tai apie tokius dalykus galima kalbėti, bet aš vengčiau matyti mokytoją, kaip išbaigtą tam tikrą savybių rinkinį turintį asmenį, kuriam būtų galima pasakyti: čia atitinki, tai esi talentingas, o neatitinki, tai nesi talentingas. Manau, kad pasaulyje vyraujanti įvairovė diktuoja savo ir mokytojų asmenybių visumą, tad įvairovė mokykloje yra ne trūkumas, o privalumas. Aišku, kad jie galėtų mokyti, jie turi turėti vis tiek minimaliai tam tikrų gebėjimų tokių kaip: tavo dalyko turinio išmanymas, klasės valdymas, lyderis mokytojas turi gebėti rasti problemas, nebėgti nuo jų, o jas matyti, pripažinti, spręsti, jausti atsakomybę už savo ar kitus mokinius ir visi kiti dalykai. Bet ar tai galima išskirti kaip talentą suformuluoti, kad būtent tai talentingas mokytojas, tai nežinau, bet kad geras, tai gal galima, nes dėl to gerumo irgi reikėtų susitarti, kas tas geras mokytojas. Pedagogo profesija pakankamai griežtai apibrėžta teisės aktuose, tai mes čia galime turėti nuomones apie tai, bet yra dalykai, kurie yra reglamentuoti. Kas susiję su pedagogo veikla yra tobulinama, bet yra aiškiai aprašyta pedagogų kompetencijų aplankas, yra etikos kodeksas, yra švietimo ir ugdymo studijų kryptų aprašas, kuris apibrėžia kokius gebėjimus turi turėti studijas baigęs pedagogo kvalifikaciją turintis asmuo. Ir net pagal skirtingus lygius bakalauro ar magistro, tai čia žinot, galima turėti nuomonę, bet nuomonė netiktų vadovautis sakykim formuojant personalo politiką ar atrenkant žmones, nes yra pakankamai konkretūs dalykai, kurių negalime apeiti. Nebent tai galbūt yra privati įstaiga, kuri gali sau leisti įdarbinti ką nori ir turėti kitokią viziją, bet aš galvoju tuomet nelabai galėtų turėti patvirtintą programą, nes yra reikalavimai personalui net ir privačioms įstaigoms, kad jie galėtų užtikrinti ugdymą pagal Lietuvos teisės aktus.
- Sakykite koks procentas pedagogų gali būti laikomi gerais ar talentingais?
- Nežinau, tikrai nesiūlyčiau įvardinti, nes turbūt labai priklausu nuo mokyklos kurioje bandytume tai paskaičiuoti. Lietuvos mastu iš viso sunku kalbėti, nes yra tų, kurie labai gerai dirba ir yra mokytojų apie kuriuos žiniasklaida labai blogai rašo, tai procentaliai vertinti tikrai nesiimčiau, nes čia būtų labai didelė spekuliacija ir būtų neobjektyvu.
- Ar esate girdėjusi apie talentu valdymo koncepcija ir apskritai kas Jūsų nuomone tai yra?
- Tokios kaip koncepcijos nesu girdėjusi, bet žinau, kad iš vadybos pusės, tai tikrai vadovai mokyklų turėtų planuoti savo personalo kompetencijų ugdymą, tai yra taikomi personalo

kompetencijų modeliai, kai mokykla apsibrėžia pagal savo viziją, kokie yra jo prioritetai ir vertybės, ko jie tikisi iš kiekvieno mokytojo ir iš atskirų mokytojų ir pagal tai vykdo kiekvieno žmogaus ugdymą. Bendri dalykai tai yra tokie kur nebūtinai susiję su vizija, bet tiesiog su kultūra, sakykim mokytojų lyderystės įgalinimas, nes mokykloje galima turėti personalo valdymo tam tikrus dalykus susijusius su mokytojų kompetencijomis, bet skatinti jų lyderystės, iniciatyvumo ugdymą, kas čia galbūt galėtų būti kaip atskira kompetencija, bet paprastai nelabai jai skiriama dėmesio. Čia gal būtų su kultūra susiję, o tokiu kaip talentų valdymu tai nežinau, nes matot negali būti tokio dalyko, kad vieni mokytojai yra talentingi ir jie gerai dirba ir mes dirbame su jais, o kiti mokytojai yra kažkokie vidutiniai, tai bet kuri mokykla, kuri taip mąsto iš esmės yra pasmerkta žlugti, nes mokykla negali sau leisti turėti blogų mokytojų. Kiekviena žmogų arba tu atleidi jei jis yra beviltiškas arba jei jisai jis turi daug entuziazmo, bet mažai žinių, tai tada nukreipi kur jis gali įgyti tų žinių. O jei jis turi daug žinių ir mažai entuziazmo, tai aiškiniesi, kodėl jis mažai to turi ir kas jo nemotyvuoja. Na jeigu žmogus nori ir gali dirbti, tai tiesiog na paklausi ar kažkaip gali padėti jam, tai iš tos perspektyvos galima sakyti, kad na tas mokytojas, kuris turi žinių ir gebėjimų kaip dirbti ir jis dirba, tai jis čia galėtų būti vadinamas talentingu? Bet ši sąvoka labai abejotina ir aš jos vengčiau.

- Kalbant apie talentingų pedagogų identifikaciją ir paiešką. Kaip Jūs manote ar mokyklos turi turėti strategiją kaip ieškoti ir koku būdu identifikuoti talentingus, geruosius pedagogus ar tai turi vykti kitaip nei įprastinė atranka?
- Na šiais laikais kai gerų mokytojų trūksta, tai be abejo turi būti strategija. Čia turbūt vėl priklausys nuo mokyklos kultūros ir tradicijų, manau, kad visai gera praktika, ir privačios mokyklos tai daro, verbuoja žmones, kurie galbūt norėtų ateityje tapti pedagogais ir jie būna asistentais, ir jie pasimatuoja tą profesiją iš šalies asistuojami jų mokytoją, kuris dirba pagal jų principus veiktos ir tada paskatina toliau jį studijuoti ir tuo pačiu užtikrindami visą paramą ir būsimą darbo vietą. Mes irgi turime tokių studentų ir manau čia visai nebloga strategija, nes žmogus studijuoja turėdamas paramą, turėdamas tikrai darbo vietą ir jie labai dažnai dar nebaigę studijų pradeda dirbti pedagogais. Manau, kad čia vienas iš būdų užsiauginti tą žmogų, kad jis atitiktų tavo lūkesčius ir tuo pačiu, kai jis dirba asistentu tu irgi jau matai tam tikrus dalykus dėl ko tas žmogus tikrai gali dirbti tavo įstaigoje arba tikrai negali dirbti.
- Jūs minėjote, kad pedagogo profesija turi tam tikrus įstatyminius reikalavimus ir pedagogas turi turėti tam tikras kompetencijas. Sakykite ar pačios įstaigos turi numatyti savo talentingo pedagogo kriterijų sąrašą ar turi atsižvelgti į tai kas parašyta įstatymuose? Kas turėtų nustatyti tas kompetencijas?
- Tos privalomos kompetencijos be abejo yra įvertinamos visų pirma, kai žmogus siekia įgyti tą kvalifikaciją, kuri suteikia teisę būti mokytoju. Čia jau aukštosios mokyklos tuo rūpinasi ir sprendžia žmogus tinkamas ar netinkamas juo būti, o pačioje įstaigoje toliau, tai vėlgi įstaigos politika. Valstybinės mokyklos turi atestacijos galimybę ir šiuo metu ta sistema, kuri veikia nėra labai gera, nes tai labiau apie „pliusiukų“ surinkimą ir tuomet tu gali kvalifikaciją kelti, jeigu tai būtų labiau grįsta realių kompetencijų pademonstravimu, pamatavimu kažkaip tai kokybiniais, o ne kiekybiniais dalykais, tai ir mokyklos tą gali daryti ir tą daro geriau ar blogiau. O privačiose įstaigose gal ta atestacinė, kvalifikacinė kategorija nėra labai svarbi ar tu esi mokytojas ar metodininkas ar ekspertas turbūt gal nėra tokios struktūros ir tokio siekio mokytojams privačioje mokykloje įgyti tą kvalifikacinę kategoriją. Bet vis tiek mokykla ar individualiai ar bendrai kažkaip turėtų informuoti mokytojus apie savo lūkesčius ir kaip galėtų mokytojai pasiekti, ar per metinį pokalbį sakykim jei individualiai susitarti, todėl, kad žmonės yra labai skirtingi ir kaip aš minėjau čia nėra trūkumas, o yra privalumas ir kur jam reikėtų tobulėti nuo konkrečios mokyklos priklausau. Jei tai būtų Valdorfo filosofine sistema besivadovaujanti mokykla manau jos lūkestis būtų Valdorfo mokytojai būtų išklause Valdorfo

pedagogikos kursą, jei Montessori tai Montessori, jei Lauko pedagogikos, tai susipažinę su Lauko pedagogikos ypatumais, jeigu tarptautinio bakalaureato tai vėl atitinkamai. Tai čia jau priklauso nuo kiekvienos mokyklos savitumo, jei tokį turi ir manau, kad daugiausiai link ko tie mokytojai tobulėti tai turbūt atitikit tos konkrečios įstaigos specifiką ir ypatumus.

- Jūsų nuomone ar turi skirtis talentingų pedagogų ugdymas nuo kitų pedagogų? Ar turi būti taikomos skirtingos programos?
- Tikrai nemanau, nemanau, kad apskritai etiškas žmonių rūšiavimas pagal jų gebėjimus, kuriuos aš gana subjektyviai suprantu. Manau, kad gal kitą kartą ir tie mokytojai, kurie dirba gerai jiems tiesiog reikia netrukdyti ir nusiūsti tokią žinutę, kad iškilus sunkumams jie gali gauti pagalbos ir juos įveikti ir skatinti juos galbūt dalintis su kolegomis, įgalinti besimokančią organizaciją, kad mokytojai vieni su kitais dalintųsi, kas yra labai efektyvu, ką rodo ir tyrimai, nes imasi kvalifikacijos programą nereiškia, kad keisis mokytojo praktika, kad nebūtinai ta programa aprėps tos konkrečios mokyklos, konkretaus mokytojo lūkestį. O kai toje pačioje įstaigoje vyksta dalijimasis patirtimi, vienas iš kito mokosi žmonės, na ta nauda yra dažnesnė ir didesnė. Mentorstė kitam mokytojui manau yra geras dalykas, jeigu galvoti apie visos mokyklos kokybę, tai manau galbūt daugiau dėmesio turi būti skirta tiems, kurie yra pradedantieji, patiria iššūkių, kad paskui išvengtų mokykla gaisrų gesinimo. Kas iš to, kad tu turi tris nuostabius mokytojus, jiems skiri labai daug dėmesio, o visi kiti apie save galvoja, kaip apie vidutinybes ir dar mažai dėmesio skiri. Tiems trims gal ir gerai, bet visai mokyklai tai tikrai trūkumas. Ne privalumas išskirti tam tikras asmenybes kaip geresnes. Aš manau net jeigu vadovas galvoja, kad yra nuostabių mokytojų jis turėtų tai santūriai reikšti, nes kolegoms gali pasirodyti, kad jie yra nuvertinti.
- Kokia Jūsų nuomone kiek mokyklų vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso? Ar vaidina didelį vaidmenį šiame procese?
- Jie turėtų vaidinti svarbų vaidmenį ir jie turėtų būti žmonės, kurie visą procesą prižiūri, jei ta mokykla yra tobulėjanti ir auganti, tai čia vienareikšmiškai vadovo organizacinė planavimo kompetencija ties tuo turėtų pasireikšti, kaip padėti savo mokytojams įgyti to ko jiems labiausiai reikia, bet ar jie tai daro, tai labai įvairiai. Yra kurie daro ir pakankamai gerai, o yra tokių... Ne paslaptis, kad vadovų trūkumas yra Lietuvoje, kartais vadovauja žmonės, kurie buvę neblogi mokytojai, bet ne visada geri vadybininkai. Vadybinių žinių trūkumas ir jie ne visada turi tą tokį matymą, arba pavyzdžiui jie išsako savo nuožiūra, na kartais pasitardami su pavaduotoju ir užsako mokymus visai mokyklai. Pusei mokyklos nėra aktualu pavyzdžiui, man yra tekę vesti mokymus mokykloje, kur trečdalis mokytojų visai nenori būti, nes juos „varu“ atvarė, nes yra krepšelio pinigai yra tau dienos kelti kvalifikaciją, vadovas nupirko ir sėdėk, o jam gal visai nei įdomu, nei aktualu ir tada pasipriešinimą jaučia mokytojas.
- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau ir kokios veiksmingiausios ugdymo praktikos: mokymai, ugdymo programos ar patirtis?
- Yra daug tyrimų, tai naudingiausia mokymui yra ilgalaikės programos, tikrai turėtų tos programos būtų organizuojamos nevienkartinėi, o taip, kad jos išsitęstu laike ir kad žmogus išgirdęs galėtų kažką pritaikyti ir reflektuoti kaip sekėsi grupėje, išsiaiškinti ar jis gerai suprato, kokie iššūkiai taikant kilo, tada vėl eiti atgal į savo įstaigą ir tobulinti tai ką jis sužinojo. Tai tokie mokymai jie tikrai yra naudingi, o tai, kad tu nueini į konferenciją ar vienkartinį seminarą, kartais gali pakeisti mokytojo praktiką, bet dažniausiai, tai nelabai baigiasi tuo, kad paklausė, atsigerė kavos, pažymėjimą pasiėmė, o kad ten tą praktika pasikeitė dažnai niekas ir nesikeičia.
- Per patirti kaip minėjote geriausia yra dalintis savo žiniomis tarp kolegų. Taip?
- Mokytojo mentorstė iš tiesų yra labai geras dalykas ir labai naudingas, nes gauna individualią pagalbą, kolegialus mokymas, kai organizuojamas, kai kolegos vieni kitus stebi, nebūtinai pradedančiuosius, tiesiog turi tokią kultūrą, kad mes lankomės vieni kitų pamokose, stebime,

