

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta BIELICKIENĖ

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS
KĖLIMO PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMAS IR JŲ SPRENDIMO
GALIMYBĖS (UKMERGĖS MIESTO MOKYKLŲ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta BIELICKIENĖ

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS
KĖLIMO PROBLEMŲ IDENTIFIKAVIMAS IR JŲ SPRENDIMO
GALIMYBĖS (UKMERGĖS MIESTO MOKYKLŲ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius: Asta Bielickienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: doc. dr. Jonas Pacevičius
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas: doc. dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Asta Bielickienė

Švietimo organizacijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo problemų identifikavimas ir jų sprendimo galimybės (Ukmergės miesto mokyklų pavyzdžiu)

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimą tvarką ir metodiką. Konceptualiojoje dalyje išanalizuotos ir susistemintos Lietuvos ir užsienio autorių personalo kvalifikacijos kėlimo ir strategijos kūrimo teorijos, aptarta mokytojų kvalifikavimosi sistema ir tvarka bendrojo lavinimo mokyklose, atlikta mokytojų mokymosi motyvų analizė. Pedagogų tobulinimasis analizuojamas remiantis besimokančios organizacijos ir mokymosi visą gyvenimą koncepcijomis. Atskleista nuolatinio mokytojų mokymosi reikšmė ir įtaka jų darbo kokybei. Akcentuojamos pagrindinės problemos, trukdančios sklandžiam pedagogų kvalifikacijos kėlimo procesui mokykloje. Pasiūlytos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos kūrimo rekomendacijos. Empirinėje dalyje pateikti Ukmergės miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų apklausos rezultatai. Buvo apklausti 206 mokytojai ir 7 mokyklų direktoriai. Tyrimas atskleidė švietimo darbuotojų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, mokymo tvarką, sistemą ir metodiką. Patvirtinta iškelta hipotezė, kad sukūrus mokyklos mokytojų kvalifikacijos kėlimo politiką ir strategiją, mokytojų kompetencijų tobulinimas būtų efektyvesnis, sistemingesnis, tęstinis ir atitiktų mokyklos ilgalaikę strategiją.

SUMMARY

Asta Bielickienė

Identification of the problems of training the staff of educational institutions and the possibilities of their solution (based on the schools of Ukmergė)

Master's work

The aim of the Master's work is to investigate the procedures and methodology of training the teaching staff. The conceptual part of the work analyses and systematises the Lithuanian and foreign authors' theories about training the staff and about the development of strategy, discusses the system of teacher training and the procedures in general education schools; besides, it includes the analysis of the reasons for teachers' learning. Teacher training is analysed on the basis of the concepts of a learning organization and lifelong learning. The significance of permanent learning for teachers and its impact on the quality of their work is revealed. Emphasis is laid on the main problems that hinder the smooth process of the improvement of educational qualification at school. Recommendations on the development of the strategy for teacher training are proposed.

The empirical part of the work introduces the results of the survey carried out among the headmasters and teachers of Ukmergė general education schools. 206 teachers and 7 headmasters have been surveyed. The investigation revealed the approach of the educational staff to the improvement of qualifications, teaching procedures, system and methodology. A hypothesis has been confirmed, that after establishing the policy and strategy of the qualifying training of school teachers, the improvement of teachers' competencies would be more effective, more systematic, continuous and would accord with the long-term strategy of the school.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS TEORINIU ASPEKTU	8
1.1. Personalo mokymo reikšmė Lietuvoje	8
1.2. Personalo mokymo vieta organizacijos strategijoje	9
1.3. Personalo mokymo sistema kokybiniu ir kiekybiniu požiūriu	12
1.3.1. Personalo mokymo sistemos kategorijos, sąvokos bei jų sąveika.....	12
1.3.2. Personalo mokymo sistemos organizavimo problemos.....	17
1.3.3. Personalo mokymo metodai ir būdai	19
1.3.5. Personalo kvalifikacijos kėlimo strategija.....	21
2. PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE.....	23
2.1. Švietimo darbuotojų mokymo sistema Lietuvoje.....	23
2.2. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas užsienio švietimo kontekste.....	26
2.3. Švietimo darbuotojų profesinių bei asmeninių kompetencijų analizė.....	28
2.4. Švietimo darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo motyvų analizė	31
2.5. Mokytojų rengimo ir kompetencijų tobulinimo problemos Lietuvoje	33
2.6. Švietimo darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo vietų analizė	35
2.7. Mokytojų kvalifikacijos kėlimo vidaus politika bei strategijos kūrimas.....	36
3. UKMERGĖS MIESTO MOKYKLŲ VADOVŲ IR MOKYTOJŲ TYRIMO EIGA	39
3.1. Mokyklų personalo mokymo tyrimo metodai ir anketos bei interviu klausimyno pagrindimas	39
3.2. Statistinių duomenų apdorojimo metodikos pagrindimas	43
3.3. Tyrimo imties charakteristikos	44
4. PERSONALO MOKYMO TYRIMO UKMERGĖS MIESTO PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE MOKYKLOSE REZULTATAI	48
4.1. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo būdai ir veiklos dažnis	48
4.2. Pedagogų tobulinimosi motyvai ir jų skatinimo būdai.....	59
4.3. Profesinės patirties sklaida	68
4.4. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo strategija mokykloje.....	71
4.5. Mokyklos vadovų požiūris į mokytojų kvalifikacijos kėlimą.....	78
IŠVADOS.....	83
REKOMENDACIJOS	85
LITERATŪROS SĄRAŠAS	87
PRIEDAI	92

ĮVADAS

Lietuvos švietimo sistema jau daugelį metų patiria įvairiapusių pokyčius, kuriant efektyviai dirbančią mokyklą. Mokyklos tobulinimas neatsiejamas nuo darbuotojų tobulinimo. Vienas svarbiausių faktorių, kuris lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, yra tinkamas mokytojo pasirengimas kaitai ir pats kvalifikacijos kėlimo procesas, t.y. naujo vaidmens suvokimas, nuolatinis mokymasis, gebėjimas interpretuoti, rasti priimtinausius sprendimus.

Siekiant sėkmingos švietimo reformos, ieškoma veiksmingos strategijos, kuri apjungtų mokyklos ir jos darbuotojų kvalifikacijos kėlimą į vientisą procesą, siekiant ilgalaikių mokyklos tikslų. Remiantis Europos tarybos Lisabonoje išvadamis, sėkmingą perėjimą prie žiniomis pagrįstos visuomenės turi lydėti perėjimas prie mokymosi visą gyvenimą. [56] Tik nuolat besimokanti organizacija pajėgi prisiderinti prie greitėjančių pokyčių ir skatinti savo narius nuolat mokytis ir tobulėti.

Pastaruoju metu tiek respublikiniu, tiek rajoniniu lygiu diskutuojama apie mokytojų kvalifikacijos kėlimo svarbą ir problemas. Mokytojai susiduria su nesisteringa kompetencijų tobulinimo tvarka. Vienas iš dažniausiai pateikiamų pedagogų teiginių – neefektyviai ir nekryptingai organizuojamas pedagogų kompetencijų tobulinimas. Siekiant argumentuoti tiriamą problemą, pasiremta Ukmergės miesto mokyklų direktorių nuomone apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politiką:

- Kiekvienas pedagogas savo nuožiūra pasirenka kvalifikacijos kėlimo kursus, atsižvelgdamas į trumpalaikius poreikius, nesusiedamas jų su mokyklos ilgalaikiu tobulinimu ir strateginiais prioritetais. Profesinis tobulėjimas tampa vienkartinis, nesisteminis, nėra plėtojamas.
- Vadovai dažnai į darbuotojų tobulinimąsi žiūri formaliai, neturi išsamios informacijos apie jų kompetencijų lygį ir tobulinimosi kursų atrankos priežastis.
- Sunku objektyviai pamatuoti kvalifikacijos kėlimo įtaką ugdymo procesui, mokytojo veiklai ir mokinių ugdymo rezultatams.
- Kompetencijų tobulinimas vyksta neplanuotai, chaotiškai, trikdant visą ugdomąjį procesą. Dažnai vienu metu į kvalifikacijos kėlimo kursus išvyksta keletas ir daugiau mokytojų. Nevyksta pamokos, trūksta pavaduojančių mokytojų.
- Kvalifikacijų kėlimas dažniausiai vyksta už mokyklos ribų, tai dažnai trukdo susieti įgyjamas žinias su darbo aplinka.
- Dažnai mokytojų kvalifikaciniai mokymai nėra fokusuoti į kompetencijų tobulinimą, svarbu tik popierinis lygmuo;
- Silpnos ir retai sąmoningos mokytojų individualios mokymosi nuostatos.

- Pasitaiko abejotinos kokybės seminarų ir kursų, neturinčių apčiuopiamos naudos mokytojo veiklos procesui ir mokyklos tobulinimui;
- Stinga kvalifikacijos kėlimo formų įvairovės, jų pasiūlos.
- Nėra sistemos, kaip įgytas žinias skleisti mokykloje, tobulinant visą mokyklą, perteikiant praktinę patirtį.

Ar nebūtų tikslinga mokyklos vadovybei atsakingiau susirūpinti mokytojų apmokymais ir sudaryti individualią, tik tai mokymo įstaigai tinkančią, mokytojų kompetencijų tobulinimo strategiją, kurią įgyvendintų sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus?

Vienas iš galimų problemos sprendimo būdų – patobulinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką mokyklos viduje.

Tyrimo problema: Kiekvienas darbuotojas siekia būti naudingas, maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus ir juos tobulinti. Todėl organizacijose įsigali mokymosi visą gyvenimą idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama keliant darbuotojų kvalifikaciją. Konkurencija tarp mokyklų, noras pritraukti į mokymo įstaigą kuo didesnę skaičių mokinių, specialių poreikių vaikų integracija į bendrojo lavinimo mokyklas verčia vadovus ir mokytojus susirūpinti mokinių ugdymo kokybe ir turimų kompetencijų tobulinimu. Pagrindinė problema – mokytojų kvalifikacijos kėlimo tvarkos nepakankamas efektyvumas ir kryptingumas, mokyklose neapibrėžta individuali kvalifikacijos kėlimo politika ir strategija.

Tyrimo hipotezė: sukūrus mokyklos mokytojų kvalifikacijos kėlimo politiką ir strategiją, mokytojų kompetencijų tobulinimas būtų efektyvesnis, sistemingesnis, tęstinis ir atitiktų mokyklos ilgalaikę strategiją.

Tyrimo objektas (sritis): mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema.

Tyrimo subjektas: švietimo organizacijų darbuotojai (vadovai ir mokytojai).

Tyrimo tikslas: ištirti švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarką ir metodiką.

Siekiant užsibrėžto tikslo, keliami tokie **uždaviniai:**

1. Nustatyti ir įvertinti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama keliant švietimo darbuotojų kvalifikaciją.
2. Išanalizuoti švietimo darbuotojų ugdymo aspektus ir nustatyti ugdymo poreikius.
3. Išanalizuoti, kokie motyvai skatina pedagogus kelti kvalifikaciją.
4. Išsiaiškinti mokyklos vadovų nuomonę dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politikos ir strategijos mokykloje.
5. Pateikti švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybių tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodika:

1. Teoriniai tyrimo metodai (mokslinės literatūros analizė).
2. Empiriniai metodai:
 - *tiriamasis interviu*, siekiant nustatyti švietimo įstaigų vadovų įnašą į darbuotojų kvalifikacinio tobulinimo sistemos formavimą;
 - *kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa raštu)*, siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų darbuotojų (mokytojų) nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo sistemą ir pagrindines problemas (kliūtis), su kuriomis susiduriama keliant kvalifikaciją.
3. Matematinė statistika:
 - *aprašomoji statistika, požymių nepriklausomumo tikrinimas, chi kvadrato kriterijų, koreliacinė, stjudento (t) kriterijų analizės.*
4. Tobulinimo galimybės. Atlikus tyrimą, bus pateikti pasiūlymai, kaip patobulinti švietimo darbuotojų kvalifikacijų kėlimo tvarką ir metodiką.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Šis tyrimas svarbus teorine ir praktine reikšme. Sudarytas teorinis – empirinis modelis sudaro galimybes susiorientuoti daugiaplanėje švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemoje, o taip pat patikrinti esminius švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kokybės parametrus, jų vieningumą, sąryšingumą. Praktinę tyrimo reikšmę didina ir pateiktos švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybių rekomendacijos.

1. PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Personalo mokymo reikšmė Lietuvoje

Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra neabejotinai svarbi problema Lietuvoje, galbūt net svarbesnė nei kitose šalyse, teigia B. Leonienė ir nurodo svarbiausias priežastis, kurios vis dar aktualios ir šiomis dienomis:

- galimybė įsilieti į pasaulio rinką skatina susipažinti su menkai pažįstamu Vakarų pasauliu, jo įstatymais ir tradicijomis, mokytis kalbų;
- buvusi darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema sugriauta, o naujoji tik kuriama, ji susiduria su daugybe sunkiai įveikiamų problemų;
- kuriasi privati mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, kuri dažniausiai tenkina deficitinių sričių, t.y. užsienio kalbų, darbo su personaliniu kompiuteriu, vadybos, apskaitos ir finansų kvalifikacijos poreikius; ši sistema vystosi menkai kontroliuojama ir konkuruodama su valstybės žinioje esančiomis mokymo įstaigomis;
- nesukurti pasaulinį lygį atitinkantys profesinio rengimo standartai, todėl šalyje parengtų specialistų kvalifikacija nepripažįstama svetur; be to, skirtingose mokymo įstaigose parengtų darbuotojų kvalifikacija grindžiama nevienodais reikalavimais;
- į Lietuvos mokymo, kvalifikacijos kėlimo rinką energingai skverbiasi Vakarų šalių mokymo ir konsultavimo institucijos, siūlančios įdomias, šių dienų reikalavimus atitinkančias, bet mūsų sąlygomis nepritaikytas mokymo programas. [39, p.101]

Atsiverdama šiuolaikiniam pasauliui, Lietuva integruojasi į struktūras (UNESCO, ES, NATO ir kt.), jau turinčias tam tikras bendradarbiavimo, bendravimo normas ir taisykles, teigia G. M. Linkaitytė. [43] Tai sąlygoja naujus reikalavimus Lietuvos piliečiams: „jie turi ne tik įvaldyti gausią informaciją ir dalyvauti socialinėje kaitoje, bet ir apsispręsti dėl asmeninės pozicijos ir kaip išsaugoti savo tautinį identitetą šiame naujame išorinės aplinkos kontekste“. Šie pokyčiai keičia mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sampratą, skatindami kiekvieną darbuotoją peržvelgti bei tobulinti savo profesines kompetencijas. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumė* numatoma, kad pagrindinė vertybė žinių visuomenėje turėtų būti „žmogaus gebėjimas nuolat kintančioje visuomenėje žinias taikyti protingai ir veiksmingai“. Todėl trečioje savo tezėje šis memorandumas iškelia nuostatą “diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi; pastebimai padidinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, teikiant prioritetą pagrindiniam Europos turtui – žmonėms”. [56] Kūrybiškas ir naujoviškas požiūris į investavimą į žmogiškus išteklius yra sudedamoji besimokančių organizacijų plėtojimo dalis.

Šiandien padidėjo dirbančiųjų mokymosi poreikis, todėl itin didelis vaidmuo tenka savarankiškam mokymuisi. Norint rasti savo vietą darbo rinkoje, persikvalifikuoti, mokytis dirbti

naujomis rinkos sąlygomis turi daugybę specialistų, rengtų planinės ekonomikos sąlygomis, teigia B. Leonienė. [39, p.103] Atsiradusios skaitmeninės technologijos keičia žmogaus gyvenimą, todėl būti „techniškai raštingam“ yra absoliuti mūsų dienų būtinybė ne tik dėl to, kad reikia įsisavinti naujus darbo metodus, bei suprasti bei įvaldyti mus supančią aplinką“; „staigus žinių kiekio augimas iškelia kritinio mąstymo būtinybę kaip priemonę, padedančią suprasti siūlomas galimybes, gebėti rinktis ir numatyti galimas pasekmes“. [73, p.20]

Didelę paklausą Lietuvoje turi trumpalaikiai kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuos organizuoja privačios mokyklos, įvairios valstybinės mokymo įstaigos. Tokiu būdu renkamos žinios, reikalingos konkrečioms klausimams spręsti, supažindinama su naujovėmis, įgyjamos trūkstamos kompetencijos, keliama darbuotojų kvalifikacija.

Sparčiai tampa populiarus nuotolinis mokymas, kuris patrauklus galimybėmis rinktis studijų būdą, mokymosi tempą, pritaikytas prie šiuolaikinių technologijų ir ryšio priemonių. Tai leidžia intensyviai studijas mokymo įstaigoje derinti su savarankišku mokymusi namuose. Šis iniciatyvus ir novatoriškas mokymas sudaro galimybę įgyti naujų kompetencijų.

Apibendrinant galima teigti, kad naujoviškas požiūris į kvalifikacijos kėlimą, patrauklūs studijų metodai ir formos, atitinkantys šiandieninės visuomenės pokyčius ir poreikius, sudaro prielaidas patobulinti turimas ir įgyti trūkstamas kompetencijas.

1.2. Personalo mokymo vieta organizacijos strategijoje

Dabartinė visuomenė – tai „žinių visuomenė“, „nuolat besimokanti organizacija“, teigia B. Leonienė. [39, p.90] Besimokanti organizacija skatina savo darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės. Siekiant sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją, reikia neišvengiamai prisitaikyti prie technikos naujovių ir aplinkos pokyčių. Tai skatina ir pačią organizaciją tobulėti. Su šia nuostata dera ir kitų mokslininkų požiūris į šią šiuolaikinę įmonę. Antai A. Sakalas teigia, kad egzistuoja glaudus ryšys tarp įmonės aplinkos ir gebėjimo keistis, todėl „greitai besimokanti įmonė sparčiai perima naujienas iš kitų šalių ir jas diegia“, „tačiau pasiseka tik tiems, kurie sugeba greitai apmokyti savo darbuotojus, panaudoti jų aktyvumą ir taip staigiai orientuotis į klientų poreikius“. [65, p. 172]

Švietimas ir mokymasis šiandien tampa itin svarbūs ne tik organizacijos mastu, bet ir įgyja pasaulinę reikšmę. Remiantis M. Teresevičiene, žinios, motyvacija ir įgūdžiai tampa „veiksniu, didinančiu Europos kompetenciją, žmonių darbingumą bei pritaikomumą“. [73, p. 21] Tai skatina organizacijas kelti didesnius reikalavimus darbuotojų gebėjimams ir mokymo programoms.

Ieškant atsakymo į klausimą, kas sudaro žmogiškų išteklių mokymo kokybės esmę, svarbu analizuoti vadybinę literatūrą. Anot G. Dessler, „darbuotojų mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti“.

Autorius pažymi, kad šiandien mokymo sąvoka yra išplėtotą ir gali reikšti ne tik darbo įgūdžių formavimą, bet ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas, nes „įgyvendinat kokybės gerinimo programas iš darbuotojų tikimasi, kad jie gebės sudaryti įvairias lenteles bei grafikus ir analizuoti duomenis“, dirbti ir bendrauti komandoje bei priimti sprendimus. [22, p. 156] R. C. Appleby mokymą vertina kaip galimybių mokytis sukūrimą. [7, p. 374] G. Dessler, kaip ir B. Leonienė, akcentuoja technikos tobulėjimo amžių, kuriame būtina įgyti įvairių techninių ir darbo su kompiuteriu įgūdžių. [22, p. 156] Vadybos specialistai laikosi nuomonės, kad sėkmingai dirba tik tos organizacijos, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves. [65, p.172]

Organizacijos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo jos darbuotojų kompetencijų. A. Sakalas organizacijos žmogiškus išteklius vadina jos „kapitalu“ ir cituoja P. F. Drucker, kad „kapitalas yra tie darbuotojai, kurie yra protingi, iniciatyvūs, turi gerą profesinę ir asmeninę (plačiaja prasme) kompetenciją“. [65, p. 173] Taigi, galima teigti, kad darbuotojai neatsiejami nuo organizacijos, jos tikslų ir veiklos strategijos. Pasaulinė praktika rodo, kad investicija į darbuotojo profesines žinias, kvalifikacijos kėlimą – viena svarbiausių ir efektyviausių investicijų, turinti didelį grįžtamąjį efektą. [75, p. 73] Taigi, žmones reikia skatinti tobulintis, daug dėmesio skirti personalo mokymui, kuris šiuolaikinėje organizacijoje suvokiamas kaip rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir persikvalifikavimo planavimas ir organizavimas.

Kintanti visuomenė diktuoja naują individo požiūrį į karjerą organizacijoje. Praeityje vertikali karjera vienoje įmonėje buvo suvokiama kaip taisyklė, o dabar organizacija daugiau nebesirūpina savo darbuotojų ateitimi, karjeros plėtra vyksta ne tik vertikaliai, bet ir horizontaliai, išsiplėsdama už įmonės ribų, ar net dirbant namuose. Savo karjeros plėtra privalo rūpintis patys darbuotojai, įgydami naujų žinių, mokėjimų ir įgūdžių. [3, p. 252] Su šia nuomone sutinka ir J.A.F. Stoner, teigdamas, kad šiandieninėje organizacijoje pastebima hierarchijos nebuvimo tendencija. [68, p. 312] Todėl galima teigti, kad organizacinis karjeros modelis šiuo metu įsitvirtina kaip asmeninės karjeros modelis, kurį planuoja ir kontroliuoja pats asmuo. [82, p. 84] Tokiu būdu, personalo valdymas suvokiamas kaip „karjeros augimo valdymas konkrečios organizacijos sąlygomis“. [16, p. 40] Anot R. Adamonienės, išsivysčiusių šalių įmonėse yra sudaromos vieningos personalo mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą. [2, p. 37] Tokiu būdu, darbuotojų valdymas „orientuotas į individų vystymą adekvačiais kiekvienai konkrečiai kompanijai metodais, sąlygojančiais darbuotojų karjeros vystymąsi ir kilimą“. [83, p. 24]

Kiekviena įmonė, siekdama organizuoti sistemingą darbuotojų karjeros planavimą, privalo sukurti atitinkamą individualios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemą. Personalo mokymas – tai vienas iš strateginių organizacijos tikslų, norint sukurti tokią sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į jų tikslus. Tik nuolat besimokantis ir prisitaikantis prie visuomenės, mokslo, technikos, technologijos ir kitų pokyčių, darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei.

Kaip teigia B. Leonienė, besimokančiai organizacijai vadovauja entuziastingi vadovai, kurie patys yra „mokiniai, atviri naujai patirčiai, ieškantys naujų iššūkių ir savo klaidas naudojantys tobulėjimui, savo elgesiu siekiantys darbuotojus nukreipti inovaciniam mokymuisi“. [39, p.92] Toks vadovas tampa puikia paskata ir motyvacija visam kolektyvui, galintis būti pavyzdžiu ir mokymosi modeliu. Užsibrėžti įmonės tikslai pasiekiami sėkmingai, jei pasiekiamas įmonės ir jos darbuotojų tikslų suderinamumas. Tam prielaidas sudaro vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas. Todėl galima pripažinti, kad besimokančios organizacijos veikla traktuojama kaip mokymosi ir bendradarbiavimo procesas. M. Teresevičienė cituoja Smith, Haiton, kurie teigia, kad darbdaviai, vadovai skatina savo darbuotojus mokytis, jei siekia:

- pakeisti darbo organizavimo pobūdį (paskatinti dirbti komandose ir pan.);
- aukštesnės veiklos (produkcijos, paslaugų) kokybės;
- įvesti naujas technologijas;
- padidinti darbo vietos saugumą;
- pagerinti darbo atlikimą;
- padidinti organizacijos konkurencingumą;
- padidinti darbuotojų gebėjimą gerai dirbti;
- padidinti darbuotojų lojalumą organizacijai. [73, p. 233]

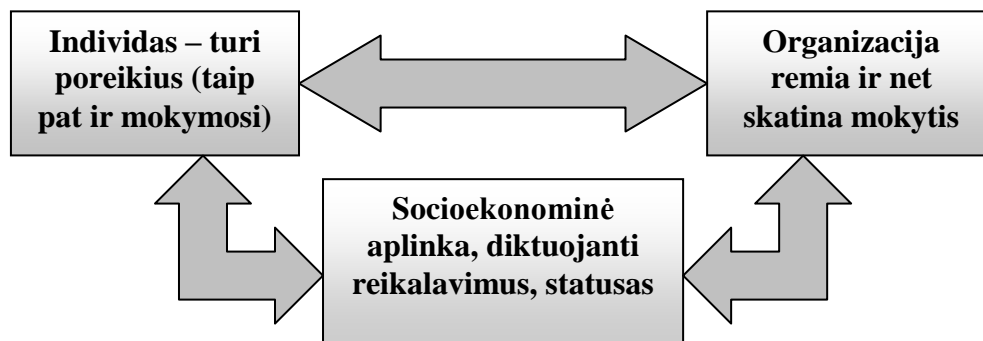
Organizacinis mokymas – tai procesas, kurio metu organizacija įgyja ir praktiškai pritaiko naujas žinias, elgesio būdus ir vertybes; kuris vyksta visuose organizacijos lygmenyse – tarp individų ir grupių, visos organizacinės sistemos mastu; kuriame individai mokosi, sąveikaudami vienas su kitu ir su išoriniu pasauliu.[39, p.91] Akcentuojama, kad organizacinis mokymas įgalina įmonę keistis ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.

Kiekviena organizacija, norėdama išlikti konkurencinėmis sąlygomis, privalo ne tik strategiškai planuoti savo veiklą, bet ir žmogiškų išteklių mokymą. Spartus žinių kiekio augimas, permainos technologijų srityje, inovacijos sąlygoja mokymo sritį žengti kartu su dinamiškais pasaulio pokyčiais. B. Leonienė inovacinį mokymą įvardina kaip sudėtingesnę organizacijų mokymo sąvoką. Tai mokymosi tipas, kuris įgalina imtis permainų, inovacijų diegimo, struktūros keitimo ir naujo problemos formulavimo. Šis mokymas telkia organizacijas rengtis veiksams naujose situacijose, kurias sukelia pokyčiai aplinkoje. Autorė teigia, kad šis mokymas yra dažnai ignoruojamas, o to pasekmė – organizacijų patiriami rimti sunkumai, prisitaikant prie permainų. [39, p. 92]

M. Teresevičienė pateikia supaprastintą besimokančios organizacijos modelį (žr. 1 pav.), kurio pagrindas – darbuotojų iniciatyvumas ir dalyvavimas kuriant organizacijos politiką, bendri tikslai, atvira komunikacija ir partneriavimas. Autorė pabrėžia, kad tokia organizacija efektyviausia nestabilumo sąlygomis, kas ypač svarbu užtikrinant įmonės stabilumą ir lankstumą. Žinoma,

darbuotojai turi būti susipažinę su organizacijos strategija, jaustis jos kūrėjais. [73, p. 235] To pasekoje:

1. Darbuotojai žino, ar organizacija turi ateitį, o kartu – ar darbuotojai turi ateitį organizacijoje.
2. Darbuotojai, žinodami strategiją, gali identifikuoti, kur yra jų asmeniniai tikslai. [73, p.234]



1 pav. Besimokančios organizacijos modelis: organizacija kaip tarpininkas tarp individo ir socioekonominės aplinkos

Šaltinis: M. Teresevičienė, G.Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė. *Andragogika*. Kaunas: VDU, 2006, p. 235

Galima pripažinti, kad besimokanti, inovatyvi ir atvira besikeičiančiai aplinkai organizacija pasiekia geriausių rezultatų. Visų jos narių bendras tikslas, nuolatinis profesinis tobulėjimas padeda sėkmingai siekti šių rezultatų. Tuomet organizacija ir darbuotojai siekia vieningos strategijos ir mokosi, kaip panaudoti kintančią aplinką sėkmingai įmonės veiklai.

1.3. Personalo mokymo sistema kokybiniu ir kiekybiniu požiūriu

1.3.1. Personalo mokymo sistemos kategorijos, sąvokos bei jų sąveika

Analizuojant personalo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, reiktų pabrėžti, kad formuojant personalo mokymo strategiją, pirmiausia turėtų būti personalo mokymo, o ne kvalifikacijos kėlimo sistema. Šiuo atveju, personalo mokymas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams [22, p. 344].

Personalo mokymo sistemos pagrindas – nuolatinis gebėjimų tobulinimas ir novatoriškumas. Šio proceso pagrindas – mokymas/is. Suaugusiųjų mokymas iš esmės skiriasi nuo vaikų mokymo, kurio pagrindas – faktų ir informacijos įsisavinimas. „Suaugusiųjų mokymasis sutelkia dėmesį į faktų taikymą ir informacijos pavertimą veiksmais“, teigia D. Ulrich ir W. Brockbank. [76, p.243] Autoriai akcentuoja, kad suaugę siekia kryptingai panaudoti savo patirtį ir išmokti, kaip naujos idėjos jiems gali padėti gauti tai, ko jie nori.

Pedagoginio ir andragoginio mokymosi pagrindiniai kriterijai

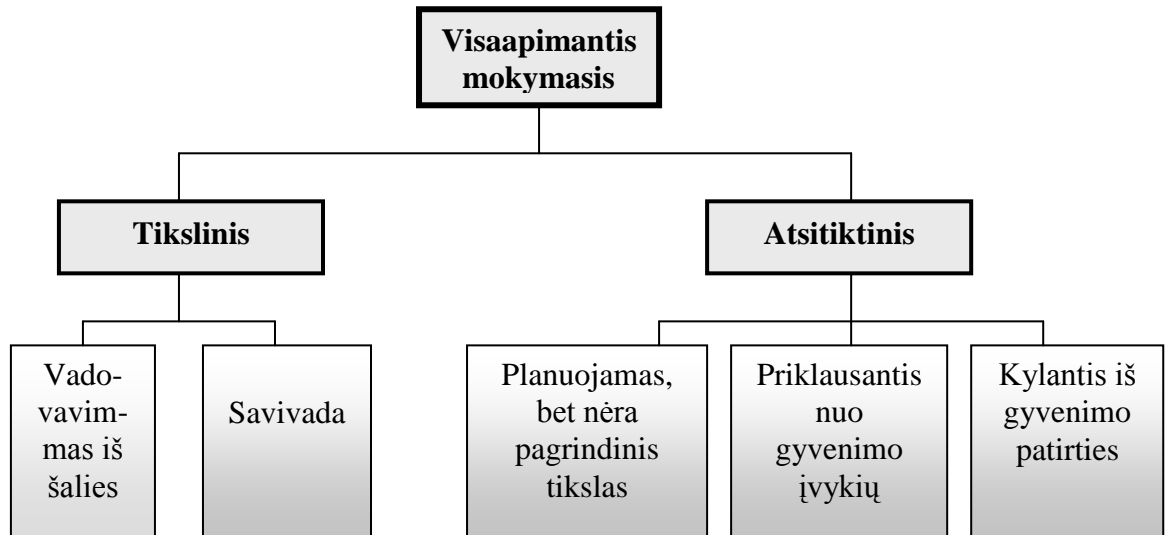
	PEDAGOGIKA	ANDRAGOGIKA
BESIMOKANTIS	Priklausomybė	Didėjantis savarankiškumas ir kontrolė
BESIMOKANČIOJO PATIRTIS	Igyjama	Naudojama, kaip vienas iš mokymosi šaltinių
PASIRENGIMAS MOKYMUISI	Priklauso nuo amžiaus ir išsivystymo lygio	Priklauso nuo gyvenimo uždavinių ir problemų
ORIENTACIJA	Sutelkta į dalyką	Sutelkta į tikslą ar problemą
MOTYVACIJA	Lemia išoriniai faktoriai	Lemia vidiniai stimulai

Šaltinis. M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU, p. 43.

Andragogikos – suaugusių žmonių mokymo – kriterijai skiriasi nuo pedagoginio mokymo (žr. 1 lentelė):

1. *Poreikis žinoti*. Suaugę nori žinoti savo mokymosi rezultatus ir pasekmes, tuomet pastangos bus efektyvesnės.
2. *Besimokančiojo savarankiškumas*. Suaugę yra atsakingi už savo veiksmus ir patys sprendžia, kas jiems yra naudinga.
3. *Patirtis*. Suaugę ateina su skirtinga patirtimi, kurios ypatumai įtakoja mokymosi procesą. Suaugusiojo identitetą apsprendžia igyjama patirtis, su kuria identifikuojamasi, kartais tai apsunkina mokymąsi.
4. *Pasirengimas mokytis*. Suaugusieji yra pasirengę mokytis dalykų, kurie yra būtini sprendžiant jų gyvenimo problemas.
5. *Orientacija*. Suaugusiųjų mokymasis orientuotas ne į turinio įsisavinimą, o į gyvenimo, karjeros ar asmeninių problemų sprendimą.
6. *Motyvacija*. Suaugusiems svarbiausia vidinė motyvacija tobulėti (pasitenkinimas darbu, savigarba, gyvenimo kokybė, saviraiška). [73, p.43]

Šių kriterijų analizė leidžia teigti, kad tik remiantis andragogikos idėjomis galima kurti sėkmingą žmogiškų išteklių mokymo sistemą.

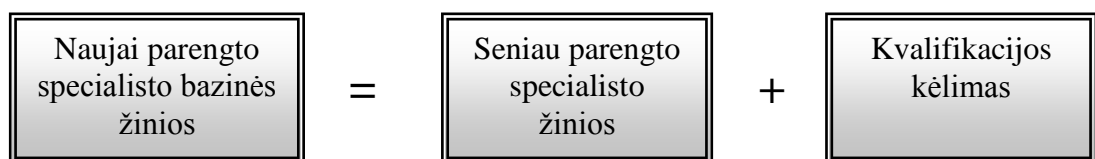


2 pav. Visaapimantis mokymasis

Šaltinis: M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė.(2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU, p.34.

Literatūroje galima aptikti įvairių požiūrių į mokymo sistemą. Pats mokymasis gali būti tikslinis, kai jo procesui vadovauja iš išorės ir atsitiktinis, kuris remiasi vidine individo motyvacija (žr. 2 pav.). M. Teresevičienė pažymi, kad atsitiktinis mokymasis gali tapti tiksliniu arba sąlygoti tikslinį mokymąsi. [73, p. 34] Taigi, tikslinis mokymasis visada turi atsitiktinio mokymosi elementų.

Darbuotojų mokymo sistemos pagrindą sudaro įmonėje išskiriami profesiniai ir asmeniniai reikalavimai, reikalingi sėkmingai veiklai užtikrinti ir susieti su organizacijos strateginiais tikslais. Kiekviena organizacija, suprasdama nuolatinio mokymosi ir kaitos būtinybę, privalo sukurti savąją darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, leidžiančią pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos kėlimo strategiją ir metodus. [39, p. 93]



3 pav. Kvalifikacijos kėlimas suvienodina anksčiau ir dabar parengto specialisto bazines žinias

Šaltinis: A. Sakalas (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p.181

Kvalifikacijos kėlimas – procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir labiau parengtų specialistų žinias. [39, p.93] Darbuotojų įgytas bazinis išsilavinimas „negali visiškai patenkinti pasikeitusių darbo rinkos reikalavimų, ypač naujose srityse“, todėl bazinio mokymosi

žinias reikia nuolat atnaujinti, teigia A. Sakalas. [65, p.181] Tai kvalifikacijos sistemos uždavinys (žr. 3 pav.).

Kaip matome iš 3 paveikslėlio, kiekvienas darbuotojas, siekiantis prisitaikyti prie kintančio darbo profilio reikalavimų, privalo kelti savo kvalifikaciją ir žengti koją kojon su organizacija.

Kvalifikaciją apsprendžia darbuotojo turimos kompetencijos. Šiuolaikinėje visuomenėje kompetencijų sąvoka plačiai vartojama įvairiose srityse. Galima teigti, jog darbuotojų kompetencijos yra jų darbo kokybės pagrindas. Ieškant šios sampratos pagrindimo, būtina išsiaiškinti, kas tai yra kompetencija. Kompetencijos terminas apibūdintas Oksfordo žodyne, kuriame teigiama, kad kompetencijos kilmė glūdi verslo srityje, o terminas pirmą sykį buvo pavartotas 1594 m. Carew veikale „Huarte’s Exam. Wits“. Švietimo srityje kompetencijos terminas pateiktas 1797 m. Burke darbe „Regic. Peace“. [74, p. 2048]

Kompetencija apibūdinama kaip gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, požiūriais, įgūdžiais, patirtimi, polinkiais, asmenybės savybėmis bei vertybėmis. [60; 33; 33; 12; 40; 19; 72] Kiti autoriai kompetenciją apibrėžia kaip įgūdžius, gebėjimus, žinojimą ir charakteristikas, išryškėjančias žmonių veikloje, bendraujant su pasauliu ir siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis [50; 18; 8].