komentuojame, dalinamės, mokomės, tai irgi turi labai didelę pridėtinę vertę. O dėl mokymosi iš savo paties klaidų, kas irgi būtina šiuolaikiniam mokytojui, tai čia irgi dar vienas dalykas, bet čia jau nėra kaip kvalifikacijos kėlimo problema, čia tiesiog paties mokytojo gebėjimas reflektuoti į savo veiklą, nes jei mokytojas galvoja, kad jis daro teisingai ir jei jam nėra kur daugiau augti, tai galima sakyti, kad jis daro viską tikrai blogai. Būtina mokytojui reflektuoti į tai „ką aš dariau, ko aš siekiu, ar aš tikrai padariau, ar aš tikrai pasiekiau, ar tikrai gavau tokį rezultatą kokį aš norėjau gauti, jei negavau, tai ką turiu padaryti kitą kartą?“. Refleksija grįsta praktika šiuolaikiniam mokytojui yra būtinas dalykas, jeigu nereflektuoja mokytojas, jeigu jis tik susiplanuoja ir veda pamokas, yra pamokų vedėjas, o ne ugdymo organizatorius, tai tada jis tikrai „ne koks“ mokytojas yra.

- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau pedagogų ugdyme, profesinis ir asmeninis tobulėjimas?
- Matot mokytojo kompetencijų ir reikalavimuose studijoms nėra vien tik profesinių kompetencijų yra išskirtosios ir bendrosios kompetencijos, jas taip atskirti galbūt kaip ir įmanoma yra asmeniniai gebėjimai išskiriami, socialiniai gebėjimai ir visa tai mokytojui labai svarbu. Aš galiu žinoti savo dalyką, būti ekspertas, daugiausiai žinantis iš visų kolegų mokykloje, bet jei žmogus neturi tam tikrų asmeninių savybių, nemoka bendrauti, bendradarbiauti, tai tikrai nepuošia jo ir dėl tos mokymo kokybės galima abejoti. Iš kitos pusės aš galiu būti labai malonus, empatiškas, bendradarbiaujantis, bet jei aš neišmanau savo dalyko, tai klausimas ką aš galiu išmokyti mokinius, kaip aš galiu padėti rasti atsakymus į klausimus. Todėl šitie du dalykai yra labai susiję ir nelabai įsivaizduoju, kad galėtų būti vertinami atskirai. Galima žiūrėti, kad mokytojas šiandien yra konsultantas, o mokinys mokosi pats, bet vis tiek jei tu neturi stiprių bazinio dalyko žinių, tai vaiko vedimas keliu link pažinimo yra abejotinas, nes jeigu vaikas eina klesteliu ir aš nežinau, kad jis eina klystkeliu kas jei ne mokytojas jam padės surasti tą teisingą keliu. Tavo dalyko žinių irgi reikia ir čia net ne apie dalyko mokytojus kalbu, bet ir apie ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį ugdymą, ten tam tikro dalyko žinių yra mažiau, bet yra tam tikros didaktinės žinios, psichologinės žinios, vaiko raidos žinios ir be tų dalykų negalėčiau būti geras mokytojas.
- Kaip galvojate kaip ugdymo įstaigos vertina talentingų pedagogų veiklą? Ar jie skiria papildomą dėmesį tiems mokytojams?
- Jei protinga įstaiga, tai stengiasi, jei nelabai, tai nesistengia. Jei pasižiūrėjus į personalo kaitą matai, kad labai dažnai keičiasi žmonės, tai kaip ir ženklas, kad ten vyksta kažkas, kodėl tie žmonės keičiasi taip. O jei lieka ir pakankamai ilgai dirba, tai kaip ir viskas gerai. Man teko kalbėti su vienos įstaigos vadovę ji sako, kad pas mus netrūksta tų mokytojų, o netrūksta, nes žmonės neišeina, jie žino, kad įstaigoje gera dirbti, kad yra palanki atmosfera emocinė ir jeigu aš turiu mokyklą pasiūlymus ir jau žinau, kad toje mokykloje yra maloni atmosfera, pagarbus požiūris į darbuotoją, yra palaikymas ir kiti dalykai, kurie motyvuoja gerus mokytojus, tai be abejo rinksiuosi tą mokyklą. Kartais nepiniginis klausimas svarbiausiais, o galimybė save realizuoti ir kaip tu jautiesi, o kartais ir iš privačių mokyklų kur yra geri atlyginimai žmonės išeina būtent dėl to, kad jiems trūksta palaikančio santykio, jie jaučiasi vieni su savo problemomis, jie jaučiasi, kad iš jų reikalauja, bet niekas nenori padėti.
- Kokias išskirtumėte vertingiausiais gerų, talentingų pedagogų motyvavimo ir skatinimo priemonės?
- Jeigu žmogus gerai dirba kaip mokytojas, jisai atitinka geros mokyklos sampratą, supranta ir dirba, tiesiog kaip jie nesako kai netrukdo dirbti vadovai. Kai jis yra laisvas, kai juo pasitikima, tai pasitikėjimas yra svarbus visiems darbuotojams, o pedagogams ypač tai suteikia pasitenkinimą darbu, todėl, kad yra daug nenumatytų situacijų, daug konfliktinių situacijų ir tai yra natūralu pedagogo darbe, jei vadovas nesupranta ir visą laiką pedagogas turi jausti įtampą dėl to, kad jo sprendimai bus tikrinami, jais bus abejojama, jis gali būti kritikuojamas,

baudžiamas už klaidas, tai tikrai nemotyvuoja pasilikti įstaigoje. Jei vadovai netrukdo dirbti vienas dalykas yra gerai, o kitas dalykas jei jie įgalina tą žmogų siekti tikslų, kurių jis nori, jei jis turi iniciatyvų ir idėjų ir jeigu jis jaučia, kad jį palaiko, jei jo nebaudžia jei jis garsiai įvardija problemas ir nori sprendimų, jei jis abejoja kažkuriais sprendimais ir nebijo išsakyti savo nuomonės, tai tokie dalykai manau motyvuoja žmones. Visus nebūtinai tuos, kurie sakot talentingi, nes aš abejoju ta sąvoka švietime, jei kitoje organizacijoje, kur specifinės, mažai kintančios žinios tai gal taip, bet švietime rizikinga daryti kažkokius išskirtymus. Tai tik gali skatinti kitų mokytojų nepasitenkinimus ir demotyvaciją.

- Kaip Jūs galvojate ar išskirtiniams, geriems pedagogams yra taikomos išskirtinės privilegijos? Ar jie jaučiasi išskirtinai?
- Manau, kad sveikas žmogus iš prigimties nesijaus, kad jis yra geresnis už kitus. Ar taikomos? Yra mokytojų, kurie puikūs mokytojai ir dirba kokioje nors rajono mokykloje ir jo niekas nevertina, negerbia kaip išskirtinio mokytojo, bet jie dirba ne dėl to, jie tiesiog kartais neturi kito pasirinkimo, nes tame miestelyje yra viena mokykla, kartais juos demotyvuoja pati administracija mokyklos, bet motyvuoja tėvai, mokiniai, kurie dėkingi už to mokytojo darbą ir tai yra kaip atpildas tam mokytojui.
- Ar vis dėlto reikšmingas talentų valdymas? Ar būtų naudinga turėti ir įgyvendinti talentų valdymo strategijas?
- Aš ir vėl grįžtu kaip mes įvardysime, kas tas talentų valdymas. Jei tai vadinsime kaip išskirtinių gabumų ir savybių turinčių mokytojų ugdymas, tai kažkaip manau, kad ne. Bet jei kalbėti su ta mintimi, kad kiekvienas mokytojas yra talentingas ir turi savo kažkokį potencialą, kurį jis gali tobulinti, atskleisti ir ta prasme žmonių ugdymas, tada tikrai taip čia būtų geras dalykas, nes švietimas keičiasi taip sparčiai, kad joks iš tiesų net vienas žmogus jis nėra pajėgus aprėpti to pokyčio ir apskritai versle kalba apie tai, kad tik komandos gali aprėpti pokyčius, o švietime tai vienareikšmiškai gali žmonės ugdytis, bet tai turi būti daroma sisteminiu lygiu, bet tai turi būti daroma sisteminiu lygiu, ir talentų valdymas galėtų padėti aprėpti tą poreikį kompetencijų visoms mokyklos. Europos komisija darė tyrimą kokių kompetencijų mokytojų reikia, tai buvo atsakymas, kad negalvoti apie vieno žmogaus kompetencijas, o galvoti apie visos organizacijos kompetencijų rinkinį ir matyti kiekvieną žmogų kaip potencialų tos kompetencijos turėtoją. Jei vienas moka projektus rašyti ir koordinuoti, tai kitas puikai moka pavyzdžiui internetinę svetainę prižiūrėti, organizuoti vakarus su tėvai arba naudoti išmaniają lentą ir mokyti viską kolektyvą kaip ją naudoti. Čia vėlgi priklauso nuo mokyklos vertybių, vizijos, link kur jie eina, ko jie nori, kaip jie mato savo ateitį.

RESPONDENTAS 6

- Kas gi, vis dėlto, tavo nuomone, yra talentingas pedagogas? Kaip galėtum jį apibudinti?
- Tai pirmiausia, didžiausias toks netikėtumas yra tame, kad tikriausiai niekas Lietuvoje, nu kaip niekas, labai retai Lietuvoje apskritai išgirsi žodžius, talentas ir pedagogas, skambančius greta vienas kito. Mes nesame pripratę pedagogus vadinti talentingais ar manyti, kad jie yra talentingi ir tai, tikriausiai, irgi turi tam tikrą poveikį ir sampratą. Tai kaip suprantame, koks pedagogas tada gali būti? Nes pripažinkime nei aš pati kažkaip apie save kaip apie talentingą pedagogą negalvoju, nei apie kolegas. Dabar, kai jau esu kitoje pozicijoje, jau pradėdau galvoti kažkaip, aha, čia kažkoks yra tas atskyrimas. Bet čia bendra leksika, kuri skamba edukologijos studijose, talentingas pedagogas, kaip sąvoka, kaip terminas, naudojimas labai retai. Bet aš pačiu terminu, pačia sąvoka tikiu ir manau, kad talentingą pedagogą sudaro keletas asmeninių dalykų, čia susideda, tikriausiai, kaip ir apskritai suvokiant – kas yra talentas. Kaip sako, kas yra talentas, tai daug daug daug darbo ir ten truputėlis kažko, kas yra duota iš aukščiau. Tai talentingam pedagogui būtini tam tikri prigimtiniai gebėjimai ir tuos prigimtinius gebėjimus, kurių neišsiugdysi, neišmoksi, neperskaitysi, ne patirtim įgysi, jie yra labai svarbus ir finale, tikriausiai, ir nulemia ar galimybę tą pedagogą pavadinti talentingu. Tai prie tų įgimtų, prigimtų savybių, aš tikrai priskirčiau empatiją, empatiškumą. Pedagogo pati profesija yra viena iš tų tarnystės profesijų... mes