Kalbant apie Lietuvos organizacijų darbuotojų kompetencijų tobulinimą, akivaizdu, kad kompetencijos terminas nebuvo vartojamas itin plačiai. Lietuvių autoriai kompetencijos sąvoką tapatino su kvalifikacijos. Tačiau įvertinus kvalifikacijos ir kompetencijos koncepcijas, galima teigti, kad kompetencija apima ne tik tobulinimosi proceso rezultatus ir jo pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integraciją konkrečiose darbinėse situacijose. L. Jovaiša pateikiamoje kompetencijos sąvokoje teigia, kad tai yra gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimo turėjimas ką nors daryti; kvalifikuotas žinojimas. [31, p. 264]

Mūsų tyrimo tikslus labiausiai atitinka P. Jucevičienės ir A. Lepaitės pateikiamas apibrėžimas, kad kompetencija – tai asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais žmogaus konkrečios srities veiklos darbo rezultatais. [33]

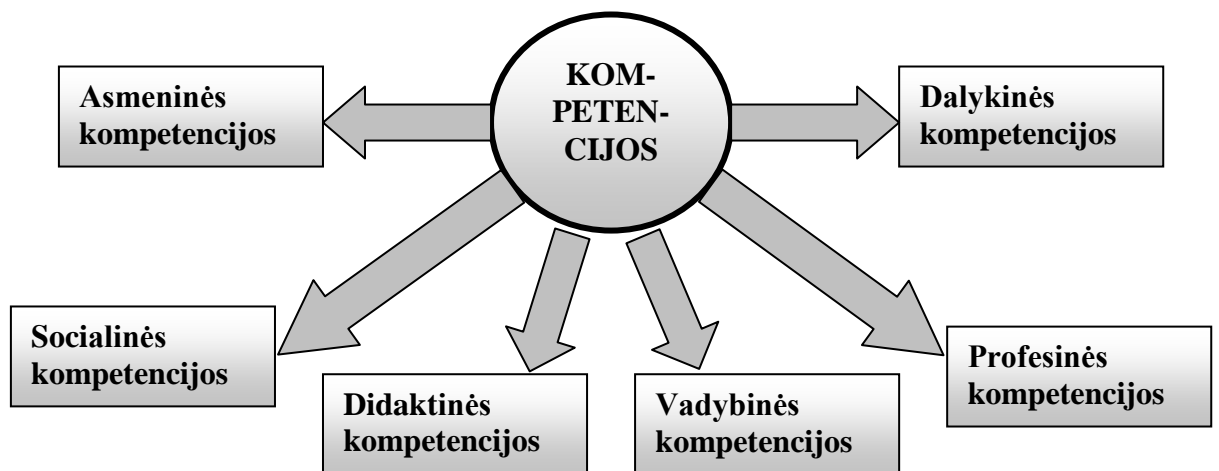
Būti kompetentingu, reiškia turėti rinkinį specifinių įvairaus lygio kompetencijų (stebėti, būti susidomėjusiu konkrečiu dalyku, savarankiškai kelti klausimus, rašyti dalykinius laiškus, gebėti įrodyti savo tiesą, spręsti konfliktus ir t.t.). [63, 45] Anot S. P. Robbins, kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingi; jų įgūdžiai blėsta ir atgyvena, todėl būtina nuolat atnaujinti ir tobulinti darbuotojų kvalifikaciją. [63, p. 268]

Pagal D. Raven, tik veikloje, kuri žmogui sekasi, asmuo gali atskleisti visas savo galias. Efektyviai dirbančios organizacijos savo darbuotojams skiria tuos darbus, kuriuos jie pakankamai

išmano ir gali geriausiai atlikti. [62] Žmonės paskirstomi pagal jų stipriausias savybes ir skiriami atlikti tokie darbai, kur jie galėtų daugiausia prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų siekimo.

Šiuolaikiniame pasaulyje svarbiausiais organizacijos plėtros ištekliais tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtos ištekliai, bet darbuotojai ir jų žinios, gebėjimai, kvalifikacija, t. y. kompetencija. Darbuotojai, tobulindami turimas žinias ir gebėjimus, mokydami, turi realių galimybių padėti savo įmonei prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir išlikti konkurencingai.

B. Leonienė cituoja H. Gardner ir T. Armstrong, kurie teigia, kad šių dienų sąlygomis nuolatiniam užimtumui ir efektyviam darbui užtikrinti asmuo turi pasižymėti šiomis kompetencijomis: žodine, logine matematine, vaizdine, kūniškąja (kinestezine), muzikine (ritmine), socialine (visuomenine), asmenine (savęs pažinimo). [39, p. 98]



4 pav. Kompetencijų skirstymas pagal sritis

Šaltinis: M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU, p.219

D. Raven išskiria „aukščiausias kompetencijas“, kurios reiškiasi visose gyvenimo sferose:

1. Iniciatyvumas;
2. Bendruomeniškumas (sugebėjimas telkti žmones į bendruomenę, siekiant tikslų);
3. Pasiruošimas analizuoti ir vertinti savo ir kitų elgesį (vertinimas ir įsivertinimas). [62]

Remiantis minėta literatūra, darbuotojams būdingas kompetencijas galima suskirstyti pagal sritis (žr. 4 pav.): asmeninė, socialinė (tam tikras lygmuo būtinas kiekvienam, norinčiam padėti kitam žmogui mokantis), dalykinė (susijusi su konkrečia profesine sritimi, aktualesnė padedant naujokui tapti profesinės veiklos ekspertu) ir didaktinė (susijusi su mokymo proceso iniciatoriumi). Jas papildo vadybinė (susijusi su žmonių ir materialiujų išteklių plėtra) ir profesinė kompetencijos. [73, p. 219]

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos ir vienintelės nuomonės dėl kompetencijos apibūdinimo. Visų autorių pateikti kompetencijos apibrėžimai akcentuoja tiek žmogaus

individualias savybes, tiek ir gebėjimus gerai atlikti vienokią ar kitokią veiklą. Todėl galima daryti prielaidą, kad kiekvienas darbuotojas, įnešdamas savo indėlį siekiant organizacijos sėkmingos veiklos rezultatų, tiesiogiai prisideda prie organizacijos konkurencingumo didinimo.

1.3.2. Personalo mokymo sistemos organizavimo problemos

Personalo mokymas yra reikalingas visiems darbuotojams, teigia R. C. Appleby. Autorius mokymą apibūdina kaip būdą įgyti daugiau žinių apie naujas technologijas, bei praplėsti akiratį. [7, p. 373]

Įmonės vadovybė privalo nustatyti, kokių žinių ir įgūdžių reikia, norint pasiekti įmonės tikslus ir sėkmingai veikti. Žinant kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos trūkumus, galima juos įvardinti visos organizacijos mastu ir strategiškai planuoti pašalinimo galimybes, įvertinant kvalifikacijos trūkumų apimtį, svarbą, pasirenkant tinkamiausius jos tobulinimo variantus. Remiantis B. Leoniene galima teigti, kad ne tiek svarbu nustatyti šiandienos kvalifikacijos trūkumus, kiek yra būtina išvelgti galimą kvalifikacijos atsilikimą ateityje. [39, p.99] Tai atlikus, rengiama kvalifikacijos kėlimo strategija ir mokymo programa, kuri ir yra personalo mokymo sistemos pagrindas.

Mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama ne viena personalo mokymo programa, tačiau autoriai vieningai sutinka, kad dauguma mokymo programų neatitinka šiandieninių reikalavimų. Parenkant personalo mokymo programą, svarbu išnagrinėti organizacijos problemas ir priimti atitinkamus sprendimus. Kiekviena organizacija yra unikali ir negalima visoms taikyti tokios pačios mokymo programos.

D.D. Metjus, D. Meginson ir M. Siurte apibendrina personalo valdymo aspektus ir išskiria pagrindinius įvairiose šalyse žmoniškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimui skirtų programų skirtumus:

- kvalifikacijos kėlimas;
- profesinis išsilavinimas ir stažuotė;
- profesiniai standartai;
- nepertraukiamas mokymas ir vystimasis, suaugusiųjų mokymas;
- konkrečios šakos apmokymo mastai;
- valstybės ir kompanijos investicijos į vystimąsi. [49, p. 42-43]

Išsivysčiusiose šalyse jau eilę metų sėkmingai sudaromos vieningos įmonės personalo mokymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą. Tuo tarpu Lietuvoje, dar nėra sukurta sisteminga ir efektyviai veikianti personalo mokymo programa. Pastebimas stichiškas personalo mokymo plėtimas, apimantis daugiausia įmonės poreikių sąlygotą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą arba perkvalifikavimą. Daugeliu atvejų, kvalifikacijos kėlimas susijęs su būtinybe ir nėra derinamas

su individualiais darbuotojų karjeros tikslais. Savo ruožtu, darbuotojai nemato prasmės gilinti savo žinias ir įgūdžius, nes nėra realių karjeros augimo perspektyvų. [2, p. 37]

A. Sakalas teigia, kad žmogiškų išteklių kompetencijų formavimo modelis veiks tik tada, kai bus suformuluoti siekiami tikslai ir sudaroma jų siekimą remianti sistema. Jis išskiria šiuos besimokančios įmonės kūrimo etapus:

1. Suformuluoti siekiami tikslai ir su jais supažindinami dirbantieji.(įmonė turi siekti įmonės ir darbuotojų tikslų suderinamumo).
2. Suformuluojami mokymo planai (prioritetas suteikiamas kolektyviniam mokymui).
3. Besimokantiems suteikiama įvairiapusė metodinė pagalba (svarbus mokymosi organizatoriaus vaidmuo ir pažangūs mokymosi metodai).
4. Sukuriama reikalinga organizacija (išskiriamos bendroji (nuolat veikianti savarankiško mokymosi sistema) ir specialioji (taikomos vienkartinės ir laikinos mokymosi priemonės) organizacijos).
5. Sukuriama darbuotojų motyvavimo sistema (siejama su lūkesčių sistema ir parenkami tinkami stimulatoriai (pavyzdžiui, darbo užmokestis)).
6. Sukuriama kontrolės sistema (įvairios kontrolės formos, ypač nuolatinis neformalus mokymosi rezultatų patikrinimas darbe, sprendžiant naujas užduotis). [65, p. 173]

Tarp įmonių vadovų vyrauja įvairios nuomonės apie personalo mokymą. Pastebima vieninga nuomonė, kad jis yra būtinas, tačiau nurodoma finansavimo problema. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas išskiriamas kaip prioritetas, nes „kompetentingų specialistų pasiūla visada mažesnė nei paklausa“, o profesionalūs darbuotojai – tai organizacijos sėkmės garantas konkurencinėje kovoje. [69, p. 179] Tačiau kadru rengimas ir perkvalifikavimas yra pakankamai brangus procesas, todėl dažnai neprieinamas smulkioms ir vidutinėms įmonėms. Šalyje yra sudarytos galimybės naudotis netiesioginiais finansavimo šaltiniais (fondais, iš dalies valstybės apmokama specialistų rengimo sistema ir t.t.). [69, p.178]

Panašų požiūrį į personalo mokymo finansavimo problemą išsako ir A. Sakalas, teigdamas, kad smulkios įmonės, taupydamos išteklius, kvalifikaciją kelia savo jėgomis, tačiau taip nėra pasiekama reikiamo kvalifikacijos kėlimo efektyvumo. Autoriaus manymu, stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkioms įmonėms tenka naudotis išorinės sistemos paslaugomis. [65, p. 181]

Vadybinėje literatūroje dažnai minima sėkmingo mokymosi prielaida – besimokančiojo aktyvumas. Darbuotojo, taip pat ir vadovo, iniciatyvumas ir noras tobulintis yra itin vertingas motyvas, kuris proporcingai vertas organizacijos investicijų ir rezultate tampa sėkmingos įmonės veiklos garantu. Tai patvirtina D. Ulrich ir W. Brockbank, cituodami M. Lombardo ir B. Eichinger,

kurie teigia, kad aktyvus mokymasis yra vienas pagrindinių sėkmę pranašaujančių požymių, o investicijos į personalo vadybos mokymą ugdo lyderius, kurie „aktyviai mokosi“. [76, p. 263]

Aktyviai besimokantys darbuotojai pasižymi tokiomis savybėmis:

- kritišku mąstymu, nagrinėjant problemas ir nustatant naujas sąsajas;
- geru savęs pažinimu ir efektyviu savo stipriųjų pusių panaudojimu;
- pomėgiu eksperimentuoti ir nepatogumų toleravimu;
- greitu rezultatų pateikimu, aktyviai veikiant ir tokiu būdu stiprinant komandas. [76, p.263]

Apibendrinant galima teigti, kad personalo mokymo sistema privalo būti pavaldi aplinkos pokyčiams ir organizacijos poreikiams. Kvalifikuotas ir aktyviai besimokantis specialistas yra vertybė šiandieninėje organizacijoje ir ugdymo sistema turi būti nukreipta į atskiro darbuotojo tobulinimosi poreikius, atitinkančius organizacijos siekiamus rezultatus.

1.3.3. Personalo mokymo metodai ir būdai

Analizuojant įvairius šaltinius, aiškėja įmonės kvalifikacijos poreikių nustatymo svarba. Kiekvienos organizacijos poreikį tobulėti, įgyti naujų kompetencijų lemia kvalifikacijos deficitai. A. Sakalas išskiria profesinės ir asmeninės kvalifikacijos deficitus. Profesinius deficitus apsprendžia organizacijos technikos, ekonomikos ir vadybos sritys. Be bendrojo profesinio pasirengimo, įmonei taip pat svarbu įgyti naujos elgsenos ir gebėjimų. Tai ir bendradarbiavimo deficitas, lankstumas, mokėjimas dirbti grupėse, konfliktų sprendimo būdai. Prie vadybos deficitų galima priskirti ir socialinės kompetencijos deficitus, kuriuos dažniausiai lemia darbuotojo asmeninės savybės. [65, p.178] Parenkant mokymo metodus ir būdus, svarbu atsižvelgti į įmonės poreikius.

Mokslinėje literatūroje žmogiškų išteklių mokymo metodai klasifikuojami labai įvairiai. S. P. Robbins pateikia tokį mokymo metodų skirstymą:

1. *Formalūs*. Turi aiškų planą ir struktūrą.
2. *Neformalūs*. Lankstus, be plano ir struktūros.
3. *Mokymai darbo metu*. Tai darbų rotacija, stažuotės, dublerių užduotys ir formalios globėjų programos.
4. *Mokymai ne darbo metu*. Tai įvairūs seminarai, kursai, studijų programos. [63, p. 271]

Remiantis A. Sakalu, mokymo metodus galima klasifikuoti plačiau:

1. *Tradiciniai metodai*:
 - paskaita, naudojant garsines ir regimąsias priemones,
 - paskaita su diskusijomis,
 - paskaita, kombinuota su programiniu mokymu,
 - probleminė paskaita.

2. *Valdymo praktikos studijavimo, pasidalijimo žiniomis ir patirtimi aktyvūs metodai:*

- stažuotės užsienyje,
- išvažiuojamieji užsiėmimai,
- konkrečių projektų sprendimai,
- pažangios patirties bei kitos medžiagos nagrinėjimas,
- konferencijos,
- konsultacinė veikla.

3. *Sprendimų priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai:*

- konkrečių situacijų nagrinėjimas,
- incidento, vaidmens atlikimo metodai,
- valdymo imitavimo pratysos.

4. *Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai-emociniai metodai:*

- viešas pasisakymas,
- psichodiagnostikos metodai,
- grupiniai elgsenos imitavimo pratimai. [65, p.183]

Analizuojant esamą situaciją Lietuvoje, galima teigti, kad šiuo metu plačiausiai taikomi tradiciniai mokymo metodai, tačiau jie nėra efektyvūs ir pasiteisina tik teikiant bazinį mokymą. [65, p.183] Itin efektyvūs yra aktyvūs mokymo metodai, kurie leidžia ne tik teoriškai, bet praktiškai kelti kvalifikaciją, tačiau dėl lėšų trūkumo Lietuvoje jie taikomi retai. Taip pat kyla problemų dėl psichologinių seminarų vedėjų kvalifikacijos, kuriems yra tolimi ekonominiai ir vadybiniai klausimai.

Kaip įprasta, mokymas laikomas formaliuoju, nes jis iš anksto planuojamas ir struktūrizuojamas. Tačiau šiuolaikinė visuomenė ir sparčiai kintanti aplinka koreguoja formalųjį mokymą ir keičia jį į naują lankstesnę formą, kuri sudaro prielaidas organizacijai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir nenumatytų situacijų. Įmonės vis dažniau renkasi neformalųjį mokymą – nestruktūrizuotą, neplanuotą ir lengvai prisitaikantį prie atsirandančių pokyčių. S. P. Robbins teigia, kad didžioji neformalaus mokymo dalis – tai ne kas kita kaip darbuotojų savitarpio pagalba. [63 p.271]

Šiandieninėje organizacijoje keičiasi vadovų požiūris į mokymosi būdus bei metodus. Įprastus mokymo būdus keičia nauji, kinta darbo ir mokymosi aplinka, mokymas dažnai derinamas su poilsiu ir pramogomis, ir atvirkščiai. Spartus gyvenimo tempas diktuoja naujas sąlygas kelti personalo kvalifikaciją, ieškant lankstesnių būdų, priimtinių tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo formų. Kaip pavyzdys galėtų būti S. P. Robbins aprašytas darbo problemų sprendimas kavinėje, poilsio metu, kuomet darbuotojų diskusijos neįpareigojančioje aplinkoje taipogi padeda siekti įmonės tikslų ir yra skatinamos vadovybės. [63, p.271] A. Sakalas pabrėžia

mokymo veikloje reikšmę. Tai savarankiškas tyrinėjimas, supančios aplinkos pažinimas, grupinė diskusija, darbas pavaduotoju, mokiniu. Svarbu grupinis mokymas (projektinės grupės, kokybės būreliai). [65, p. 183]

Remiantis C.C. Barczyk, T.R.Guskey, M.Teresevičienės ir kitų autorių nuomone, viena iš neefektyvaus darbuotojų mokymo priežasčių – netinkamai parinkti mokymo metodai. [9; 28; 73] Kad mokymas būtų rezultatyvus, darbuotojai turėtų turėti galimybes mokydami taikyti savo teorines žinias praktinėje veikloje. Taip pat svarbu pažymėti, kad mokymas nėra vertingas, jei visi įstaigos ar organizacijos nariai negauna tų pačių žinių, nes tuomet tarp darbuotojų kyla „nesusikalbėjimas“, vieni nori taikyti naujoves, kiti juos stabdo, todėl atsiranda įtampa ar net konfliktai. Galima daryti prielaidą, kad efektyvus mokymasis neatsiejamas nuo veiklos ir patirties.

Taigi, organizuojant kvalifikacijos kėlimą, tikslinga formuoti panašios patirties ir interesų socialinių darbuotojų grupes, kurių nariams būtų organizuojami kvalifikaciniai mokymai pagal jų interesus, siekiant panaudoti jau sukauptą besimokančiųjų patirtį.

Anot A. Sakalo, mokymasis darbo vietoje yra pati efektyviausia personalo mokymo forma, ypač vykdant individualius ar grupinius projektus, kuriuos pasirenka patys darbuotojai, atsižvelgdami į savo poreikius ir galimybes. Tokia veikla itin naudinga įmonei ir tuo pačiu įgalina personalą įgyti naujų, profesinį ir asmeninį pasitenkinimą teikiančių žinių, naują patyrimą. [65, p. 183] Tačiau mokymas darbo vietoje nėra itin populiarus, nes eikvojamas darbo laikas ir tai trukdo darbui. Vadovai mieliau investuoja į mokymus ne darbo vietoje. Remiantis S. P. Robbins, populiariausia – paskaitos auditorijoje. Šis mokymas apima video filmus, viešus seminarus ir savarankiškų studijų programas, kursus per internetą, palydovinės televizijos transliuojamus užsiėmimus ir grupinę veiklą. [63, p. 271]

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės personalo kvalifikaciniai deficitai ir darbo specifika lemia mokymo metodų ir būdų parinkimo tendencijų įvairovę ir individualumą, kardinaliai kinta požiūris į mokymą ir mokymąsi. Tačiau aktyvūs, novatoriški ir lankstūs mokymo būdai vienodai priimtini įvairaus tipo organizacijose.

1.3.5. Personalo kvalifikacijos kėlimo strategija

Kaip aukščiau buvo minėta, organizacijai itin svarbu išvilgti ateities organizacijos poreikius, trūkumus ir kvalifikacijos spragas. Šis išvalgumas leidžia organizacijai pasirinkti tinkamą darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją ir kurti ateities organizacijos pamatus. [39, p.99] Ateities organizacijai strategiškai svarbu turėti darbuotojus, gebančius nuolat prisitaikyti prie sparčios kaitos ir techninės pažangos sąlygojamų naujų darbo reikalavimų. „Laiko reikalavimus atitinkantys darbuotojai tampa realybe organizacijose, kurių vadovai, pasitelkdami ateities viziją, geba nutiesti visiems organizacijos nariams svarbų tiltą iš dabarties į ateitį“, teigia B. Leonienė. [39, p.100]

Darbuotojai, žinodami organizacijos ateities viziją, tikslingai prisidės prie šių tikslų įgyvendinimo, suvokdami kad jų tobulėjimas – tai asmeninis indėlis į galutinius organizacijos veiklos rezultatus.

Kvalifikacijos kėlimas modernioje visuomenėje – svarbus socialinio vystymosi veiksnys, suprantamas kaip technologinio progreso tikslas ir sparčiai besivystančios visuomenės natūralus kokybinis poreikis. [13] Kalbant apie kvalifikacijos kėlimo strategiją, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į sparčius aplinkos pokyčius, įmonės vidinius veiksnius, suformuoja individualias kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategijas.

A. Sakalas cituoja J. Bengtsson, kuris išskiria tris kvalifikacijos kėlimo strategijas:

1. *Žmogaus išteklių – intensyvi strategija*, kuria vadovaudamasi įmonė apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios taip pat nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos kėlimo galimybes. Tokia strategija tinka gerai išplėtotai darbo rinkai.
2. *Dualioji (poliarizacijos) strategija* teigia, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir siekius. Prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Anot A. Sakalo, ši strategija labiausiai tinka Lietuvai dabartinėmis sąlygomis. Ši strategija sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir atitinka šiam tikslui skiriamus menkus finansinius išteklius.
3. *Mobilumo strategija* leidžia įmonei akcentuoti aukštojo išsilavinimo (universitetinio) svarbą, nes tokių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti yra daug didesnės nei žemesnio išsilavinimo darbuotojų. Tokia strategija tinka aukštos technologijos ir mobilioms įmonėms. A. Sakalas teigia, kad šią strategiją taikyti Lietuvoje taip pat yra geros prielaidos, nes yra pakankamai darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą. [65, p. 176]

Apžvelgus aukščiau paminėtus šaltinius, galima teigti, kad priklausomai nuo organizacijos darbuotojų kvalifikacijos lygio, finansinių išteklių, veiklos strategijos, ir ateities vizijos, įmonės kuria vieną ar keletą mokymo strategijų, kurias individualizuoja ir pritaiko esamoms įmonės sąlygoms ir poreikiams. Inovatyvi ir besimokanti organizacija kvalifikacijos kėlimo sistemą suvokia kaip nenutrūkstamą procesą, sąlygotą konkurencingumo ir trunkantį visą gyvenimą, kuriame mokomi ne atskiri, o visi darbuotojai, kur mokymas vyksta neribotoje erdvėje (auditorijoje, darbo vietoje, namie, kavinėje ir t.t.) ir patogiu laiku.

Apibendrinant pirmąjį skyrių, galima teigti, kad personalo mokymas ir nuolatinis tobulinimas yra sudėtingas ir geros organizacijos reikalaujantis procesas. Žmogus yra pagrindinis veiksnys organizacijoje, svarbesnis už gamybos proceso kaitą, technologijas ir organizacijos valdymą. Todėl įmonėms itin svarbu tinkamai ugdyti savo darbuotojus, didinti jų kompetenciją, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius ir patirtį.

2. PERSONALO KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

2.1. Švietimo darbuotojų mokymo sistema Lietuvoje

Lietuvos švietimo sistemai prisijungiant prie Europos švietimo erdvės vienas iš prioritetinių uždavinių yra gerinti švietimo kokybę. Švietimo kokybė yra efektyvi švietimo įstaigos darbuotojų veikla, kuri leidžia pasiekti strateginius tikslus. Šiuo atveju, mokinių ugdymo kokybė priklauso nuo mokytojo kasdienio ugdomojo darbo.

Valstybės ateitis – investicijos į žinių visuomenę. Formuojantis šiandieninei informacinei visuomenei, išryškėja naujos tendencijos, kurias galima apibūdinti kaip greitėjančius pasikeitimus. Pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse reikalauja atitinkamų išsilavinimo pokyčių, todėl švietimo sistema ir jos institucijos turi siekti naujos ugdymo kokybės, kad sugebėtų tinkamai paruošti mokinius gyventi, veiksmingai dirbti ir kurti besikeičiančioje ateities visuomenėje. Be to, šalis, negalinti pasigirti gausiais gamtos ištekliais, gera ekonomine situacija, privalo rūpintis intelektinių resursų vystymu, tobulinimu ir gausinimu.

Informacinių technologijų amžiuje mokslo ir technikos vystimasis pažengė taip toli, kad visuomeninis gyvenimas pasikeitė iš pagrindų, o pokyčiai tapo nuolatiniu reiškiniu. Pastaruoju metu intensyviai pereinama nuo istorinės visuomenės į informacinę visuomenę, todėl švietimui tampa ypač aktualu remtis šiuolaikiškiausiais naujų technologijų sukuriama mokymo ištekliais – technologijomis, mokymo priemonėmis, alternatyviais ugdymo, informacijos šaltiniais.

Mokykla, būdama visuomenės atspindys, neišvengiamai reaguoja į visus pokyčius ir atlieka svarbią funkciją – perduoti jaunajai kartai žmonijos patirtį ir sukauptas žinias. [48, p.17] Kita vertus, pati mokykla inicijuoja kaitą, nes jos parengti jauni žmonės daro pokyčius visose gyvenimo srityse. Todėl drąsiai galima teigti, kad tolesnei visuomenės raidai neabejotinai bus svarbūs mokytojų gebėjimai valdyti pokyčius, patiems iš jų mokytis ir padėti tai daryti moksleiviams. Todėl mokymosi procese lemiamą vaidmenį vaidins mokytojas. [26]

Pokyčiai reikalauja ir naujų kompetencijų tobulinimo ir visos mokytojų mokymo sistemos pertvarkos. Tai nulėmė esminius pasikeitimus pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemoje, atsirado naujų galimybių mokytojų profesinės kompetencijos tobulinimui. Greta centralizuoto kvalifikacijos kėlimo instituto atsirado nemažai naujų institucijų, kurios prisidėjo prie mokytojų profesinio tobulinimo. Kvalifikacijos kėlimo paslaugas pradėjo teikti ir nevyriausybinų organizacijų centrai. Mokytojams buvo sudarytos galimybės konkurso tvarka dalyvauti Europos Tarybos mokyklinio ir papildomo ugdymo sekcijos rengiamose mokytojų kvalifikacijos programose. Kvalifikacijos kėlimo veiklą vykdė ir Atviros Lietuvos fondo projektai. [15, p. 92] Toks platus kvalifikacijos kėlimo renginių pasirinkimas Lietuvos pedagogams sudarė naujas galimybes gilinti ir tobulinti žinias, mokėjimus ir įgūdžius.

Remiantis svarbiausiu strateginiu Lietuvos švietimo dokumentu – Lietuvos švietimo koncepcija – suaugusiųjų švietimas yra didžiausia švietimo sistemos dalis, apimanti asmenis, vyresnius nei 18 metų ir nesimokančius nuosekliojo švietimo mokyklų sistemoje. Suaugusiųjų švietimui būdingas savanoriškas lavinimosi sričių pasirinkimas bei specifiniai mokymo metodai. Būtent mokymasis, kuris tęsiasi visą gyvenimą, privalėtų tapti pagrindine atsinaujinusio švietimo paradigma. Pokyčiams sėkmingai įgyvendinti reikia kvalifikuotų pedagogų – nuolat aktyviai ir kryptingai besimokančių, gebančių suprasti būtinybę keistis, savarankiškai mąstyti ir priimti sprendimus. [42, p. 6]

Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatose (13 punktas, 2 dalis) apie švietimo plėtotes kokybę pabrėžiama, kad turi būti: sukuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos kėlimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas. [78] Kuriant žinių visuomenę, keičiasi ir mokytojo vaidmuo: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją pakeičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. Kartu mokytojas šiuolaikinėje visuomenėje turi išlikti ir ugdytojas, perduodantis tradiciją bei mokantis ją kūrybingai plėtoti.

Kaip ir visas švietimas, mokytojų rengimo sistema yra konservatyvi, pabrėžia B. Bitinas. [12, p.49] Jis teigia, jog „bloga tai, kad šis gana natūralus konservatyvumas eliminuoja novatoriškumą: mokytojų tęstinių studijų rezultatai tai tik paryškina“. Autorius šią problemą apibūdina kaip mokytojo netoliaregiškumą, akcentuodamas tik į dalyką nukreiptas mokytojo žinias ir nenorą atsižvelgti į realias gyvenimo problemas. Toks mokytojas apsiriboja tik savo srities žinių bei gebėjimų tobulinimu ir realizavimu.

Aplinkos pokyčiai sąlygojo mokytojų rengimo ir tolesnio mokymo sistemos pokyčius. Šiandieninis mokytojas orientuotas ne į žinių perteikimą, o į ugdytinio asmenybę. Šiuo atveju, dalykinis lavinimas realizuojamas taip, kad mokytojas šį išsilavinimą laikytų ne savo tikslu, o ugdytinio asmenybės raidos skatinimo priemone. [12, p.50] Yra siekiama, kad šiandieninė švietimo ir mokymo sistema taptų kuo artimesnė ir glaudesnė kiekvienam individui, atitiktų jo individualius poreikius, padėtų jam pasiekti užsibrėžtus tikslus ir didintų jo motyvaciją tobulėti.

Mokytojų rengimo pertvarkos priežastys:

- sparti ekonomikos ir technologijų raida pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje;
- nauji prioritetai po integracijos į Europos Sąjungą;
- stiprėjantis ryšys su darbo rinka ir praktinių gyvenimų;
- naujos švietimo kokybės, kompetencijų ir prioritetų supratimo formavimasis ir t.t. [13]

Pertvarkos palietė ne tik mokytojų rengimą ir tolesnį mokymą, bet ir pakoregavo mokytojų atestacijos nuostatus. To priežastys:

- įvykę dideli pokyčiai švietime;
- mokytojų veiklos vertinimo kriterijai atitrūkę nuo tiesioginio mokytojo darbo;
- dažnai, mokytojui įgijus kvalifikacinę kategoriją, aktyvumas susilpnėja;
- tyrimų rezultatai: mokinių pasiekimai (valstybinių egzaminų rezultatai) neadekvatūs mokytojų turimoms kvalifikacinėms kategorijoms. [34]

Siekdami išspręsti klausimą, kokių permainų reikia švietimo sistemai, kad švietimas atitiktų šiandieninės demokratinės žinių visuomenės reikalavimus, V. Adamkevičienė ir R. Čiužas išskyrė dvi pagrindines kryptis:

- suvokiama būtinybė pertvarkyti pačią švietimo struktūrą, iš esmės modernizuoti švietimo sistemą, keisti jos organizavimą ir vadybą: ieškoma būdų, kaip pereiti nuo uždarų švietimo institucijų, kurios atitiko pramoninės visuomenės reikmes, prie atvirų ir lanksčių švietimo formų, kurios galėtų tenkinti nuolatinio žmonių mokymosi reikmes, būtų pagrįstos lygių galimybių, kontekstualumo, veiksmingumo ir tęstinumo principais.
- švietimo turinio ir jo pateikimo būdų atnaujinimas, turinio pritaikymas žinių visuomenės ir šiuolaikinės demokratijos reikmėms. Savarankiškas gyvenimas žinių visuomenėje skatina asmens kultūrinę, socialinę, pilietinę kompetencijų atitinkamą žinojimą, naujus įgūdžius ir gebėjimus. [1, p. 7]

Remiantis Tarptautinės švietimo konferencijos 45-osios sesijos (Ženeva, 1996) rekomendacijomis, tolesnis mokytojų mokymas turi būti organizuojamas atsižvelgiant į konkrečius pedagogo profesinės veiklos sąlygų pokyčius. [12, p.50]

2004 m. patvirtinta „Pedagogų rengimo koncepcija“ 2004 m. rugsėjo 16 d. ŠMM įsakymu Nr. ISAK-1441. [59] Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. gegužės 25 d. nutarimu Nr. 468 patvirtinta “Valstybinė pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programa”. [77]

Nauji mokytojų atestacijos nuostatai, patvirtinti 2007 m. liepos 27 d. ŠMM įsakymu Nr. ISAK-1578, aiškiai apibrėžia mokytojų atestacijos tikslus:

- skatinti mokytoją tobulinti savo kompetenciją;
- sudaryti sąlygas mokytojui siekti karjeros ir įgyti jo kompetenciją ir praktinę veiklą atitinkančią kvalifikacinę kategoriją, skatinti jį materialiai;
- didinti mokytojo atsakomybę už ugdymo rezultatus bei profesinį tobulėjimą.[52]

Naujieji mokytojų veiklos vertinimo kriterijai iš esmės skiriasi nuo buvusių: jie orientuoti į kasdienį ugdomąjį mokytojo darbą, į mokytojo kompetenciją ir gebėjimus, nuo kurių priklauso mokinių pasiekimai ir ugdymo kokybė. Nustatytos 3 mokytojų veiklos vertinimo sritys:

1. Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas ir rezultatyvumas.
2. Bendravimas, bendradarbiavimas ir veikla mokyklos bendruomenėje.
3. Asmeninis profesinis tobulėjimas. [52]

Lietuva, kaip ir Europos Sąjunga, siekia, kad pedagogų nuolatinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas taptų viena iš prioritetinių valstybės sričių. Mokytojų aukšta kvalifikacija ir profesinis tobulėjimas tampa aktualūs siekiant įgyvendinti „mokymosi visą gyvenimą“ nuostatą.

Keičiantis Lietuvos švietimo politikai, keičiasi ir mokytojo profesinio meistriškumo samprata. Profesinį meistriškumą pasiekia tik tas mokytojas, kuris nuolat tobulina savo gebėjimus. [23; 59] Apibrėžiant pedagogų profesinio tobulinimosi sistemą, galima teigti, kad ji turi orientuotis į šiuos kriterijus: naują mokyklos viziją, siekimą sudaryti mokytojui tinkamas sąlygas mokytis visą gyvenimą ir nuolat kelti kvalifikaciją įvairiuose savo profesinės karjeros etapuose.

2.2. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas užsienio švietimo kontekste

Mokytojų rengimas - viena silpniausių švietimo kaitos grandžių Europoje. Tam įtakos turi socialistinio modelio išugdyta vyresnioji mokytojų karta. R. Želvys cituoja Kaufman, kuris teigia, kad pagal socialistinį modelį išugdyti mokytojai negali dirbti novatoriškai. [80, 125-126 p.] Siekiant reformuoti švietimo sistemą, būtina tobulinti mokytojų rengimą: iš esmės pakeisti mokytojų nusistovėjusį požiūrį į mokymo metodus, veiklos organizavimo principus. Nauja visuomenė diktuoja naujus ugdymo uždavinius: mokymas krypsta ne į žinių kaupimą, o į įgūdžių tobulinimą, iš kurių išskiriami mąstymo ir problemų sprendimo įgūdžiai. J. Figier teigia, kad daugelyje ES šalių mokytojų mokymams skiriama nepakankamai laiko, mokytojų žinios yra pasenusios ir neadekvačios šiandieniniams visuomenės poreikiams. [5] Centrinės ir Rytų Europos šalyse vis dar dominuoja tradiciniai mokymo metodai.

Visame Pasaulyje ir Europoje nuolat vyksta švietimo kaita. Jos metu reiškiasi įvairios, net priešingos raidos tendencijos. Europos valstybėse, lyginant su Lietuvoje esama švietimo situacija, skiriasi mokytojo statusas, socialinė padėtis, tradicijos, ekonominės sąlygos, teisinis reglamentavimas ir t.t. [27]

Pedagogų kvalifikacinis kėlimas egzistuoja visose ES šalyse ir skirstomas į neformalųjį, sukurtą savarankiškumo pagrindu (Belgija, Ispanija, Olandija, Portugalija, Škotija, Suomija, Švedija) ir struktūrizuotą, turintį tam tikrą įstatyminį pagrindą (Lietuva, Lenkija, Airija). [13]

Išsivysčiusiose šalyse, pedagogų kvalifikacijos kėlimas apibrėžiamas kaip:

- studijų tęstinumas, kurių metu vyksta nuolatinis įgytos profesinės kvalifikacijos ir profesinių žinių bei mokėjimų atnaujinimas;
- papildomas mokymas, kurio metu, jei įmanoma, mokytojas gali įgyti naują diplomą ir pakeisti profesijos kryptį (specializaciją). [64, p. 140]

Pedagogų kvalifikacinis kėlimas efektyviai veikia ten, kur yra struktūruotas ir reglamentuotas įvairiose formose: dekretais, įstatymais, nuostatais, cirkuliarais, ministerijų nutarimais ir t.t.