sakom slaugytojai, gydytojai. Jie ateina tarnauti ir labai svarbu susivokti, kad tu esi čia tam, kad tarnautum, turi būti išklausančias, išgirstantis, pamirštantis save laikas nuo laiko, sugrįžantis gal paburbantis, bet vėlgi prioritetą teikiantis tam, kad kitam būtų gerai, dėl kito tu čia esi. Tai empatija iš tikrųjų ir tą pasiaukojimo arba tarnystės suvokimą laikau vienu iš tų prigimtinių dalykų, kuriuos tiesiog žmogus turi arba neturi. Kitas dalykas, kuris nepaprastai svarbus, galim vadinti jį kūrybiškumu, galime vadinti vėlgi tas talentas ar ne, kažkoks toks, gal tai tiksliausiai būtų kūrybiškumas, bet aš dar kartais matau kaip intuiciją, tiesiog žmogus turi intuiciją. Mes žinome, kad ateina pas mus mokytojų, kurie neturi daug patirties, neturi už nugaros trijų diplomų, dviejų magistrų ir ten kažko, bet tiesiog intuityviai labai greitai pajunta, kas tai yra bendravimas su vieno ar kito amžiaus tarpsnio vaiku, kas tai yra ugdymo proceso organizavimas nuo... iki, kaip jis ten galėtų vykti ir jie mokosi bedirbdami, ir tikrai tokių pavyzdžių ir savo įstaigoj mes esame turėję, kai ateina net kitos srities studijas pabaigę žmonės ir per dvejus trejus metus tampa, tikrai, puikiais pedagogais. Tai intuicija, kurios tu nenusipirksi nei neperskaitysi knygoje, ji vienas irgi, manau, iš esminių dalykų, kurie ir nulemia, ar tas mokytojas yra talentingas ar netaalentingas. Bet iki tikro talento, taip kaip ir muzikoj, lygiai tas pats, improvizuoti ir rodyti savo talentą gali tik tas, kas jau puikiai ir labai gerai išmano pagrindus. Tu turi būti atgrojęs Bachą, tu turi būti atgrojęs Mocartą, kad iš tikrųjų imti ir džiauzoti ir improvizuoti. Tai čia ir susideda, kad tavo talentą, intuiciją, kūrybiškumą, empatiją ir visus tuos dalykus, kurie nulems, kad tu tikrai busi tas mokytojas, kurį, akivaizdu, švieti, kad tu talentingas, tai vis tiek nulems, tai, kad tau reikės perskaityt daug knygų, nesvarbu ar tu studijuosi ar nestudijuosi, kad tau reikės daug praktikos daryti, klysti, keisti, ieškoti ir būtent tie dalykai, tas teorinis pagrindas, tam tikras žinojimas ir patyriminis pagrindas, išbandymas. Tai tuos tris punktus sudėjęs – žinojimą, patyrimą, ir tai kas prigimta žmogaus, mano supratimu, turbūt geriausiai apibrėžtų, kas tai yra talentingas pedagogas.

- Ar galėtum atskirti pvz., kad talentingas pedagogas ne visada yra geras pedagogas? Ar čia galima dėti lygybės ženklą?
- Mm, klausimas irgi į temą. Manau, kad pagal taip, kaip aš apibrėžiau, jeigu mes turim visas tris sudedamąsias dalis, tai negalėtų būti taip, kad talentingas – blogas pedagogas, tą prasmę, tu su savo talentu nedarai nieko blogo, jeigu tu žinai, kad tai pakenks, tai sužlugdys, demotyvuos, tai taip negalėtų būti. Aš tau atsakyčiau, kad tai galėtų įvykti tik tais atvejais, kai tikrai žmogus, kaip asmenybė, išgyvena tam tikrą laikotarpį. Aš galvodama apie tą pokalbį irgi kažkaip pagalvojau, kad tos trys sudedamosios dalys, skirtingu laikotarpiu, jos arba labiau dominuoja arba mažiau dominuoja, įsivaizduokime, kai aš ateinu ir tos patirties mažai turiu ir mano šviežiai perskaityta medžiaga, aš vis tiek labiau naudojuosi savo prigimtiniais dalykais, užmezgu ryšį, nes turiu ten socialinius ir emocinius tvirtus pagrindus, naudojuosi intuicija, griebiu tą, griebiu tą ir pasižiūriu, kas vyksta nevyksta, kažkaip derinu. Einant metams, mano patirtis auga, mano teorinės žinios ir pagrindas auga, aš jau tada galiu labiau pasikliauti kitais savo dalykais ir mano tie prigimtiniai dalykai, jie galbūt nebėra taip išnaudojami, aš kartoju kažką, kažką turbūt patobulinu... Čia gal plačiau tą temą atsakiau, bet mano supratimu yra taip, jeigu tu turi visas tris dalis, tu su savo talentu nieko blogo negali padaryti, jeigu tu kažko neturi, tai taip, kažkur tu gali ir nuklysti į lankas.
- O dabar gal tiktų net šitas klausimas – ar talentingo pedagogo statusas turi laiko terminą, kaip tau atrodo?
- Mano supratimu ne, neturi, bet čia, vėlgi sakau, kiek tau to talento konkrečiu metu tereikia. Aš galvodama irgi pagalvojau, galbūt čia jau į priekį kalbant, kaip tą talentą atpažinti. Paprastai, apskritai pedagogo profesija, ji reikalauja tokių socialinių įgūdžių ir tokių socialinių savybių, kad žmogus būtų iniciatyvus, geras pedagogas nebus tas, kuris slepiasi už kolonos. Taip, pradžioje to iniciatyvumo, tu naudojiesi tuo, ką turi, savo tuo talentu. Vėliau to talento ir tų tokių prigimtinių gebėjimų reikia mažiau, bet talentingo pedagogo laiko terminą, aš nemanau. Aš turiu pavyzdį namuose – savo mamą. Aš laikau ją talentinga pedagoge, tikrąją to žodžio prasmę ir ji, ir išliko labai talentinga pedagoge, kaip ir iki paskutinės dienos, kol ji dirbo mokykloje. Nors ji pirmaisiais dešimtmečiais rengė renginius, ji darė daug spektaklių, ji scenarijus kūrė, vedė penkiolika būrelių, visko labai daug darė, aišku, kad tos iniciatyvos ir tos intuicijos, tokio „flexibility“ lankstumo pedagogiško, vėliau jai su amžiumi, su patirtimi, neberekėjo, ji naudojo tai, ką turi kito, bet tai ne sumažino jos kokybės darbo, nesumenkino jos kaip talentingos mokytojos, ji savo darbą ir savo tarnystę, pareigą atliko puikiai iki galo.

- Ar teko kada nors susidurti ar girdėti sąvoką talentų valdymas? Kaip galėtum ją apibūdinti, kas tai yra talento valdymas? Galima iš karto net gi kalbėti apie talento valdymo vaidmenį būtent bendro ugdymo mokyklos kontekste.
- Tai pirmiausiai, kai tu parašei, tai aš pradėjau skaityti, supratau, kad nežinau kas tai yra talentų valdymas, bet pirmas faktas, kuris šovė į galvą apie talentų valdymą, tai ką mes galvojame mąstydami apie talentus? Mes juk negalvojame apie mokytojus, kad mes turim juos valdyti, o galvojame apie mokinius. Tai dabar, kadangi, šviežiai rinkau savo naują kolektyvą, rinkau naujus žmones į naują kolektyvą ir tikrai, pripažinkime, buvau ne kartą pasimauta ant talento, pvz. vienu atveju pasimovėm ant patirties ir metodinio žinojimo, ir pamiršom, kad tai turi būti empatiškas žmogus, kad tai turi būti bendraujantis žmogus, ir kiti dalykai. Tas talento valdymas, tikriausiai, ir yra labai svarbu atpažinti, kad turi būti viskas iš esmės. Vien puikaus, genialaus, gilaus žmogaus nepakanka mokykloje tam, kad jis taptų talentingu pedagogu. Jis gali būti talentingas žmogus, bet jis netaps talentingu pedagogu, jeigu jis neturės visų sudedamųjų dalykų, o dėl tų įgimtų dalykų, ko galbūt nepaminėjau, aš irgi prisiminiau ir tai ką H.Gardneris yra sakęs – kad gal vis dėlto, tikriausiai, egzistuoja tas pedagoginis intelektas, yra žmonėms duota – ir tie dalykai, kuriuos aš išvardinau, socialiniai ir emociniai įgūdžiai stiprus, tiek save atpažinti, kai esi ant to lūžio ribos, tiek kitose pamatyti tą lūžio ribą. Tie dalykai ir sudaro tą tokį paslėptą talentingumo ingredientą, kuris vėliau susiveda į talentingo pedagogo sąvoką.
- Ar apskritai tavo įstaiga planuoja talentų poreikį?
- Įsivardinimo, atviro tekstu tikrai tokios nėra strategijos, kad štai mes dabar imsime, darysime talentų vienose mokyklose, kitose mokyklose, strategijos konkrečios nėra. Taip, mes bendrai žodžiais dalinamės apie tai „štai girdėjau, kad ten labai geras mokytojas, štai girdėjau, kad ten puikus mokytojas, kaip iki jo galėtume nusigauti, kokiais būdais ji galėtume pasiekti“. Tai to paieškojimo yra, bet apskritai su konkretintos, išgrynintos tos tokios talentų paieškos ir poreikio planavimo įstaigoje neturime. Dažnu atveju tenka džiaugtis jeigu netikėtai pasitaiko arba pavyksta privilioti geresnį mokytoją.
- Gal tuomet pereikime prie pačios talentų identifikacijos ir paieškos. Tai kas yra atsakingas už pedagogų paiešką ir būtent talentingų pedagogų identifikaciją tavo įstaigoje?
- Tai pirmiausia, gal visa procedūra vyksta taip, kad pirmąją atranką personalo vadovas pasidaro ir jis iš tikrųjų sužiūri tų ingredientų didumą, kokio patirtis, ką jis ten nešasi savo krepšelyje. Labai dažnai jau galim net iš CV sudarymo pajusti ar tas žmogus „outgoing personality“, ko reikalinga yra pedagogui, ar jis ten uždaras, intravertas. Tai pirmoji atranka vyksta su personalu vadovu, tuomet jau motyvacinio pokalbio metu, šiaip pokalbio, interviu metu, didžiausias dėmesys yra skiriamas ne patirčiai ir žinioms, o būtent tiems įgimtiems dalykams, tam pedagogui ir intelektui iširti, pasitikrinti.
- Ar yra nustatyti tam tikri kriterijai pvz. pokalbio metu į kuriuos yra atsižvelgiama būtent ieškant to talento pedagoge? Ar yra numatytos kokias kompetencijas turi atitikti pedagogas?
- Taip, be abejo, kad mes tikriname bendrąsias kompetencijas, iš jų išskiriame tas bendražmogiškas savybes, koks tai yra žmogus, ar besidalinantis savo patirtimi, ar jis turi norą parodyti ką jis gali, ką jis geba, ar jis skundžiasi ar dejuoja, ar jis atvirai rodo savo iniciatyvą ir siūlo „štai tą galėsiu padaryti, štai tą“, ar gali tai paremti savo buvusią veiklą, tarkim, savo iniciatyvumą, gebėjimą prisitaikyti skirtingose situacijose, nors sąrašo, pagal kurį mes žymėtume, atrankos neturim, bet pirmiausiai, tai išeina, kai susitinkam apkalbėti, kas ten vyko, koks tas pokalbis. Tai be abejo didžiausi pliusai krenta ne diplomams, magistrams ar turėtoms patirtims, bet tai kokį įspūdį tuo metu padarė žmogus, nurodydamas savo asmenines savybes arba nenurodydamas, o tiesiog parodydamas savo bendravimu, savo pasakojimu, savo atvirumu arba savo dorumu.
- Tai kiekvieną kartą yra žiūrima kažkaip individualiai ar vis dėlto yra kažkoks nuoseklus procesas, kurio remiamasi?
- Atrankos procesas yra nuoseklus, jis vyksta visą laiką vienodai ir visą laiką taip pat. Būna ir antras susitikimas su žmogumi ir kartais net trečias susitikimas su žmogumi, kadangi vertinam ne tik bendražmogiškas savybes, bet ir tam tikrus kitus dalykus, kaip anglų kalbos žinias, kurias turime pasitikrinti ir įsivertinti. Kitose pakopose net turim pasidaryti ir tą testuojamąją pamoką, išbandomąją pamoką, kai tikrai norim pamatyti gyvai žmogų, ar tas mūsų pirminis impulsas, pirminis vaizdas nebuvo perdėtas. Mes, kaip įstaiga, tikrai mėgstame susižavėti žmonėmis, kurie padaro gerą pirmą įspūdį ir todėl, manau, palengva išeisime iš šitos tokios praktikos ir daugiau iš tikrųjų suteiksim sau patiems galimybių pamatyti tą žmogų ne tik, kad pokalbyje su direktore, su pakopos vadovu, bet ir klasėje.

Kitose organizacijose, berots, tai vadinasi vertinimas 360 laipsnių ir manau, kad tai yra labai pasiteisinantis dalykas.

- O dabar įdomu, kadangi esi pati vadovė, tai kokį procentą apskritai tavo įstaigoje galėtum įvertinti, koks yra talentingų pedagogų skaičius arba kokia, tai yra dalis visų pedagogų?
- Tai aš čia irgi sudėliosiu tą momentą, kad geras pedagogas, kaip tu kalbėjai, gali būti ir netaalentingas pedagogas, čia, tikriausia, irgi taip reikia pasakyti labai paprastai, net jeigu to talento kažkokio nesimato ir nepastebima, jis vis dar puikiai gali būti geru pedagogu, kuris turiu daug kitų asmeninių savybių reikalingų, intelektą, sakykim, pedagoginį, turi pakankamai žinių, turi pakankamai patirties. Gerų pedagogų pas mus yra daugiau negu talentingų pedagogų. Iš šimto, dešimt procentų, manau, galėtų būti vadinami talentingais pedagogais, bet tai jokių būdų nereiškia, kad kiti mokytojai yra netinkantys, tai taip pat gali būti geri mokytojai ir tas žodis geras mokytojas yra todėl, tikriausiai, toks populiarus, kalbant apie mokytojus, todėl, kad talentingas mokytojas tikrai turi būti kažkas turbo, net jeigu taip pagalvoti, kad apdovanojimai Lietuvoje, kurie vyksta geriausio metų mokytojo apdovanojimai, ne talentingo mokytojo apdovanojimai. Tai suprasti, kad geras yra daug aiškiau tikriausiai mums. Yra mokytojas, kuris pareigingas, atsakingas, padaro viską savo darbe, žino kaip tą dalyką išmokyti, kaip jį padaryti, o talentingas mokytojas, turiu tokią raziną, kad jis gali improvizuoti, jis gali tiesiog be knygų, be vadovėlių imti ir padaryti ir lygiai tą pati, ką kitas su labai aiškia struktūra nuo... iki darys ir žingsnelio atgal nežengs.
- Ar skiriasi darbas dirbant su geru mokytoju, tiesiog paprastu mokytoju ir su talentingu mokytoju, kaip vadovė?
- Tai kai tą talentą atpažįsti, tai, tikriausiai, norom nenorom, o gal tiesiog net ir sąmoningai, pasitikėjimo tuo žmogumi tikrai turi daugiau. Jam patiki inciatyvos teisę, juo labiau pasitiki, kai vyksta kažkokie nekasdieniai mokymosi procese renginiai, įvykiai, išvykos, tai tu jauti, kad tai yra tas žmogus su kuriuo nepražūsi, bet išskirtinio kažkokio darbo kitoniskumo aš nematyčiau, vis tiek tai yra mokykla, yra tam tikra struktūra, procesai yra labai aiškus, jie galioja visiems, tai iš tos pusės net ir talentingas, vis tiek patenka į tą pačią mėsmaļę. Tu turi suteikti jam laisvės, ką X organizacija iš tikrųjų tobulai ir daro su savo talentingais mokytojais, suteikia jiems pakankamai laisvės savo talentu disponuoti ir naudotis, bet kartu, tu esi ir nori, kad jis būtų bendruomenės dalis ir sistemos dalis, ir proceso dalis, ir kažkokio kitokio darbo, kitokio bendravimo, kitokių dalykų netaikai. Galbūt kažkaip tiems mokytojams, kurie kažko ten stinga, žinai, kad šitas žmogus tėvams laiško neparašys, neužgaulaus ar kažkokio paviršutiniško ar kaip tik neadekvataus, tai ten tam žmogui skirsi daugiau pagalbos, tiesiog, jeigu matai kažkurioje srity vienas ar kitas pedagogas yra silpnesnis. Talentingą mokytoją, kaip ir sakiau, aš suprantu tikrai labai visapusišką, su tuo žmogumi, kuris jau turi visus tris ingredientus, su kuriuo aš, iš esmės, galiu eiti ir pasikonsultuoti, kuriuo nuomonę aš nori išgirsti, kai yra primami sprendimai, kai vyksta diskusijos, dabar dėl visų tų pokyčių mokykloje, ką galėtume inicijuoti, tai taip, aš sąmoningai ar nesąmoningai visada paderinu, kad tos diskusijos vyktu tik tada, jei yra tas žmogus, kad tikrai būtų galima išgirsti jo įžvalgas, jo mintis. Gal iš kitos pusės, manau, kad talentingi mokytojai privalo žinoti, kad mes juos tokius matom.
- Dabar, kai pradėjome kalbėti apie apskritai pedagogų ugdymą, tai kokios praktikos taikomos tavo įstaigoje? Ar skiriasi talentingų pedagogų ugdymas nuo kitų pedagogų ugdymo?
- Šiandien, tai tikrai prisipažinsiu ne, niekaip nesiskiria ugdymas, ta prasme, kad jeigu mes inicijuojame mokymąsi, inicijuojame kažkokias tai veiklas tai, be abejo, yra nukreiptos į visos X organizacijos kolektyvą, suvokiant, kad vieni pasiima daugiau iš to, kiti pasiima mažiau iš to. Mes suvokiame, kad talentingais mokytojais mes galime daugiau pasitikėti, todėl jiems turbūt kartais ir pasiūloma daugiau, tarkim, jeigu galime jam pasiūlyti išvykimą Erasmus kažkokį tai projektą, tai, be abejo, pirmiausia žiūrime į tuos mokytojus, kurie ir yra tie mūsų talentingieji, su kuriais mes einam visur, į mūsų, pas tėvus, į klasę, į seminarus. Jeigu mes turim talentingus mokytojus, tai į juos kreipiamės, kai norim, kad kažkas iš mūsų bendruomenės vykdytų mokymus ar papasakotų, ar pristatytų, tai ten mūsų talentingieji mokytojai buvo užsiėmę, bet jeigu taip galvotina, mes kaip įstaiga projektuojam mokymus ir pedagogų klasifikacijos tobulinimą, tai lieka asmeniniu talentingų mokytojų reikalu. Taip, mes finansuojam jo pasirinktus mokymus, mes tikrai pritariam jų norui kažkur ten kažkuo domėtis ir, tikriausiai, esam ir finansine prasme daug labiau kalbesni, būtent kai talentingi mokytojai ieškosi sau seminarų, bet patys kažkaip atskirai tai grupei, tam žmonių ratui, ne.

- O dabar dar toks klausimas būtų, būtent talentingi pedagogai ar jie turi daugiau galimybių ugdyti savo stipriausias savybes ar silpnąsias savybes?
- Nemanau, kad esame labai kažkokia kitokia įstaiga, lyginant su visom kitomis Lietuvos švietimo įstaigomis. Mes sudarom puikias sąlygas pedagogams ugdyti toms savybėms, kurioms mūsų įstaigoje yra pristatomos kaip vertybės, tarkim, mes sakom kritinis mąstymas arba kūrybiškumas, tai kadangi mūsų ugdymo procesas organizuojamas, kad vyksta projektų pristatymai, tai tos savybės, kurių reikia, kad taip suorganizuoti ugdymo procesą, tai tos savybės, tos stiprybės – kūrybiškumas, iniciatyvumas, empatiškumas, joms ir susidaro galimybes ugdytis čia. Jeigu taip pažiūrėti į akademinę pusę, mokyklos kurios fokusuojasi labiau į akademinius rezultatus, tai pedagogams susidaro daugiau galimybių ugdyti savo akademinės, metodinės žinias, redakcines žinias, galbūt ten tokius dalykus. Aš X organizacijoje matau pedagogo talento ugdymui daug daugiau situacijos nei tradicinėje valstybinėje mokykloje, todėl kad pats ugdymo procesas, kurį mes turim, jis yra, mano supratimu, gerokai kūrybiškesnis ir inovatyvesnis, ir natūraliai reikalauja iš mokytojo tokių pačių savybių, o jeigu jų neturi arba turi mažai, tai natūraliai jas ir ugdo. O silpnosios savybės, tai čia kaip ir pažiūrėsi, atėjęs į X organizaciją, tu sustiprinsi savo silpnąsias savybes natūraliai. Ir čia vertėtų pasakyti, kaip tėvai klausia – „o kaip seksis mokiniams, jeigu jie išeis į bet kurią kitą valstybinę mokyklą, kaip sektųsi X organizacijos mokytojams mokyti valstybinėse mokyklose“, tai aš sakyčiau, puikiai, todėl kad taip, kaip ugdymo procesą organizuojame mes yra gerokai plačiau, sudėtingiau, įdomiau, daug tų būdvardžių galėčiau pririnkti, bet tai iš mokytojo pareikalauja gerokai daugiau pastangų ir iniciatyvos, žinojimo ir intuicijos, nei tradiciniu būdu organizuojamas mokymasis.
- Kaip mokyklos vadovai ir apskritai vadovybė prisideda prie talentingų pedagogų ugdymo proceso? Ar užima kažkokią svarbią vietą, ar jie kažkaip savarankiškai daro?
- Aš manau, kad užima, todėl kad vis tiek refleksija, pakopų vadovų refleksija, administracijos susirinkime yra nuolatinė, dažna, pasikartojanti, kai mes pavyzdžiais pasidalinam, štai ten ir ten, buvo įvykdyta tokia ir tokia puiki veikla, tas ir tas mokytojas nustebino tokia ar tokia iniciatyva, tokia veikla, savo tokiais ar tokiais gebėjimais, kažką gerai išsprendė, kažkur ir vėl mus nudžiugino, šitas pasidalinimas tuo, ką mes žinom, ką jaučiam, ką arčiau matom, manau yra svarbus, todėl kad vėliau, tai yra susiję su kitais dalykais, kaip talento valdymu. Tai tie žmonės sulaukia daugiau pasitikėjimo iš atstovybės, kartu jaučiai esantys įvertinti.
- Kas yra svarbiau talentingo pedagogo ugdyme, būtent profesinis ar asmeninis tobulėjimas? Kuri sritis yra svarbesnė?
- Manau, profesinis tobulėjimas. Taip, kaip žmogus dirbantis bet kokiose švietimo įstaigose, tu turi turėti asmeninių savybių savyje labai daug ir nuolat augti, bet pedagoginis tobulėjimas arba neužmigimas ant laurų, vadinamųjų, yra kertinis akmuo, kai jaučiuosi, kad žinau viską, vadinasi nieko nebežinau, kai man atrodo, kad jau visus metodus, ypatingai šiuo laikotarpiu pastarieji penkeri metai, su internetu įsigalėjimu, su aplikacijos įsigalėjimu, ugdymo turinio išsiplatinimu, prieinamumo išsiplatinimu, pedagoginis tobulėjimas, ne kaip asmenybė, bet aš nepametu kas vyksta švietimo sistemoje, nepametu kas vyksta metodų įvairovės paieškoje, aš išbandau tą ir aną, galiu pasakyti kritiką, galiu kaip tik pagirti, man atrodo išlieka svarbesniu, nei asmeninis tobulėjimas.
- Ar bendro ugdymo mokyklos apskritai turi tokią strategiją, kaip sukurti naujas perspektyvas ir galimybes talentingiems pedagogams?
- Aš žinau kuo mes viliojam talentus, kuo mes viliojam jaunas žmones, kuriuos manom esant talentingais pedagogais arba tikint ateityje, kad jie taps talentingais pedagogais. Mes juos viliojam savo įstaigos unikalumu, kad štai tokios ugdymo sistemos jie kitur nepatirs, kad štai jie gaus laisvės kurti ir save ugdyti, ir save atrasti, pasinaudoti savo talentais, žiniomis ir patirtimi. Tai tą perspektyvą, kad taip, tu čia galėsi įdarbinti savo talentą, ji ir susideda mūsų įstaigoje, būtent iš to, kad štai mes kontrolės duosim tau tikrai tiek, kiek reikia, mes tavimi pasitikėsime ir tu galėsi savo klasėje, savo dalyke kurti ir daryti tokius dalykus, ir tau nereikės atsiklausti prašymo mūsų. Mes perspektyvą tokią ir sukuriame, tai yra puiki vieta tavo talentui augti, tavo gebėjimams augti ir kai tu išeisi iš X organizacijos, tavęs visi norės, nes tu būsi dirbęs tokioje įstaigoje, kur netaleetingi nedirba. Iš principo mes tokią jiems perspektyvą piešiam, kad štai mūsų bendruomenė, mūsų mokykla – inovatyvi mokykla, nekasdienė patirtis. Iš tavęs tikėsimės daug, bet tau tiek pat daug duosim.