Pedagogų kvalifikacijos kėlimas kaip savanoriška forma Europoje susiformavo nuo XIX amžiaus (Suomijoje, Švedijoje, Vokietijoje), kaip neformalus švietimas vystėsi Anglijoje (1944-1975), Olandijoje (1945), Prancūzijoje ir Suomijoje (1971), Italijoje (1974), Liuksemburge (1983-1991), Danijoje (1987-1992), Belgijoje (1989-1990). [13]

Remiantis M. Briedžiu, šiuo metu ES šalyse yra priskaičiuojama 4,5 mln. pedagogų, Lietuvoje - 69 400. Pedagogų kvalifikacijos kėlimas ES šalyse yra vykdomas: mokyklose (mokymasis organizacijoje), specializuotose kvalifikacijos kėlimo įstaigose (švietimo centruose), aukštosiose mokyklose: universitetuose, kolegijose. Dažniausiai kvalifikaciją Europos mokytojai kelia universitetuose. [13] Šiaurės Europos šalyse (Suomijoje, Olandijoje) populiarus būdas kelti kvalifikaciją iš kitų mokyklų patirties. Šveicarijoje kvalifikacijos kėlimo seminarus organizuoja miesto švietimo skyrius. Įdomu ir tai, kad užsienyje mokytojų kvalifikacija keliami ne darbo metu, tačiau dažniausiai po pamokų, šeštadieniais ir mokinių atostogų metu. Ne visada kvalifikacijos kėlimą finansuoja valstybė. [24] Lyginant su esama situacija Lietuvoje, kur mokytojų kvalifikacija yra per brangi ir neduodanti reikiamų rezultatų. Tai akivaizdu iš mokytojų veiklos kokybės, švietimo sistemos problemų nemažėjimo, jų profesionalaus sprendimo nebuvimo.

Pagrindiniai pedagogų profesinio tobulinimosi modeliai ES valstybėse išskiriami šie:

- *Mokomieji renginiai* – diskusijos, praktiniai seminarai, konferencijos, kolokviumai, demonstracijos, imitacijos, modeliavimas, praktinis mokymas-treiningas, mikromokymas;
- *Stebėjimas-vertinimas* – kolegiškas stebėjimas, kuris suteikia mokytojams grįžtamosios informacijos apie jų darbą (kolegų kuravimas, klinikinis stebėjimas, vadovavimas praktikai, stažuotei ir t.t.);
- *Dalyvavimas raidos-tobulinimosi procesuose* – suburiama grupė kurti ar peržiūrėti mokymo programų, planuoti kaip tobulinti ugdymo strategijas ar spręsti kitų konkrečių problemų; plėtojami gebėjimai ieškoti ir panaudoti naują teorinę informaciją, tyrimus praktinei veiklai gerinti ir drauge sutarus priimti sprendimus;
- *Studijų grupės* - mokyklos lygmenyje personalas paskirstomas į 4-6 asmenų grupes, kurios dirba ištisus metus, gilindamosi į tam tikrą bendrą klausimą, ar problemą, kiekviena pasirenka nuodugniau nagrinėti vieną problemos aspektą. Darbai pristatomi kolegoms, pasikeičiama nuomonėmis, tai leidžia paspartinti mokymo turinio ir mokymo naujovių diegimą, kolektyviai planuoti mokyklos tobulinimo pastangas;
- *Problemų formulavimas/pedagoginės veiklos tyrimas* - etapų nustatymas; aktualios problemos pasirinkimas; informacijos rinkimas, tvarkymas ir interpretavimas, profesinės literatūros studijavimas ir tiriamojo darbo atlikimas; tinkamos veiklos tikslams pasiekti pasirinkimas; veikla, dokumentuojant rezultatus;

- *Individualiai planuojama veikla* - savaiminis ir individualus mokymasis, kai išsikeliama individualūs profesinio tobulinimosi tikslai, pasirenkama tokios rūšies veikla, kuri mokytojo įsitikinimu sėkmingiausiai leidžia tuos tikslus pasiekti;
- *Veikla, vadovaujama patarėjo* - patyręs, našiai dirbantis mokytojas suporuojamas su mažiau patyrusiu kolega, sudarant galimybes aptarti profesinius tikslus, pasidalyti efektyvių metodų idėjomis, apmąstyti šiuolaikinius metodus, stebėti kolegas darbo vietoje bei kartu apsvarstyti darbo patobulinimo taktikas. [13]

ES šalyse rengiamus mokytojų kvalifikacijos kėlimo kursus galima suskirstyti į keturias grupes:

- mokymo turinys ir mokymo metodai;
- mokyklos organizacija ir vadyba;
- pedagoginiai ir psichologiniai aspektai;
- socialiniai klausimai ir inovacijų diegimas. [27; 13].

Europos šalyse mokytojams seminarus ir kursus veda mokytojai-lektoriai:

- Dirba visą laiką;
- Pirminio pedagogų rengimo institucijų mokytojai ir vadovai;
- Universitetų dėstytojai ir, ekspertai ir mokytojai–tyrėjai;
- Mokytojai, kuriems sumažintas mokymo krūvis, tam kad galėtų perduoti patirtį savo kolegoms;
- Inspektoriai, priežiūros specialistai, mokyklų vadovai ir kiti administracijos darbuotojai;
- Mokytojų mokytojai ir ekspertai iš darbo ir verslo pasaulio. [24; 13]

Lyginant Lietuvos mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistemą su Vakarų šalimis, galima teigti, kad Europoje kvalifikacijos kėlimo sistema siekia paremti mokytoją kaip profesinės bendruomenės, mokyklos komandos narį, daugiau dėmesio skiria mokymuisi bendradarbiaujant. Lietuvoje mokytojų kvalifikacijų kėlimo sistema yra labiau atvira ir liberalesnė nei Vakarų šalių, išsiskiria gausia mokymo programų pasiūla, tačiau trūksta priemonių, kurios padėtų užtikrinti ir įvertinti kvalifikacijos kėlimo programų kokybę, jų poveikį profesinės veiklos kaitai.

2.3. Švietimo darbuotojų profesinių bei asmeninių kompetencijų analizė

Šiandieninė samprata apie mokytojo profesinį pasirengimą yra glaudžiai susijusi su jo kompetencija. Žinios ir įgūdžiai, apsprendžiantys būsimo pedagogo sėkmingą veiklą, vaidina lemiamą vaidmenį formuojant aukštojo mokymo programą. Šie įgūdžiai ir ateityje yra svarbūs tobulinant jaunų specialistų profesinę kompetenciją, atitinkančią pedagoginio tobulėjimo normas. Mokytojų kvalifikacijos kėlimas yra susijęs ir su jų profesinės karjeros perspektyvomis – kvalifikacinių kategorijų įgijimu.

Šiuolaikinė visuomenė kelia gana griežtas sąlygas aukštos kvalifikacijos specialisto parengimui: gebėjimas dirbti kolektyve, orientuotis darbo rinkoje, sieti karjerą su lavinimosi tęstinumu, valdyti pedagogines technologijas, informaciją, priimti sprendimus, pasirengimas keisti specializacijos profilį, keičiantis ugdymo įstaigos strategijai, o taip pat nuolatos plėsti akiratį, projektuoti savo veiklą ir laukiamus rezultatus.

Kaip aukščiau buvo minėta, kvalifikacijos kėlimas – tai mokymasis arba studijos, kai jas baigus neįgyjama aukštesnio lygio profesinė kvalifikacija, apibrėžta nacionalinėje išsilavinimo lygiu, kvalifikacinių laipsnių ir profesinių kvalifikacijų sistemoje. Kvalifikacijos kėlimas – tai pedagoginių, dalykinių, metodinių, psichologinių žinių plėtra, gebėjimų ir įgūdžių lavinimas. [58]

Šiandien reikalingas mokytojas, tobulai valdantis kompiuterines technologijas, psichologinę-pedagoginę diagnostiką, mokslinio pažinimo, pedagoginio tyrimo, profesionalios analizės metodus. Jaunų specialistų įgytos kompetencijos privalo užtikrinti žinių aktualumą ir sėkmingą jų integraciją. Vienas iš būdų, kuris padeda kontroliuoti asmens kompetencijų stoką – nuolatinis savęs vertinimas, apimantis ne tik profesinės veiklos įsivertinimą, bet ir asmenybės savybių, psichologinio-pedagoginio pasirengimo veiklai ateityje tobulinimas.

Pedagoginė kompetencija - tam tikros srities žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma, įrodytas sugebėjimas atlikti užduotis, veiksmus pagal sutartus reikalavimus (žr. 5 pav.)

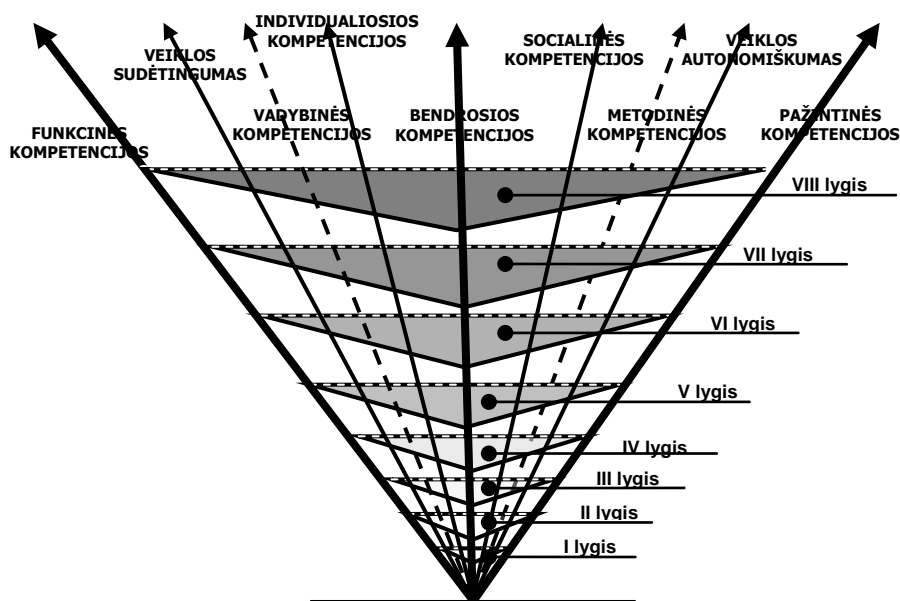


5 pav. Kompetencijos sudedamosios

Šaltinis: Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. *Valstybės Žinios*, 2007, Nr.: 12, publikacijos Nr.: 511

Mokytojo profesinės kompetencijos sąvoka apima bendrakultūrinę, profesines, bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas. [55]

Pagrindinių kompetencijų tobulinimas suaugusiųjų mokyme tęsiasi pakopomis – nuo „kompensacinio“ mokymo prie tolesnio ir aukštesnio išsilavinimo bei tęstinio profesinio tobulėjimo. [37] Tai vaizdžiai galime stebėti kvalifikacijų piramidėje (žr. 6 pav.).



6 pav. Kvalifikacijų piramidė

Šaltinis: R. Laužackas. *Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių kūrimas.*¹

S. Saulėnienė išskiria keturias savybes, būdingas veiksmingai dirbančiam mokytojui, kuris:

1. Turi mokymo ir mokymosi žinių pagrindus ir remdamasis tomis žiniomis savo mokymo praktikoje derina mokslą ir meną.
2. Turi geriausių mokymo būdų (modelių, strategijų, procedūrų) repertuarą ir gali juos taikyti mokydamas vaikus bei suaugusiuosius.
3. Geba laikytis refleksyvaus, kolegiško ir orientuoto problemų sprendimo požiūrio į visus savo veiklos aspektus.
4. Supranta, kad mokyti mokomasi visą gyvenimą, ir yra nusiteikęs bei turi įgūdžių dirbti taip, kad gerėtų ir jo paties mokymas, ir tobulėtų mokykla. [66]

Išmanyti akademinę discipliną jau nebepakanka, teigia S. Saulėnienė. XXI amžiaus mokytojui privalo turėti įvairių žinių (akademinių, pedagoginių, socialinių ir kultūrinių) pagrindus ir mokėti jomis naudotis, mąstyti, gebėti profesionaliai spręsti problemas. [66]

Viena iš svarbiausių kompetencijų gali būti laikoma veiklos projektavimo kompetencija, kuri yra dalis mokytojo profesinės kompetencijos, išreiškianti pasirengimą ir gebėjimą realizuoti pedagoginį projektavimą mokinių ugdymo proceso sąlygomis. [47]

Remiantis R. Laužacku, galima išskirti šiuos kvalifikacijos kėlimo turinio kūrimo principus:

- kvalifikacijos kėlimas visada yra orientuotas į suaugusiųjų žmonių mokymąsi, kurie paprastai tuo pačiu metu ir dirba, ir mokosi

¹ Prieiga per internetą (2008-05-11): <http://www.projektai.pmmc.lt/get.php?f.16>

- kvalifikacijos kėlimo programa paprastai nėra didelės apimties ir skirta ne tam tikros kvalifikacijos įgijimui, o tik konkrečios kompetencijos įsisavinimui, t.y. jau turimos kvalifikacijos išplėtimui. [37]

Pedagogų nuolatinio tobulinimosi forma yra kvalifikacijos kėlimas, persikvalifikavimas, atestacija. Šios veiklos pagrindas – mokytojų savarankiškumas, vidinis poreikis mokytis, smalsumas, atsakomybė mokiniams ir kitos nuostatos. Tačiau visapusiškam tobulinimosi procesui turi įtakos ne tik mokytojų nuostatos, tam turi būti sukurta integrali mokytojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, orientuota į kompetencijų įgijimą.

Vienas iš svarbiausių švietimo uždavinių – nuolat ugdyti kompetentingą pedagogą. Kompetencija – tai ne siaura profesinė kvalifikacija, o darbuotojo galimybė aktyviai plėtoti kultūrą, gebėti atsakyti į naujus šiuolaikinio pasaulio raidos iššūkius ir pokyčius. [15]

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad mokytojų kvalifikacijos kėlimas – tai bendrieji gebėjimai ir profesinių žinių, įgūdžių nuolatinis tobulinimas, gerinantis darbo kokybę ir leidžiantis pasiekti efektyvių rezultatų, atsižvelgiant į mokymosi visą gyvenimą idėją.

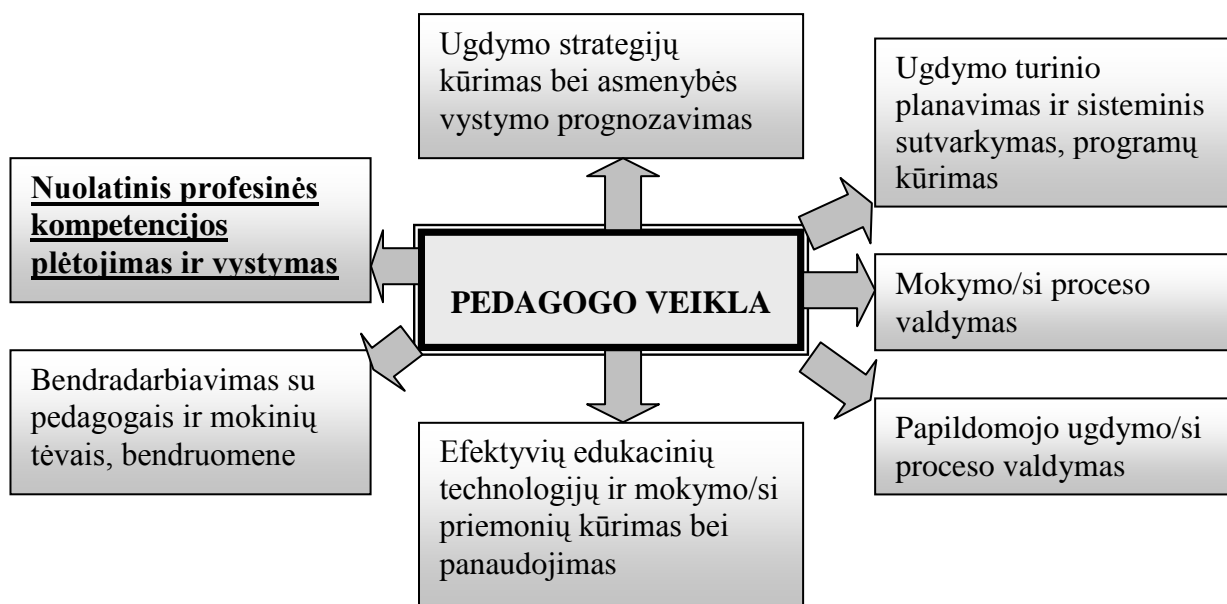
2.4. Švietimo darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo motyvų analizė

Mokymasis – tai savianalizė, planavimu, refleksija pagrįstas savo kompetencijų tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje ir besitęsiantis visą gyvenimą, teigia V. Kaminskienė. [34] M. Barkauskaitė cituoja C. Rogers, kuris mokymo procesą apibrėžia kaip besimokančiojo vidinį, kontroliuojamą procesą, apimantį visus jo santykius su aplinka, išmokstant to, kas svarbu jam kaip asmenybei. [10, p. 64] Taigi, švietimo darbuotojų mokymas tai nuolatinė, visą gyvenimą trunkanti veikla, siekiant įgyti naujų įgūdžių ir tobulinti turimus.

Žinių epocha sparčiai keičia nusistovėjusį požiūrį į mokymąsi. Naujos technologijos atveria neribotas galimybes naudotis informacijos šaltais ir pritaikyti žinias savo profesinei ir kasdieniui veiklai bei aktyviam dalyvavimui įvairiose visuomenės srityse. Andragogika, kartu su pedagogika socialinių mokslų struktūroje sudaro mokymo (edukologijos) mokslų kryptį, teigia B. Bitinas. [12, p.237] Mokymasis visą gyvenimą tampa pagrindiniu švietimo principu. Viena iš pedagoginės veiklos sudedamųjų dalių yra nuolatinis kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų plėtojimas (žr. 7 pav.). Ši veikla paremta mokytojų savarankiškumo, vidinio poreikio mokytis, smalsumo, atsakomybės mokiniams ir kitomis nuostatomis. [12, p.237]

Pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie mokytojų motyvacijos skatinimą. Motyvacijos stoka vienareikšmiškai turi neigiamos įtakos tobulinant kvalifikaciją, o tai neabejotinai atsiliepia ir visam ugdymo procesui. Todėl galima teigti, kad motyvacija yra itin svarbus veiksnys auklėjant jaunąją kartą ir taip pat nuolat besiuogdant. Anot N. Longworth, efektyvus mokymas suvokiamas kaip

natūralus ir nuolatinis procesas, kuris turi tapti malonia ir motyvuojančia veikla, trunkantis visą žmogaus gyvenimą ir ugdantis kompetencijas, kurios užtikrina pasitikėjimą savimi ateityje. [46]



7 pav. Mokytojo veiklos „laukas“

Šaltinis: S. Saulėnienė. *Šiuolaikinės mokytojų kompetencijos*.²

Nors suaugusiems būdingi ir išoriniai motyvai, tačiau pirmąją vidinę motyvaciją (troškimas jausti pasitenkinimą darbu, savigarba, gyvenimo kokybė), teigia J. Dautaras ir N. Rukštelienė, G. Linkaitytė ir V. Širvaitytė. [21; 45, p. 35] Vidinės motyvacijos reikšmingumo didėjimas suteikia galimybę vykdyti savivalda grindžiamam mokymuisi, tačiau toks mokymasis, kai pats asmuo imasi iniciatyvos, nusistato mokymosi tikslus, organizuoja išteklius, renkasi tinkamas strategijas ir pats vertina savo mokymąsi, Lietuvoje dar nėra populiarus.

Anot A. Zulumskytės, asmens poreikį keisti dažnai sąlygoja sudėtingos vidinės ar išorinės aplinkybės, tokios kaip:

- sudėtinga socialinė/ekonominė padėtis: mažos pajamos verčia ieškoti geriau apmokamo darbo, o tai reikalauja geresnio pasirengimo;
- poreikis rasti savo vietą visuomenėje: atitinkamą išsilavinimą liudijantis dokumentas (atestatas, diplomas) ženklina žmogaus savęs įtvirtinimą bendruomenėje;
- psichosocialinės problemos: psichologinis teroras šeimoje, vienišumas, nepasitikėjimas savo jėgomis, nepilnavertiškumo kompleksai. [79, p. 185]

² Prieiga per internetą (2008-01-12): http://www.pprc.lt/atestacija/nauja/S_Sauleniene.ppt

Šie veiksniai gali ilginiui tapti asmens poreikio nuolatiniam tobulinimuisi požymiais. Tačiau sistemingam ir kryptingam mokymuisi reikalinga stipri motyvacija, tokia kaip veiksmų ir elgesio žadinimas ir skatinimas. [17, p. 44]

Švietimo organizacijos, skirtingai nei verslo įstaigos, nesusiduria su nekvalifikuotais ir nemotyvuotais darbuotojais. Mokyklos – tai specialistų organizacijos, teigia R. Želvys. Naujai atėję dirbti mokytojai gali stokoti įgūdžių, bet jie turi žinių bagažą ir motyvaciją dirbti. [81, p.76]

J. Dautaras ir N. Rukštelienė cituoja M. Barkauskaitę, kuri teigia, kad „besimokančios institucijos radimasis priklauso nuo joje dirbančių pedagogų teigiamo požiūrio į kaitą, aktyvios bendros veiklos, gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti, sutelktumo, kūrybiškumo, atsakingumo moksleiviams ir visuomenei. Nuolat besimokantys pedagogai daro įtaką vidinei ir išorinei ugdymo institucijos darbo, veiklos kultūrai, skatina bendruomenę domėtis naujovėmis, jas diegti savo veikloje, taip nuosekliai pereinant nuo kvalifikacijos kėlimo prie nuolatinio mokymosi.“ [21, p. 78]

Remiantis V. Rudzinskienės atliktu tyrimu, galima teigti, kad mokytojų kvalifikacijos kėlimo motyvaciją skatinantys veiksniai yra vidinis poreikis tobulėti, noras kūrybiškai dirbti, atsakomybė prieš moksleivius, siekimas aukštesnės profesinės kompetencijos ir poreikis žinoti švietimo naujoves. [64]

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant mokytojų kvalifikacijos kėlimo kokybės, reikia tinkamai identifikuoti tobulinimosi poreikius bei motyvus ir juos nuolatos formuoti. Šiame kontekste ypač svarbi tampa paties darbuotojo motyvacija, kuri padeda siekti mokymosi proceso efektyvumo, ir nuolatinis viso personalo skatinimas mokytis ir tobulėti. Darbuotojų motyvavimo sistemos turi būti lanksčios, prisitaikančios prie individualių asmens poreikių ir reikalavimų, siekiant išlaikyti organizacijos interesų ir darbuotojų lūkesčių pusiausvyrą.

2.5. Mokytojų rengimo ir kompetencijų tobulinimo problemos Lietuvoje

Su pedagogų kompetencijų tobulinimo problemomis susiduriama jau pirmojoje kompetencijų tobulinimo pakopoje – aukštojoje mokykloje. Šios problemos įvardinamos kaip reikšminės, rengiant jaunos specialistus. B. Simonaitienės 2006 m. atlikta pedagogų rengimo būklės analizė (projektas „Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystimosi švietimo kontekste“) leidžia teigti, kad yra nepakankama pedagogus rengiančių studijų programų absolventų kompetencija, todėl studentai, baigiantys šias studijas, nėra parengti dirbti šiuolaikiniais mokytojais. [67]

Pasak B. Simonaitienės, aktuali ir studijuojančiųjų motyvacija: penktadalis studentų nėra motyvuoti tapti mokytojais, ketvirtadalis apklaustųjų pedagoginės praktikos metu įsitikino, kad „mokyklose susiklosčiusi realybė neatitinka jų profesinių lūkesčių“, 1,9 proc. planuoja užsiimti pedagogine veikla užsienyje. Mokytojo specialybės prestižo nebuvimas daro įtaką studentų

apsisprendimui. Besimokančiųjų pagrindinis tikslas – įgyti aukštojo mokslo diplomą. Mokytojais nori ir planuoja dirbti penktadalis pedagogus rengiančių universitetinių studijų absolventų ir trečdalis kolegijų absolventų. [67]

Remiantis esama situacija, galima teigti, kad studijų programos turėtų siekti efektyvaus kompetencijų tobulinimo ir aprėpti gerokai platesnį mokytojo veiklų ir vaidmenų spektrą.

Išanalizavus V. Rudzinskienės 2004 m. atlikto tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad Pedagogų profesinės raidos centro kvalifikacijos kėlimo programose dažniausiai dalyvavo 41-45 metų amžiaus ir daugiau nei 50 metų amžiaus mokytojai. [53] Tai rodo, kad vyresnio amžiaus pedagogai jaučia didesnę poreikį tobulintis, nes jie aukštąsias mokyklas yra baigę sovietmečiu ir jų žinios, esant greitai informacijos kaitai, yra morališkai pasenusios ir jas būtina atnaujinti ir pagilinti.

V. Adaškevičienė ir D. Žvirdauskas išskiria neformalaus pedagogų mokymosi kompetencijų pripažinimo problemas:

- Nėra pakankamos teisinės bazės;
- Pedagogų rengimo koncepcijoje nenumatyta galimybė pripažinti pedagoginės veiklos metu įgytus mokymosi pasiekimus;
- Mokytojo profesijos kompetencijų apraše pateiktos kompetencijos kol kas nėra pripažintos pačių mokytojų;
- Nerealizuota nauja mokytojų atestacijos metodika. [4]

Šios problemos verčia peržiūrėti pedagogų ruošimo ir dirbančių pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemą.

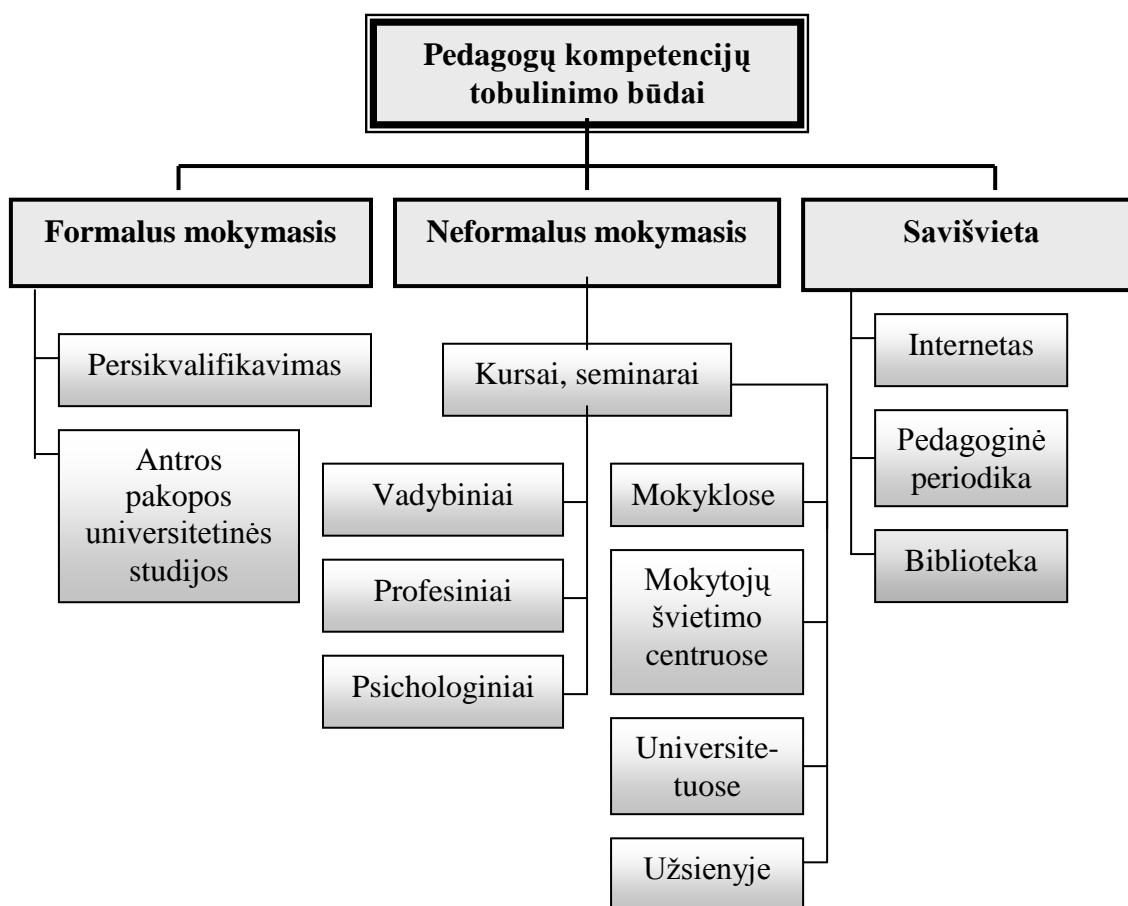
Anot M. Briedžio ir R. Čiužo, šių neišvengiamų pertvarkų priežastys: sparti ekonomikos ir technologijų raida pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje; nauji prioritetai po integracijos į Europos Sąjungą; stiprėjantis ryšys su darbo rinka ir praktinių gyvenimų; naujos švietimo kokybės, kompetencijų ir prioritetų supratimo formavimasis. Tai įgalino keisti ugdymo turinį ir ugdymo procesą. Kilo būtinybė atnaujinti:

- mokytojų rengimo programas;
- mokyklų vadovų rengimą;
- mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistemą;
- mokytojų veiklos vertinimą. [14]

Apibendrinant pedagogų rengimo ir kompetencijų tobulinimo problemas Lietuvoje, galima teigti, kad dar nėra sukurta efektyviai veikianti ir sisteminga švietimo darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programa.

2.6. Švietimo darbuotojų mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo vietų analizė

Šiuo metu Lietuvos pedagogai turi galimybę tobulinti savo profesinę kvalifikaciją trimis lygmenimis: formalusis (perkvalifikavimas, antrosios pakopos universitetinės studijos); neformalusis suaugusiųjų švietimo mokymasis kvalifikacijos kėlimo institucijose; savišvieta, kaip saviugdos komponentas (žr. 7 pav.). [70]



7 pav. Pedagogų kompetencijų tobulinimo būdai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Švietimo gairėmis, 2003-2012

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo paskirtis – sudaryti asmeniui sąlygas mokytis visą gyvenimą, tenkinant pažintinius, savirealizacijos poreikius, kelti įgytą kvalifikaciją ir įgyti papildomų kvalifikacijų. LR Švietimo įstatymo pakeitimo Įstatyme yra įteisinta ir savišvieta, kurios paskirtis – „suteikti asmeniui galimybes nuolat savarankiškai mokytis, remiantis supančia informacijos erdve ir iš kitų perimama gyvenimo patirtimi. Savišvietos būdu asmens įgyta kompetencija vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka gali būti pripažįstama, kaip formaliojo švietimo programos arba kvalifikacijos dalis“. [41]

1992 metais Lietuvoje buvo įvykdyta pedagogų kvalifikacijos kėlimo decentralizacija. Šalia kvalifikacijos kėlimo institutų atsirado regioniniai švietimo centrai, kvalifikacijos kėlimo fakultetai

prie aukštųjų mokyklų. Analizuojant decentralizacijos ir centralizacijos privalumus, galima teigti, jog decentralizacija skatina demokratijos plėtrą ir stiprinimą, priartina sprendimų priėmimo procesą prie pedagoginės bendruomenės, o centralizacija gali greičiau pertvarkyti ir modernizuoti pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemą visos šalies mastu. [6, p.9]

Šalies pedagogai kvalifikaciją kelti gali skirtinguose institutuose: specializuotuose kvalifikacijos kėlimo centruose, mokytojų švietimo centruose, valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos kėlimo padaliniuose, mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose.

1999 m. R. Želvys kritiškai įvertino šalies kvalifikacijos kėlimo centrus. Remdamasis atliktu švietimo įstaigų darbuotojų nuomonių tyrimu, autorius teigia, kad menkai įvertintos universitetų galimybės tapti kvalifikacijos kėlimo kursų vieta; populiariausi regioniniai švietimo centrai dėl mažesnių finansinių sąnaudų. [80, p. 197] 2004 m. analogišką pedagogų požiūrio kvalifikacijos kėlimo sistemą tyrimą atliko P. Pečiuliauskienė ir S. Cvirkienė. Tyrimo rezultatai parodė, kad kvalifikacijos kėlimo sistemos decentralizacija šalies pedagogų vertinama teigiamai: tai padeda taupyti laiką, dažnesnis dalyvavimas seminaruose, geresnis kvalifikacinių poreikių tenkinimas, prieinamesnė informacija apie renginius. [58]

Remiantis EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) – ekspertų atlikta Lietuvos švietimo sistemos reformos analize, galima apibendrintai teigti, kad kvalifikacijos kėlimo programų tiekėjai privalėtų labiau orientuotis į mokytojų tobulinimą mokykloje ir mokymą visai mokyklai, o ne siųsti pavienius mokytojus kelti kvalifikaciją už mokyklos ribų. Kvalifikacijos kėlimo tikslas turėtų būti pačios mokyklos keitimas ir tobulėjimas, o ne atskirų mokytojų kvalifikacijos kėlimas. [25, p. 9]

2.7. Mokytojų kvalifikacijos kėlimo vidaus politika bei strategijos kūrimas

Tradiciškai mokytojų profesinio tobulinimosi pagrindą sudaro kursų bei seminarų lankymas. Per pastaruosius kelerius metus vis daugiau dėmesio kreipiama į švietimo darbuotojų tobulinimąsi pačioje įstaigoje. Šiuo atveju siekiama tobulinti darbuotojų, kaip komandos, darbą, taip pat ir kiekvieno jų mąstymą bei veiklą.

Kvalifikacijos kėlimo pačioje švietimo įstaigoje idėją itin palaiko nacionalinė Anglijos ir Velso švietimo politika. Remiantis šia koncepcija galima teigti, kad kiekviena mokykla privalo turėti individualią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politiką ir strategiją, skirti pakankamai laiko ir išteklių jai įgyvendinti. Tačiau ligi šiol buvo ieškoma greito ir lengvo sprendimo – konsultantų iš išorės, teikiančių tik skubotą ir vienkartinę pagalbą. Kvalifikacijos kėlimo problemos sprendžiamos epizodiškai: įvardijami poreikiai, o vėliau ieškoma greitų sprendimų, griežtų finansinių apribojimų sąlygomis. Tokios veiklos padariniai – trumpalaikiai ir neefektyvūs. Galima teigti, kad

neskatinamas platesnis, didesnius tikslus keliantis požiūris į mokytojo kvalifikacijos kėlimą. Tik toks mokymas yra geras, kuris vyksta nuolat, sistemingai, plėtojasi ir nebūtinai būna saistomas dabar iškilusių problemų. Efektyvus darbuotojų tobulinimasis, nors ir gali atsižvelgti į trumpalaikius poreikius, jais neapsiriboja, siekia ilgalaikių tikslų.

Mokyklos investicijos į žmogiškuosius išteklius yra ypač svarbios. Ne mažiau reikšmingos yra vidinės mokyklos sąlygos, skatinančios ir palaikančios mokytojų tobulėjimo procesus. Pastaraisiais metais vis didesnis dėmesys kreipiamas į mokytojų kvalifikacijos kėlimą pačioje mokykloje. Taigi mokyklos turi turėti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politiką, skirti laiko ir išteklių jai įgyvendinti. [36].

Veiksmingos strategijos, kurios švietimo darbuotojų mokymą susietų su įstaigos tobulinimu, privalo tenkinti du esminius kriterijus: pirma, jos turi būti susijusios su mokyklos veikla ir ją gerinti, o antra, jos turėtų sieti ir stiprinti kitas mokyklos organizacijos vidines ypatybes. Jei mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa neskatina visos mokyklos sistemingo tobulinimo, ta veikla paprastai tampa strategiškai nereikšminga.

Siekdama išlikti efektyviai dirbanti ir novatyvi, atvira kaitai ir konkurencijai, besimokančios organizacijos koncepcija besiremianti mokykla privalo keisti tradicinį mokytojų požiūrį į kompetencijų tobulinimą kaip atskirą nuo mokyklos politikos ir strategijos procesą. Ieškant skuboto problemų sprendimo nukenčia ne tik ugdymo procesas, bet ir visa mokykla. Veiksmingos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politikos ir strategijos parengimas išspręstų daug problemų organizuojant darbuotojų mokymus ir netrukdytų sklandžiai vykti ugdymo procesui mokykloje.

Atsižvelgiant į Didžiosios Britanijos patirtį, mokyklos darbuotojų tobulinimo politika turėtų remtis šiais dalykais:

- Reikėtų sutelkti dėmesį į mokyklos poreikius ir tiems poreikiams tenkinti būtina profesinį tobulinimą.
- Mokytojų atestavimas turi padėti susieti individualius ir visos mokyklos poreikius.
- Reikia įsisąmoninti, kad kiekvienas mokytojas turi teisę profesiskai tobulėti, todėl reikia tikslingiau paskirstyti galimybes kelti kvalifikaciją.
- Kadangi profesinis tobulinimas turi padėti mokytojams, dirbantiems tam tikrose srityse, žiniomis ir įgūdžiais, įgytais keliant kvalifikaciją, tuo turėtų būti nelaukiant pasinaudota mokyklos labui.
- Turėtų būti sistema, kaip kvalifikaciją kėlusiems darbuotojams skleisti savo naujas žinias ir įgūdžius.
- Profesinio mokymo renginių planus ir taikymą reikėtų patobulinti.
- Informaciją apie kitur vykstančius kursus reikėtų lyginti ir tikrinti, ar ji atitinka mokyklos poreikius.