- Ar norima išlaikyti ir kaip išlaikyti talentingus pedagogus? Ar mokykla vertina jų veiklą? Kuo skiriasi talentingo pedagogo vertinimas nuo kitų pedagogų veiklos vertinimo?
- X organizacijos vertinimo sistemos neturim. Turim metinį pokalbį, bet tai nieko nėra susijus su pedagogų vertinimo sistema, manau, tai irgi yra tam tikra sritis į kurią galėtume judėti ir ką galėtume nuveikti, kad atpažinti po metų kažką daugiau. Talentingo pedagogo veikla yra vertinama, pradžioje sakydama, kad labai svarbu leisti žinoti jam, kad štai mes esame jam dėkingi, galbūt neišskirtiniais dalykais dėkoti, bet ir iš senų tradicijų asmenine padėka, žodine padėka. Asmeninis dėmesys yra įprasta forma padėkoti, bet tikrai įvardinčiau ir kitų formą, galbūt pasinaudočiau savo asmenine patirtim, kas man leido suprasti, kad aš esu vertinama, pvz. aš labai gerai pamenu, antrą mėnesį, kai dirbau X organizacijoje mokytoja, prieš septyniolika metų, mirus mano vyro seneliui, aš nuėjau paprašyti leidimo išleisti išvažiuoti į laidotuves, ten net ne vyras jis buvo, tiesiog gan tolimas man žmogus ir man buvo suteiktos dvi ar net trys laisvos dienos, empatiškai reaguojant į mano tokią situaciją, tai taip mes vertinam žmones labai, aš sakyčiau... gal dabar įstaiga išaugus mažiau taip įsiklausant kiekvieno žmogaus asmeninę situaciją, bet manau, kad talentingiems mokytojams, mes vis dėlto suteikiame daug daugiau galimybių būti išgirstiems tada, kai jiems asmeniškai kažko reikia, taip, talentingiems pedagogams galioja vidinės kažkokios tokios nerašytos taisyklės ir darbo laiko derinimas.
- Ar įstaiga investuoja į talentus? O jeigu investuoja, tai kaip?
- Taip, įstaiga investuoja į talentus irgi su savanaudiškais tikslais, nes tie talentai įstaigai kuria svarbią pridėtinę vertę. Taip, mes turim tą. Kaip ir minėjau, pirmiausiai kviečiame važiuoti kažkur toli, investuojam į keliones, į patirtis, į pažinimą tų pedagogų, kuriuos matome perspektyviausiais, talentingiausiais ir mūsų įstaigos ateičiai daugiausiai galinčiais padėti, prisidėti prie tos ateities. Tai pirmiausiai, kviečiame važiuoti į įvairias kažkokias tolimesnes keliones, mes esame linkę įsigyti jų norimas ugdymo priemones, esame linkę pritarti jų išvykoms, ekskursijoms, talentingųjų kvietimas į strateginių klausimų svarstymus, irgi yra tam tikra investicija.
- Ką galėtum įvardinti ir apskritai ar yra tokios, kaip motyvavimo ir skatinimo priemonės talentingiems pedagogams?
- Man, tai visų pirma, yra kelionės, mokymo priemonių pageidavimų įsigijimas, ekskursijų pritarimas. Mes turim savo atlyginimo sistemą, kurioje nėra numatytas talentingojo mokytojo kažkoks priedas, mes mokom, vis dėlto už uždirbtus metus, už tai, kad žmogus yra lojalus daugelį metų mums. Gal tiesiog, motyvavimo tokia sistema, kad esam lankstesni, atviri, labiau linkę prisitaikyti ir jį išlaikyti, todėl galim priimti visokių sprendimų.
- Kokią įtaką turi mokyklų vadovai talentingų pedagogų išlaikymui?
- Mano akimis labai didelę. Tą pavyzdį paminėjau, todėl kad tuo metu aš susižavėjau, koks tai yra nuoširdus kolektyvas, kokie tai yra atviri žmonės ir kiek daug pasitikėjimo manimi jie turi, kad po dvejų mėnesių leistų man iškeliauti apmokamų dvejų dienų, senelį palaidoti. Tai tas pasitikėjimas man be galo daug įtakos turėjo, kaip jaunam žmogui, kuris pradėjo dirbti ir aš tikrai nuoširdžiai jutau, kad turiu atsiliginti tuo pačiu, turiu taip pat, kai reikia nė nepaskaičiuoti valandų, nebambėti dėl netinkamo kažkokio sprendimo, man netinkamo, aš manau, kad dažnai savo pačios, būdama mokytoja, metiniuose pokalbiuose nurodydavau, kad mane įkvepia mūsų vadovybė, mane įkvepia žmonės, kurie patys yra labai kompetetivūs, patys yra talentingi, į kuriuos norisi lygiuotis, tai neabejoju, kad šitas vaidmuo vadovo ir yra svarbiausias. Norisi būti su tais žmonėmis, kurie turi talentą ir neabejoju, kad talentingi mokytojai atpažįsta, kuris vadovas yra paviršutiniškas. Manau, kad pats vadovas, kuris domisi, nepamiršta, kad reikia ugdyti net tik savo asmenines kompetencijas, bet ir tas pedagogines kompetencijas. Jis įkvepia, jis tada tau pavyzdys.
- Ar talentų valdymas galėtų būti reikšmingas? Ir ar reikia apskritai įvertinti tai, kad talentų valdymas yra reikalingas mokykloje?
- Aš manau, kad talentų valdymas reikalingas, bet ne tada, kai mokytojas ateina į mokyklą, o talentų valdymas pedagogine prasme, bendrojo ugdymo prasme, jis yra labai aktualus pirmaisiais studijų metais, arba prieš pat stojant į studiją. Aš esu tos kartos atstovė, kurios bendrakursiai nenuėjo į mokyklą, ne todėl kad ten kažkur kitur daugiau mokėjo, jie tiesiog niekada negalvojo ir neįjautė to potraukio mokytis. Mano supratimu, pedagoginio arba talentingo pedagogo atranka ar valdymas, visos tas procesas, ieškojimas, kažkaip darbavimas, plėtimas, jis galėtų vykti ne jau patekusių mokytojų į mokyklą, o prasidėti bent jau gerokai anksčiau. Dabar pedagoginė praktika, mano akimis, ji neatspindi

nei to potencialo būsimojo mokytojo. Jis turi ten kelias vedamąsias pamokas, kurias ten padaro šabloniškai ar nešabloniškai, busimasis jo darbdavys daugelį atvejų nepamato. Jeigu taip galvotina kitų sričių talentų valdymą, kad ir IT sričių, tai tie žmonės yra gaudomi iš universitetų, juos atpažįsta, juos identifikuoja labai anksti, o talentingą pedagogą identifikuojame kada, po ketvirtųjų darbo metų.

- Talentingų pedagogų identifikacija turi vykti dar studijuojant jiems, nacionaliniu mastu?
- Taip, būtent. Visos mokyklos esam paslaugos tekėjai, esame įdarbintajai, darbdaviai it t.t. Tai sau darbuotojo turim tikrai pradėti ieškoti anksčiau nei vien tik čia ir dabar. Aišku, mes renkamės iš tos jūros pedagogų, kurį čia dabar yra, bet jeigu galvojama apie ateities pedagogus, tai jų talentų valdymas, identifikavimas ir jiems patiems įsivardinimas man, atrodo, irgi taip pat yra labai svarbus. Manau, kad tų formų tikrai galėtų būti daugiau, kad jaunieji talentai jaustų, kad jie yra laukiami ir norimi.

RESPONDENTAS 7

- Turėdami tokią patirtį ar galėtumėte atsakyti kas Jūsų nuomone yra talentingas pedagogas ir kaip galėtumėte jį apibūdinti?
- Talentingas pedagogas yra pedagogas, kuris pasižymi tam tikrų savybių visuma. Pirmiausiai jis turėtų būti lankstus, kūrybiškas ir adaptyvus, kad jis bet kokioje situacijoje jis galėtų lanksčiai į ją pažiūrėti, prisiderinti. Kaip aš sakau geras, talentingas pedagogas tai tas pedagogas tas, kuris visuomet turi planą A, B ir C. Su tais talentais yra sudėtinga kalbėti, aš kai galvojau apie šią temą, tai galvojau kas tas talentingas? Tai tas talentingas, kuris moka kažkokių tai dalykų: dainuoti, groti ar ten šokti ir tai panaudoja darbe ar tas talentingas pedagogas, kuris kaip mokytojas grupės valdyme, informacijos pateikime ir mokyme yra talentingas. Begromuliuojant atėjo mintis, kad tai yra visuma to, nes talentingas pedagogas tas, kuris dainuoja, groja, šoka jis galės savo talentus panaudoti klasėje ir galės tuo uždegti vaikus ir įvairiais būdais ir metodais, sugebės juos ugdyti ir mokyti.
- Ar geras pedagogas ir talentingas pedagogas turi skirtumų?
- Iš tikrųjų, aš dėčiau čia lygybės ženklą. Būti geru pedagogu nebūnant talentingu pedagogu negali būti įmanoma, nes geras pedagogas galima sakyti tas pedagogas, kuris baigė universitetą aukščiausiais balais ir žino visus didaktinius dalykus, žino kaip panaudoti visas metodines priemones, žino kaip išdėstyti reikia dalyką, bet to padaryti negali, nes neturi tos ugnelės savyje ir negeba valdyti klasės, negeba juos uždegti, negeba įtraukti vaikų ir mokomąją medžiaga pateikti interaktyviai, įtraukiančiai ir būti grupės, klasės lyderiu, nes talentingas mokytojas yra tas pas, kurį seka visa jo klasė, ir kuris uždega vaikus, ir kuris randa skirtingus metodus, skirtingiems vaikams, skirtingai pateikia juos, įsiklauso į vaikus. Talentingas pedagogas turėtų būti talentingas viskame. Iš tikrųjų jame turėtų būti puikiai išvystyti visi H. Gardnerio intelektai.
- Kaip galvojate ar talentingas pedagogas yra įgytas ar įgimtas dalykas?
- Aš galvoju, kad tai įgimtas dalykas, nes tam tikrų dalykų tu tikriausiai negali išmokti arba tu gali galbūt išmokti, bet tai tau neteiks malonumo ir jeigu tu tam tikrus dalykus darysi per sukastus dantis, tai nebus tikra, tavimi netikės kolegos, tavo klasės vaikai ir pedagogas nejaučiantis malonumo darbe nebus geras pedagogas. Tam tikrų talentų vis tiek turi atsinešti su savo gimimu.
- Ar Jūsų ugdymo įstaigoje yra talentingų pedagogų?
- Taip, yra tokių ir tikrai, kai pagalvoji ir talentingais aš dabar netgi jei reikėtų skirstyti pagal skalę, tai aukščiausiais vietas užimtų tie, kurie neturi pedagoginio išsilavinimo, aišku mūsų įstaigoje jis privalomas, tai jie šiuo metu siekia jo, arba kai kurie jo neturi. Būti mokytoju nuo Dievo nebūtinai reikalingas pedagoginis išsilavinimas, ta prasme, kad tu būtum tuo talentingu, tai taip mūsų įstaigoje jų yra ir aš juos tikrai pažįstu ir džiaugiuosi, kad jie yra.
- Kokią dalį savo įstaigos pedagogų galėtume pavadinti talentingais?
- Iš tiesų jų yra, bet ne daug. Drįščiau teigti, kad apie 10-15% įstaigoje dirbančių pedagogų galėčiau pavadinti talentingais.

- Ar sutiktumėte su nuomone, kad negalima skirstyti mokytojų?
- Kad negalima skirstyti talentingas ir netaalentingas?
- Taip.
- Ne, nesutikčiau. Čia tas pats, kas sakyti, kad mes turime visi vienodos spalvos akis.
- Ar apskritai reikėtų vengti to žodžio geras mokytojas, talentingas mokytojas?
- Jei mes vengsime tokių dalykų kas yra talentingas mokytojas, geras mokytojas ir tas mokytojas, kuriam reikėtų dar pasistengti ir dėti daugiau pastangų, tai čia tolygu kaip mes turėtume klasę ir visi vaikai klasėje būtų vienodi ir mes jų negalėtume skirstyti. Jie visi eitų pagal vienodą programą ir tas neatneštų jokių rezultatų. Reiškiasi mes negalime skirstyti gabių vaikų ir tų vaikų, kuriems reikia pagalbos, pastiprinimo kitoje srityje. Tai ir čia lygiai tas pats: yra mokytojai, kurie turi talentą, kurie gali uždegti komandą ir kurie gali būti vedliai visos įstaigos ir tie kuriems dar reikia pasimokyti arba tuos talentus dar išdrįsti pademonstruoti. Tikrai nėra, kad visiems vienodai lygiai gerai sekasi. Aišku tie talentai galbūt vieni ryškesni ir labiau matomi ir mes sakome talentingas mokytojas, o kitų talentai galbūt užslėpti ir nesimato. Bet čia irgi klausimas, nes ne visi mokytojai gali būti mokytojais.
- Kas Jūsų nuomone yra talentų valdymas?
- Tai yra pats baisiausias klausimas, kuris gali būti, nes tikrai neturiu konkretaus atsakymo. Man atrodo, kad talentų valdymas yra galimybė duota pasireikšti jo talentui, leisti jam išsiskleisti, kad jis galėtų savo stiprybes panaudoti įstaigos labui ir visam tam ėjimui į priekį sklandžiam. Vadovo pareiga yra pažinti savo komandos narius, atrasti net ir menkiausius talentus ir leisti jiems skleistis, taip motyvuojant juos. Aišku, tie kurie yra ryškūs ir be galo talentingi, tuos talentus rodo ir demonstruoja jie visuomet, nori - nenori gauna tų užduočių, tokio palaikymo ir stimulo judėti pirmyn ir daugiau. Tam tikra prasme jie yra išnaudojami, nes jie gi gali ir mes uždekime ant jų tegul jie veža. Tai vadovo reikalas pastebėti, kuriuo metu mokytoją jo darbas „veža“ ir teikia malonumą, o ne jau nemotyvuoja, nes jis jau nebepavelka. Ir tuo pačiu to talentingojo skatinimas, kad jo neužgožtų tų, kurie nėra tokie talentingi arba tų, kurių talentai dar neatsiskleidė, kad jie nepasijustų numenkinti, o kaip tik turėtų tarp mokytojų tą lyderį į kurį jie lygiuotųsi, kad būtų tas „follow the leader“. Tuos talentus vadovo atsakomybė būtų išnaudoti taip, kad jis užkrėstų kitus ir vestų pirmyn.
- Kas Jūsų įstaigoje atsakingas už talentų paiešką?
- Pirminis žmogus, kuris už tai atsakingas yra personalo vadovas, kuris skaito CV, kuris ieško tame popieriaus lape žmogaus aprašyme tam tikrų kabliukų, kurie galėtų parodyti, kad „wow“ čia yra įdomi asmenybė, kad ji turinti tam tikrų talentų ir galėtų juos panaudoti dirbant mūsų įstaigoje. Kitas dalykas padalinio vadovas, kuris susitinka su tuo žmogumi ir užduoda įvairius provokuojančius klausimus, kurių atsakymui reikia daug kūrybos, daug netradicinių įžvalgų ir drąsos.
- Ar samdant talentingą pedagogą naudojamos skirtingos procedūros nei samdant paprastą pedagogą?
- Aš manau, kad tai bendras dalykas skirtas visiems, nes „you never know“ kokį tu ten perlą atrasi ir iš tikrųjų net neįsivaizduoju kaip būti kažkaip daroma kitaip ir ieškoma tarp talentingų ir tiesiog paprastų pedagogų. Tas atsiskleidžia pirmojo skambučio telefonu ir pokalbio metu ir tai atsiskleidžia, kai atrinkti mokytojai praleidžia dieną įstaigoje, kai jie praveda tam tikras veiklas ir kaip jei paskui reflektuoja ir mes stebime tas veiklas, žiūrime kaip jie reaguoja, kokios reakcijos į netikėtumus, į vaikų provokacijas ir po tos dienos mes atsirenkame ir matome ir sakome „wow“ čia geras, šitas mums tinka jis turi tam tikrų savybių, kuris mus „veža“ arba matome, kad ne. Iš tikrųjų trečią atrankos etapą pas mus padaro vaikai, nes jiems arba tinka tas žmogus ir jie jautėsi saugūs su juo, su jais buvo elgiamasi pagarbiai, ne iš aukšto ir lygus su lygu ar buvo tiesiog netinkamas buvimas su jais.

- Tai vis dėl to yra numatytos tam tikros kompetencijos, kurias turi atitikti ir kurių ieško įstaiga, būtent pedagogo atrankos metu?
- Taip.
- Ir talentingas pedagogas išryškėdavo būtent išvardintuose atrankos etapuose?
- Taip, būtent tų etapų metu mes atrandame tą talentingą mokytoją. Perėjus tuos kelis etapus ir turint pasirinkimą iš kelių žmonių, tai visuomet pasirinksi ne tą žmogų, kurio CV blizga įvairiais laimėjimais, praktika ir patirtimi, o pasiimsi tą žmogų, kuris turi tam tikrų savybių rinkinį, kurių mums reikėtų, kad mūsų interesai, požiūriai sutaptu.
- Ar talentingo pedagogo statusas turi laiko terminą? Ar buvo, kad mokytojas buvo laikomas talentingu ir su laiku jo talentas išblėso?
- Manau, kad termino neturi. Tačiau čia yra kaip ugnis, jei tu laiku neįdėsi malkų, ugnis nustoja degti. Taip pat čia yra jau vadovo atsakomybė pastebėti, paskatinti ir leisti tiems talentams skleistis, ir motyvuoti tą žmogų. Tikriausiai čia gali įvykti, kad tas talentingas žmogus neteks motyvacijos ir sakys „ai, kam man čia reikia“ ir kartu plauks su mase. Čia labiau reikėtų galvoti apie skatinimo sistemą ir sudaryti tinkamą terpę tiems talentams toliau skleistis ir bujoti.
- Ar talentingų, gerų pedagogų ugdymas skiriasi nuo kitų pedagogų ugdymo? Ar švietimo įstaigose turi būti tam tikra sistema numatyta skatinti talentingiems pedagogams?
- Klausimas, kuris kelia dviprasmiškus veiksmus. Tokios sistemos aprašytos tikrai nėra, ji yra tokia nerašyta. Tie dalykai yra tam tikri mokymai, kuriuos mes galime išsiųsti žmogų pastiprinti, tam tikros kelionės.
- Bet siunčiami būtent talentingi?
- Taip, iš tikrųjų siunčiame labiau tuos talentingus mokytojus, tuos labiau nusipelnčius mokytojus. Iš tikrųjų įstaigoje reikėtų peržvelgti skatinimo sistemą, nes mes nestipriname stiprybių, nors iš kitos pusės kaip ir stipriname. Aš kalbu labiau apie tuos mokytojus, kurių talentai nėra tokie ryškūs ir labai matomi ir šitoje vietoje kaip mes juos skatiname? Mes matome jei jam kažkur labai nesiseka, tai mes sakome eik ten ir pasimokyk, o ten kur jam labai gerai sekasi, kokių švenčių organizavimas ir t.t. ar tai būtų klasės viduje ar įstaigos mastu, tai kur jis galėtų pasireikšti mes tai pametame, o labiau stengėmės pastiprinti kur jam nesiseka. O tie kur talentingi mes jiems dar duodame dar daugiau bonusų, nors iš esmės turbūt turėtų būti ties tais, kurie teka įprastine vaga mes turėtume stiprinti jų stiprybes ir tada mes turėtume daugiau talentingų mokytojų. Jeigu mes stiprintume juos ten kur jie ir taip stiprūs aš manau, kad tada jie įgautų daugiau pasitikėjimo savimi ir patikėtų savo galiomis, ir jiems geriau sektųsi ten kur šiuo metu kliūna.
- Kaip mokyklų vadovai prisideda prie šito proceso? Ar jie daro įtaka tam procesui?
- Žinoma, vyksta reguliarūs susitikimai su mokytojais yra tam tikrų situacijų aptarimai, reguliarūs priminimas apie tai, kad jau laikas apsilankyti viename ar kitame seminare, yra mokytojai išleidžiami į seminarus, jei jie patys susiranda seminarą, tuo domisi ir nori kažkur keltis kvalifikacijas, tai praktiškai jie visada į tuos seminarus išeina, kad negesinti jų motyvacijos, kad jie būtų motyvuoti ir norėtų pažinti. Aišku grįžę po seminaro, mokymų jie dalinasi informacija su kolegomis. Vyksta metiniai pokalbiai, kurių metu išsikeliami tam tikri tikslai ir tuomet vadovas atsivertęs tuos užrašus gali matyti kur žmogus sudėjo tuos taškus kur jam reikėtų pagalbos ar kur jam būtų įdomu gilinti žinias.
- Tai vadovo darbas yra svarbus šiame ugdymo etape?
- Taip.
- Tai neturi būti palikta tik pedagogo žiniai, kad jis pats organizuotų, darytų?
- Manau, kad ne. Ne visuomet mokytojams užteks drąsos, kitas dalykas gali tiesiog nutingėti ir tam tikrą dalyką neatlikti, nes daugumai žmonių reikia postūmio, spyrio, kad jie išjudėtų iš

mirties taško kažkokio ir tiesiog pajudėtų ir kai išjudės tada gali būti, kad jie pajus tą malonumą mokymosi ir mokysis patys.

- Kas yra svarbiau, profesinis ar asmeninis tobulėjimas?
- Abu svarbūs, turi būti tolygu, nes jeigu tu gilinsi žinias tik pedagogikoje, tu tiesiog būsi nuobodus žmogus, tavo požiūrio ratas bus labai mažas ir gyvenimiškos patirties bus per mažai. Tai turi eiti kartu, nes tu negali augti kaip pedagogas neaugdamas kaip žmogus. Tu augdamas kaip žmogus tuo pačiu augi ir kaip pedagogas, ir tu turi domėtis viskuo, nes jei tu domiesiesi viskuo, tu turėsi žinių ir tu būsi įdomus savo komandos nariams. Man talentingas ir lyderis labai susiję dalykai. Tu turi būti įdomus pašnekovas, tam tikros srities profesionalas turintis labai gerų žinių ir tada uždegsi savo komandą.
- Kaip yra vertinama talentingų pedagogų veikla įstaigoje? Ar yra skirtumai tarp talentingų pedagogų vertinimo nuo kitų pedagogų vertinimo?
- Iš tikrųjų toks liūdnas klausimas, nes talentingi pedagogai yra priimami kaip norma ir jei tu darai viską gerai ir tinkamai, tai priimama, kad taip turėtų būti ir turėtų dirbti visi. Man atrodo, kad mes pakankamai dažnai užmirštame paskatinti tuos talentingus mokytojus ir tinkamai juos įvertinti, aš kaip vadovė neturiu jokios sistemos, bet kai matau tuos dalykus, kurie vyksta tikrai gerai, tinkamai ar kažkokie projektai ar kažkokia grupės, klasės apipavidalinimai ar veiklos įdomios, interaktyvios ar kažkokie mokymai, kur mokytojai dalyvauja, tai aš visuomet iš savęs paskatinu ir tai iš tikrųjų būna pagiriamasis, palaikomasis žodis ir panašiai. Bet galvoju, kad ne visuomet tik to ir užtenka ir iš tikrųjų tie paskatinimai turėtų būti sisteminiai. Jeigu būtų paskatinimo sistema, tai visi turėtų galimybę pasikaitinti ir tiek talentingi galėtų dar labiau skleisti ir dar labiau norėtų daryti ir tie mokytojai, kurie yra vidutiniškai jie irgi turėtų galimybę stengtis, tobulėti ir eiti pirmyn ir labiau būti motyvuoti. Aš nežinau ar tai turėtų būti finansine prasme, nes ne visada finansai motyvuoja.
- O kokios dabar yra priemonės įstaigoje motyvavimui ir skatinimui?
- Įstaigos mastu yra finansinės, bet kurios yra paremtos asmenine nuomone. Nėra tam tikrų gairių pagal kurias mes atrinktume ką reikia motyvuoti. Arba jeigu yra motyvuojama tai yra motyvuojami visi. Iš tikrųjų, kurie yra nenusipelnę ir turi sąžinės, tai juos gali ir demotyvuoti, kad mane paskatino už tai ko aš nepadariau ir aš jaučiuosi kažkoks tai nėra už nieką įvertintas. Ir kitas dalykas ta motyvacija ne visiems veikia. Kas liečia iš mano, kaip vadovo pusės aš stengiuosi pamatyti kaip motyvuoti tuos mokytojus ir pirmiausiai juos gerai pažinti ir kiekvieną motyvuoti skirtingai ir tuo būdu, kuris jam yra tinkamas. Sakykim vieniems mokytojams labai patinka jaustis atsakingais ir svarbiais ir jie jaus didžiulį malonumą, kitus mokytojus motyvuoja, kai jų tam tikri darbai yra paviešinami visuomenėje ar kolegų tarpe, talentingus mokytojus ypač motyvuoja, kad jie gali pasidalinti savo gerą patirtimi ir pamokyti kitus mokytojus, kad savo stiprybe pasidalintu su kitais. Tai čia per pažinimą ir per tų būdų atradimą jie yra pamotyvuojami. Bet kai jų labai daug, tai be sistemos yra sudėtinga.
- Kaip galvojate ar talentingi pedagogai turi tam tikrų privilegijų? Ar su jais elgiamasi kažkaip išskirtinai ir ar jie tai jaučia?
- Man atrodo, kad kartais talentingi mokytojai yra išnaudojami įstaigos labui, nes tu žinai, kad jis gali ir tu sakai „na tai padaryk“. Turbūt retai paklausiame ar norėtum, ar galėtum, ar sutiktum, ar gali padaryti. Mes tarsi jiems jau uždedame našta, nes tu gali, tu padarysi, aš tavim tikiu. Iš kitos pusės žiūrint jie jaučia, jeigu tu pasitiki, patiki tam tikrą užduotį, tai tuomet jis irgi jaučiasi ypatingu, kad tu būtent jį pasirinkai atlikti tą užduotį, bet čia irgi klausimas ar jis pajus kaip tokį plusą, kad juo pasitiki ar jis pasijus išnaudojamas. Tai čia plona linija ir kaip rasti tarp to balansą tai yra sudėtinga.
- Ar įstaigos administracija su talentingais elgiasi kažkaip išskirtinai? Ar jie turi kažkokių privilegijų?