- Mokykloje vykstančius kvalifikacijos kėlimas ir ne mokykloje vykstantys kursai turėtų vieni kitus papildyti.
- Darbuotojų tobulinimasis turi būti įtrauktas į mokyklos biudžetą ir jos darbo planus [29, p. 63]

Gerinant mokytojų profesinio tobulinimosi sąlygas, daroma įtaka ir jų mokinių ugdymo sąlygoms, todėl svarbu, kad mokykla parengtų gerai apgalvotą mokytojų kvalifikacijos kėlimo politiką. Ji neturėtų apsiriboti tradiciniais modeliais, kai mokytojai dalyvauja ne mokykloje rengiamuose kursuose arba kai mokykloje organizuojami vienkartiniai renginiai. Labai svarbu, kad darbuotojų profesinio tobulinimosi strategijos būtų siejamos su visos mokyklos tobulinimu. Vadinasi, jos turėtų būti susijusios su darbuotojų, kaip komandos, tobulinimu, taip pat su jų mąstysenos ir individualios veiklos raida. Todėl iškyla būtinybė, kad mokytojų mokymas būtų kuo artimesnis mokyklos vidaus problemoms, pritaikytas esamai vidaus situacijai, turėtų tęstinumą ir būtų nuolatinis ir sistemingas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos, kurių darbuotojų tobulinimasis organizuojamas sklandžiai, dažniausiai turi ilgalaikes veiklos programas, kuriose individualūs poreikiai siejami su mokyklos tobulinimo pastangomis. Vienkartiniai renginiai laikomi platesnės strategijos dalimi.

Atlikus literatūros šaltinių analizę galima teigti, kad Lietuvos mokyklose nėra sukurta sisteminga personalo mokymo programa. Dažniausiai pedagogų kvalifikacijos kėlimas susijęs su būtinybe ir nėra derinamas su mokyklos ilgalaikė strategija ir poreikiais. Tuo tarpu išsivysčiusių šalių švietimo įstaigose yra sudaromos vieningos darbuotojų mokymo programos, apimančios daugelio tikslų įgyvendinimą. Todėl mūsų tyrimas organizuotas siekiant identifikuoti mokytojų kvalifikacijos kėlimo problemas ir pateikti efektyvios kvalifikavimosi strategijos sudarymo galimybes.

3. UKMERGĖS MIESTO MOKYKLŲ VADOVŲ IR MOKYTOJŲ

TYRIMO EIGA

3.1. Mokyklų personalo mokymo tyrimo metodai ir anketos bei interviu klausimyno pagrindimas

Lietuvoje 2008-2009 mokslo metų pradžioje veikė 1415 bendrojo lavinimo mokyklų. Bendrojo lavinimo mokyklose 2008-2009 mokslo metų pradžioje dirbo 41 tūkst. pedagogų, 39 tūkst., arba 94 proc., jų turėjo aukštąjį išsilavinimą. Trečdalis mokytojų buvo 50 m. amžiaus ir vyresni (2008 m. - 33 proc., 2007 m. - 31 proc., 2006 m. - 29 proc.), beveik 10 proc. mokytojų - 60 metų ir vyresni. Moterys pedagogės sudarė 87 proc., mokyklų vadovės (direktorės) - 67 procentus [51]

Lietuvoje mokytojų kvalifikacija vertinama pagal įgytas kvalifikacines kategorijas: mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto. Kasmet atestuotų mokytojų skaičius bendrojo lavinimo mokyklose padidėja. Remiantis Ukmergės Švietimo skyriaus pateiktais duomenimis, Ukmergės rajono mokytojai kvalifikaciją kėlė 4,26 dienas per metus (imtas 3 metų vidurkis). Tai atitinka Švietimo įstatymo numatytą mokytojų kvalifikacijos kėlimui skirtų 5 dienų skaičių.

2 lentelė

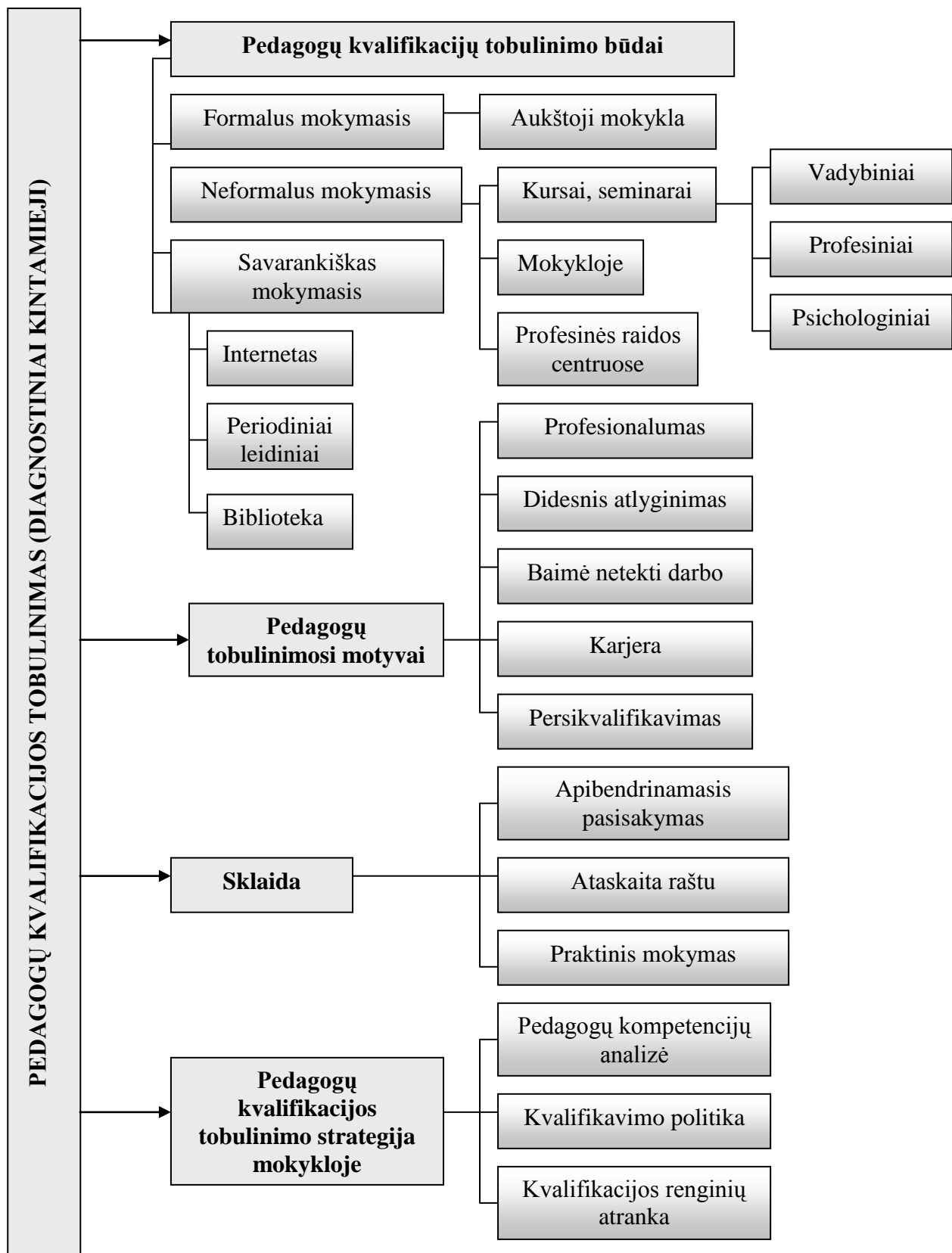
Ukmergės r. mokytojų, 2007-2008 m. įgijusių aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, skaičius ir procentinė išraiška

	2007 m.		2008 m.	
	Sk.	%	Sk.	%
Ekspertai	6	0,8	7	0,9.
Metodininkai	182	23,3	194	25,1
Vyr. mokytojai	454	58,2	456	59
Mokytojai	89	11,4.	53	6,9
Iš viso:	731	100	710	100

Šaltinis: Ukmergės r. Švietimo skyriaus pateikti duomenys

Ukmergės rajone 2008 m. buvo atestuota 710 mokytojų, kurie įgijo aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Lyginant su 2007 m., atestuotų mokytojų skaičius rajone sumažėjo (žr. 2 lentelę).

Šiame darbe naudojamas kokybinis (interviu mokyklų vadovams) ir kiekybinis (mokytojų anketinė apklausa) tyrimas (Ukmergės m. mokyklų direktorių ir mokytojų apklausa). Tyrimas vyko mėnesio laikotarpyje.



8 pav. Diagnostiniai kintamieji

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo eiga suskirstyta į kelis etapus:

1. Tyrimo institucijų pasirinkimas.

2. Tyrimo schemos parengimas.
3. Tyrimo įrankių parengimas.
4. Tyrimas vykdytas Ukmergės miesto švietimo įstaigose.
5. Gautų duomenų analizė, išvadų parengimas.

Aptarus magistrinio darbo tyrimo metodologiją (metodologines nuostatas, tyrimo duomenų analizę, statistinių duomenų apdorojimo metodiką), nustačius tyrimo diagnostinius kintamuosius (8 pav.) sudaryti interviu Ukmergės m. mokyklų direktoriams ir anketos mokytojams. Diagnostiniai kintamieji nustatyti remiantis Lietuvos respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos švietimo koncepcija, R. Želvio, J. Dautaro ir N. Rukštelienės, P. Pečiuliauskienės ir S. Cvirkienės, A. Dobrynino, A. Tureikytės ir kt. atliktais moksliniais tyrimais. [41; 42; 80; 81; 21; 58, 54]

Kokybinio tyrimo, interviu su mokyklų vadovais, vykdymas – akivaizdinis, naudojantis iš anksto parengtais klausimais. Klausimyną sudarė 29 nestruktūrizuoti ir 12 struktūrizuotų klausimų, kurie sudaryti remiantis diagnostinių kintamųjų paveikslu ir moksliniais tyrimais:

- *Mokymosi visą gyvenimą motyvacija* [22] – 7, 9, 10 struktūrizuoti klausimai.

Interviu klausimai padėjo atskleisti direktorių požiūrį į personalo tobulinimą ir paties vadovo vaidmenį šiame procese. Atsakymai fiksuoti protokoluose. Siekta autentiško bendravimo, todėl garso įrašymo technologijos nenaudotos.

Kiekybinis tyrimas, anketinė mokytojų apklausa, vykdytas naudojantis iš anksto parengtais klausimais. Klausimyną sudarė 27 klausimai. Anketos mokytojams klausimynas buvo sudarytas remiantis šiais šaltiniais:

- *Mokymosi visą gyvenimą motyvacija* [22] – 9, 10, 11, 12, 20 klausimai.
- *Mokytojų kvalifikacijos poreikių tenkinimas* [54] – 13, 15, 17, 18 klausimai.
- *Švietimas ir mokslas* [71] – 24 klausimas.
- *Želvys, R. Švietimo vadyba ir kaita* [80, p.163] – 23 klausimas.

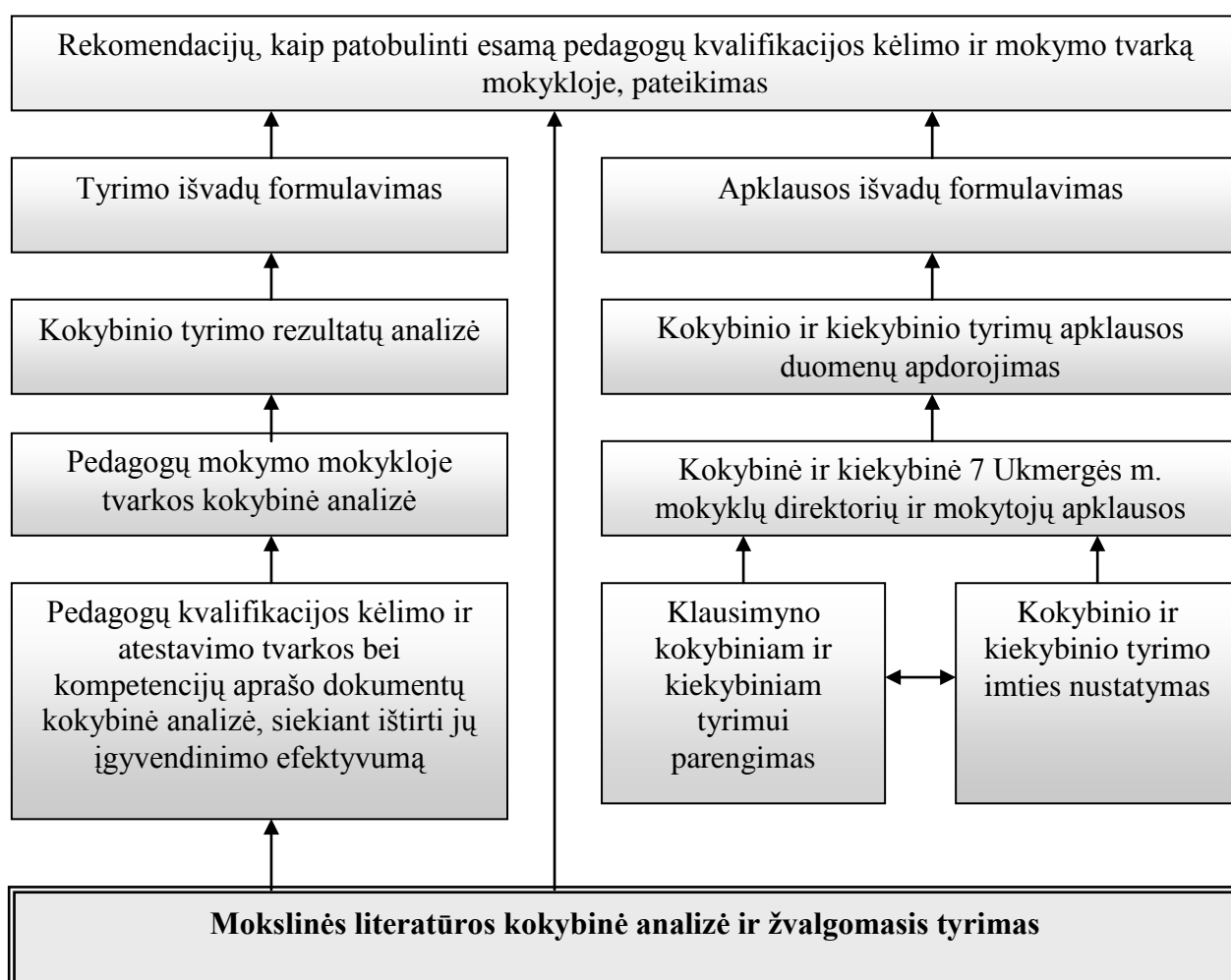
Kiti anketos klausimai buvo parengti atsižvelgus į mokytojų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo galimybes bei reikalavimus.

Anketos klausimus sąlyginai galima suskirstyti į šiuos blokus:

- Mokytojų kontingento pasiskirstymas pagal demografinius socialinius požymius (1-6 klausimai);
- Mokytojų kvalifikacijų kėlimo būdai ir veiklos dažnis (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 klausimai);
- Mokytojų tobulinimosi motyvai ir jų skatinimo būdai (8, 9, 10, 11, 20 klausimai);
- Mokytojų profesinės patirties sklaida (21, 22 klausimai);
- Mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistema ir strategija mokykloje (7, 23, 24, 25, 26, 27 klausimai).

Anketinė apklausa vykdyta su mokyklų vadovų pritarimu ir pagalba, išdalinant mokytojams anketas susirinkimo metu. Anketos buvo pateiktos popieriniame variante. Tyrimas vyko dalyvaujant mokyklos direktoriams.

Apklausoje dalyvavo 7 Ukmergės miesto bendrojo lavinimo mokyklos, kuriose vidutiniškai dirba apie 46 mokytojus. Šios mokyklos teikia pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą. Jose dirba pedagogai, turintys įvairias kvalifikacines kategorijas. Tiriamieji buvo pasirinkti atsitiktinai. Apklausoje jie dalyvavo savanoriškai. Apklausiant respondentus remtasi bendra tyrimo etikos ypatybe - leidimo gavimu. [35] Atsižvelgiant į tiriamųjų sutikimo dalyvauti tyrime koncepciją, apklausa mokyklose pradėta vykdyti tik tuomet, kai buvo gautas kiekvieno respondento sutikimas. Prieš pradėdant anketinę apklausą, tiriamieji supažindinami su tyrimo tikslu, aktualumu, metodikos reikalavimais. Tyrime buvo laikomasi laisvo apsisprendimo aspekto - tai respondento galimybė atsisakyti dalyvauti apklausoje. Tiriamiesiems buvo garantuotas jų anonimiškumas, kuriuo siekiama gauti nuoširdžius, autentiškus respondentų atsakymus.



9 pav. Tyrimo logikos schema

Tyrimo logikos schema apibendrintai pateikiama 9 pav., kuriame nuosekliai pavaizduota darbo veiklos eiga. Atlikus statistinę tyrimo duomenų analizę, suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos, kaip tobulinti bendrą švietimo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą ir metodiką.

3.2. Statistinių duomenų apdorojimo metodikos pagrindimas

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta taikant SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) statistinių duomenų apdorojimo programą (SPSS for Windows 14.0). Tyrimo paveikslai sudaryti ir pateikti naudojant MS Excel programą.

Anketinės apklausos metu surinktų duomenų apdorojimui taikyti šie statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika, chi kvadrato kriterijų, stjudento (t) kriterijų, koreliacinė analizė.

Aprašomoji statistika - tai duomenų susistemavimo ir grafinio atvaizdavimo metodai. [20] Aprašomoji statistinė analizė leido įvertinti mokyklų vadovų ir mokytojų kvalifikacinio ugdymo komponentų įvertinimo dažnumą, pateikiant atskirų komponentų procentinių dažnių reitingus. Buvo vertinamas atsakymų į anketos klausimus procentinis dažnis tiriamųjų grupėse.

Atsakymų dažnio skirtumo patikimumas tikrintas **Chi kvadrato χ^2 kriterijumi**. χ^2 suderinamumo kriterijus naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti. χ^2 kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, t. y. tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys suderinamas su teoriniu modeliu. [20]

Lyginant požymio pasikartojimo dažnį tarp dviejų tiriamųjų grupių, taikytas **Stjudento (t) kriterijus** nepriklausomoms imtims. Šis kriterijus parodo, koks yra imčių vidurkių skirtumų ir santykinės bendrosios dispersijos santykis. [38, p. 87]

Koreliacinė analizė leido išvelgti statistinę priklausomybę tarp kintamųjų. Koreliacinė analizė atlikta naudojant Spirmeno koeficientą. Spirmeno koreliacijos koeficientas matuoja tiesinę kintamųjų priklausomybę. Kuo koeficientas absoliučiuoju didumu didesnis, tuo priklausomybė stipresnė. Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginę kintamųjų priklausomybę, neigiamas – atvirkštinę. [20]

Statistiniams skirtumams nustatyti naudoti tokie statistinių išvadų patikimumo lygiai:

- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, laikoma, kad skirtumas statistiškai reikšmingas,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$ - skirtumas esminis,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,001$ – skirtumas labai ryškus,
- kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,0001$ – visiškas skirtumas,
- kai reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$ – skirtumai statistiškai nereikšmingi. [11]

3.3. Tyrimo imties charakteristikos

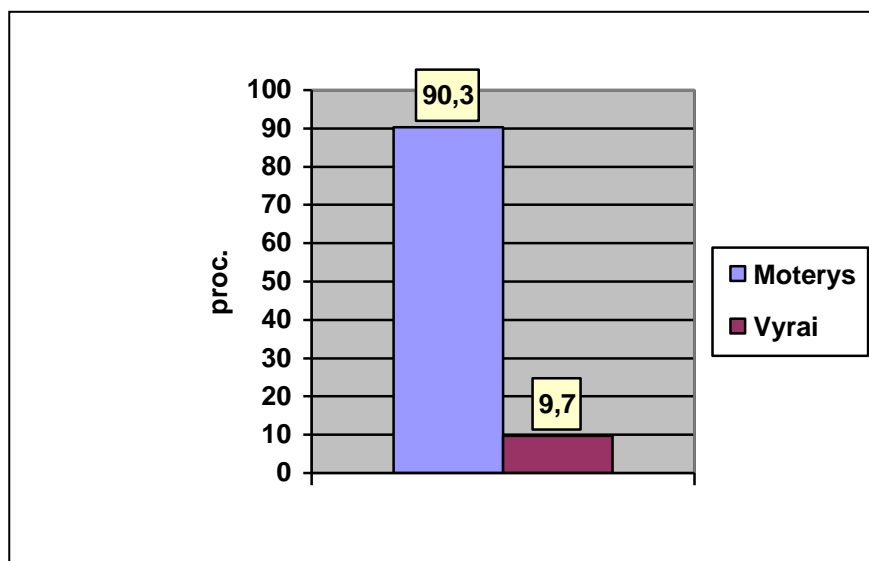
3 lentelė

Respondentai (mokytojai) iš Ukmergės miesto mokyklų

<i>Mokytojai</i>			
Požymiai		N	Proc.
Lytis	Moteris	186	90,3
	Vyras	20	9,7
	<i>Iš viso</i>	206	100,0
Amžius	Iki 25 metų	8	3,9
	25-30 metų	2	1,0
	30-40 metų	41	19,9
	40-50 metų	109	52,9
	Virš 50 metų	46	22,3
	<i>Iš viso</i>	206	100,0
Kvalifikacinė kategorija	Neatestuotas	4	1,9
	Mokytojas	12	5,8
	Vyresnysis mokytojas	96	46,6
	Mokytojas metodininkas	90	43,7
	Mokytojas ekspertas	4	1,9
	<i>Iš viso</i>	206	100,0
Pedagoginio darbo stažas	Iki 5 metų	10	4,9
	5-10 metų	4	1,9
	10-15 metų	23	11,2
	15-20 metų	52	25,2
	Virš 20 metų	117	56,8
	<i>Iš viso</i>	206	100,0
Dėstomas dalykas	Kalbos	62	30,1
	Gamtos mokslai	30	14,6
	Socialiniai mokslai	30	14,6
	Menai	20	9,7
	Kiti	64	31,1
	<i>Iš viso</i>	206	100,0

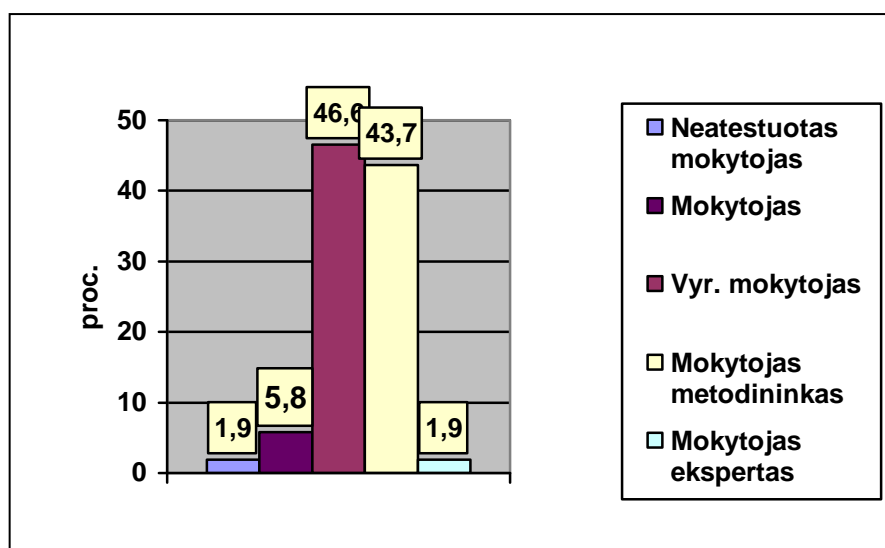
Iš viso apklausta 213 respondentų – 7 iš jų – mokyklų vadovai ir 206 – mokytojai (žr. 3 lentelę). Mokytojų apklausai imtis skaičiuota naudojantis V. I. Paniotto formulę. [20] Remiantis šia formule, gaunama tiriamųjų imtis 5proc. tikslumo paklaida su 0,945 tikimybe. Atlikus

skaičiavimus, nustatyta, kad norint padaryti išvadas, reikia apklausti 212 mokytojų. Buvo išdalinta 220 anketų, grįžo – 206. 14 mokytojų nepanoro pildyti anketų. Interviu apklausti 7 miesto mokyklų vadovai, kurie noriai dalyvavo apklausoje.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį procentais

Tirto mokytojų kontingento pasiskirstymas pagal pagrindinius socialinius demografinius požymius atsispindi 3 lentelėje. Akivaizdu, jog mokyklose vyrauja moteriški kolektyvai, nes didžiąją dalį tyrime dalyvavusių (90,3proc.) sudaro moterys, likusiąją (9,7proc.) – vyrai (10 pav.) Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad mokytojo profesija yra paklausesnė moterų tarpe.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Kvalifikacijos kėlimas yra gana svarbus kiekvienam mokytojui. Matyti, kad tyrime dalyvauja mokytojai, turintys įvairias kvalifikacines kategorijas – 46,6proc. vyresniųjų mokytojų, 43,7proc. mokytojų metodininkų, 5,8proc. mokytojų ir po 1,9proc. neatestuotų mokytojų ir mokytojų ekspertų (žr. 11 pav.).

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad didžiausias procentas apklaustų pedagogų turi vyresniojo mokytojo (46,9proc.) ir mokytojo metodininko (43,7proc.) kvalifikacinę kategoriją. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, jog padaugėjo jaunesniojo amžiaus pedagogų, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (25,4proc.). Mokytojo metodininko ir eksperto kvalifikacinę kategoriją dažniausiai turi pedagogai, mokyklose dirbę kelias dešimtis metų ir sukaukę didelę pedagoginę patirtį. Apklausoje dalyvavo 90 mokytojų metodininkų ir 4 mokytojai ekspertai. Dauguma šių mokytojų yra žinomi rajono mokytojų tarpe, nuolat organizuoja įvairius kursus ir seminarus, rašo pedagoginiams žurnalams skirtus straipsnius, šia patirtimi dalinasi su kitais Lietuvos pedagogais. Iš 206 apklausoje dalyvavusių mokytojų, 4 neturi jokios kvalifikacinės kategorijos (žr. 3 lentelę). Tai jauni, neseniai pradėję dirbti mokytojai. Šis skaičius taip pat įrodo, kad Ukmergės miesto mokyklose dirba labai mažas skaičius jaunų specialistų, neseniai įgijusių mokytojo profesiją.

Pagal dėstomą dalyką apklausoje daugiausiai dalyvavo kalbininkų ir kitų dalykų atstovų (30,1proc.), mažiausiai – menų (9,7proc.) (žr. 3 lentelę). Tai atitinka ir tarpdalykinį mokytojų pasiskirstymą mokyklose: menų mokytojai sudaro mažiausią mokytojų dalį miesto mokyklose.

Tyrime dalyvavo didesnę pedagoginę patirtį turintys mokytojai – 56,8proc. mokytojų, turinčių didesnę nei 20 metų pedagoginio darbo stažą, 25,2proc. – nuo 15 iki 20 metų ir likusieji turintys iki 15 metų pedagoginį stažą. Akivaizdu, jog Ukmergės miesto mokyklose dirba nemažą pedagoginio darbo stažą turintys mokytojai. Nustatyta, kad daugelis respondentų (52,9proc.) yra vidutinio amžiaus (40-50 metų) (žr. 3 lentelę). Gauti rezultatai rodo, jog dirbančių pedagogų amžius senėja. Vis mažiau jaunų specialistų ateina dirbti į rajono mokyklas. Tai sąlygoja mažėjantis mokytojo profesijos populiarumas. Galima teigti, jog jauni pedagogai renkasi kitas veiklos sritis, patrauklesnes, nei darbas mokykloje.

Tirto mokyklų direktorių kontingento pasiskirstymas pagal pagrindinius socialinius demografinius požymius atsispindi 4 lentelėje. Pagal amžių respondentai atstovauja kelioms amžiaus grupėms, tačiau daugelis – vyresnės amžiaus grupės - 5 (40 – 50 metų). Tiriamųjų amžiaus vidurkis – 49 metai. Daugumą respondentų sudarė moterys – 5, mažesnę dalį vyrai – 2. Akivaizdu, jog ir švietimo įstaigų vadovų tarpe dominuoja moterys. Visi 7 respondentai turi aukštąjį išsilavinimą, iš jų 5 - aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tiriamieji mokyklų vadovai turi daugiau nei 16 metų pedagoginio darbo stažą ir esamoje organizacijoje dirba ne mažiau 8 metų. Tai rodo,

jog mokykloms vadovauja pakankamai kompetentingi, turintis nemažą darbo stažą ir savo darbą gerai išmanantys vadovai.

4 lentelė

Respondentai (direktoriai) iš Ukmergės miesto mokyklų

Respondentai	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Pedagoginio darbo stažas	Darbo patirtis organizacijoje	Vadovavimo mokyklai darbo stažas
1.	M	51	Aukštasis universitetinis	28	28	3 mėn.
2.	V	41	Aukštasis universitetinis	16	8	8
3.	M	50	Aukštasis	26	9	8
4.	M	57	Aukštasis universitetinis	35	30	21
5.	V	50	Aukštasis	28	2	2
6.	M	45	Aukštasis universitetinis	22	22	6
7.	M	49	Aukštasis universitetinis	25	24	10

Apžvelgus visą tyrimo eigą, galima teigti, jog apklausoje dalyvavo pakankamas skaičius respondentų. Tai leidžia daryti išvadas apie personalo mokymą Ukmergės miesto bendrojo lavinimo pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose. Mokyklų vadovų apklausai buvo teikiamas mažesnis dėmesys. Pagrindiniai respondentai – miesto mokyklų mokytojai. Mokyklų vadovų apklausa tik padėjo aiškiau išvelgti esamą kvalifikacijos kėlimo sistemos ir tvarkos situaciją švietimo įstaigose.

4. PERSONALO MOKYMO TYRIMO UKMERGĖS MIESTO PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE MOKYKLOSE REZULTATAI

4.1. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo būdai ir veiklos dažnis

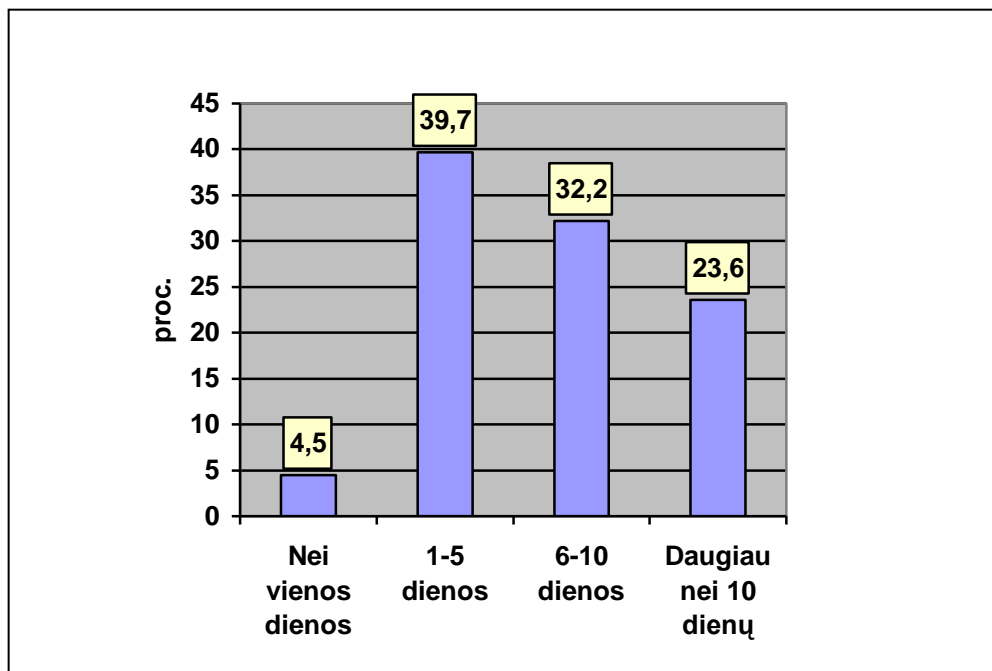
Mokytojų apklausoje buvo teirujamasi apie jų kvalifikacijos kėlimo patirtį. Vienas iš anketos klausimų blokų buvo skirtas kvalifikacijos kėlimo renginių, kuriuose jiems teko dalyvauti nuo 2007 m. rugsėjo 1 d. iki 2008 m. rugsėjo 1 d., dažnumui. Buvo siekiama išsiaiškinti, kiek intensyviai mokytojai kelia savo kvalifikaciją.

Kvalifikacijos kėlimo dažnumui matuoti buvo pasirinktas kvalifikacijos kėlimo renginiuose per 2007/2008 mokslo metus praleistos dienos matas. Per mokslo metus yra organizuojama labai daug įvairių kursų ir seminarų. Mokytojų kvalifikacijų tobulinimui skirtų mokymų trukmė įvairi: 1 dienos, 2-3 dienų, 5 dienų ir tęstiniai.

5 lentelė

17 klausimas: „Kiek dienų Jūs praleidote kvalifikacijos kėlimo renginiuose per 2007/2008 mokslo metus?“

	Sk.	%
1. Nei vienos	9	4,5
2. 1-5	79	39,7
3. 6-10	64	32,2
4. Daugiau nei 10	47	23,6



12 pav. 17 klausimas: „Kiek dienų Jūs praleidote kvalifikacijos kėlimo renginiuose per 2007/2008 mokslo metus?“

Iš 5 pav. aiškiai matyti, kad mokytojų, per metus kvalifikacijos kėlimo renginiuose praleidžiančių daugiau nei 5 dienas, skaičius mažėja, o didžiausias procentas pedagogų savo kvalifikaciją kėlė 1–5 dienas (39,7proc.) per metus (žr. 12 pav.). Galima teigti, jog didžiausia paklausa pedagogų tarpe yra būtent trumpų seminarų. Tam įtakos gali turėti ribotas kvalifikavimuisi skirtų dienų skaičius per metus, finansavimo problemos, taip pat ir vadovų požiūris. Juk trumpi seminarai sukelia mažiau trikdžių mokymo procese, nei ilgai trunkantys mokymai. Mokytojų tobulinimui skirtos lėšos yra apskaičiuojamos pagal mokinio krepšelio metodiką. Tai reiškia, kad tos mokyklos, kuriose mokosi didelis skaičius mokinių turi didesnes galimybes kelti savo darbuotojų kvalifikaciją. Tik 4,5proc. respondentų nei karto nedalyvavo jokiame kvalifikacijos tobulinimo renginyje (žr. 12 pav.). Tam įtakos galėjo turėti nepalankios sąlygos, nekokybiški seminarai, netinkamas laikas ir pan.

6 lentelė

Mokytojų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose per 2007 09 01/2008 09 01 mokslo metus dažnumo pasiskirstymas pagal amžių, proc.

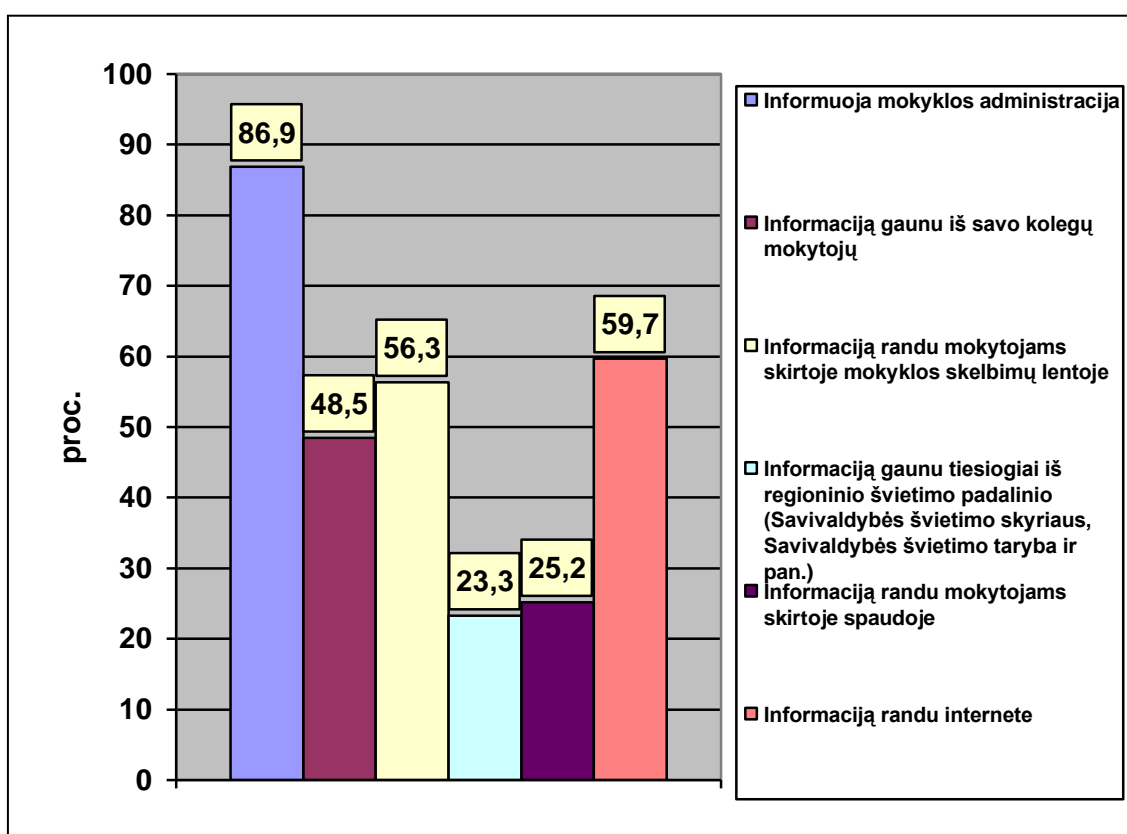
	Nei vienos dienos	1-5 dienos	6-10 dienų	Daugiau nei 10 dienų
Iki 25 m.	44,4	1,3	0,0	6,4
25 – 30m.	0,0	1,3	1,6	0,0
30 – 40m.	22,2	19,0	26,6	14,9
40 – 50m.	22,2	45,6	51,6*	66,0
Virš 50 m.	11,1	32,9	20,3*	12,8
$\chi^2 = 33,45, df = 9, p < 0,000$				

Iš tyrimo rezultatų matyti (žr. 6 lentelę), kad dažniausiai kvalifikacijos kėlimo renginiuose dalyvavo 40-50 metų amžiaus mokytojai. Net 66proc. šio amžiaus pedagogų kvalifikaciją kėlė daugiau nei 10 dienų per metus. Tai rodo, kad vyresni mokytojai siekia neatsilikti nuo sparčių mokslo pokyčių. Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas, kuris rodo, kad seminarų ir kursų lankymo dažnumas siejasi su respondentų amžiumi ($\chi^2 = 33,45, df = 9, p < 0,0001$). Tai leidžia teigti, jog mokytojų amžius įtakoja seminarų ir kursų lankymo dažnumą.

Galima teigti, kad vyresnio amžiaus mokytojai, turintys didesnę darbo stažą, jaučia didesnę poreikį atnaujinti turimas žinias, siekiant prisitaikyti prie aplinkos ir laikmečio pokyčių. Taip pat akivaizdu, kad šiuo metu vykstantis bendrųjų ugdymo programų atnaujinimas daro didelę įtaką intensyviai pedagogų tobulinimosi poreikiui. Tačiau įvertinus tai, kad daugiau nei pusė apklaustų mokytojų kvalifikaciją kėlė daugiau nei 6 dienas per metus (55,8proc.), galima teigti, kad pedagogai aktyviai lanko kvalifikacijos tobulinimo renginius.

15 klausimas: „Iš kokių šaltinių Jūs dažniausiai gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos kėlimui skirtus renginius?“

	Sk.	Proc.
1. Informuoja mokyklos administracija	179	86,9
2. Informaciją gaunu iš savo kolegų mokytojų	100	48,5
3. Informaciją randu mokytojams skirtoje mokyklos skelbimų lentoje	116	56,3
4. Informaciją gaunu tiesiogiai iš regioninio švietimo padalinio (Savivaldybės švietimo skyriaus, Savivaldybės švietimo taryba ir pan.)	48	23,3
5. Informaciją randu mokytojams skirtoje spaudoje	52	25,2
6. Informaciją gaunu metodiniame ratelyje	102	49,5
7. Informaciją platina regioninis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centras	55	26,7
8. Informaciją platina dalykinė mokytojų asociacija (istorijos, chemijos ir pan. mokytojų asociacijos)	7	3,4
9. Informaciją randu internete	123	59,7
10. Informaciją gaunu tiesiogiai iš kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių organizatorių (paskambina telefonu, informaciją apie renginius atsiunčia paprastu arba elektroniniu paštu)	47	22,8
11. Kita	2	1,0



13 pav. 15 klausimas: „Iš kokių šaltinių Jūs dažniausiai gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos kėlimui skirtus renginius?“

Daugiausiai informacijos mokytojams suteikia mokyklos administracija (86,9proc.), maždaug apie pusė apklaustųjų nurodė, kad informaciją susiranda patys internete (59,7proc.), skelbimų

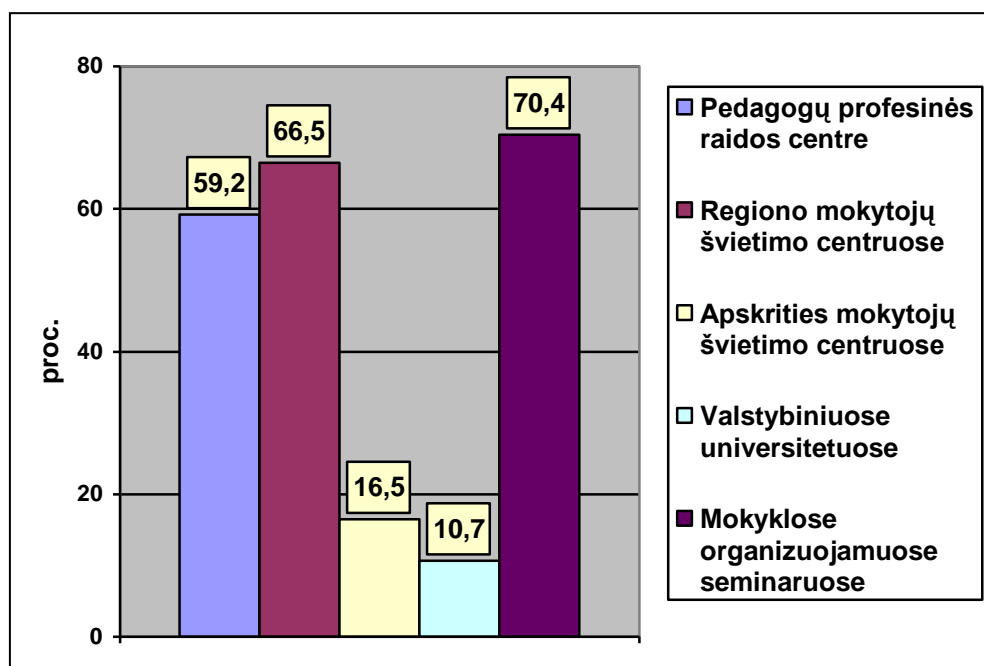
lentoje (56,3proc.) bei iš savo kolegų (48,5proc) (žr. 13 pav.). Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad tik apie ketvirtadalis respondentų informaciją apie kvalifikacijos kėlimą sužino iš regioninio švietimo padalinio (23,3proc.) ir iš mokytojams skirtos spaudos (25,2proc.). Tyrimų duomenys rodo, kad geriausi informacijos šaltiniai – artimiausia mokytojams aplinka (mokykla) ir internetas. Kyla klausimas, kodėl mokytojus nepakankamai informuoja pedagoginė spauda?

Apklaustos rezultatai parodė, kad mokytojai yra pakankamai informuoti apie kvalifikacijos kėlimo renginius. Pedagogai linkę naudotis įvairiais informaciniais šaltiniais, ieškodami informacijos apie profesinius mokymus. Gauti duomenys rodo, kad labiausiai mokytojų kompetencijų tobulinimu rūpinasi mokyklų vadovai ir stengiasi pateikti kuo išsamesnę informaciją (žr. 8 lentelę). Tai rodo, kad mokyklų administracija labiausiai suinteresuota darbuotojų kvalifikacijų kėlimu, tačiau kitos švietimo institucijos vangiai atlieka savo darbą. Tai dar kartą įrodo, kad nėra sukurta vieninga mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistema.

8 lentelė

16 klausimas: „Kokiose institucijose dažniausiai keliate savo kvalifikaciją?“

	Sk.	Proc.
1. Pedagogų profesinės raidos centre	122	59,2
2. Regiono mokytojų švietimo centruose	137	66,5
3. Apskritis mokytojų švietimo centruose	34	16,5
4. Valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos tobulinimo padaliniuose	22	10,7
5. Mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose	145	70,4



14 pav. 16 klausimas: „Kokiose institucijose dažniausiai keliate savo kvalifikaciją?“

Sėkminga švietimo centrų veikla priklauso nuo jų gebėjimo organizuoti informacines mokymosi aplinkas, kurios būtų prieinamos visiems mokytojams ir atitiktų jų poreikius. Iš 14 paveikslo matyti, kad dažniausiai kvalifikacija buvo keliama mokyklose (70,4proc.), regiono Mokytojų švietimo centre (66,5proc.) ir Pedagogų profesinės raidos centre (59,2proc.).

Rajono Mokytojų švietimo centre kvalifikaciniai renginiai organizuojami atsižvelgiant į rajono mokytojų metodinių būrelių pateiktus pageidavimus ir rekomendacijas. Remiantis Ukmergės Mokytojų švietimo centro duomenimis, 2007-2008 mokslo metais šiame centre buvo surengti 35 renginiai, kuriuose dalyvavo 1112 pedagogų. 59,2proc. respondentų kvalifikaciją kėlė ir Pedagogų profesinės raidos centre, tačiau, remiantis miesto mokyklų vadovų apklausos duomenimis, šioje įstaigoje rengiami seminarai praradę efektyvumą ir mažai naudingi mokytojo kvalifikaciniam tobulėjimui. Mažiausiai populiarūs valstybiniai universitetai. Šiose mokymo įstaigose kvalifikaciją kėlė tik 10,7proc. respondentų.

9 lentelė

16 klausimas: „Kokiose institucijose dažniausiai keliate savo kvalifikaciją?“
(atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.)

	Iki 5m.	5-10m.	10-15m.	15-20m.	Virš 20m.
1. Pedagogų profesinės raidos centre	2,5	0,8	10,7	24,6	61,5
2. Regiono mokytojų švietimo centruose	3,6	0,7	13,1	26,3	56,2
3. Apskritis mokytojų švietimo centruose	11,8	2,9	8,8	11,8	64,7
4. Valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos tobulinimo padaliniuose	9,1	0	13,6	27,3	50
5. Mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose	3,4	2,8	10,3	27,6*	55,9*

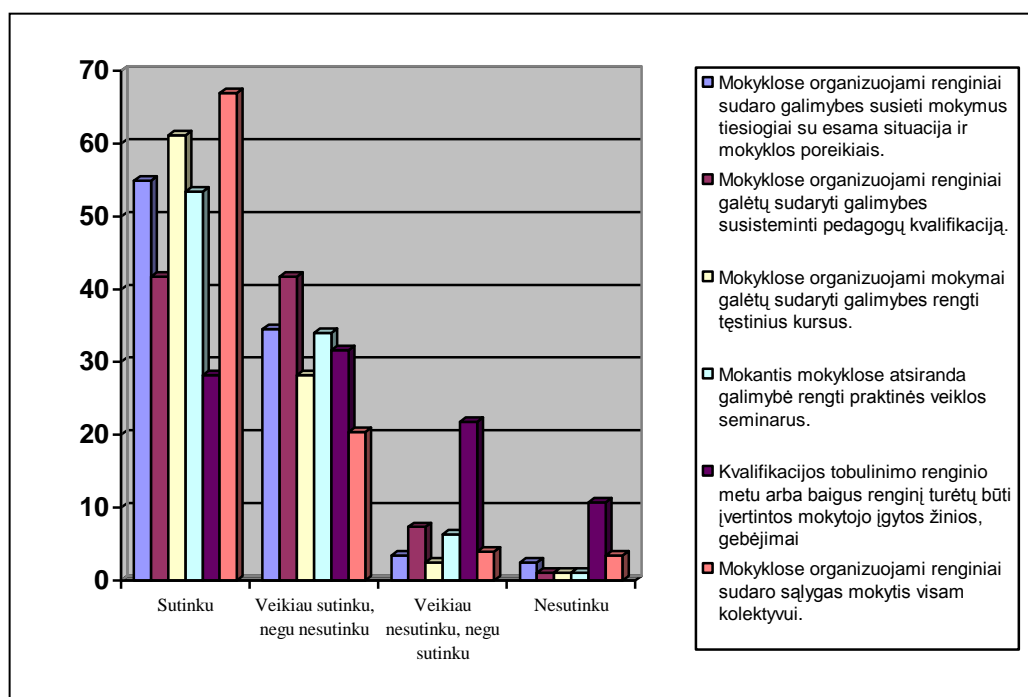
* - statistiškai reikšmingas skirtumas, $p < 0,005$

Dažniausiai mokytojų pasirenkama kvalifikacijų kėlimo vieta – mokykla ir rajono Mokytojų švietimo centras. Mokykloje kvalifikaciją kėlė didžiausias skaičius mokytojų, turinčių 15-20 metų (27,6proc.) ir daugiau nei 20 metų (55,9proc.) stažą. Rasta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi grupių vidurkiai ($p < 0,046$). Rajono Mokytojų švietimo centre kvalifikaciją kėlė taip pat didžiausias skaičius mokytojų, turinčių 15-20 metų (26,3proc.) ir daugiau nei 20 metų (56,2proc.) darbo stažą. Antruoju atveju buvo rasta, kad grupių vidurkiai statistikai nesiskiria ($p > 0,370$).

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad mokytojai renkasi patogesnę ir prieinamesnę jiems mokymosi būdą. Taip pat lemiamą įtaką daro mokyklos vadovų požiūris į personalo mokymo galimybes: darbuotojų mokymas darbo vietoje yra pigesnis ir efektyvesnis, nes tuo pačiu metu gali mokytis visas kolektyvas. Galima teigti, kad mokytojų profesinis tobulinimas ateityje turėtų būti susijęs su darbuotojų kaip komandos tobulinimu.

19 klausimas: „Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais apie kvalifikacijos kėlimą mokyklose (t.y. darbo vietoje)?”

	Sutinku		Veikiau sutinku, negu nesutinku		Veikiau nesutinku, negu sutinku		Nesutinku	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
1. Mokyklose organizuojami renginiai sudaro galimybes susieti mokymus tiesiogiai su esama situacija ir mokyklos poreikiais.	113	57,7	71	36,2	7	3,6	5	2,6
2. Mokyklose organizuojami renginiai galėtų sudaryti galimybes susisteminti pedagogų kvalifikaciją.	86	45,5	86	45,5	15	7,9	2	1,1
3. Mokyklose organizuojami mokymai galėtų sudaryti galimybes rengti tęstinius kursus.	126	66,0	58	30,4	5	2,6	2	1,0
4. Mokantis mokyklose atsiranda galimybė rengti praktinės veiklos seminarus.	110	56,4	70	35,9	13	6,7	2	1,0
5. Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį turėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai	58	30,5	65	34,2	45	23,7	22	11,6
6. Mokyklose organizuojami renginiai sudaro sąlygas mokytis visam kolektyvui.	138	70,8	42	21,5	8	4,1	7	3,6



15 pav. 19 klausimas: „Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais apie kvalifikacijos kėlimą mokyklose (t.y. darbo vietoje)?”

Siekiant detaliau išsiaiškinti mokytojų nuomonę, buvo pateikti teiginiai apie kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimą mokykloje. Remiantis gautais rezultatais matyti, kad didžioji dauguma mokytojų (93,9proc.) pritaria teiginiui, kad mokyklose organizuojami renginiai sudaro

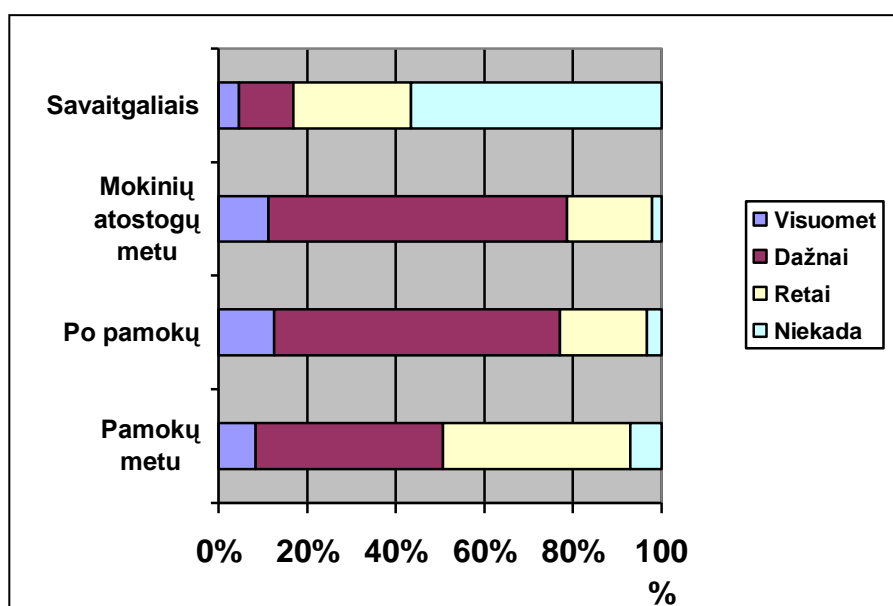
galimybes mokymus tiesiogiai susieti su esama situacija ir mokyklos poreikiais. Tik 2,6proc. respondentų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu (žr. 10 lentelę).

Dauguma mokytojų (91proc.) sutinka, kad mokykloje organizuojami renginiai galėtų sudaryti galimybes susisteminti pedagogų kvalifikaciją (žr. 15 pav.). 92,3proc. mokytojų pritaria teiginiui, kad mokykloje organizuojami renginiai sudaro sąlygas mokytis visam kolektyvui vienu metu. Tęstinių kursų organizavimo galimybė mokykloje taip pat sulaukė didelio mokytojų pritarimo (96,4proc.). Ne mažiau svarbu ir galimybė mokyklose rengti praktinės veiklos seminarus, teigė net 92,3proc. respondentų. Mažiausio pritarimo sulaukė teiginys, kad kvalifikacinio renginio pabaigoje turėtų būti įvertintos mokytojų įgytos žinios ir gebėjimai. Tam nepritaria 35,3proc. apklaustųjų. Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad mokytojai pripažįsta tobulinimosi mokykloje privalumus.

11 lentelė

18 klausimas: „Kada vyko kvalifikacijos kėlimo renginiai, kuriuose Jums teko dalyvauti per pastaruosius trejus metus?“

	Visuomet		Dažnai		Retai		Niekada	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
1. Pamokų metu	13	8,3	66	42,3	66	42,3	11	7,1
2. Po pamokų	23	12,6	118	64,5	36	19,7	6	3,3
3. Mokinių atostogų metu	20	11,2	120	67,4	34	19,1	4	2,2
4. Savaitgaliais	5	4,7	13	12,3	28	26,4	60	56,6



16 pav. 18 klausimas: „Kada vyko kvalifikacijos kėlimo renginiai, kuriuose Jums teko dalyvauti per pastaruosius trejus metus?“

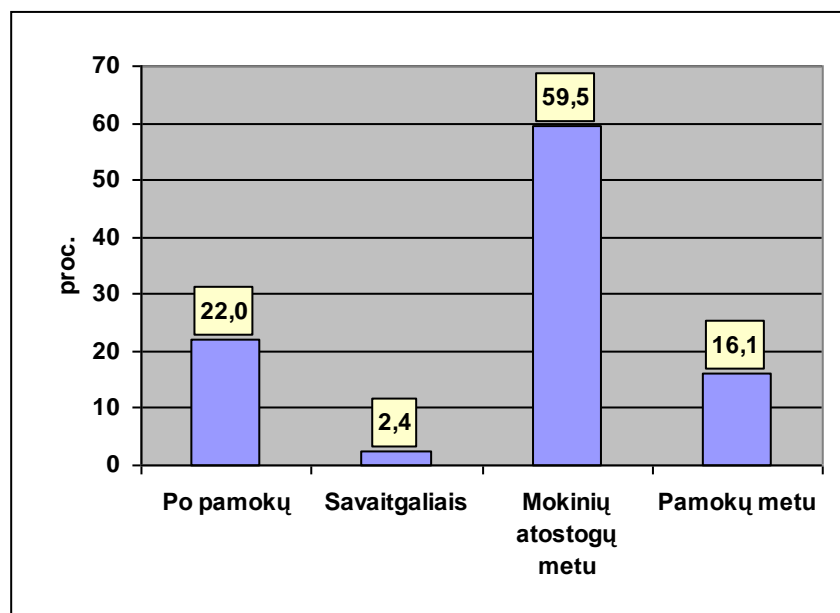
Dažniausiai kvalifikaciniai seminarai vykdavo mokinių atostogų metu (67,4proc) ir po pamokų (64,5proc.) (žr. 11 lentelę, 16 pav.). Mažiau nei pusė apklaustųjų (42,3proc.) nurodė, jog jiems buvo sudarytos sąlygos dalyvauti mokymuose, kai šie vyko pamokų metu. Poilsio dienomis kvalifikaciją tobulino 12,3proc. apklaustų miesto mokytojų. Šie skaičiai rodo, kad mokytojams nėra užtikrintos palankesnės galimybės dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose.

Dažna problema – pavaduojančių mokytojų trūkumas. Todėl neretai vadovai ieško būdų, kaip užkirsti kelią ugdymo proceso trukdymui. Tyrimo rezultatai byloja, jog mokyklų vadovai ne visuomet atsižvelgia į personalo poreikius, nes siekiama užtikrinti kokybišką mokinių ugdymą. Vadovas privalo skatinti personalą tobulėti, kurti efektyvią kvalifikacijos kėlimo politiką mokykloje. Nuo jo požiūrio priklauso šio proceso sėkmė. Mokyklos administracija ir mokytojai privalo atsižvelgti į šią problemą ir ieškoti visiems priimtinių tobulinimosi būdų. Tai tik dar kartą įrodo, kad reikia tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemą, tvarką ir mokymų organizavimo procesą.

12 lentelė

13 klausimas: „Kada Jums būtų patogiausias laikas kelti kvalifikaciją?“

	Sk.	%
1. Po pamokų	45	22,0
2. Savaitgaliais	5	2,4
3. Mokinių atostogų metu	122	59,5
4. Pamokų metu	33	16,1



17 pav. 13 klausimas: „Kada Jums būtų patogiausias laikas kelti kvalifikaciją?“

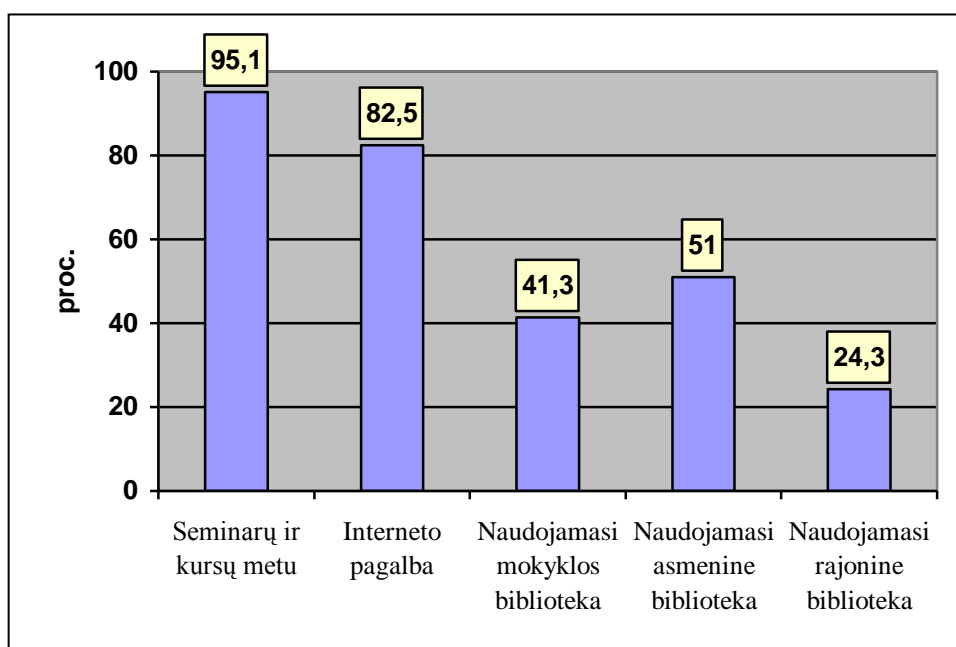
Iš 17 pav. matyti, kad mokytojams patogiausias laikas kelti kvalifikaciją – mokinių atostogų metu (59,5proc.). Akivaizdu, kad šis laikas patogus mokytojams, priimtinas mokyklos vadovybei ir

netrukdo ugdymo proceso. Mažiau patogus, tačiau priimtinas – kvalifikacijos kėlimas po pamokų. Ši mokymosi laiką pažymėjo 22proc. respondentų. Siekiant tobulinti mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistemą, reiktų efektyviai panaudoti mokinių atostogoms skirtą laiką, rengiant kvalifikacinius mokymus.

13 lentelė

12 klausimas: „Kaip tobulinate profesinius įgūdžius?“

	Sk.	%
1. Seminarų ir kursų metu	196	95,1
2. Interneto pagalba	170	82,5
3. Naudojamasi mokyklos biblioteka	85	41,3
4. Naudojamasi asmenine biblioteka	105	51,0
5. Naudojamasi rajonine biblioteka	50	24,3
6. Kita.....	25	12,1



18 pav. 12 klausimas: „Kaip tobulinate profesinius įgūdžius?“

Profesinę kvalifikaciją mokytojai kelia labai įvairiai. Atlikus respondentų apklausą paaiškėjo, kad seminarai ir kursai – pats populiariausias mokymosi ir tobulinimosi būdas Ukmergės m. mokytojams (95,1proc.). (žr. 13 lentelę). Kasmet mokytojų kvalifikacijos kėlimui yra skirtos 5 dienos per metus. Akivaizdu, jog šių dienų nepakanka efektyviam ir įvairiapusiškam mokytojų tobulinimuisi. Neturėdami galimybes, kada panorėję išvykti į kvalifikacinius mokymus, pedagogai ieško kitų mokymosi priemonių, kurios kompensuotų pastarąsias. Papildomas tobulinimosi būdas – internetas, teigia 82,5proc. apklaustų mokytojų. Technikos amžius ir naujos technologijos suteikia neribotų galimybių prieiti prie įvairių informacijos šaltų ir rasti optimalų kvalifikacijos kėlimo trūkumo sprendimą.

Remiantis Mokytojų kompetencijų centro 2008 m. atlikta institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos kėlimą, veiklos apžvalga, galima teigti, jog interneto tinklalapius šalies savivaldybių ar aukštųjų mokyklų svetainėse turi 58 centrai (97proc.). [31] Knygos tampa mažiau populiaria mokymosi priemone. Asmenine biblioteka naudojasi 51proc., rajonine biblioteka – tik 24,3proc. respondentų (žr. 18 pav.). Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad mokytojams nepriimtini pasyvūs mokymosi būdai. Taip pat šie skaičiai rodo, kad yra pedagoginės literatūros stoka. Daugiau kaip pusė mokytojų naudojami asmenine biblioteka, todėl galima teigti, kad mokytojai patys ieško galimybių įsigyti metodinę literatūrą. Remiantis rajono Mokytojų švietimo centro pateikta informacija, dažnas mokytojas naudojami šiame centre sukaupia edukacinės patirties banko medžiaga, kurią sudaro projektinės veiklos patirties aprašai, vykusių seminarų ir kitų renginių metodinė medžiaga, renginių fotografijos ir kt. Ukmergės Mokytojų švietimo centro pateiktais duomenimis 2008 m. šiame centre sukaupiti 459 aprašai.

14 lentelė

**Mokytojų kvalifikacijos kėlimo būdai
(atsakymų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.)**

	Iki 25m.	25-30m.	30-40m.	40-50m.	Virš 50m.
1. Seminarų ir kursų metu	3,1	1	17,9	55,1	23
2. Interneto pagalba	3,5	6	18,8*	55,3*	21,8
3. Naudojamasi mokyklos biblioteka	2,4	1,2	14,1	57,6	24,7
4. Naudojamasi asmenine biblioteka	3,8	1,0	11,4*	51,4*	32,4
5. Naudojamasi rajonine biblioteka	2	0	20	48	30
6. Kita.....	0	0	28	60	12

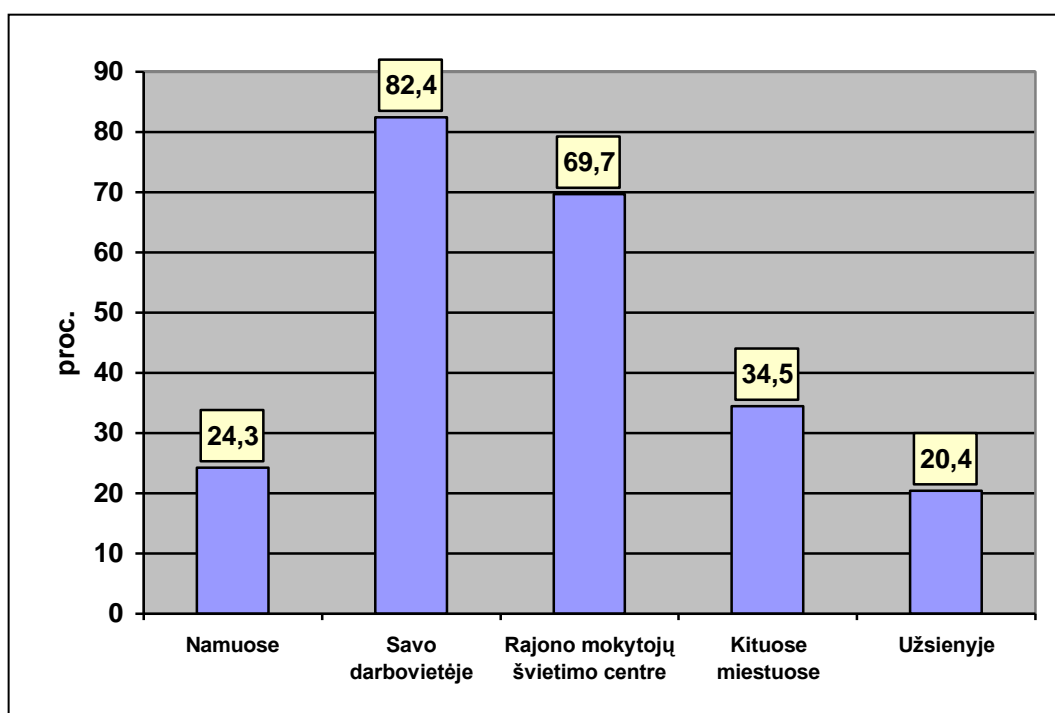
* - statistiškai reikšmingas skirtumas, $p < 0,005$

Internetas ir naudojimas asmenine biblioteka – yra antrieji pagal svarbą kvalifikacijos kėlimo būdai po dažniausio įvardintojo – seminarų ir kursų. Internetas kvalifikacijos kėlimui dažniausiai naudojamas 30-40 metų (18,8proc.) ir 40-50 metų (55,3proc.) amžiaus grupių mokytojų. Rasta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi grupių vidurkiai ($p < 0,021$). Asmeninė biblioteka kvalifikacijos kėlimui dažniausiai naudojama taip pat 30-40 metų (11,4proc.) ir 40-50 metų (51,4proc.) amžiaus grupių mokytojų. Rasta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi grupių vidurkiai ($p < 0,000$).

Galima teigti, kad pasidalinimas edukacine patirtimi naudingas kiekvieno mokytojo kvalifikaciniam tobulėjimui, yra idėjų, inovacijų šaltinis. Profesinio tobulinimosi formų įvairovė padeda gerinti kvalifikacijos kėlimo sistemą, šalinti jos trūkumus.

14 klausimas: „Kur Jums patogiau kelti kvalifikaciją?“

	Sk.	%
1. Namuose	50	24,3
2. Savo darbovietėje	133	64,6
3. Rajono mokytojų švietimo centre	160	77,7
4. Kituose miestuose	71	34,5
5. Užsienyje	42	20,4
6. Kita.....	6	2,9



19 pav. 14 klausimas: „Kur Jums patogiau kelti kvalifikaciją?“

Ukmergės miesto mokytojus tenkina rajono Mokytojų švietimo centre sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją (žr. 15 lentelę). Net 69,7proc. respondentų patogiausia tobulintis šiame centre. Didžiajai daugumai apklaustų mokytojų (82,4proc.) patogu, kai mokymai vyksta jų darbo vietoje (žr. 19 pav.). Ne mažiau svarbus ir pedagogų svečiavimasis kitų miestų švietimo įstaigose, pasidalinimas edukacine patirtimi, kolegų pamokų ir renginių stebėjimas, dalyvavimas konferencijose, todėl 34,5proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų priimtinas kvalifikacijos kėlimo būdas ir kituose miestuose. Nemažai daliai mokytojų (20,4proc.) patogu kelti kvalifikaciją užsienyje. Galima teigti, kad užsienio šalių patirtis labai reikalinga ir naudinga mūsų šalies mokytojams, tačiau ne visos mokyklos išgali finansuoti mokytojams šias kvalifikacines keliones.

4.2. Pedagogų tobulinimosi motyvai ir jų skatinimo būdai

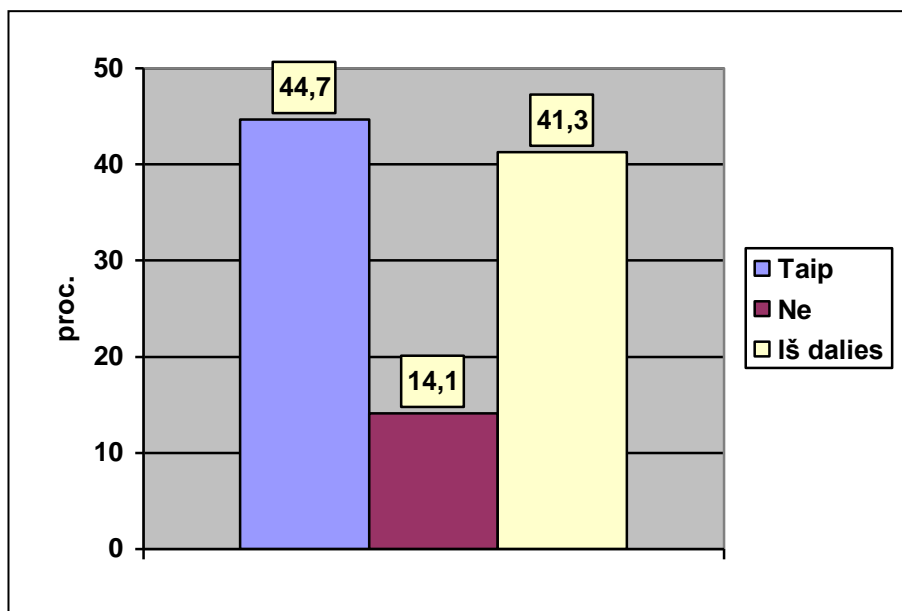
Šiuolaikinis mokytojas turi nuolat kelti savo kvalifikaciją. Todėl sistemingai tobulinantis save mokytojas yra itin svarbus šiandieninei visuomenei ir gali pasiekti gerų rezultatų ugdydamas jaunąją kartą. Pedagogų tobulėjimas neatsiejamas nuo visos mokyklos tobulėjimo ir yra sąlygojamas teigiamo vadovybės požiūrio į personalo mokymą. Net ir daugelį metų mokykloje išdirbę pedagogai, turintys didelę patirtį, supranta nuolatinio mokymosi naudą.

Gerosios patirties sklaida, nuolatinis dalyvavimas edukaciniuose renginiuose yra vienas iš išorinių mokytojo motyvacijos būdų. Kokybiški seminarai, puikūs lektoriai, įvairios ir aktyvios mokymo formos ir būdai sudaro puikias sąlygas kelti mokytojų motyvaciją efektyviai pedagoginei veiklai, norą pačiam dalintis patirtimi, mokyti kitus, tobulinti turimas kompetencijas, siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos.

16 lentelė

8 klausimas: „Ar Jus patenkina esamos galimybės kelti savo kvalifikaciją?“

	Sk.	%
1. Taip	92	44,7
2. Ne	29	14,1
3. Iš dalies	85	41,3



20 pav. 8 klausimas: „Ar Jus patenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją?“

Tiriamųjų buvo klausiama, ar juos tenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją. Atlikus analizę paaiškėjo, kad sudarytomis tobulinimosi galimybėmis patenkinti 44,7proc. respondentų, nepatenkinti – 14,1proc. apklaustųjų (žr. 16 lentelę, 20 pav.). 41,3proc. mokytojų tik iš dalies

tenkina esamos galimybės tobulinti turimas kompetencijas. Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, matyti, kad didžioji dauguma respondentų nepatenkinti arba tik iš dalies patenkinti esamomis galimybėmis kelti kvalifikaciją. Šis mokytojų skaičius sudaro 55,4proc. visų apklaustųjų. Tai verčia susirūpinti švietimo įstaigų personalo mokymo sąlygomis ir tvarka.