- Ne, nemanau. Nebent jie patys iš savęs to nori, mato, kad jiems bus reikalinga ir tada jie tu norai yra patenkinami, jiems leidžiama tai vykdyti, tai turėti, leidžiama turėti kažkokias geresnes priemones ar tam tikrą geresnę erdvę, nes sako aš turiu planą aš žinau kaip išnaudosiu ir tikrai tai paskatins mane dirbti dar geriau. Bet jeigu galvojant specialiai, kad jis čia labai gerai dirba ir už tai čia duosiu būtent tai ko jis norėjo, tai tikrai ne. Gerai dirbantys ar daug padarantys mokytojai turi būti išskirti iš bendros minios, bet tai turi būti padaryta labai subtiliai, nes pedagogai yra labai pažeidžiamos asmenybės ir dažnas atvejis kai jie jaučia tarpusavio konkurenciją, čia kaip visose įmonėse, visi nori būti geriausi, todėl tie, kurie neturi kuo pasigirti vis tiek neturi jaustis nuskriausti ir neįvertinti.
- Ar būtų naudinga turėti tokį dalyką kaip talentų valdymą, turėti tam tikras strategijas ir išskirti talentų valdymą nuo komandos valdymo?
- Manau, kad taip, bet tai nebūtu tik talentingųjų privilegija ir kad į tą jau kastą talentingųjų neturėtų galimybės įžengti tie netalentingieji, kad tai būtų tarsi tokia grupė į kurią norėtų patekti visi kiti ir tai būtų įstaigos pedagogų siekiamybė būti joje, nes kai tu būsi joje tu turėsi daugiau tam tikrų privilegijų. Aš manau, kad tai būtų vertinga. Ir kitas dalykas, kai tu turi aiškius rėmus ir strategiją, tai tu ir pats kaip vadovas nepasimetri tame ir tu turi aiškias gaires pagal kurias tu turi dirbti ir link ko tu turi judėti, kad visoje gausoje pedagogų kaitoje tu nepasimestų ir būtų pastebėta kas turėtų būti pastebėta.
- Ar tai pagerintų pedagogių darbą ir rezultatus, jei įstaigoje būtų talentų valdymo strategija?
- Aš manau tai turėtų turėti didžiulę vertę ir didžiulę prasmę, nes išaiškėtų mokytojų siekiamybės, tikslai, jie žinotų kur link turi eiti, kur ta šviesa tunelio gale į kurią jie eina, į ką jie turi lygiuotis, kaip turi dirbti. Talentingiems mokytojams irgi reikalinga tam tikra navigacija. Manau be galo tai yra svarbu, tam tikri rėmai būtų ne per siauri ir ne per platūs visumoje yra labai svarbu. Tu turėtum tam tikrus rėmus, kuriuose mes turime judėti, o kaip tu juose būsi tai čia priklauso nuo tavęs.
- Ar čia reikėtų daryti nacionaliniu mastu ar turėtų rūpintis pati įstaiga?
- Tai turėtų būti įstaigos viduje, arba nacionaliniu mastu su tam tikrais rėmais, bet įstaiga turėtų turėti galimybę prisitaikyti pagal save prisitaikyti talentų valdymą, kaip įstaigai naudingiau. Rėmai ir gairės svarbu, o įstaiga viduje pasiderina pagal save, pagal tai kas yra jai svarbu, kokie yra jos prioritetai.

RESPONDENTAS 8

- Kaip suprantate kas yra talentingas pedagogas? Kaip jį galėtumėte apibūdinti?
- Mano nuomone, kad talentingas pedagogas yra tas kuris geba daugiau negu kiti. Jis turi turėti pilna „bagažą“ savybių, kad galėtų būti pavadintas talentingu. Vienas svarbiausių dalykų ir talentingo pedagogo užduočių yra gebėti pažinti vaikus ir atverti juose talentus, dažnai vaikų talentai būna užslėpti, o talentingo pedagogo užduotis yra atskleisti būtent mokinių talentus, pamatyti juose potencialą. Talentingo pedagogo pagrindinė savybė yra buvimas autoritetu, lyderiu klasėje. Vaikai turi gerbti mokytoją, jie turi tikėti tavo gabumais. Jame turi vyrauti lyderio savybės, sąžiningumas, jis turi būti kompetentingas savo profesijoje, turėti ir kitų aistrų, nuoširdžiai mylėti vaikus ir turėti asmeninių pasiekimų. Talentingas pedagogas turi būti pavyzdys savo mokiniams. Talentingas pedagogas labiausiai atsiskleidžia būtent nepopuliariose, paprastose mokyklose, įvairiuose Lietuvos kampeliuose, nes prestižinėse mokyklose dažniausiai ir taip vyksta rimta pedagogų atranka ir dirba vieni geriausių mokytojų, todėl jiems yra lengviau atsiskleisti ir demonstruoti savo talentus.
- Ar yra skirtumas tarp gero ir talentingo pedagogo?
- Tai be abejojimo yra labai didelis skirtumas. Geras pedagogas geba duoti bazinius dalykus, o talentingas pedagogas geba išugdyti mokiniuose tikrus talentus ir gabius vaikus. Gerų

pedagogų iš tiesų yra nemažai, tačiau didžiausi jų pasiekimai būna tik geri mokinių egzaminų rezultatai. Tuo tarpu talentingas pedagogas turi pakankamai vidinių resursų ir valios, kad galėtų atskleisti vaikų talentus. Iš tiesų, kiti mokytojai dažniausiai blogai jaučiasi, kai yra išskiriami talentingi ir geri mokytojai. Tačiau, mano nuomone, vis tiek reikėtų motyvuoti kitus pedagogus būtent talentingų pedagogų pavyzdžiu. Talentingus pedagogus reikia, kaip čia pasakyti.. „panaudoti“ tam, kad būtų galima kitiems, dar nepatyrusiems mokytojams rodyti jo pamokas, lankyti seminarus ir konsultuotis, mokintis iš to talentingo pedagogo.

- Jūsų nuomone, ar talentas yra įgimtas ar įgytas dalykas?
- Aš manau, kad talentingas pedagogas yra vis dėlto įgimtas dalykas. Tačiau dažnai nutinka tai, kad talentingi pedagogai nežino apie savo talentą ir pasirenką arba mokyti kito dalyko arba netgi kitą profesiją. Todėl universitetai ir aukštojo išsilavinimo mokyklos turi gebėti lavinti ir padėti studentams atpažinti savo talentus. Tik tokiu būdu Lietuvoje padaugės tikrai gerų ir talentingų mokytojų.
- Sakykite koks procentas pedagogų gali būti laikomi gerais ar talentingais?
- Deja, bendru šalies mastu būtų labai sunku įvertinti, tačiau atsižvelgiant į bendrą situaciją drįsčiau teigti, kad Lietuvoje yra 2-3 % talentingų pedagogų.
- Kaip galėtumėte pakomentuoti talentų valdymą? Ar vyrauja toks bendrojo ugdymo mokyklose?
- Su talentų valdymu švietimo srityje nesu susidūrus. Manau, kad dažniausiai talentingi pedagogai dirba varomi vien entuziazmu, todėl dažnai būna, kad talentai užgęsta, talentingi pedagogai jaučiasi „baltomis varnomis“, ir šitas dalykas tikrai nėra apgalvotas. Gal talentų valdymas pataisytų tokią situaciją švietimo sistemoje.
- Kaip Jūs manote ar mokyklos turi turėti strategiją kaip ieškoti ir koku būdu identifikuoti talentingus mokytojus? Kokia turėtų būti jų atranka?
- Talentingi pedagogai turi turėti kitą atrankos būdą. Mano manymu, iš pradžių turi būti tikrinamas mokytojo užsidegimas ir potencialas, nepamirštos turi būti ir bazinės žinios, bendrosios pedagoginės kompetencijos. Pedagoginis stažas nėra pats svarbiausias dalykas, nes išdirbti metai ne visada rodo pedagogo kompetencijas ir talentą. Svarbu yra atsižvelgti į mokytojo pasiekimus, į rezultatus, kuriuos atneša vaikai iš įvairių olimpiadų. Talentingi mokytojai turi būti iniciatyvūs, dalyvauti moksliniuose konkursuose ir į tai irgi yra privaloma atsižvelgti vykdant atranką.
- Kaip manote ar turi skirtis talentingų pedagogų ugdymas nuo kitų pedagogų? Ar turi būti taikomos skirtingos programos?
- Tikrai nemanau, kad programos turi skirtis, bent jau tos bazinės, nes kartais ir talentingi pedagogai yra neatskleisti ir nežino apie savo talentus, todėl būtina į ugdymą įtraukti visus, visiems duoti galimybę išbandyti savo jėgas ir pažinti save.
- Kaip jūs manote ar mokyklų vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso? Koks yra jų vaidmuo šiame procese?
- Deja, ne. Švietimo įstaigose tikrai trūksta vadovų, kurie skirtų daugiau dėmesio savo darbuotojams ir noro juos ugdyti. Vadovai turi rūpintis savo kolektyvu, stengtis suteikti jiems kuo platesnes galimybes skleisti ir vystyti, ieškoti būdų kaip pagerinti jų „gyvenimą“ mokyklose.
- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau ir kokios veiksmingiausios ugdymo praktikos: mokymai, ugdymo programos ar patirtis?
- Svarbiausia yra patirtis, aišku bazinės žinios yra būtinumas ir tik vėliau kažkokie specifiniai mokymai, nes kai pedagogas neturi patirties jam yra sunku orientuotis kur jis dar turi pasitempti.
- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau pedagogų ugdyme, profesinis ir asmeninis tobulėjimas?

- Manau, kad tai yra neatsiejami dalykai. Aišku profesinis tobulėjimas ateina iš asmeninio, nes mokytojas turi norėti gerinti savo kompetencijas, tobulinti žinias, viskas turi kilti iš vidinio noro ir motyvacijos.
- Kaip galvojate, kaip ugdymo įstaigos vertina gerų pedagogų veikla nuo kitų pedagogų? Ar jie skiria papildomą dėmesį tam mokytojui?
- Deja, dažniausiai visi vertinami vienodai. Švietimo sistemoje mokytojai yra skirstomi į kvalifikacines kategorijas, todėl labai keista, kai įstaigos vengia mokytojų vertinimų ir skirstymo. Mokinius juk pedagogai vertina ir skirsto į gabius ir tuos, kuriems reikalinga pagalba. Mokiniams taip pat yra taikomos skirtingos ugdymo programos ir šiems dalykas yra skiriamas vis didesnis dėmesys. Todėl švietimo įstaigos turi turėti motyvuojančią ir skatinančią pedagogų vertinimo sistemą, kad talentingi mokytojai žinotų, kad jie yra vertinami.
- Kokias išskirtumėte vertingiausiais gerų, talentingų pedagogų motyvavimo ir skatinimo priemones?
- Pati didžiausia motyvacija talentingam pedagogui yra galimybė laisvai dirbti, talentingi mokytojai trokšta turėti pilną vadovų pasitikėjimą, kad galėtų pilnavertiškai vykdyti savo pareigas. Dažnas atvejis, kad talentingi pedagogai yra labai iniciatyvūs, todėl jiems reikia motyvacijos ir finansinės, kadangi jie dažnai dirba virš savo darbo valandų, vien dėl taip vadinamos „idėjos“.
- Kaip Jūs galvojate ar išskirtiniams, geriems pedagogams yra taikomos išskirtinės privilegijos? Ar jie jaučiasi išskirtinai?
- Negalėčiau teigti, kad talentingi pedagogai jaučiasi kažkaip išskirtinai. Matyt tai priklauso ir nuo pačios įstaigos. Kolektyvas dažniausiai labai priešiška reaguoja į tokius dalykus. Valstybinės mokyklos tikrai neturi galimybių ir vargu ar praktikuoja tokius dalykus kaip tam tikrų pedagogų išaukštinimą ar išskirtinių privilegijų suteikimą. Gal privačios įstaigos turi daugiau laisvės ir finansinių galimybių šiuo klausimu, bet čia yra svarbu neprasilenkti ir su įstaigos skelbiamomis vertybėmis. Kiti darbuotojai neturi jaustis blogai, jeigu kažkas gauna naudingesnes darbo sąlygas arba geresnį atlyginimą.
- Jūsų nuomone ar būtų naudinga turėti ir įgyvendinti talentų valdymo strategijas bendrojo ugdymo mokyklose?
- Aš manyčiau, kad vienareikšmiškai tai būtų be galo vertinga ir naudinga bet kokiai švietimo įstaigai. Juk kitų sferų organizacijos labai aktyviai dirba su talentų valdymu tam, kad būtų pasiekti geriausi darbuotojų rezultatai. Todėl švietimo sritis irgi galėtų skirti daugiau dėmesio talentingų ir gerų pedagogų palaikymui. Manyčiau, kad tai galėtų vykti netgi visos Lietuvos, nacionaliniu mastu. Tuomet visoms švietimo įstaigoms būtų paprasčiau perimti talentų valdymo strategijas