17 lentelė

**8 klausimas: “Ar Jus tenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją?”
(atsakymų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes)**

	Taip		Ne		Iš dalies	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Iki 25 m.	5	5,4	0	0,0	3	3,9
25 – 30 m.	1	1,1	1	3,4	0	1,0
30 – 40 m.	13	14,1	10	34,5	18	19,9
40 – 50 m.	49	53,3*	18	62,1	42	52,9
Virš 50 m.	24	26,1*	0	0,0	22	22,3

* $\chi^2 = 17,299$, $df = 9$, $p < 0,027$

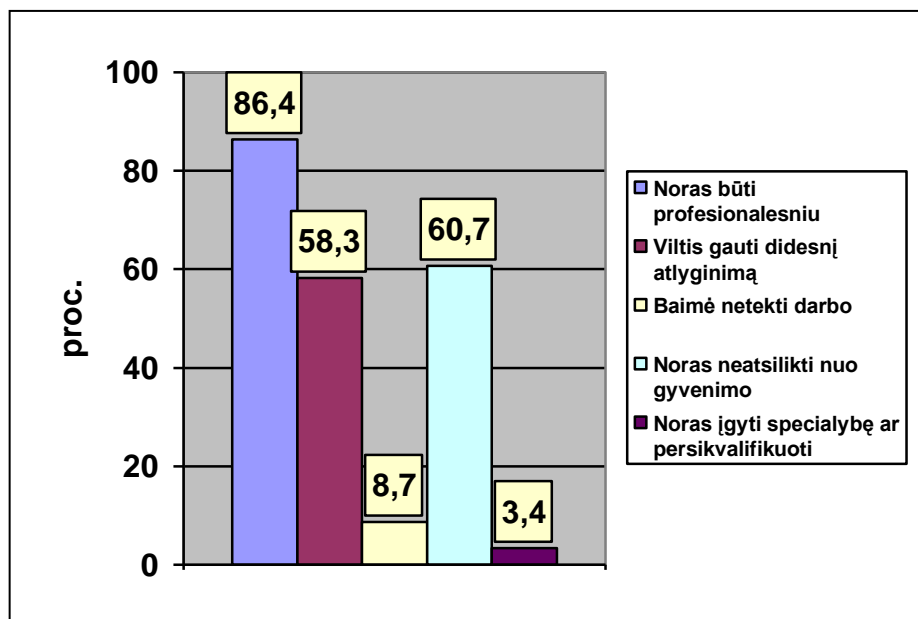
Dauguma 40-50 metų amžiaus mokytojų yra patenkinti savo kvalifikacijos kėlimo galimybėmis (žr. 17 lentelę). Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog vyresnio amžiaus mokytojai jaučia didesnę poreikį tobulinti kompetencijas ir juos tenkina esamos galimybės kelti kvalifikaciją. Mažiausiai patenkinti esama tobulinimosi situacija jauni – 25-30 metų – mokytojai. Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas, kuris rodo, kad mokytojų požiūris į esamas galimybes kelti kvalifikaciją siejasi su jų amžiumi ($\chi^2 = 17,297$, $df = 8$, $p < 0,0271$). Tai leidžia teigti, jog mokytojų amžius įtakoja jų teigiamą požiūrį į kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Vidinė motyvacija yra vienas iš svarbiausių asmens elgesį įtakančių veiksnių. Ji suteikia energijos, nukreipia veiklą tikslo link. Motyvai visada susiję su žmogaus poreikiais, interesais, vertybėmis, pažiūromis, įsitikinimais.

18 lentelė

9 klausimas: „Pažymėkite, kokie Jūsų kvalifikacijos kėlimo motyvai“

	Sk.	%
1. Noras būti profesionalėsiu	178	86,4
2. Viltis gauti didesnę atlyginimą	120	58,3
3. Baimė netekti darbo	18	8,7
4. Noras neatsilikti nuo gyvenimo	125	60,7
5. Noras įgyti specialybę ar persikvalifikuoti	7	3,4
6. Kita.....	6	2,9



21 pav. 9 klausimas: „Pažymėkite, kokie Jūsų kvalifikacijos kėlimo motyvai“

Vienas anketos klausimų buvo skirtas nustatyti, kokie kvalifikacijos kėlimo motyvai skatina respondentus lankyti kvalifikacinius renginius. Ukmergės m. mokytojų mokymosi motyvus galima skirstyti į išorinius (baimė netekti darbo, viltis gauti didesnį atlyginimą, noras įgyti specialybę ar persikvalifikuoti) ir į vidinius (noras būti profesionaliais, noras neatsilikti nuo gyvenimo), kurie kelia asmens motyvaciją ir didina pasitenkinimą pasiektais rezultatais. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų teiginius, kad suaugusiems yra svarbesnė vidinė motyvacija (žr. 18 lentelę).

Anketinės apklausos duomenys parodė, kad pedagogus labiausiai motyvuoja profesionalumo siekimas (86,4proc.), o mažiausiai – noras įgyti naują specialybę ar persikvalifikuoti (3,4proc) (žr. 21 pav.). Galima optimistiškai teigti, kad rajone dirba nemažai savo darbą mylinčių mokytojų, kurie kvalifikaciją kelia siekdami profesinio tobulumo (86,4proc.) ir norėdami neatsilikti nuo gyvenimo (60,7proc.). Džiugu, kad pinigai nėra svarbiausia vertybė, nors šiandieninės sunkios ekonomikos sąlygomis ji nėra paskutinėje vietoje. Trečioje vietoje pagal svarbą yra geresnio atlyginimo motyvas ir jį pažymėjo 58,3proc. apklaustų mokytojų.

Nuolat mažėjantis mokinių skaičius verčia mokytojus sunerinti dėl turimos darbo vietos. 2000-2008 m. mokinių skaičius Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose sumažėjo 23proc. (139 tūkst.), atitinkamai sumažėjo ir mokyklų skaičius: šiuo metu šalyje yra 57 mokyklomis mažiau nei prieš metus. [51] Dalis mokytojų (8,7proc.) savo kvalifikaciją kelia bijodami netekti darbo. Šis motyvas ypač svarbus 40-50 metų (55,6proc.) ir 30-40 metų amžiaus grupių respondentams (žr. 19 lentelę). Tai rodo, kad mokytojai nėra užtikrinti dėl ateities.

Mokytojų kvalifikacijos kėlimo motyvų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

	Noras būti profesionaliau	Viltis gauti didesnę atlyginimą	Baimė netekti darbo	Noras neatsilikti nuo gyvenimo	Noras įgyti specialybę ar persikvalifikuoti
Iki 25 m.	4,5	4,2	0,0	0,0	14,3
25 – 30m.	1,1	0,8	0,0	0,8	0,0
30 – 40m.	20,2	21,7	33,3	18,4	42,9
40 – 50m.	51,1	51,7	55,6*	56,0	42,9
Virš 50 m.	23,0	21,7	11,1*	24,8	0,0

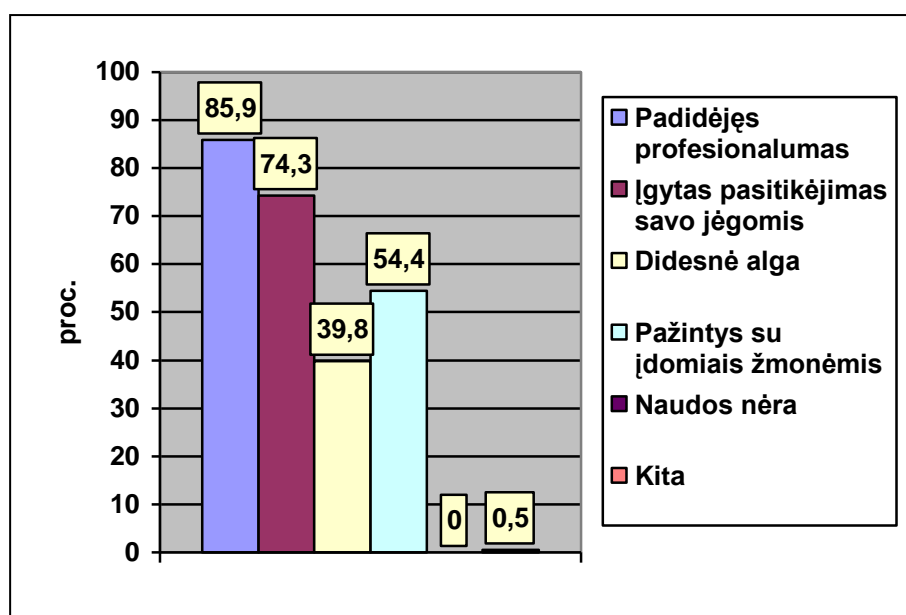
* - statistiškai reikšmingas skirtumas, $p < 0,005$

Rasta, kad statistiškai nereikšmingi 40-50 ir 30-40 metų amžiaus grupių mokytojų baimės netekti darbo motyvo pasirinkimo vidurkiai ($p > 0,0618$), tačiau statistiškai reikšmingi 40-50 ir virš 50 metų amžiaus grupių baimės netekti darbo motyvo pasirinkimo vidurkiai ($p < 0,035$).

20 lentelė

10 klausimas: „Kokia nuolatinio mokymosi įtaka Jūsų gyvenimo kokybei?“

	Sk.	%
1. Padidėjęs profesionalumas	177	85,9
2. Įgytas pasitikėjimas savo jėgomis	153	74,3
3. Didesnė alga	82	39,8
4. Pažintys su įdomiais žmonėmis	112	54,4
5. Naudos nėra	0	0
6. Kita.....	1	0,5



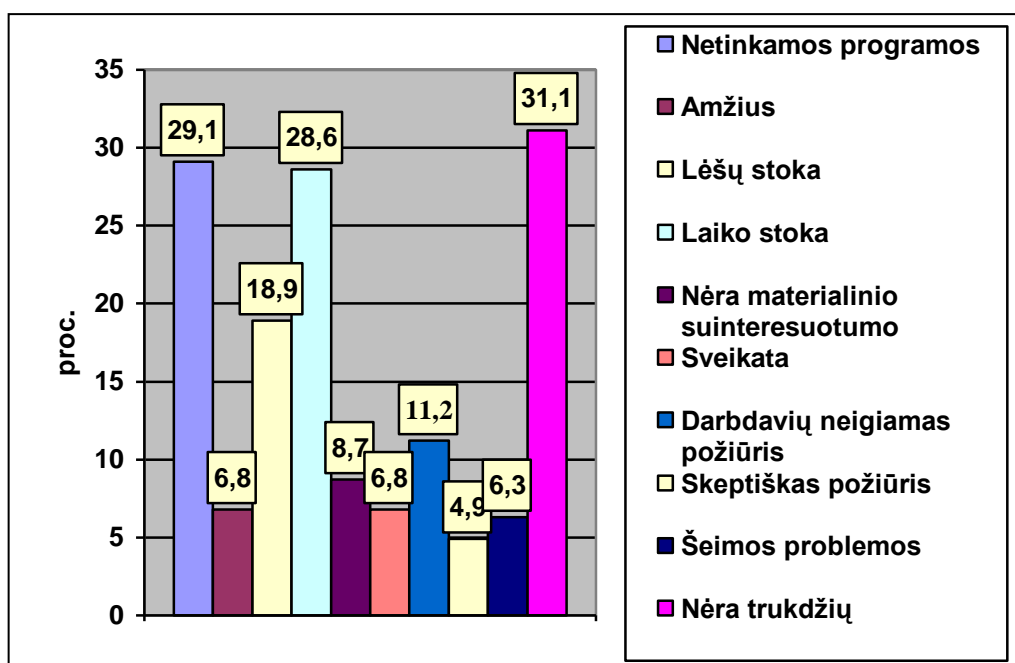
22 pav. 10 klausimas: „Kokia nuolatinio mokymosi įtaka Jūsų gyvenimo kokybei?“

Kaip pasiteisina mokytojų kvalifikacijų kėlimo lūkesčiai galime stebėti 22 pav. diagramoje. Mokytojai labiausiai vertina padidėjusį profesionalumą (85,9proc.) ir įgytą pasitikėjimą (74,3proc.), nes išaugęs profesinis lygis leidžia jiems tvirčiau jaustis darbe ir visuomenėje. Didesnės algos kriterijus atsidūrė ketvirtoje vietoje, jis svarbus 39,8 proc. apklaustųjų. Nei vienas respondentas nepasirinko atsakymo „naudos nėra“. Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma apklaustųjų mokytojų mokymus sieja ne su praktine nauda, o labiau su žmogiškomis vertybėmis.

21 lentelė

11 klausimas: „Pažymėkite, kokie veiksniai Jums trukdo kelti kvalifikaciją”

	Sk.	%
1. Netinkamos programos	60	29,1
2. Darbdavių neigiamas požiūris	23	11,2
3. Skeptiškas požiūris	10	4,9
4. Amžius	14	6,8
5. Lėšų stoka	39	18,9
6. Laiko stoka	59	28,6
7. Šeimos problemos	13	6,3
8. Nėra materialinio suinteresuotumo	18	8,7
9. Sveikata	14	6,8
10. Kita.....	11	5,3
11. Nėra trukdžių	64	31,1



23 pav. 11 klausimas: „Pažymėkite, kokie veiksniai Jums trukdo kelti kvalifikaciją”

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduria besimokantys mokytojai. Džiugu, kad didžiausias skaičius respondentų (31,1proc.) neturi jokių trukdžių kelti

kvalifikaciją. Tačiau likusieji apklausti mokytojai išvelgia nemažai trukdžių, kurie užkerta jiems kelią į nuolatinį tobulinimąsi (žr. 21 lentelę, 23 pav.). Remiantis apklausos duomenimis matyti, kad didžioji dauguma mokytojų (29,1proc.) kaip svarbiausią trukdį įvardino kvalifikacijos kėlimo programas. Paanalizavus šalies ir rajono švietimo centrų siūlomus kvalifikacinius renginius matyti, kad daugelio praeitais mokslo metais organizuotų kvalifikacinių renginių temos kartojosi. Mokytojai dažnai nepatenkinti lektorių kompetencija, pasigenda pedagogų praktikų vedamų seminarų. Tai dar kartą patvirtina teiginį, kad kvalifikacijos kėlimo sistema atitrūkus nuo mokytojų poreikių ir neatitinka pageidaujamos kokybės.

Laiko stoka skundžiasi 28,6proc. respondentų (žr. 23 pav.) Tai antra pagal svarbą priežastis, dėl ko jie nesimoko. Palyginus šiuos duomenis su aukščiau apibendrintais atsakymų rezultatais matyti, kad 64,5proc. respondentų kvalifikaciją kėlė po pamokų ir 42,3proc. pamokų metu, o 59,5proc. apklaustųjų pageidautų, kad kvalifikaciniai renginiai vyktų mokinių atostogų metu. Galima daryti išvadą, kad kvalifikacinių renginių laikas nėra derinamas su mokytojų pageidavimais ir jų galimybėmis.

Gana svarbus veiksnys, trukdantis mokytojams kelti kvalifikaciją – lėšų stoka (18,9proc.) (žr. 23 pav.). Lėšos, skirtos mokytojų kvalifikacijų kėlimui, yra ribotos ir jų dažniausiai nepakanka įvairiapusiškam personalo tobulinimui. Neretai mokytojas, išnaudojęs kvalifikacijos kėlimui skirtas 5 dienas per metus, į pageidaujamus seminarus vyksta savo lėšomis. 8,7proc. mokytojų kaip rimtą trukdį, keliant kvalifikaciją, įvardina materialinį nesuinteresuotumą.

Dažniausiai kvalifikaciniai renginiai yra organizuojami mokytojų darbo metu, todėl sulaukia neigiamo mokyklos vadovybės požiūrio dėl ugdomosios veiklos trukdymo. Mokytojai ne visuomet turi galimybę juose dalyvauti, nes mokyklų vadovai ne visuomet gali užtikrinti kokybišką mokinių ugdymo procesą, išvykus vienam ar keliems mokytojams tuo pačiu metu. Akivaizdu, kad didesnis dėmesys kvalifikacijos kėlimo laiko parinkimui būtų teigiamai įvertintas mokyklų vadovų ir mokytojų.

Kiekviena amžiaus grupė išvardino skirtingus trukdžius kelti kvalifikaciją. Mokytojams iki 25 metų svarbiausias trukdis – lėšų stoka (5,1proc.), 25-30 (5,6proc.) ir 30-40 (27,8proc.) metų mokytojams – nėra materialinio suinteresuotumo (žr. 22 lentelę). 30-40 (26,1proc.) ir 40-50 (69,6proc.) metų mokytojams vienas iš svarbiausių trukdžių tobulintis – darbdavių neigiamas požiūris. Ši mokytojų įvardinta kliūtis verčia sunerimti, juk vadovai turi būti labiausiai suinteresuoti personalo mokymu.

Kvalifikacijos kėlimo trukdžiai (pasiskirstymas pagal amžių, proc.)

	Iki 25 m.	25 – 30m.	30 – 40m.	40 – 50m.	Virš 50 m.
Netinkamos programos	1,7	1,7	18,3	61,7	16,7
Amžius	1,1	0,0	0,0	41,0*	78,6*
Lėšų stoka	5,1	0,0	17,9	69,2	7,7
Laiko stoka	6,8	0,0	15,3	57,6	20,3
Nėra materialinio suinteresuotumo	0,0	5,6	27,8	55,6	11,1
Sveikata	0,0	0,0	0,0	57,1*	42,9*
Darbdavių neigiamas požiūris	0,0	0,0	26,1	69,6*	4,35*
Skeptiškas požiūris	0,0	0,0	30	50*	20*
Šeimos problemos	0,0	0,0	15,4	76,9	7,7
Nėra trukdžių	3,1	1,6	20,3	40,6	34,4
kita	0,0	0,0	0,0	100	0,0

* - statistiškai reikšmingas skirtumas, $p < 0,005$

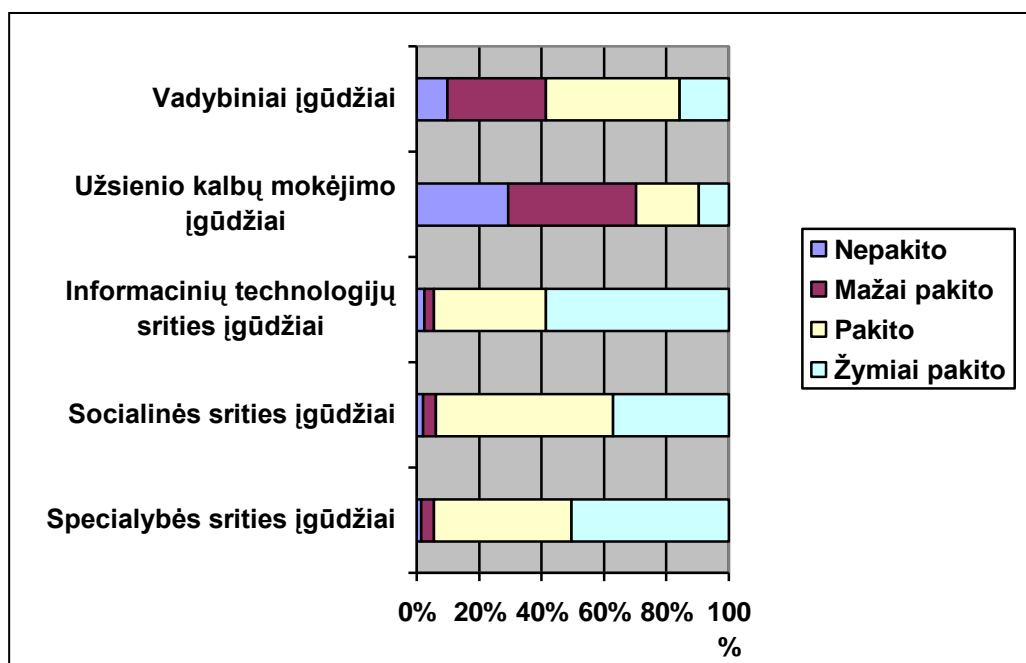
Reikia pastebėti, kad dalyvavimas tobulinimosi mokymuose po pamokų ir savaitgaliais mažina mokytojų motyvaciją ir didina nuovargį. 40-50 metų mokytojams (57,1proc.) ir vyresniems (42,9proc.) mokytis ir tobulintis trukdo kilusios sveikatos problemos. Rasta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi šių amžiaus grupių vidurkiai, vertinant sveikatos problemų trukdžius mokytis ($p < 0,001$). Vyresniems nei 50 metų mokytojams (78,6proc.) rimtas trukdis lankyti kvalifikacinius mokymus – amžius. Ši tendencija labai aiški: didėjant amžiui, daugėja sveikatos problemų, kurios virsta rimta kliūtimi toliau mokytis. Rasta, kad ir šiuo atveju statistikai reikšmingai skiriasi šių amžiaus grupių vidurkiai, vertinant dėl amžiaus kylančius trukdžius mokytis ($p < 0,002$). Reikia paminėti, kad lėšų trūkumo problema aktualiausia taip pat vyresnio amžiaus – 40-50 metų – mokytojams (69,2proc.). Rimtą trukdį mokytis įvardino vyresnio amžiaus – 40-50 ir virš 50 metų – mokytojai – tai darbdavių neigiamas ($p < 0,035$) bei bendradarbių skeptiškas ($p < 0,002$) požiūris.

Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad ne visi apklausoje dalyvavę mokytojai turi pakankamai galimybių tobulėti: nekokybiški seminarai, nėra materialinio suinteresuotumo, skeptiškas ir neigiamas požiūris, trūksta laiko ir lėšų. Galima daryti išvadą, kad mokyklose nėra sukurta efektyvi mokytojų skatinimo sistema.

Personalo mokymo procesas bus sėkmingas tik tuomet, kai bus skiriamas didesnis dėmesys rengiamų mokymų kokybei, finansavimui ir skatinimo sistemos kūrimui. Ne mažiau svarbus ir vadovo požiūris į personalo mokymo organizavimą. Jei kiekvienos mokyklos vadovas ieškos būdų efektyviai tobulinti savo darbuotojus, daugiau dėmesio skirs kvalifikacijos kėlimo politikai mokykloje, bus žengtas žymus žingsnis link kvalifikacijos kėlimo sistemos gerinimo miesto ir net šalies mastu.

20 klausimas: „Ar pakito Jūsų gebėjimai nuo to laiko, kai baigėte studijas?“

	Nepakito		Mažai pakito		Pakito		Žymiai pakito	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
1. Specialybės srities įgūdžiai	3	1,5	8	4,0	89	44,1	102	50,5
2. Socialinės srities įgūdžiai	4	2,1	8	4,1	110	56,7	72	37,1
3. Informacinių technologijų srities įgūdžiai	5	2,6	6	3,1	70	35,7	115	58,7
4. Užsienio kalbų mokėjimo įgūdžiai	55	29,3	77	41,0	38	20,2	18	9,6
5. Vadybiniai įgūdžiai	19	9,9	60	31,4	82	42,9	30	15,7



24 pav. 20 klausimas: „Ar pakito Jūsų gebėjimai nuo to laiko, kai baigėte studijas?“

Vertėtų paanalizuoti, ar pakito mokytojų gebėjimai po kvalifikacijos kėlimo seminarų. Reiktų paminėti, kad vienas iš būdų skatinti (motyvuoti) kelti kvalifikaciją, yra paties mokytojo rezultatyvus tobulėjimas, kai pasiekama savirealizacija ir aukštesnis profesionalumas. Tai ir parodo respondentų atsakymai (žr. 23 lentelę).

Švietimo turinys yra nuosekliai siejamas ir didžiausias dėmesys skiriamas informacinių ir komunikacinių gebėjimų tobulinimui. *Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje* yra pabrėžiama būtinybė rengti mokymo programas informacinių technologijų, užsienio kalbų, socialiniams ir verslumo gebėjimams ugdyti. [57, p.9] Tiriant kaip pasikeitė apklausiamų mokytojų informacinių technologijų, užsienio kalbų, socialinės srities, vadybos, specialybės įgūdžiai po formaliojo mokymosi institucijos baigimo, nustatyta, kad visose srityse pedagogai jaučiasi patobulėję (žr. 24 pav.).

**Pedagogų gebėjimų pasikeitimas pabaigus formaliojo mokymo instituciją
(pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.)**

	Specialybės srities įgūdžiai				Socialinės srities įgūdžiai			
	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito
Iki 5 m.	66,7	25,0	4,5	1,0	50,0	0,0	5,5	1,4
5 – 10 m.	33,3	12,5	0,0	2,0	25,0	0,0	1,8	1,4
10 – 15 m.	0,0	0,0	19,1	5,9	0,0	25,0	15,5	5,6
15 – 20 m.	0,0	12,5	18,0	34,3	0,0	0,0	25,5	31,9
Virš 20 m.	0,0	50,0	58,4	56,9	25,0	75,0	51,8	59,7
	Informacinių technologijų srities įgūdžiai				Užsienio kalbų mokėjimo įgūdžiai			
	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito
Iki 5 m.	60,0	33,3	5,7	0,0	10,9	1,3	5,3	0,0
5 – 10 m.	20,0	0,0	0,0	2,6	5,5	1,3	0,0	0,0
10 – 15 m.	0,0	0,0	18,6	8,7	9,1	11,7	18,4	5,6
15 – 20 m.	0,0	0,0	22,9	30,4	27,3	28,6	18,4	27,8
Virš 20 m.	20,0	66,7	52,9	58,3	47,3	57,1	57,9	66,7
	Vadybiniai įgūdžiai							
	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito				
Iki 5 m.	15,8	3,3	2,4	6,7				
5 – 10 m.	0,0	5,0	0,0	3,3				
10 – 15 m.	0,0	23,3	7,3	10,0				
15 – 20 m.	15,8	26,7	30,5	23,3				
Virš 20 m.	68,4	41,7	59,8	56,7				

Remiantis 24 lentelės duomenimis, matyti kad labiausiai pakito didelį darbo stažą turinčių pedagogų gebėjimai bei įgūdžiai ir nežymiai pakito tų, kurie mokykloje dirba palyginti trumpą laiko tarpą. Didžiausią pažangą respondentai padarė tobulindami informacinių technologijų (58,7proc.) ir socialinės srities (37,1proc.) įgūdžius (žr. 23 lentelę). Kompiuterinis raštingumas yra prioritetinga mokytojų mokymo sritis, kuriai tobulinti eilę metų skiriama didžioji dauguma respublikos švietimo centruose rengiamų mokymų. Remiantis *Švietimo gairėmis*, šie gebėjimai pedagogui yra itin svarbūs, nes sparčios kaitos sąlygomis asmens savarankiškumą gali užtikrinti tik deramai tobulinamos šiuolaikinės kompetencijos [70]. Silpniausiai pedagogai jaučiasi užsienio kalbų mokėjimo atžvilgiu – šie įgūdžiai pagerėjo tik 9,6proc. apklaustųjų.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad dauguma respondentų, baigę formaliojo ugdymo įstaigą nuolat kėlė savo kvalifikaciją ir dauguma įgūdžių pakito ar net žymiai pakito. Tai leidžia teigti, kad mokytojai rūpinasi savo kvalifikacija ir patenkinti pasiektais rezultatais.

4.3. Profesinės patirties sklaida

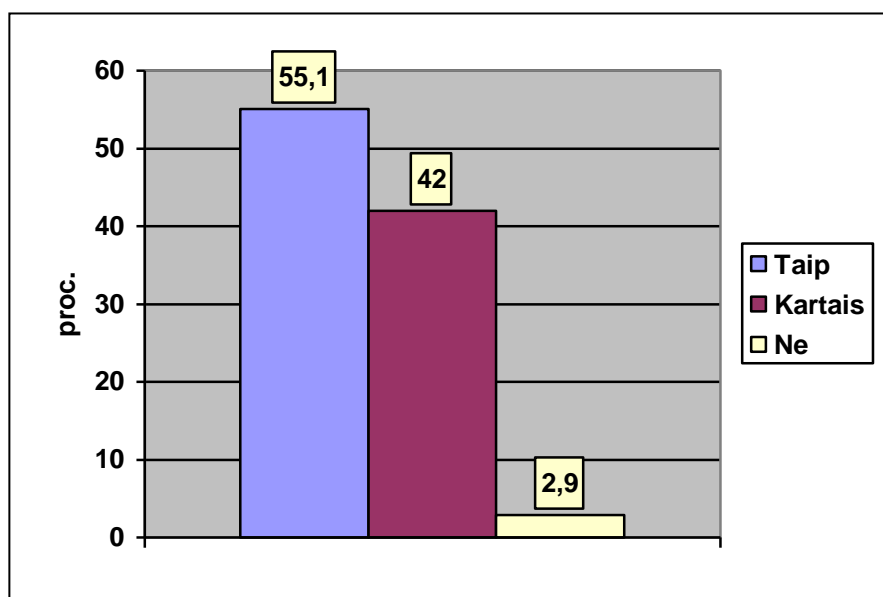
Gerosios patirties sklaida vienas iš būdų kaip efektyvinti kolektyvo veiklą ir motyvuoti juos dirbti novatoriškai. Respondentų buvo klausama, ar kvalifikacinių renginių metu gauta informacija buvo dalinamasi su kartu dirbančiais mokytojais.

25 paveiksle matyti, kad dauguma (55,1proc.) mokytojų atsakė, jog mokykloje jie dalijasi profesinio tobulinimosi rezultatais ir tik 2,9 proc. respondentų nesidalina savo patirtimi. 42proc. apklaustų mokytojų kvalifikacinę patirtį perteikia nesistemiškai, tik kartais. Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad mokyklose nėra sukurta sisteminga kvalifikacinės patirties sklaida ir tvarka.

25 lentelė

21 klausimas: „Ar Jūsų mokykloje dalijamasi profesinio tobulinimosi rezultatais?“

	Sk.	%
1. Taip	113	55,1
2. Kartais	86	42,0
3. Ne	6	2,9



25 pav. 21 klausimas: „Ar Jūsų mokykloje dalijamasi profesinio tobulinimosi rezultatais?“

Savo kvalifikacine patirtimi dalinasi net 65,5proc. mokytojų, turinčių daugiau nei 20 metų pedagoginio darbo stažą (žr. 26 lentelę) Tai rodo, kad vyresnio amžiaus mokytojai labiau linkę dalintis profesine patirtimi. Įvertinus tai, kad tik 2,9proc. respondentų nesidalina gauta kvalifikacine patirtimi, galima teigti, kad gerosios patirties sklaida pasiteisina ir yra taikoma mokyklose. Tačiau gauti rezultatai taip pat rodo, kad dalinimasis patirtimi vyksta vangiai ir nesistemiškai.

**Dalijimasis profesinio tobulinimosi rezultatais mokykloje
(pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.)**

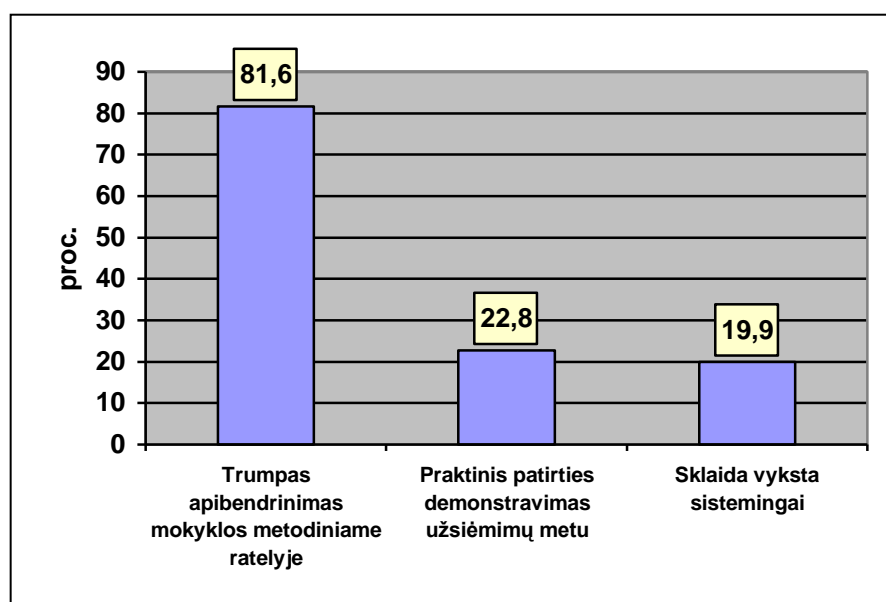
	Taip	Kartais	Ne
Iki 5 m.	4,4	4,7	16,7
5 – 10 m.	1,8	1,2	16,7
10 – 15 m.	8,0	16,0	8,7
15 – 20 m.	20,4*	39,4	23,3
Virš 20 m.	65,5*	48,8	16,7
* $\chi^2 = 17,194, df = 8, p < 0,028$			

Rastas statistškai reikšmingas skirtumas, kuris rodo, kad mokytojų dalijimasis kvalifikacine patirtimi siejasi su jų darbo stažu ($\chi^2 = 17,194, df = 8, p < 0,028$). Tai leidžia teigti, jog mokytojų darbo stažas daro įtaką jų dalinimuisi kvalifikacine patirtimi.

27 lentelė

22 klausimas: „Kaip vyksta įgūdžių ir patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaida Jūsų mokykloje?“

	Sk.	%
1. Trumpas apibendrinimas mokyklos metodiniame ratelyje	168	81,6
2. Praktinis patirties demonstravimas užsiėmimų metu	47	22,8
3. Sklaida vyksta sistemingai	41	19,9
4.	-	-



26 pav. 22 klausimas: „Kaip vyksta įgūdžių ir patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaida Jūsų mokykloje?“

Dauguma mokytojų (81,6proc.) atsakė, kad tai, ką sužino kvalifikacijos kėlimo renginiuose, trumpai apibendrina mokyklos metodiniame ratelyje, ir tik penktadalis pedagogų praktinę patirtį demonstruoja užsiėmimų metu (22,8proc.) (žr. 27 lentelę, 26 pav.). Tik apie 20proc. apklaustų mokytojų mano, kad sklaida vyksta sistemingai. Šie skaičiai rodo, kad profesinės patirties sklaidai mokyklose skiriamas tik paviršutiniškas dėmesys. Remiantis pedagoginio darbo patirtimi, galima teigti, kad nepakanka trumpo apibendrinimo mokyklos metodiniame ratelyje, sklaida turi vykti sistemingai ir planingai, organizuojant praktinės patirties perteikimo užsiėmimus.

28 lentelė

Gerosios patirties sklaidos veikla
(atsakymų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas, proc.)

	Trumpas apibendrinimas mokyklos metodiniame ratelyje	Praktinis patirties demonstravimas užsiėmimų metu	Sklaida vyksta sistemingai
Ekspertas	2,4	4,3	2,4
Metodininkas	48,2	51,1*	31,7
Vyr. mokytojas	43,5	38,3*	48,5
Mokytojas	4,2	6,4	4,9
Neatestuotas	1,8	0,0	2,4

* - statistiškai reikšmingas skirtumas, $p < 0,005$

Praktinę patirties perteikimą dažniausiai savo veikloje naudoja mokytojai metodininkai (51,1proc.) ir ekspertai (4,3proc.) (žr. 28 lentelę). Galima teigti, kad aukšta kvalifikacija ir didelė profesinė patirtis suteikia didesnes galimybes mokyti kitus. Rasta, kad statistiškai reikšmingai nesiskiria šių kvalifikacinių kategorijų respondentų grupių vidurkiai, vertinant praktinę kvalifikacinės patirties demonstravimą mokykloje ($p > 0,299$), tačiau reikšmingai skiriasi vyresniojo mokytojo ir metodininko kvalifikacinių kategorijų grupių vidurkiai ($p < 0,004$).

Remiantis gautais tyrimo rezultatais apibendrintai galima teigti, kad patirties pasidalinimo užsiėmimai mokyklose dažniausiai vyksta siaurame metodiniame ratelyje, kuomet mokytojas perskaito trumpą pranešimą. Tai net nekelia abejonių, kad tokios patirties perdavimas nėra efektyvus ir naudingas. Tik praktinis patirties perteikimas, pamokų stebėjimas gali duoti gerų rezultatų tobulinant daugelio mokytojų profesinę veiklą. Praktinę patirties perteikimą taiko tik kas penktas respondentas. Tai dar kartą įrodo, kad mokyklose nėra sukurtos kvalifikacijos kėlimo sistemos ir politikos.

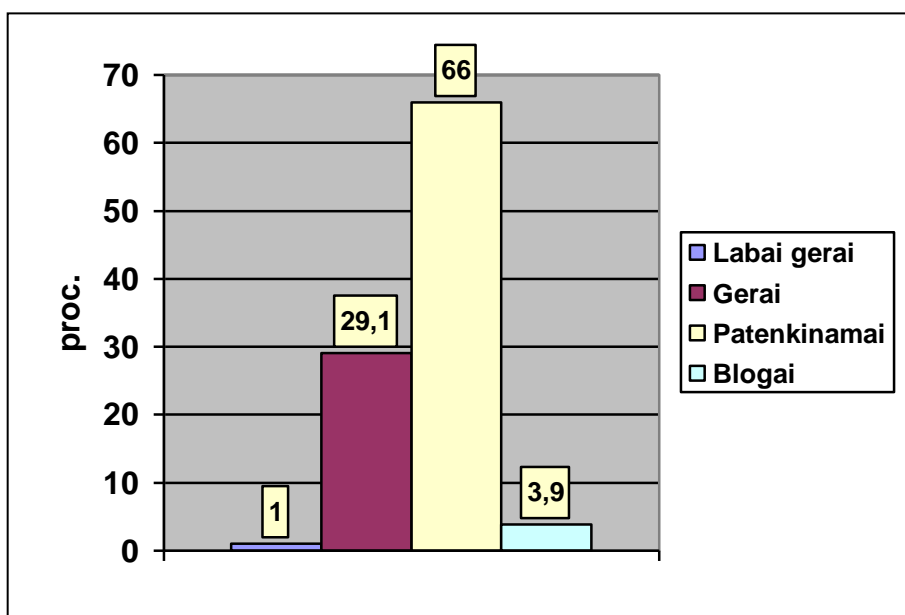
4.4. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo strategija mokykloje

Kvalifikacijos kėlimo planavimas ir daugiametės strategijos sudarymas sulaukia nepakankamo šalies pedagogų dėmesio. Mokyklos suinteresuotos išlikti konkurencingomis sąlygomis ir teikti efektyvų bei kokybišką ugdymą. Todėl ugdymo įstaigos siekia atitikti besimokančių mokyklų statusą ir tobulinti savo darbuotojus. Tačiau esama kvalifikacijos kėlimo sistema neatspindi darbuotojų poreikių ir lūkesčių. Tai matyti iš mokytojų apklausos rezultatų.