RESPONDENTAS 9

- Kaip suprantate kas yra talentingas pedagogas? Kaip jį galėtumėte apibūdinti?
- Talentingas pedagogas tai pirmiausiai yra labai savo darbui atsidavęs pedagogas. Jis turi mokėti sužadinti vaikų motyvaciją mokslams, mokėti atskleisti vaikų gebėjimus, interesus, skatinti jų vaikų smalsumą ir žingeidumą. Jis moka įtikinti savo mokinius, kad kiekvienas gali išmokti ir gerai mokytis mokykloje, kad visi yra verti gerų pažymių ir kiekvienas gali būti gabiu mokiniu. Talentingam pedagogui turi turėti lyderio savybių, nes autoritetas irgi labai svarbus. Ne ką mažiau svarbi yra charizma. Jis turi turėti tam tikras intelektines ir psichologines savybes, kurios padės jam dirbti su vaikais ir perteikti žinias. Talentingas mokytojas turi būti labai intelektualus ir turėti ženkliai platesnį žinių bagažą, nei jų mokomo dalyko, ir nuolat plėsti savo akiratį. Inovatyvumas ir kūrybiškumas yra neatsiejama talento dalis. Mano nuomone,

- talentingas pedagogas privalo turėti gyvą mąstymą, turi būti įdomus ir gebantis jausti savo mokinius, tad tikriausiai ir empatiją galima taip pat pridėti. Turi drąsiai naudoti naujus metodus.
- Ar yra skirtumas tarp gero ir talentingo pedagogo?
 - Tikrai yra. Gero mokytojo sąvoką galėčiau susieti su standartiniu mokytoju, kuris gebės išmokyti vaikus bendros programos ir at iššoka iš rėmų. Talentingo mokytojo tikslas ir esmė pajauti kiekvieną mokinį ir gebėti prisitaikyti prie kiekvieno, o geras mokytojas dažniausiai galvoja, kad mokiniai patys turi norėti gerai mokytis ir dirbti ties tuo, o talentingas pedagogas jaučia pareigą užmotyvuoti ir „uždegti“ mokinius mokslams.
 - Jūsų nuomone, ar talentas yra įgimtas ar įgytas dalykas?
 - Mano nuomone, pati talento sąvoka reiškia, kad žmogus turi turėti prigimtines savybes. Na pavyzdžiui, talentingam pedagogui yra žymiai lengviau ir greičiau pasiekti tikslą, kažko išmokyti ar kažką padaryti, negu kitiems pedagogams, nes jis turi prigimtinių savybių. Jam nereikia dėti tiek pastangų, jam greičiau ir paprasčiau sekasi.
 - Sakykite koks procentas pedagogų gali būti laikomi talentingais?
 - Manychiau, kad kiekvienoje mokykloje yra vos keli talentingi pedagogai, sakyčiau, kad 2-3 mokytojai. Aišku, reiktų tuos skaičius didinti ir čia yra didžiulė spraga Lietuvos švietimo sistemoje. Pavyzdžiui Skandinavijos šalyse pedagogo profesija yra labai prestižinė ir vertinama. Todėl pedagogo profesija ten renkasi geriausi mokiniai ir studentai, todėl talentingų mokytojų skaičius tose šalyse yra ženkliai didesnis.
 - Kaip galėtumėte pakomentuoti talentų valdymą? Ar vyrauja toks bendrojo ugdymo mokyklose?
 - Na ką galiu pasakyti, aš manau, kad Lietuvos švietimo sistemoje tikrai nėra vykdomas talentų valdymas. Mokyklos neturi žinių apie talentų valdymą.
 - Kaip Jūs manote ar mokyklos turi turėti strategiją kaip ieškoti ir koku būdu identifikuoti talentingus mokytojus? Kokia turėtų būti jų atranka?
 - Turėtų būti nestandartizuota atranka. Kokia tiksliai, šiuo metu sunku pasakyti. Manychiau, kad kiekviena mokykla turi turėti ne mažiau kaip 10% talentingų pedagogų. Mokyklų vadovai turi gebėti išvelgti kandidate pašaukimą, talentingas pedagogas turi parodyti savo vidinę motyvaciją ir norą dirbti būtent pedagogo darbą, jis turi suvokti, kad pedagogo darbas, tai yra didelė misija.
 - Kaip manote ar talentingo pedagogo statusas turi laiko terminą?
 - Tikrai ne. Talentas gali būti tik nuolat tobulinamas ir vystomas. Na aišku, būna atveju, kai pedagogai perdega ir jiems dingsta motyvacija. Gyvenime pasitaiko visokių situacijų, kurios gali turėti įtakos pedagogo talento atsiskleidimui. Pavyzdžiui, kaip būna su menininkais ar rašytojais, jie gali visą gyvenimą būti talentingais ir rašyti eiles ar tapyti paveikslus, bet štai vieną dieną jų gyvenime kažkas pasikeitė ir jiems dingo mūza. Bet ar tuo metu mes jau galime teigti, kad tas žmogus nėra talentingas? Manau, kad ne. Vis dėlto talentas negali būti prarastas, jis tik gali nustoti sleistis dėl tam tikrų psichologinių ar fiziologinių savybių ar gyvenimo įvykių. Bet talentingas žmogus bet kuriuo atveju turi gebėti keistis ir transformuotis pagal situaciją.
 - Kaip manote ar turi skirtis talentingų pedagogų ugdymas nuo kitų pedagogų? Ar turi būti taikomos skirtingos programos?
 - Ugdymas visų mokytojų gali būti vienodas, standartinis, tačiau talentingi mokytojai turi gauti ženkliai daugiau papildomų galimybių, jiems reikia suteikti šansų pasisemti daugiau žinių, nes tikrai geri mokytojai dažniausiai patys iš savęs būna nepasotinami, žingeidūs. Jeigu nekurstysime jų vidinės ugnelės, jie gali prarasti norą daryti daugiau ir siekti daugiau.
 - Kaip jūs manote ar mokyklų vadovai prisideda prie pedagogų ugdymo proceso? Koks yra jų vaidmuo šiame procese?

- Mano nuomone iš dalies prisideda. Įstaigos vadovai turi lemiamą sprendimą kaip vyks ugdymo procesas ir kokiais kriterijais remiantis organizuoti pedagogų ugdymą. Iš kitos pusės vien vadovai galbūt neturėtų turėti sprendimo teisės kaip vyks ugdymas, jie turi klausyti pedagogų nuomonės ir pagal tai analizuoti kam kur reikia pasitemti. Dažniausiai ugdymo procesas yra labai individualus ir netinka 100 procentu visiems vienodas, nes kiekvienas pedagogas turi skirtingą žinių bagažą, todėl pagrindinė vadovų užduotis šiuo atveju turėtų būti analizuoti pedagogų poreikius ir pagal tai organizuoti jų ugdymą.
- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau ir kokios veiksmingiausios ugdymo praktikos: mokymai, ugdymo programos ar patirtis?
- Vienareikšmiškai patirtis. Mokymai ir ugdymo programos turi savo indėlį keliant kvalifikaciją, bet tokiu atveju viskas priklauso nuo motyvacijos mokytis. Patirties atveju pedagogas ir bet koks kitas žmogus viska gali išbandyti ne tik teoriškai, bet ir praktiškai. Idealiausiai kai mokymus ir ugdymo programą galima iš karto panaudoti praktiškai taip užtvirtinant įgytas žinias ir išbandant jų veiksmingumą. Tai mano nuomone sausi mokymai be praktinių įgūdžių ir įgytos patirties bus beverčiai.
- Jūsų nuomonę kas yra svarbiau pedagogų ugdyme, profesinis ir asmeninis tobulėjimas?
- Abu vienodai svarbūs. Geras pedagogas turi turėti daug savo profesijos žinių, bet ir jo asmenybė turi būti tobulinama. Kiekvienas žmogus neugdantis savo asmenybės dažniausiai degradoja, o ypač kai tu dirbi su jaunų asmenybių ugdymu tu turi būti pavyzdys kaip savo srities profesionalas ir žinių šaltinis, ir kaip uždeganti ir įdomi asmenybė. Manau talentingas pedagogas tikrai turėtų pastoviai lavintis abejose srityse.
- Kaip galvojate, kaip ugdymo įstaigos vertina gerų pedagogų veikla nuo kitų pedagogų? Ar jie skiria papildomą dėmesį tam mokytojui?
- Mano subjektyvia nuomone, aš manau, kad talentingi mokytojai turi būti išskiriami ir vertinami papildomai. Nors dažniausiai kolektyvas tai gali priešiška vertinti ir įstaigoms vadovams būna papildomos problemos, tačiau mokiniai gaus akivaizdžius rezultatus ir tik teigiamus, nes jų talentingas mokytojas galės suteikti jiems daugiau žinių ir bus motyvuotas juos mokytis.
- Kokias išskirtumėte vertingiausiais gerų, talentingų pedagogų motyvavimo ir skatinimo priemonės?
- Labai priklauso nuo asmenybės, nes ne visiems tinka vienodos motyvavimo priemonės. Vieniems geriausia yra finansinis motyvavimas duoda geriausią rezultatą, kitiems naujų galimybių suteikimas, tretiems gero darbo pastebėjimas. Tai šiuo atveju reikėtų individualiai vadovui žinoti kiekvieno pedagogo charakterį ir taip pat žinoti kas motyvuoja būtent jį, nes kartais blogai parinkta motyvacinė priemonė neduos naudos ir dar gali pabloginti situaciją, nes darbuotojas nesijaus, kad jo darbai pastebimi. Vadovai turėtų turėti ne vieną motyvacinę priemonę ir jas naudoti atsargiai. Idealiausiai manau kai finansinis motyvavimas papildomas dar ir emociniu motyvavimu.
- Kaip Jūs galvojate ar išskirtiniams, geriems pedagogams yra taikomos išskirtinės privilegijos? Ar jie jaučiasi išskirtinai?
- Kad išskirtinės privilegijos nemanau, bet kadangi jie yra labiau pastebimi ir užsitikrinę mokyklos pasitikėjimą, tai jie yra pirmi žmonės, kuriems patikimi ar tai mokymai ar tai komandiruotės ir nauja įranga. Kadangi geri ir talentingi mokytojai dažniausiai imlūs naujovėms tai vadovybei yra palanku, kad naujas žinias priimtų asmenys kuriais jie pasitiki ir kurie jau yra užsitarnavę savo poziciją įstaigoje. Jiems gal netgi labiau kaip gaunasi ne kaip privilegija, bet kaip prievolė imtis naujų darbų, pirmiems išbandyti naujus metodus ir panašiai. Jei žmogus džiaugiasi, kad gauna pamatyti naujovių tai puiku, bet kai tampa jam prievole, tai tokiu atveju vadovai turi labai atsargiai vertinti ar nuo to nekris pedagogo motyvacija.

- Jūsų nuomone ar būtų naudinga turėti ir įgyvendinti talentų valdymo strategijas bendrojo ugdymo mokyklose?
- Taip, tikrai vertinga. Talentingiausi žmonės visada tempia organizacijos ar įstaigos kartelę į viršų ir kuo daugiau talentingų žmonių vienoje vietoje tuo labiau galima pakelti įstaigos pridėtinę vertę. Taip pat labai svarbu turėti strategijas kaip tuos talentus motyvuoti, kad sulauktume tik teigiamo rezultato ir taip pat žinoti kaip juos išlaikyti įstaigoje, nes prapastas talentas dažnai išsineša ir dalelę įstaigos, o integruoti naują žmogų gali kainuoti daugiau nei turėti poziciją, kuri papildomai rūpinsis vien talentų grove.