29 lentelė

7 klausimas: „Kaip vertinate esamą mokytojų kvalifikavimosi sistemą?“

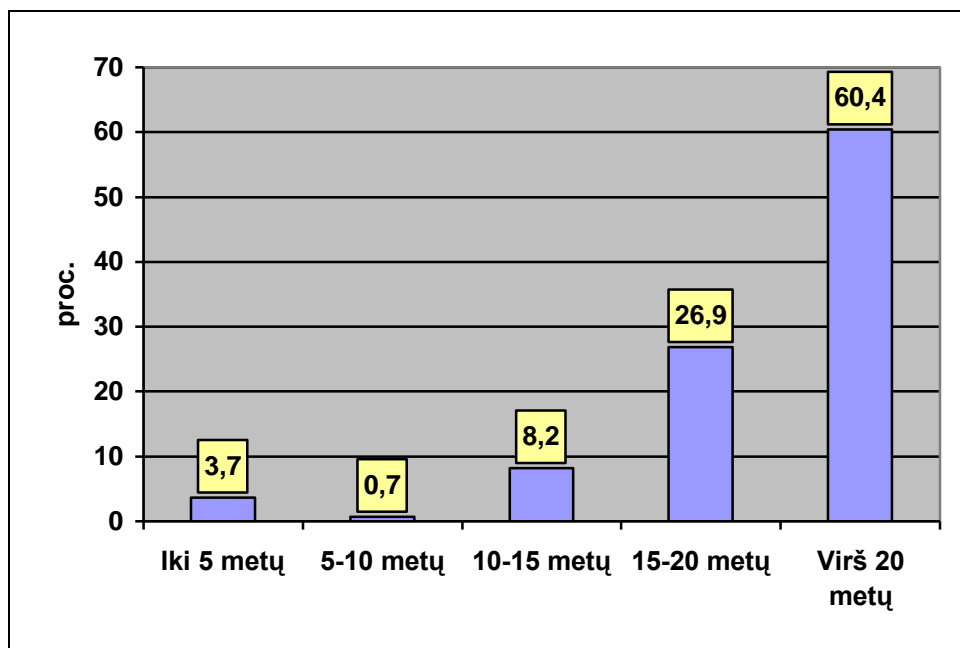
	Sk.	%
1. Labai gerai	2	1,0
2. Gerai	59	29,1
3. Patenkinamai	134	66,0
4. Blogai	8	3,9
5. Labai blogai	0	0



27 pav. 7 klausimas: „Kaip vertinate esamą mokytojų kvalifikavimosi sistemą?“

Mokytojų buvo klausiama, kaip jie vertina esamą kvalifikavimosi sistemą. Didžiausias skaičius pedagogų (66proc.) sistemą vertina patenkinamai, labai gerai vertinančių yra tik 1proc., gerai – 29,1proc. (žr. 29 lentelę, 27 pav.). Šie skaičiai rodo, kad dauguma pedagogų nėra patenkinti esama mokytojų kvalifikavimosi sistema.

Siekdami išsiaiškinti patenkinamai vertinančių esamą kvalifikacinę kategoriją respondentų pasiskirstymą pagal amžių, sudarėme diagramą (žr. 28 pav.). Net 60,4proc. mokytojų, dirbančių mokykloje daugiau nei 20 metų, esamą kvalifikacijos kėlimo sistemą vertina patenkinamai. Mažiausias patenkinamai vertinančių mokytojų skaičius yra tarp apklaustųjų, turinčių tik 5-10 metų darbo stažą. Galima teigti, kad vyresni pedagogai, turintys didelį darbo stažą mokykloje nepatenkinti esama kvalifikacijos kėlimo sistema.



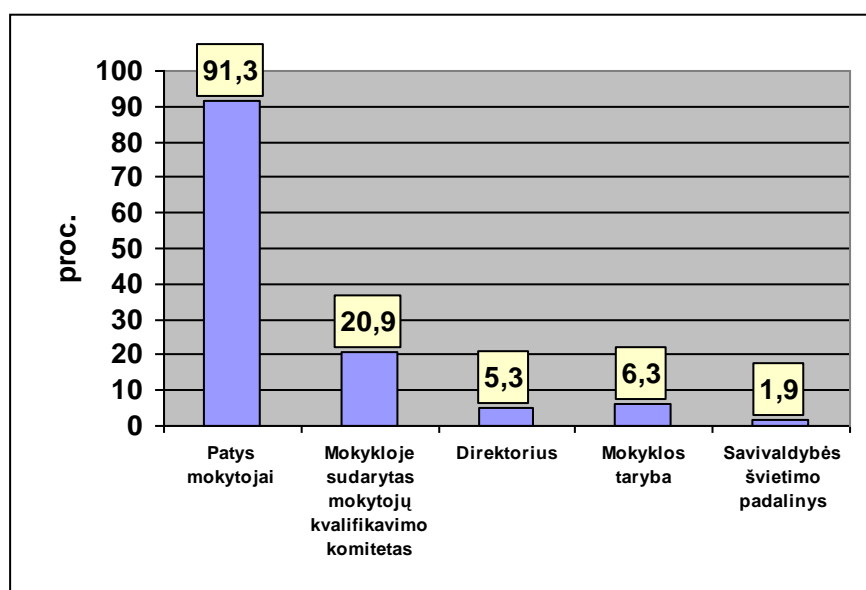
28 pav. Patenkinamai vertinančių esamą kvalifikacijos sistemą pasiskirstymas pagal darbo stažą

Tikrinant tiesinę priklausomybę tarp patenkinamo kvalifikacinės sistemos vertinimo ir respondentų darbo stažo apskaičiuotas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kurio reikšmė (0,114), tai rodo, kad patenkinamo kvalifikacinės sistemos vertinimo ir darbo stažo ryšys yra silpnas, o rezultatas yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$). Galima teigti, kad kuo didesnis tiriamųjų darbo stažas, tuo daugiau – patenkinamai vertinančių esamą kvalifikacijos kėlimo sistemą.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad miesto mokyklose nėra aiškios darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politikos (žr. 30 lentelę). Švietimo įtaigose nėra asmens, kuris būtų atsakingas vien tik už šią sritį ir padėtų planuoti kvalifikacijos kėlimo procesą. Švietimo ir mokslo ministerija nėra numačiusi skirti tokį darbuotojo etatą. Mokyklose už personalo kvalifikacijų kėlimą dažniausiai būna atsakingas direktoriaus pavaduotojas, kuris turi ir papildomų pareigų, todėl kvalifikacijų kėlimas dažnai paliekamas savieigai.

23 klausimas: „Kas turėtų nuspręsti, kokie kvalifikacijos kėlimo renginiai reikalingiausi mokyklos mokytojams?“

	Sk.	%
1. Patys mokytojai	188	91,3
2. Mokykloje sudarytas mokytojų kvalifikavimo komitetas	43	20,9
3. Direktorius	11	5,3
4. Mokyklos taryba	13	6,3
5. Savivaldybės švietimo padalinys	4	1,9
6. Kita.....	0	0,0



29 pav. 23 klausimas: „Kas turėtų nuspręsti, kokie kvalifikacijos kėlimo renginiai reikalingiausi mokyklos mokytojams?“

Dauguma mokytojų (91,3proc.) patys norėtų pasirinkti kvalifikacijos kėlimo vietą (žr. 29 pav.). Tai leidžia manyti, kad pedagogai linkę imtis iniciatyvos, renkantis kvalifikacijos kėlimo renginius. Penktadalis (20,9proc.) respondentų suvokia, kad kvalifikacijos kėlimas privalo atitikti mokyklos strategiją ir mano, kad kvalifikacijos kėlimo vietą turi nuspręsti mokykloje sudarytas mokytojų kvalifikavimo komitetas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokytojai linkę tobulinti kvalifikavimo politiką mokykloje, ypač jei mokyklų vadovai mano, kad kvalifikavimasis – tai pačių darbuotojų reikalas.

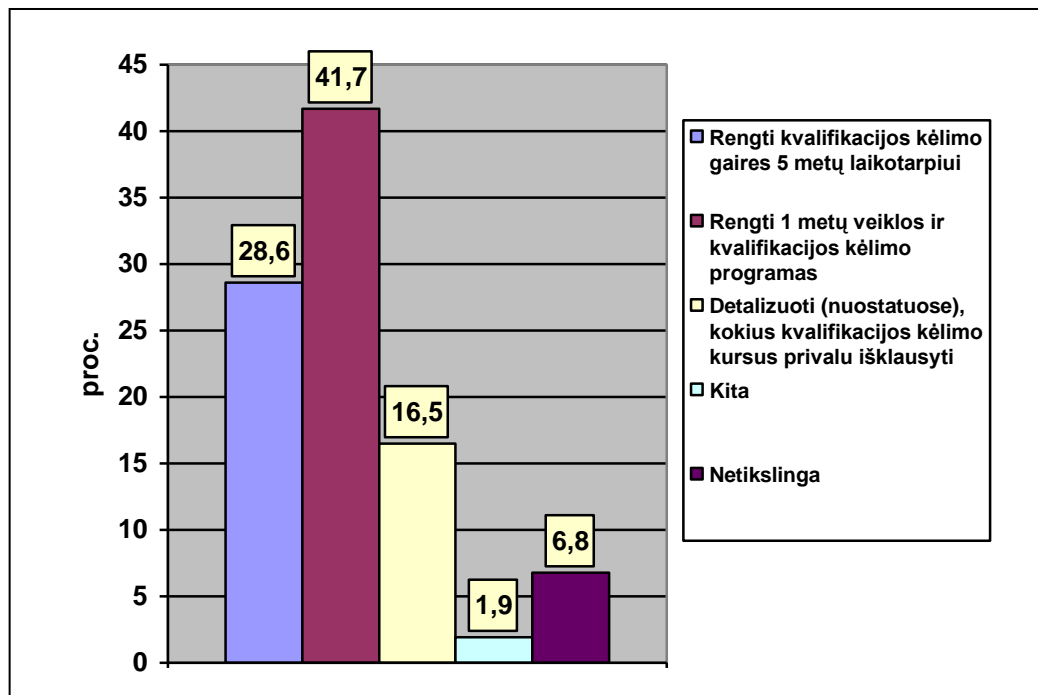
23 klausimas: „Kas turėtų nuspręsti, kokie kvalifikacijos kėlimo renginiai reikalingiausi mokyklos mokytojams?“ (pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.)

	Iki 5m.	5-10m.	10-15m.	15-20m.	Virš 20m.
1. Patys mokytojai	3,2	1,1	11,2	25,0*	59,6*
* $\chi^2 = 23,770$, $df = 4$, $p < 0,000$					
2. Mokykloje sudarytas mokytojų kvalifikavimo komitetas	9,3	2,3	16,3	25,6*	46,5*
* $\chi^2 = 4,543$, $df = 4$, $p < 0,337$					
3. Direktorius	18,2	0	27,3*	0	54,5*
* $\chi^2 = 4,49$, $df = 3$, $p < 0,213$					
4. Mokyklos taryba	15,4	0	15,4	7,7*	61,5*
* $\chi^2 = 0,313$, $df = 3$, $p < 0,975$					
5. Savivaldybės švietimo padalinys	0	25	25*	0	50*
* $\chi^2 = 6,399$, $df = 3$, $p < 0,094$					

Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas, kuris rodo, kad mokytojų, norinčių pasirinkti kvalifikacijos kėlimo vietą, nuomonė siejasi su jų darbo stažu ($\chi^2 = 23,770$, $df = 4$, $p > 0,000$). Tai leidžia teigti, kad darbo stažas turi įtakos kvalifikacijos kėlimo vietos pasirinkimui. Antru atveju nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingos mokytojų darbo stažo įtakos jų nuomonei, kad kvalifikacijos kėlimo vietą turi nuspręsti mokykloje sudarytas mokytojų kvalifikavimo komitetas ($\chi^2 = 4,543498$, $df = 4$, $p > 0,337421$).

24 klausimas: „Kokiu būdu būtų tikslinga planuoti mokytojo veiklos ir kompetencijų tobulinimą?“

	Sk.	%
1. Rengti individualias kiekvieno mokytojo kvalifikacijos ir veiklos tobulinimo programas 5 metų laikotarpiui, jas suderinti su mokyklos vadovu	28	13,6
2. Rengti kvalifikacijos kėlimo gaires 5 metų laikotarpiui	59	28,6
3. Rengti 1 metų veiklos ir kvalifikacijos kėlimo programas	86	41,7
4. Detalizuoti (nuostatuose), kokius kvalifikacijos kėlimo kursus privalu išklaudyti	34	16,5
5. Kita	4	1,9
6. Netikslinga	14	6,8



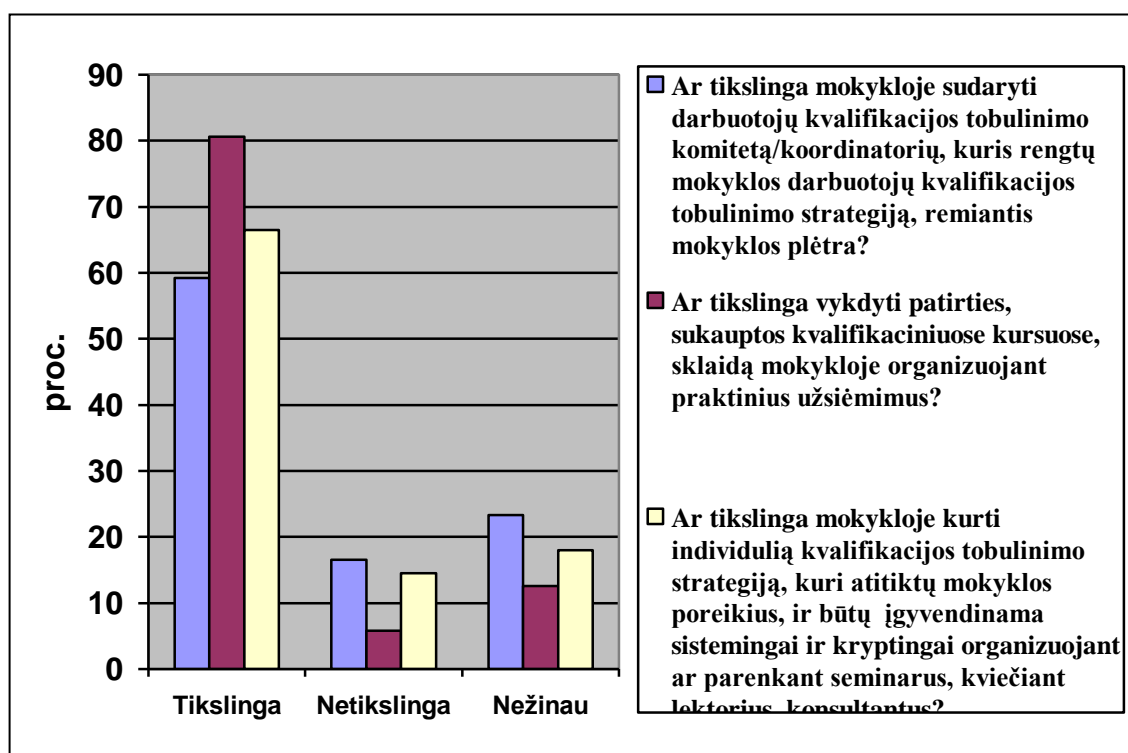
30 pav. 24 klausimas: „Kokiu būdu tikslinga planuoti mokytojo veiklos ir kompetencijų tobulinimą?“

Apklausoje buvo mėginta nustatyti, ar tikslinga planuoti mokytojų veiklos ir kvalifikacijos kėlimo procesą. Didžioji dauguma mokytojų (41,7proc.) norėtų, kad kvalifikacijos kėlimo programos būtų rengiamos vieneriems metams (žr. 32 lentelę, 30 pav.) Dauguma mokytojų sutiktų išvengti individualių veiklos tobulinimo programų rengimo penkeriems metams, nors 28,6proc. respondentų nepitaria šiai nuomonei ir laikosi nuostatos, kad planavimui reiktų skirti didesnę dėmesį ir suvokia, kad būtų tikslingiau kompetencijų kėlimo programas rengti ilgesniam laikui. 16,5proc. respondentų pasisako už kvalifikacijos kursų detalizavimą nuostatose. Kursų detalizavimui nuostatose pritaria 16,5proc. mokytojų. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad mokykloje reikalingas kvalifikacijos kėlimo koordinatorius ar net komitetas, kuris rūpintųsi mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimu ir rengtų strategiją, remiantis mokyklos plėtra.

Dauguma mokytojų (67,2proc.) teigia, kad tikslinga mokykloje kurti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, kuri atitiktų mokyklos poreikius, ir būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, vykdyti patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaidą mokykloje organizuojant praktinius užsiėmimus (81,4proc. visų mokytojų), tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją, remiantis mokyklos plėtra (59,8proc. visų mokytojų) (žr. 33 lentelę ir 31 pav.).

25, 26, 27 klausimai: kvalifikacijos kėlimo strategijos kūrimo mokykloje tikslingumas

	Tikslinga		Netikslinga		Nežinau	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
25. Ar tikslinga mokykloje kurti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, kuri atitiktų mokyklos poreikius, ir būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus?	137	67,2	30	14,7	37	18,1
26. Ar tikslinga vykdyti patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaidą mokykloje organizuojant praktinius užsiėmimus?	166	81,4	12	5,9	26	12,7
27. Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją, remiantis mokyklos plėtra?	122	59,8	34	16,7	48	23,5



31 pav. 25, 26, 27 klausimai: kvalifikacijos kėlimo strategijos kūrimo mokykloje tikslingumas

Tyrimų rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė respondentų pritaria sistemingam ir strategiškai suplanuotam kvalifikaciniam tobulinimuisi, efektyvios pedagogų mokymo ir profesinės patirties sklaidos sistemos kūrimui.

**Kvalifikacijos kėlimo strategijos kūrimo mokykloje tikslingumas
(atsakymų pasiskirstymas pagal darbo stažą)**

	Tikslinga				
	Iki 5m.	5-10m.	10-15m.	15-20m.	Virš 20m.
25. Ar tikslinga mokykloje kurti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, kuri atitiktų mokyklos poreikius, ir būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus?	3,6	1,5	10,9	27,7*	56,2*
*$\chi^2 = 8,054, df = 8, p < 0,428$					
26. Ar tikslinga vykdyti patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaidą mokykloje organizuojant praktinius užsiėmimus?	4,8	2,4	10,8	26,5*	55,4*
*$\chi^2 = 4,543, df = 4, p < 0,337$					
27. Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją, remiantis mokyklos plėtra?	5,7	2,5	11,5	24,6*	55,7*
*$\chi^2 = 2,522, df = 8, p < 0,960$					

Nustatyta, kad nėra statistiškai reikšminga mokytojų darbo stažo įtaka jų nuomonei dėl individualios kvalifikacijos kėlimo strategijos kūrimo mokykloje ($\chi^2 = 8,054, df = 8, p = 0,428$). Galime teigti, kad mokytojų nuomonė dėl individualios kvalifikacijos kėlimo strategijos kūrimo mokykloje nepriklauso nuo jų darbo stažo. Antruoju atveju gauta, kad respondentų darbo stažas neturi įtakos jų nuomonei dėl kvalifikacinės patirties sklaidos mokykloje per praktinius užsiėmimus ($\chi^2 = 4,543, df = 4, p > 0,804$). Trečiuoju atveju rasta, kad mokytojų nuomonė dėl kvalifikacijų kėlimo komiteto mokykloje sudarymo ir respondentų darbo stažas nėra tarpusavy susiję dalykai ($\chi^2 = 2,522, df = 8, p > 0,960$).

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus galima teigti, kad dauguma Ukmergės m. mokytojų patenkinamai vertina esamą kvalifikacijų kėlimo sistemą. Pedagogų tobulinimui nėra sudarytos pakankamai geros sąlygos tobulinti profesinius įgūdžius. Mokyklose nėra asmens, kuris atsakingai rūpintųsi kvalifikacijos kėlimo strategija ir politika.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, jog esama kvalifikacijos kėlimo sistema nevysiškai tenkina pedagogų poreikius ir turi būti pakoreguota.

4.5. Mokyklos vadovų požiūris į mokytojų kvalifikacijos kėlimą

Pedagogų kvalifikacinės sistemos vertinimas

Mokyklų vadovai kritiškai vertina esamą kvalifikacijų kėlimo sistemą, 4 iš 7 teigiamai vertina tik daromas sistemos pertvarkas (žr. 1 priedą). Direktorai pripažįsta, kad trūksta vieningos sistemos, o tai kas vadinama sistema, tėra tik tvarka, nėra vieningumo, atsiskaitomybės, mokytojai yra menkai informuoti apie atliekamus pokyčius. Vienas iš respondentų kaip rimtus kvalifikacinės sistemos trūkumus įvardino seminarų laiko nesuderinamumą, ugdymo proceso trukdymą ir pavaduojančių mokytojų trūkumą. Visi vadovai teigiamai vertina kvalifikacinės sistemos decentralizavimą. Jie teigia, kad rajono Mokytojų švietimo centre rengiami efektyvūs ir kokybiški seminarai, nes tobulinimosi programos sudaromos pagal metodinių ratelių pasiūlymus (žr. 2 priedą). Tik vienas vadovas neigiamai įvertino mokytojų atestavimo sistemos pokyčius. Jo nuomone, reikia siekti didesnio skaidrumo, vertinant mokytojų savianalizės anketas. Šį darbą turėtų atlikti metodinės grupės. Remiantis respondentų nuomone (7), galima teigti, kad šiuo metu nepakanka bendrosios respublikoje veikiančios pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemos. Vadovų nuomone, reikia tobulinti mokytojų mokymo sistemą mokykloje, pritaikyti savo poreikiams, nes kiekvienas regionas turi savo reikmes, todėl reikia rengti mokymus pagal rajonų mokytojų poreikius (žr. 2 priedą). Direktorių nuomonė sutampa su apklaustų mokytojų nuomone, vertinant esamą kvalifikacijų kėlimo sistemą.

Pedagogų kvalifikacinės veiklos vertinimas

Remiantis interviu duomenimis, dauguma apklaustų mokyklų vadovų (5) neigiamai vertina pedagogų mokymo seminarų dalykinį efektyvumą (žr. 1 priedą). Respondentai išvardina šias problemas: nekompetentingi lektoriai, vienkartiniai seminarai, trūksta kokybės, naujovių, nėra dėstymo metodų ir formų įvairovės, nepasirengusi auditorija. Mokyklų vadovų nuomone pasiteisina tik ilgalaikiai tęstiniai seminarai ir aktyvūs mokymosi būdai (žr. 2 priedą). Pedagogų kvalifikavimosi veikla vyksta nesistemiškai ir nekryptingai, teigia 6 respondentai, trūksta sistemos, yra tik gairės, nėra logiško išbaigtumo, yra „nuo“, bet nėra „iki“. 4 iš 7 vadovų kvalifikaciniuose renginiuose pasigenda įvairesnių mokymosi formų ir metodų. Jie teigia, kad seminaruose vyrauja tradicinės dėstymo formos. Kaip puikų pavyzdį vadovai pateikia verslo seminarų organizavimą, tačiau jie yra brangūs ir ne visuomet prieinami pedagogams. Iš interviu rezultatų paaiškėjo, kad vadovai pageidautų daugiau praktinių seminarų mokykloje, nes taip būtų pigiau ir efektyviau mokyti visą kolektyvą vienu metu, tačiau ne visi lektoriai sutinka atvažiuoti į mokyklą. Lyginant vadovų nuomonę su mokytojų apklausos rezultatais matyti, kad dauguma respondentų pageidautų, kad kvalifikacijos kėlimo renginiai vyktų mokykloje, būtų pritaikyti esamai ugdymo aplinkai ir turėtų tęstinumą.

Kvalifikacijos tobulinimo renginių apmokėjimas

Įvedus „moksleivio krepšelį“ pagerėjo kvalifikacijos kėlimo galimybės, vieningai teigia mokyklų direktoriai (žr. 2 priedą). Geresnis apmokėjimas sudarė sąlygas mokytojams dalyvauti mokamuose seminaruose. Tačiau vadovai apgailestauja, kad liko nedaug nemokamų seminarų. 6 respondentai teigia, kad dabar pakanka lėšų mokytojų kvalifikacijų kėlimui ir kursai pilnai apmokami (žr. 1 priedą). Tai leidžia daryti prielaidą, kad miesto mokyklose yra geresnės galimybės kelti mokytojų kvalifikaciją, nes yra didesnis mokinių skaičius. Tačiau buvo įvardinta atestavimo proceso vykdytojų darbo apmokėjimo problema. Lyginant mokyklų vadovų nuomonę su mokytojų apklausos duomenimis, matyti, kad net 55, 8proc. pedagogų kvalifikaciją kėlė daugiau nei 6 dienas per metus (žr. 12 pav.). Galima teigti, kad pagal galimybes mokytojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją.

Mokyklos administracijos požiūris į kvalifikacijos tobulinimą

Besimokanti organizacija – tai nuolat tobulėjanti ir savo darbuotojus tobulinanti organizacija, kuri siekia aukštesnės darbo kokybės. [39] Visi apklausti mokyklų direktoriai teigė, kad jų vadovaujama mokykla atitinka besimokančios organizacijos koncepciją (žr. 2 priedą). Pasak apklaustųjų, mokyklose vyksta novatoriškų idėjų perėmimas: naujoviškai dirbantys mokytojai skatina mokytis kitus mokytojus. Besimokančios organizacijos koncepcija remiasi dėka iniciatyvių mokytojų, kurie garsina mokyklos vardą rajone ir respublikoje. Vienas iš apklaustų direktorių vadovauja mokyklai, kuri jau du metus dalyvauja „Besimokančių mokyklų tinklo“ projekte. Mokyklos komanda mokoma organizuoti ir vykdyti seminarus, mokytis savo kolegas. Visi vadovai vienareikšmiškai suinteresuoti tobulinti savo darbuotojų kompetencijas.

Mokyklos administracijos požiūris į kvalifikacijos tobulinimą už mokyklos ribų.

Daugumos vadovų teigimu, jų darbuotojai dažnai kelia kvalifikaciją už mokyklos ribų, tačiau tai trikdo ugdymo procesą. 6 direktoriai iš 7 pastebi, kad ne itin dažnai į kvalifikacinius renginius vienu metu išvykta keletas mokytojų (žr. 1 priedą). Vadovai pabrėžia, kad kvalifikacijos kėlimas už mokyklos ribų leidžia palyginti savo ir kitų mokyklų patirtį, tačiau direktoriai vardina ir nemažai neigiamų tokio tobulinimosi būdo aspektų: paskaitos dažnai prastos kokybės, apibendrinto pobūdžio, atitrūksta nuo mokyklos konteksto, brangu finansiškai (žr. 1 priedą). Šias problemas iš dalies būtų galima išspręsti, jei mokymai vyktų mokykloje, nes tuomet galėtų tobulintis visas kolektyvas vienu metu. 4 direktorių manymu, pedagogų tobulinimas už mokyklos ribų trukdo susieti įgytas žinias su darbo aplinka. To priežastis gali būti nekompetentingas lektorius, kuris nesusijęs su švietimo sritimi ir neįvertina konteksto.

Kvalifikacijos tobulinimo tvarka ir sistema mokyklose

Dauguma mokyklų vadovų patvirtino, kad mokyklose rūpinamasi darbuotojų mokymu ir yra paskirtas atsakingas asmuo. Respondentų teigimu mokyklose už mokytojų kvalifikacijos kėlimą

atsakingi: direktorius, pavaduotojas ugdymui, metodinių tarybų pirmininkai (žr. 2 priedą). Tik vienas direktorius iš 7 teigė, kad jo mokykloje nėra atsakingo asmens. Vadovų buvo paklausta, ar jie turi informacijos apie darbuotojų kompetencijų lygį ir tobulinimosi kursų atrankos priežastis. Teigiamai atsakė 4 apklaustieji. Kitų vadovų nuomone, ši informacija tik numanoma, nėra oficialiai rinktų duomenų, yra tik mokytojų savianalizės anketos (žr. 1 priedą). Sprendami apie darbuotojų kompetencijas, direktoriai vadovaujami pamokų stebėjimo protokolais, pedagogų pasisakymais, jų darbu grupėse. 5 vadovai patvirtino, kad jų vadovaujamoje mokykloje nėra sudaryta kvalifikacijos kėlimo užsiėmimų atrankos sistema. Kiti respondentai teigė, kad yra atrankos tvarka, kai mokytojai registruojami į norimus seminarus, o administracija peržiūri ir tobulina: atmeta pasikartojančius prašymus ir parenka iš dviejų analogiškų seminarų tą, kuris vyksta rajono mokytojų švietimo centre (taip pigiau). Taupant lėšas, į tą patį seminarą išleidžiamas tik vienas to paties mokomojo dalyko mokytojas. 5 vadovai pripažino, kad jų mokykloje nėra sukurta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, atitinkanti ilgametę mokyklos strategiją. Organizuojant darbuotojų kvalifikacijų kėlimą vadovaujamosi pedagogų veiklos priežiūros planu. Vienos iš mokyklų, sėkmingai kuriančios darbuotojų tobulinimosi strategiją, vadovas teigė, kad „į ugdymo procesą žiūri ne tik kaip į mokinių mokymą, bet ir kaip į sudominimą, todėl pasirinkta tęstinė kvalifikacijų kėlimo programa „IKT diegimas į ugdymo procesą“. Visi apklaustieji vadovai vieningai teigė, kad jų mokyklose yra sukurta sistema, kaip įgytas žinias skleisti mokykloje, perteikiant praktinę patirtį ir tobulinant visą mokyklą. Lyginant gautus duomenis su mokytojų apklausos rezultatais matyti, kad 54,9proc. pedagogų nuolat dalijasi pedagogine patirtimi, o 41,7proc. tai daro tik kartais (žr. 25 pav.), tik 22,8proc. apklaustų mokytojų praktinę patirtį demonstruoja užsiėmimų metu (žr. 26 pav.), todėl galima teigti, kad pedagoginės patirties sklaida stokoja pageidaujamo sistemiškumo ir efektyvumo.

Kvalifikacijos kėlimo veiklos įtaka ugdymo procesui

Kiekvienoje švietimo įstaigoje turėtų būti vertinami tie mokytojai, kurie siekia karjeros, nori pasisemti žinių. Visi apklausti vadovai pritarė, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai vienas iš pagrindinių mokyklos sėkmės rodiklių konkurencingoje aplinkoje (žr. 2 priedą). Vienas iš vadovų teigė, kad mokytojo veiklos sėkmė – kompetencija ir žmogiškumas, tačiau kiti vadovai pripažino, kad svarbu ir bendražmogiški santykiai, ne tik kvalifikacija. 6 respondentai sutiko su teiginiu, kad pedagogų kvalifikacijos kėlimas turi įtakos ugdymo procesui, mokytojo veiklai ir mokinių ugdymo rezultatams (žr. 1 priedą). Vienas iš vadovų įvardino neigiamą mokytojų požiūrį į kvalifikaciją, nes jų motyvacija - tik kvalifikacinio pažymėjimo gavimas.

Mokyklos administracijos požiūris į pedagogų motyvaciją lankyti kvalifikacijos kėlimo renginius

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad vieninga direktorių nuomone, jų darbuotojai yra motyvuoti kelti kvalifikaciją ir noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose (žr. 2

priedą). Vieno iš vadovų nuomone, mokytojų motyvacijai įtakos turi amžius. Mokytojas su didele darbo patirtimi mažiau linkęs vykti į seminarus. Jaunesni įgyja daugiau kompetencijų, imasi organizuoti patirties sklaidą, dalyvauja projektuose, mokant kitų mokyklų mokytojus, patys tampa lektoriais. Ši vadovų nuomonė skiriasi nuo apklaustų mokytojų nuomonės, nes tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai kvalifikacijos kėlimo renginiuose dalyvavo 40-50 metų amžiaus mokytojai. Net 66proc. šio amžiaus pedagogų kvalifikaciją tobulino daugiau nei 10 dienų per metus (žr. 6 lentelę). Taip pat pedagoginės patirties sklaidą organizavo net 65,5proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų, turinčių daugiau nei 20 metų pedagoginio darbo stažą (žr. 24 lentelę). Tai galima paaiškinti tuo, kad didesnioji dalis mokyklose dirbančių mokytojų yra vyresnio amžiaus, o jauni mokytojai sudaro tik nedidelį procentą visų mokytojų.

6 vadovai pripažino, kad jų vadovaujamoje mokykloje nėra mokytojų skatinimo/motyvacijos sistemos efektyviau kelti kvalifikaciją (žr. 1 priedą). Tik vienoje mokykloje yra sukurta skatinimo tvarka mokyklos vidaus nutarimu: atskiriama biudžeto dalis (20%) ir atitinkamai skiriamas paskatinimas (įvardinama, kaip fiksuotos neapmokėtos veiklos). Kitur, jei vyksta geri seminarai, sudaromos galimybės išvykti ir dalyvauti visiems norintiems, bet tokių mokymų būna labai retai. Vadovai pripažino, kad įmanomas materialus skatinimas, tačiau jis nėra būtinas, nes mokytojai noriai vyksta į seminarus. Pasak mokytojų nuomonės (8,7proc.), jiems kelti kvalifikaciją nėra materialinio suinteresuotumo. Materialus skatinimas itin svarbus 55,6proc. 40-50 metų amžiaus mokytojų (žr. 20 lentelę).

Mokyklos administracijos požiūris į kvalifikacijos tobulinimo strategijos kūrimą mokykloje

Visi vadovai pripažino, kad tikslinga mokykloms kurti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, atitinkančią mokyklos prioritetus ir poreikius, kuri būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus. Šiam tikslui reikėtų konsultanto pagalbos (žr. 2 priedą). Vieno iš respondentų nuomone, pirma reikėtų metodiniuose rateliuose numatyti būsimus seminarus ir pateikti mokyklos administracijai, tada metodinė taryba suplanuotų metų kvalifikacijos kėlimo renginius. Visi apklausti vadovai sutinka, kad mokykloje tikslinga sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo komitetą, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją, remiantis mokyklos plėtra. Su šia nuomone sutinka ir 66,5proc. apklaustų mokytojų (žr. 31 pav.). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad ir vadovai, ir mokytojai suinteresuoti kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimu mokykloje.

Vadovų gebėjimų kaita.

Tiriant kaip pasikeitė apklausiamų vadovų informacinių technologijų, užsienio kalbų, socialinės srities, vadybos, specialybės įgūdžiai po formaliojo mokymosi institucijos baigimo, nustatyta, kad visose srityse respondentai jaučiasi patobulėję, išskyrus užsienio kalbos mokėjimo įgūdžius.

Pastarosios srities įgūdžiai pakito tik 1 apklausiamajam (žr. 31 lentelę). Vadovams žymiai pakito informacinių technologijų srities (5) ir vadybiniai (4) įgūdžiai. Vienas iš klausimų vadovams buvo skirtas įvertinti miesto mokyklų vadovų vadybinį pasirengimą. Gauti rezultatai rodo, kad direktoriai savo kolegų darbą vertina gerai (5). Palyginus gautus rezultatus su mokytojų apklausos duomenimis, matyti, kad abiejų pusių įgūdžiai pakito ir žymiai pakito. Galima teigti, kad Ukmergės miesto mokyklų vadovai, kaip ir mokytojai, siekia prisitaikyti prie sparčių visuomenės pokyčių ir intensyviai tobulina savo kompetencijas.

34 lentelė

Mokyklų vadovų gebėjimų kaita po formaliojo ugdymo įstaigos baigimo

	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito
1. Specialybės srities įgūdžiai	-	1	4	2
2. Socialinės srities įgūdžiai	-	-	5	2
3. Informacinių technologijų srities įgūdžiai	-	1	1	5
4. Užsienio kalbų mokėjimo įgūdžiai	2	4	1	-
5. Vadybiniai įgūdžiai	1	-	2	4

Vadovų mokymosi įtaka jų gyvenimo kokybei

Vadovai įvertino nuolatinio mokymosi įtaką jų gyvenimo kokybei. 6 respondentai labiausiai vertina padidėjusį profesionalumą ir įgytą pasitikėjimą, kas leidžia jiems tvirčiau jaustis darbe ir visuomenėje. (žr. 1 priedą) Didesnę algą įvertino tik 2 apklaustieji. Gauti interviu rezultatai sutampa su mokytojų apklausos rezultatais. Tai rodo, kad didžioji dauguma vadovų ir mokytojų mokymus sieja ne su praktine nauda, o labiau su žmogiškomis vertybėmis.

Vadovams priimtinausi kvalifikacijos kėlimo būdai

Vadovams, kaip ir mokytojams, priimtinausi kvalifikacijos kėlimo būdai – seminarų metu (7) ir interneto pagalba (7). (žr. 1 priedas) Nei vienas vadovas nesinaudoja rajonine biblioteka, ją pakeičia mokyklos (3) ir asmeninė (3) bibliotekos. Respondentai dažniausiai savo kvalifikaciją kėlė rajono Mokytojų švietimo centre (7), mokykloje (5) ir Pedagogų profesinės raidos centre (5). Lyginant su mokytojų nurodytomis kvalifikacinių renginių vietomis, matyti, kad ir mokytojų ir mokyklų vadovų tarpe populiarios tos pačios kvalifikacijų kėlimo institucijos. Viena mokyklos vadovė nurodė, kad daugiausia per pastaruosius metus jai teko dalyvauti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros rengiamuose seminaruose. Vadovams patogiausia mokytis rajono Mokytojų švietimo centre (5), savo darbovietėje (3) ir kituose miestuose (3). Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad tiek vadovai, tiek ir mokytojai renkasi jiems patogesnę, pigesnę ir prieinamesnę mokymosi būdą.

IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad kuriant efektyvią kvalifikacijos kėlimo politiką ir strategiją mokykloje, būtina sukurti vieningą ir pozityvų viso kolektyvo požiūrį į kompetencijų tobulinimą, aiškiai apibrėžti visiems darbuotojams prieinamus mokymosi principus.

Ukmergės m. bendrojo lavinimo mokyklose atliktas tyrimas padėjo atskleisti mokytojų kvalifikacijos kėlimo galimybes ir esamas problemas švietimo organizacijose. Gauti tyrimo duomenys parodė, kad nuolatinis pedagogų mokymas yra naudingas ir turi didelės reikšmės siekiant aukštesnių darbo rezultatų. Tyrimo analizė leido išskirti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama keliant švietimo darbuotojų kvalifikaciją:

- Iš tyrimo rezultatų matyti, kad miesto mokyklose nėra aiškios darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politikos. Didžioji dauguma apklaustų mokyklų vadovų ir mokytojų esamą kvalifikacijos kėlimo sistemą vertina patenkinamai (66proc.). Didžioji dauguma respondentų nepatenkinti arba tik iš dalies patenkinti esamomis galimybėmis tobulintis (55,4proc.). Kuo didesnis mokytojų darbo stažas, tuo daugiau patenkinamai vertinančių esamą kvalifikacijos kėlimo sistemą ($p < 0,001$).
- Tyrimo duomenys rodo, kad nėra sukurta vieninga pedagogų informavimo apie kvalifikacinius renginius tvarka. Pagrindinė informacija gaunama iš mokyklos administracijos (86,9proc.), bet mažiausiai tiesiogiai mokytojus informuoja regioninis švietimo padalinys (23,3proc.) ir pedagoginė spauda (25,2proc.).
- Mokytojų amžius įtakoja seminarų ir kursų lankymą. Mokymuose linkę dažniau dalyvauti vyresnio amžiaus mokytojai ($p < 0,000$). Net 44,4proc. jaunesnių nei 25 metų pedagogų per metus nedalyvavo nei viename seminare.
- Mokytojai nepatenkinti kvalifikacijos kėlimo programomis, lektorių kompetencija, pasigenda pedagogų praktikų vedamų seminarų. Remiantis apklausos duomenimis matyti, kad didžioji dauguma mokytojų (29,5proc.) kaip svarbiausią trukdį mokytis įvardino esamas kvalifikacijos kėlimo programas.
- Kvalifikaciniai mokymai vyksta netinkamu mokytojams laiku: pamokų metu ir po pamokų. 28,6proc. pedagogų skundžiasi laiko stoka, negalėdami dalyvauti seminaruose.
- Lėšos, skirtos mokytojų kvalifikacijų kėlimui, yra ribotos ir jų dažniausiai nepakanka įvairiapusiškam personalo tobulinimui. Apklausos duomenys parodė, kad lėšų stoka – antra pagal svarbumą priežastis (18,9proc.), dėl ko mokytojai nesimoko.
- Vyresniems mokytojams rimtas trukdis mokytis - neigiamas vadovų ($p < 0,035$) ir skeptiškas bendradarbių ($p < 0,002$) požiūris.

- Sveikatos ($p < 0,001$) ir amžiaus ($p < 0,002$) problemos rimta priežastis nesimokyti vyresniems nei 40 metų mokytojams.
- Pedagoginės patirties sklaida stokoja pageidaujamo sistemiškumo ir efektyvumo. 54,9proc. pedagogų nuolat dalijasi pedagogine patirtimi, o 41,7proc. tai daro tik kartais, tik 22,8proc. apklaustų mokytojų praktinę patirtį demonstruoja užsiėmimų metu. Profesinė patirtis dažniausiai perteikiama trumpai apibendrinant metodiniuose rateliuose (81,6proc.). Aukštesnės kvalifikacinės kategorijos mokytojai labiau linkę dalintis kvalifikacine patirtimi ir savo veikloje dažniau naudoja praktinės patirties perteikimą ($p < 0,004$).
- Daugumoje mokyklų nėra sukurta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, atitinkanti ilgametę mokyklos strategiją. Taip teigia 5 mokyklų vadovai iš 7 apklaustųjų. Mokyklose nėra atsakingo asmens, kuris rūpintųsi tik darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimu.

Esama pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistema netenkina mokytojų poreikių ir neatitinka vadovų lūkesčių. Mokytojai įvardino jiems patogiausią kvalifikacijos kėlimo laiką, priimtinausius kvalifikacijos kėlimo būdus ir pageidaujamas kvalifikacijos kėlimo vietas. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojams patogiausias laikas kelti kvalifikaciją mokinių atostogų metu (59,5proc) ir po pamokų (22proc.), tačiau dauguma seminarų vyksta pamokų metu. Priimtinausias kvalifikacijos kėlimo būdas - mokymasis seminaruose ir kursuose (95,1proc.). Apklausti mokytojai ir vadovai ateityje pageidautų tobulintis savo darbovietėje (82,4proc) ir rajono Mokytojų švietimo centre (69,7proc.).

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogams ir vadovams svarbesnė yra vidinė motyvacija. Anketinės apklausos duomenys parodė, kad pedagogus labiausiai motyvuoja profesionalumo siekimas (86,4proc.) ir noras neatsilikti nuo gyvenimo (60,7proc.), o mažiausiai – noras įgyti naują specialybę ar persikvalifikuoti (3,4proc.). Mokytojų kvalifikacijų tobulinimo lūkesčiai siejami su padidėjusiu profesionalumu (85,9proc.) ir įgytu pasitikėjimu (74,3proc.). Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pedagogus labiausiai motyvuoja dalyvauti įvairiuose kursuose profesinio tobulinimosi galimybės, o mažiausiai – praktinė nauda.

Visi vadovai ir dauguma mokytojų pripažino, kad mokykloms tikslinga kurti individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, atitinkančią mokyklos prioritetus ir poreikius, kuri būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad ir vadovai, ir mokytojai suinteresuoti kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimu mokykloje.

REKOMENDACIJOS

Visi tyrime dalyvavę mokytojai ir mokyklų vadovai pripažįsta, kad mokyklose pasigendama efektyvaus darbuotojų kvalifikacijų kėlimo proceso organizavimo, strategiško planavimo, kreipiamas nepakankamas dėmesys vykstančių mokymų atrankos kontrolei ir reikiamų kvalifikacinių renginių organizavimui mokykloje, kurie atitiktų esamus poreikius ir plėtros strategiją. Efektyvi personalo tobulinimo sistema gali būti tik individuali, pritaikyta konkrečiai įstaigai, nuolat koordinuojama ir kontroliuojama, organizuojant praktinę profesinės patirties sklaidą. Siūloma:

- Sudaryti mokykloje mokytojų kvalifikacijos kėlimo komitetą ir paskirti koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją (žr. 3 priedą). Komitetą tikslinga būtų sudaryti iš metodinių būrelių pirmininkų.
- Rengti kvalifikacijos kėlimo strategiją penkiems metams, planuojant būtinus kvalifikacinius mokymus ir jų laiką, taip užtikrinant ugdymo proceso nepertraukiamumą.
- Mokyklos vadovams būtina labiau domėtis personalo tobulinimosi poreikiais ir rinkti informaciją apie mokytojų turimas ir trūkstamas kompetencijas. Kartą per metus vykdyti mokyklos darbuotojų apklausą, siekiant iširti jų poreikius mokytis ir nustatyti kompetencijų deficitą.
- Atsakingoms institucijoms plėtoti ir tobulinti informacijos apie rengiamus mokymus sklaidą: apjungti visoje šalyje rengiamų seminarų programas į vieną bendrą leidinį.
- Organizuoti daugiau kvalifikacijos kėlimo renginių mokykloje, nes tai sudarytų sąlygas tobulintis visam kolektyvui vienu metu. Efektyviausia rengti tęstinius kvalifikacinius seminarus, siekiant išvengti epizodinių kursų.
- Planuoti ir organizuoti kvalifikacinius renginius mokinių atostogų metu, kad nebūtų trikdomas ugdymo procesas.
- Sugriežtinti pasirenkamų kvalifikacinių renginių ir kviečiamų lektorių atranką. Pagal galimybes siekti, kad mokytojams tobulinimosi renginius vestų lektoriai – praktikai. Nuolat teikti pageidavimus ir pasiūlymus mokytojų švietimo centrams dėl kvalifikacinių renginių kokybės.
- Kvalifikacijos kėlimo seminarų rengėjai privalėtų surašyti, kokias realias kompetencijas mokytojai įgyja jų vedamų užsiėmimų metu.
- Kiekvieno kvalifikacinio renginio pabaigoje įvertinti mokytojų įgytas kompetencijas.
- Organizuoti sistemingą kvalifikacinės patirties, įgytos už mokyklos ribų, sklaidą. Idealu, jei sklaida vyktų praktinių užsiėmimų metu.

- Mokyklų vadovai privalo rūpintis savo personalo mokymu ir kartu tobulinti visą mokyklą. Mokyklos administracija turėtų gerinti savo žinias personalo mokymo ir motyvavimo klausimu, nuolat tobulinant šias kompetencijas seminaruose ir kursuose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamkevičienė, V., Čiužas, R. (2005). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas mokymosi visą gyvenimą kontekste. *Tiltai. Priedas. Mokymasis visą gyvenimą ir karjeros raida*, 30.
2. Adamonienė, R. (1998). *Personalo valdymas*. Vilnius: Margi raštai.
3. Adamson, S. J., Doherty, N. (1998). The meaning of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9 (4).
4. Adaškevičienė, V., Žvirdauskas, D. *Neformalaus pedagogų mokymosi kompetencijų pripažinimo galimybės*. Prieiga per internetą (2008-07-11):
http://www.mkc.lt/dokumentus/2.4.1/renginiai/20070627/6_D.Zvirdauskas.ppt
5. *And now - EU teacher training*. Prieiga per internetą (2009-02-18):
<http://www.archbishop-cranmer.blogspot.com/2007/08/and-now-eu-teacher-training.html>
6. Aleksonienė, E. (2004). *Pedagogų švietimo centras kaip institucija. Švietimo vadyba reformos erdvėje*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, T.1.
7. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
8. Ashworth, P., Santon, J. (1991). On competence. *Journal of Further and Higher Education*, 14.
9. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius.
10. Barkauskaitė, M. (2001). Mokytojų kvalifikacijos kėlimas – nuolatinio mokymosi pagrindas. *Mokslo darbai: Pedagogika. Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: Ugdymas ir informacinės visuomenės kūrimas. VIII tarptautinė mokslinė konferencija*. Vilnius.
11. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
12. Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
13. Briedis, M. *Mokyklos vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo situacija Lietuvoje ir patirtis kitose ES šalyse*. Prieiga per internetą (2008-03-24):
<http://www.mkc.lt/dokumentus/akreditavimas/20071112/1MindaugasBriedis.ppt>
14. Briedis, M., Čiužas, R. *Mokytojų kompetencijos ir veiklos vertinimas švietimo politinių sprendimų kontekste: nauji mokytojų atestacijos nuostatai*. Prieiga per internetą (2008-09-24): <http://www.ugdcentras.lt/download/atestacija.ppt>
15. Bruzgelevičienė, R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius.
16. Burgoyne, J. (1998). Management development for the individual and the organization. *Personnel Management*, 6.
17. Butkienė, G., Kepalaitė, A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.

18. Cohen, A. R., Fink, S. L., Gadon, H., Willits, R. D. (1998). *Effective behaviour in organizations*. Illinois: Irwin.
19. Colman, A. M. A (2003). *Dictionary of Psychology*. Oxford New York: Oxford University Press.
20. Čekanavičius V., Murauskas G., (2001). *Statistika ir jos taikymai*. (I dalis). Vilnius: TEV.
21. Dautaras J., N. Rukštelienė. Mokymosi visą gyvenimą motyvacija: pedagogų požiūris. Prieiga per internetą (2008-11-03):
<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=bca05b3c-d416-4f80-b5ba-db8605681ada> –
22. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
23. Duobienė, L. (2003). Mokytojo samprata šiuolaikinėje ugdymo filosofijoje. *Pedagogika*, T. 65.
24. *Education system in Europe*. Prieiga per internetą (2009-03-21):
<http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice>
25. *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų atliktos Lietuvos švietimo politikos apžvalgos rekomendacijos. Ateities uždaviniai ir reformos vykdymas*. (2002). Informacinis leidinys, 209155.
26. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
27. *Green paper on teacher education in Europe*. Prieiga per internetą (2009-02-20):
<http://ospitiweb.indire.it/adi/Seminario/greenpaper.pdf>
28. Guskey, T. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
29. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
30. Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos 2006-2007 metais apžvalga. Prieiga per internetą (2009-03-14):
http://www.mkc.lt/dokumentas/k_stebesena/apzvalga.doc
31. *Iššūkių Lietuvos mokytojų didaktinei kompetencijai: kaip rengti mokytojus*. Prieiga per internetą (2009-03-28): <http://www.kompetencijos.vpu.lt/lt/3.html?n=33&lg=lt&>
32. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
33. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22).
34. Kaminskienė, V. *Nauja mokytojų atestavimo tvarka ir veiklos vertinimo kriterijai*. Prieiga per internetą (2008-10-05): http://www.pprc.lt/atestacija/nauja/V_Kaminskiene.ppt
35. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.

36. Kubilienė, R. *Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus*. Prieiga per internetą (2008-11- 28):
http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/kubiliene_lt_kalb.doc
37. Laužackas, R. Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių kūrimas. Prieiga per internetą (2008-05-11):
<http://www.projektai.pmmc.lt/get.php?f.16>
38. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: VPU leidykla.
39. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
40. Lepaitė, D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, 2 (28).
41. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo Įstatymas*. Prieiga per internetą (2009-03-26): http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=214236
42. *Lietuvos švietimo koncepcija*. (1992). Vilnius: Leidybos centras.
43. Linkaitytė, G. M. *Lietuvos suaugusiųjų švietimo naujovės: kontekstas ir patirtis*. Prieiga per internetą (2008-04-24):
http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/Linkaityte_lt_kalb.doc
44. Linkaitytė, G. M. *Kompetencija ir kompetentingumas*, I dalis. Prieiga per internetą (2008-04-21) http://www.mkc.lt/dokumentas/akreditavimas/20071112/5a_G.Linkaityte.ppt
45. Linkaitytė, G., Širvaitytė, V. (2000). Nuolatinio mokymosi gebėjimai ir juos veikiančios sąlygos. *Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*. Kaunas: VDU.
46. Longworth, N. (2000). *Making Lifelong Learning Work: Learning Cities for a Learning Century*. London: Kogan Page.
47. Марычева Л.Е. *Педагогические условия формирования проективной компетентности будущих учителей*. Prieiga per internetą (2008-08-02):
<http://www.t21.rgups.ru/doc2007/11/20.doc>
48. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus Aureus.
49. Меттьюз Д. Д., Меггинсон Д., Сюрте, М. (2006). *Развитие человеческих ресурсов*. Москва: Эксмо.
50. Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modelling. *Training and development*, 8.
51. *Mokinių skaičius mokyklose sumažėjo 25 tūkst.*
Prieiga per internetą (2009-04-24): <http://www.vtv.lt/naujienos/mokykla/mokiniu-skaicius-mokyklose-sumazejo-25-tukst-2.html>

52. *Mokytojų atestacijos nuostatai*. Prieiga per internetą (2009-02-28):
<http://www.centras.krs.lt/metodine/dokumentai/ministerija/DEL%20MOKYTOJU%20ATESTACIJOS%20NUOSTATU%20PATVIRTINIMO.doc>
53. *Mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimo sistemos situacijos šalyje 2005 metais analizė*. Prieiga per internetą (2008-10-16):
http://www.mkc.lt/dokumentas/k_stebesena/Situacijos_analize_2005.doc
54. *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi poreikių tenkinimas*. Prieiga per internetą (2008-11-18): http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/mokytoju_kvalifikac_tobul_ataskaita_04.doc
55. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007). *Valstybės Žinios*, Nr.: 12, publikacijos Nr.: 511.
56. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. Prieiga per internetą (2008-04-12):
http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc
57. *Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija*. Prieiga per internetą (2009-04-22):
http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/isakymas_valstybes%20zinioms.doc
58. Pečiuliauskienė, P., Cvirkienė, S. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizacija: pedagogų požiūris*. Prieiga per internetą (2008-10-30)
<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=12FF235D-E5E3-4B0D-BF6B-6FB6795C650F>
59. *Pedagogų rengimo koncepcija* (2004). Prieiga per internetą (2008-04-15):
http://www.mkc.lt/dokumentas/mokytoju_rengimo_%20ir_veiklos_vertinimo_%20sektorius._%20Dokumentai/Pedagogu_rengimo_koncepcija.doc
60. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
61. Pukėnas, K. (2005). *Sportininių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
62. Равен, Д. (1999). *Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы*. Москва: Когито центр.
63. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
64. Rudzinskienė, V. (2004). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo motyvacija – nuolatinio mokymosi veiksnys. *Švietimo vadyba reformos erdvėje*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, T.1.
65. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
66. Saulėnienė, S. *Šiuolaikinės mokytojų kompetencijos*. Prieiga per internetą (2008-01-12)
http://www.pprc.lt/atestacija/nauja/S_Sauleniene.ppt

67. Simonaitienė, B. *Veikiančios pedagogų rengimo sistemos funkcionavimo būklė: kaitos poreikis*. Prieiga per internetą (2008-07-20):
<http://www.mkc.lt/dokumentas/2.4.2/konferencija/B.Simonaitiene.ppt>
68. Stoner, A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. J. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Sūdžius, V. (2001). *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius. Kronta.
70. *Švietimo gairės: Lietuvos švietimo plėtotės strategijos nuostatos 2003-2012. Projektas*. (2002). Vilnius: Dialogo redakcija.
71. *Švietimas ir mokslas*. Prieiga per internetą (2008-10-21):
http://www.sti.lt/leid_pristat/Tekstai/europa/IV_dalis.pdf
72. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Ats. Red. A. Kindurys. (2003). Vilnius: Alma Litera.
73. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G., Zuzevičiūtė, V. (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU.
74. *The Compact Edition of the Oxford English Dictionary*. (1971). Oxford: Oxford University Press.
75. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2002). *Investicija į žmogiškąjį kapitalą*. Šiaulių universitetas.
76. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
77. Valstybinė pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programa (2006). Prieiga per internetą (2008-04-12):
http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/mokytoju_%20reng_ir_kvalf_tob_programa.doc
78. *Valstybės švietimo strategijos nuostatos 2003-2012 m.* Prieiga per internetą (2008-04-20):
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm
79. Zulumskytė, A. (2002). Tęstinių edukologijos studijų motyvacijos ypatumai. Tiltai. Priedas. *Edukologija: problemos ir perspektyvos*. 2002. Nr. 22.
80. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
81. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Universiteto leidykla.
82. Watts, A. G. (1994). *Lifelong Career Development*. Cambridge: CRAC/Hobson.
83. Woodal, J., Winstanley, D. (1998). *Management Development Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell.

PRIEDAI

1 priedas

Respondentų (direktorių) atsakymų pasiskirstymas

Eil. Nr.	Klausimai	Taip/ teigiamai (proc.)	Ne/ neigiamai (proc.)
1.	Kaip Jūs vertinate esamą pedagogų kvalifikavimo sistemą Lietuvoje?	4	3
2.	Ar Jūs teigiamai žiūrite į kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizavimą?	7	-
3.	Ar pasikeitė kvalifikacijos tobulinimo galimybės įvedus moksleivio krepšelį?	7	-
4.	Kaip vertinate esamą mokytojų atestavimo sistemą?	6	1
5.	Kaip vertinate pedagogų mokymo kursų/seminarų dalykinį efektyvumą?	2	5
6.	Ar pedagogų kvalifikavimosi veikla vyksta sistemingai ir kryptingai?	6	1
7.	Ar Jūsų manymu pakanka kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovės, jų pasiūlos?	3	4
8.	Ar pakanka bendrosios respublikoje veikiančios pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos?	-	7
9.	Ar Jūsų manymu tokia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema vienodai efektyviai veikia skirtingose mokyklose?	1	6
10.	Ar pakanka lėšų mokytojų kompetencijų tobulinimui?	6	1
11.	Kas Jūsų įstaigoje atsakingas už mokytojų kvalifikacijos tobulinimą?	6	1
12.	Ar Jūsų mokykla atitinka besimokančios organizacijos koncepciją (organizacija, kuri mokosi ir skatina mokyti savo žmones)?	7	-
13.	Ar Jūs, kaip vadovas, suinteresuotas tobulinti darbuotojų kompetencijas?	7	-
14.	Ar Jūs sutinkate su teiginiu, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai vienas iš pagrindinių mokyklos sėkmės rodiklių konkurencingoje aplinkoje?	7	-
15.	Ar Jūs turite informacijos apie Jūsų darbuotojų kompetencijų lygį ir tobulinimosi kursų atrankos priežastis?	4	3
16.	Ar Jūsų mokykloje yra sudaryta kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimų atrankos sistema?	2	5
17.	Ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimas turi įtakos ugdymo procesui, mokytojo veiklai ir mokinių ugdymo rezultatams?	6	1
18.	Ar Jūsų mokykloje yra sukurta darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika, atitinkanti ilgametę mokyklos strategiją?	2	5
19.	Ar dažnai Jūsų darbuotojai kelia kvalifikaciją už mokyklos ribų?	7	-
20.	Ar Jūsų manymu pedagogų kvalifikacijų tobulinimas už mokyklos ribų netrukdo susieti įgyjamas žinias su darbo aplinka?	4	3
21.	Ar Jūsų mokykloje yra sukurta sistema, kaip įgytas žinias skleisti mokykloje, perteikiant praktinę patirtį ir tobulinant visą mokyklą?	7	-
22.	Ar Jūsų nuomone mokytojas yra motyvuotas kelti kvalifikaciją?	7	-

23.	Ar Jūsų mokyklos mokytojai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose?	7	-
24.	Ar Jūsų mokykloje veikia mokytojų skatinimo/motyvacijos sistema efektyviau kelti kvalifikaciją?	1	6
25.	Ar mokytojų dalyvavimas kvalifikavimosi užsiėmimuose netrikdo mokyklos ugdymo proceso?	5	2
26.	Ar dažnai vienu metu į kvalifikacijos tobulinimosi kursus išvyksta keletas ir daugiau mokytojų?	1	6
27.	Ar tikslinga būtų Jūsų manymu rengti kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimus mokykloje, po pamokų ir mokinių atostogų metu?	7	-
28.	Ar tikslinga kurti mokykloms individualią kvalifikacijos tobulinimo strategiją, atitinkančią mokyklos prioritetus ir poreikius, kuri būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus?	7	-
29.	Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją remiantis mokyklos plėtra?	7	-

Respondentai išskyrė šiuos jiems patogiausius mokymosi būdus:

- namuose - 2,
- savo darbovietėje - 3,
- rajono mokytojų švietimo centre - 5,
- kituose miestuose - 3,
- užsienyje - 2.

Kvalifikacinius įgūdžius vadovai tobulina:

- seminarų ir kursų metu - 7,
- interneto pagalba - 7,
- naudojamosi mokyklos biblioteka – 3,
- naudojamosi asmenine biblioteka – 3,
- naudojamosi rajonine biblioteka - 0%.

Vadovai dažniausiai tobulina savo kvalifikaciją šiose institucijose:

- Pedagogų profesinės raidos centre - 5,
- regiono mokytojų švietimo centruose - 7,
- apskrities mokytojų švietimo centruose - 1,
- valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos tobulinimo padaliniuose - 1,
- mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose - 5,
- nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra – 1.

Mokyklų vadovų vadybinį pasirengimą respondentai vertina:

- labai gerai – 1,
- gerai - 5,
- patenkinamai - 1,
- blogai - 0,
- labai blogai - 0.

Respondentų nuolatinio mokymosi įtaka jų gyvenimo kokybei:

- padidėjęs profesionalumas - 6,
- įgytas pasitikėjimas – 6,
- didesnė alga - 2,
- pažintys su įdomiais žmonėmis - 3,
- naudos nėra - 0.

Respondentų (direktorių) atsakymų apibendrinti teiginiai

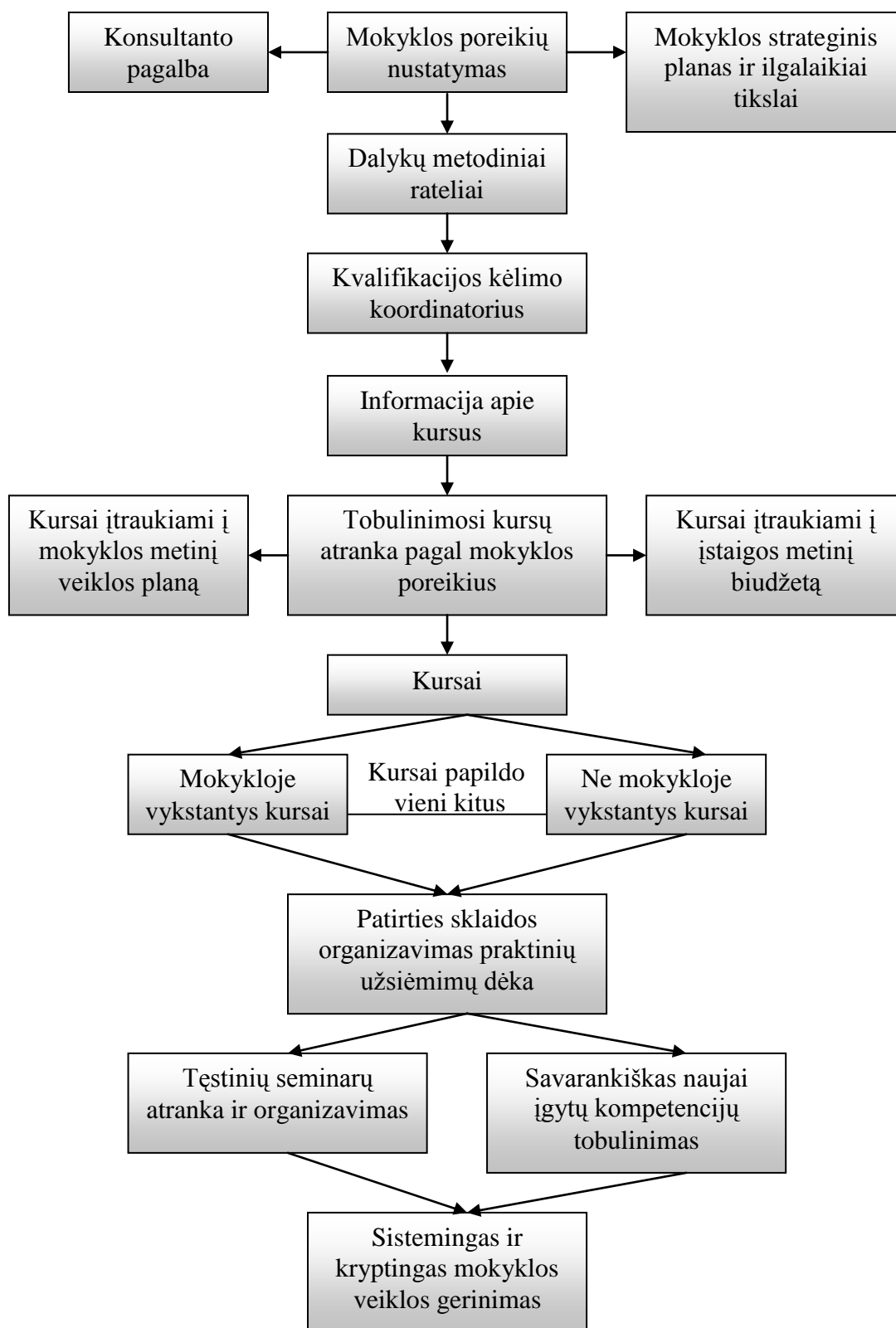
Eil. Nr.	Klausimai ir respondentų komentarai
1.	<p>Kaip Jūs vertinate esamą pedagogų kvalifikavimo sistemą Lietuvoje?</p> <ul style="list-style-type: none"> - teigiamai, nes patiems galima pasirinkti seminarus, užsakyti mokyklai naudingus. - trūksta vieningos sistemos. Reikia vieno bendro leidinio, kuriame būtų visi siūlomi seminarai. - rimtas trūkumas – seminarų laikas nesuderinamas tarpusavyje, trikdomi ugdymo procesas, nes išvykus keliems mokytojams vienu metu, nerandama pavaduojančių mokytojų. - to negalima vadinti sistema. Niekas nesustyguota, daug nesuderintų, atsitiktinių dalykų, nėra vieningumo, atsiskaitomybės. Dauguma mokytojų nėra nieko girdėję apie kompetencijas.
2.	<p>Ar Jūs teigiamai žiūrite į kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizavimą?</p> <ul style="list-style-type: none"> - yra apie 30 švietimo centrų, reikia tobulinti jų siūlomas programas. - gerai, kad apmokymai vyksta rajonų švietimo centruose, nes tobulinimosi programos sudaromos pagal metodinių ratelių pasiūlymus. Tokie seminarai labai efektyvūs.
3.	<p>Ar pasikeitė kvalifikacijos tobulinimo galimybės įvedus moksleivio krepšelį?</p> <ul style="list-style-type: none"> - įvedus moksleivio krepšelį, atsirado daugiau galimybių tobulinti kvalifikaciją. - geresnis apmokėjimas, tačiau nebeliko nemokamų seminarų, kurie buvo iki moksleivio krepšelio įvedimo.
4.	<p>Kaip vertinate esamą mokytojų atestavimo sistemą?</p> <ul style="list-style-type: none"> - teigiamas dalykas – savianalizės anketos. - reikėtų pakeisti savianalizės anketų vertinimo tvarką mokyklose. Dėl didesnio skaidrumo turėtų vertinti metodinės grupės. - darbuotojai dar neįprasmino savianalizės reikšmės. - gerai, kad yra bendri savęs vertinimo rodikliai. Bet koks veiklos įsivertinimas yra gerai, ir kuo trumpesnis tarp jų laikas, tuo geriau.
5.	<p>Kaip vertinate pedagogų mokymo kursų/seminarų dalykinį efektyvumą?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne visi pedagogų mokymo seminarai yra efektyvūs, nes tai priklauso nuo lektorių kompetencijos. - pasiteisina tik ilgalaikiai, tęstiniai seminarai. - seminarų efektyvumas truputį išaugo, lyginant su prieš 5 metus vykusius seminarus. - trūksta kokybės, naujovių, nėra dėstymo metodų ir formų įvairovės, nepasirengusi auditorija.
6.	<p>Ar pedagogų kvalifikavimosi veikla vyksta sistemingai ir kryptingai?</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikavimosi veikla vyksta nesistemingai ir nekryptingai. - trūksta sistemos, yra tik gairės, nėra logiško išbaigtumo. Yra „nuo“, bet nėra „iki“.
7.	<p>Ar Jūsų manymu pakanka kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovės, jų pasiūlos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - vyrauja tradicinės dėstymo formos, reiktų ir relaksacinių variantų, nes sunku išsėdėti 6-8 val. - deja, ne visi lektoriai sutinka atvažiuoti į mokyklą, nes taip būtų pigiau, efektyviau ir galėtų dalyvauti visos kolektyvas. - trūksta praktinių seminarų mokyklose. - dauguma lektorių „užsisėda“ ant aktyvių mokymosi metodų, reikia ir lekcijų. - įdomiai organizuojami verslo seminarai.

8.	<p>Ar pakanka bendrosios respublikoje veikiančios pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nėra bendrosios pedagogų tobulinimo sistemos, yra tik tvarka. - geriau individualizuoti seminarai, pagal mokyklos poreikius ir esamas problemas. - mokyklose reikia tobulinti mokytojų mokymo sistemą viduje, pritaikyti savo poreikiams. - mokytojų tobulinimo idėja gera, bet būdai nekokie. - kiekvienas regionas turi savo reikmes, reikia rengti mokymus pagal rajonų mokyklų poreikius.
9.	<p>Ar Jūsų manymu tokia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema vienodai efektyviai veikia skirtingose mokyklose?</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas skirtingose mokyklose priklauso nuo: mokytojų noro mokytis, ištaigos lėšų, vadovų. - skirtingai sistema veikia skirtingose mokyklose. Efektyvu tuomet, kai pati mokykla inicijuoja mokymus. - efektyvu, kai išvykstama į kitas mokyklas pasidalinti savo patirtimi. Jei tik savo rajone dalyvaujama, tai nelabai efektyvu. - tobulinimo sistema gali efektyviai veikti tiek, kiek mes pasiruošę tai priimti. Dažniausiai seminarus užsako aktyvieji. - geriausia tobulinti darbuotojų kvalifikaciją mokyklose.
10.	<p>Ar pakanka lėšų mokytojų kompetencijų tobulinimui?</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikacijų tobulinimui lėšų pakanka, bet turėtų atsirasti lėšų ir atestavimo proceso vykdymui (pvz., apmokėti vertintojams už darbą).
11.	<p>Kas Jūsų įstaigoje atsakingas už mokytojų kvalifikacijos tobulinimą?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokyklose už mokytojų kvalifikacijos tobulinimą atsakingi: direktorius, pavaduotojas ugdymui, metodinių tarybų pirmininkai.
12.	<p>Ar Jūsų mokykla atitinka besimokančios organizacijos koncepciją (organizacija, kuri mokosi ir skatina mokytis savo žmones)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokykloje vyksta novatoriškų idėjų perėmimas: naujoviškai dirbantys mokytojai skatina mokytis kitus mokytojus. - besimokančios organizacijos koncepcija remiasi dėka iniciatyvių mokytojų. - viena miesto mokykla 2 metus dalyvauja „Besimokančių mokyklų tinklo“ projekte. Mokyklos komanda mokoma organizuoti ir vykdyti seminarus, mokyti savo kolegas. Dalyvaujančios mokyklos suskirstytos pagal problemas ir viduje visi sprendžia tą problemą.
13.	<p>Ar Jūs, kaip vadovas, suinteresuotas tobulinti darbuotojų kompetencijas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokyklos vadovai vienareikšmiškai suinteresuoti tobulinti savo darbuotojų kompetencijas.
14.	<p>Ar Jūs sutinkate su teiginiu, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai vienas iš pagrindinių mokyklos sėkmės rodiklių konkurencingoje aplinkoje?</p> <ul style="list-style-type: none"> - kompetencija + žmogiškumas → sėkmė - svarbu ir bendražmogiški santykiai, ne tik kvalifikacija.
15.	<p>Ar Jūs turite informacijos apie Jūsų darbuotojų kompetencijų lygį ir tobulinimosi kursų atrankos priežastis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokytojų kompetencijos tik numanomos, nėra rinktų duomenų, oficialios informacijos, tik savianalizės anketos. - sprenddami apie darbuotojų kompetencijas, direktoriai vadovaujasi pamokų stebėjimo protokolais, pedagogų pasisakymais, jų darbu grupėse. - mokykloje reikėtų komiteto, kuris užsiimtų šia veikla. Apmokėjimas už šį darbą būtų išspręstas panaudojant papildomam darbui skirtas valandas. - mokytojų seminarų savarankiškos atrankos priežastys nežinomos.

16.	<p>Ar Jūsų mokykloje yra sudaryta kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimų atrankos sistema?</p> <ul style="list-style-type: none"> - vienoje mokyklose nėra vykdomos mokytojų atrankos į seminarus. - kitose – mokytojai registruojami į norimus seminarus, o administracija peržiūri ir tobulina: atmeta pasikartojančius prašymus ir parenka iš dviejų analogiškų seminarų tą, kuris vyksta rajono mokytojų švietimo centre (taip pigiau). - mokytojai orientuojami į reikiamus mokyklos poreikiams seminarus. - stengiamasi išnaudoti lėšas protingai ir į tą patį seminarą išleidžiamas tik vienas to paties mokomojo dalyko mokytojas.
17.	<p>Ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimas turi įtakos ugdymo procesui, mokytojo veiklai ir mokinių ugdymo rezultatams?</p> <ul style="list-style-type: none"> - neigiama įtaka ugdymo procesui, nes mokytojus tenka į seminarus išleisti pamokų metu. - kol kas didelės įtakos neturėjo, nes mokytojai į seminarus vykdavo tam, kad gautų pažymėjimus.
18.	<p>Ar Jūsų mokykloje yra sukurta darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika, atitinkanti ilgąmetę mokyklos strategiją?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokykloje vadovaujama pedagogų veiklos priežiūros planu. - mokykla į ugdymo procesą žiūri ne tik kaip į mokinių mokymą, bet ir kaip į sudominimą, todėl pasirinkta tęstinė kvalifikacijų tobulinimo programa „IKT diegimas į ugdymo procesą“.
19.	<p>Ar dažnai Jūsų darbuotojai kelia kvalifikaciją už mokyklos ribų?</p> <ul style="list-style-type: none"> - teigiama tai, kad galima palyginti kitų mokyklų patirtį. - neigiama, nes atitrūksta nuo mokyklos konteksto; paskaitos apibendrinto pobūdžio; prastos kokybės; išvyksta atskiri mokytojai, o ne visas kolektyvas; brangiau finansiškai. - idealu būtų kelti kvalifikaciją savo mokykloje.
20.	<p>Ar Jūsų manymu pedagogų kvalifikacijų tobulinimas už mokyklos ribų netrukdo susieti įgyjamas žinias su darbo aplinka?</p> <ul style="list-style-type: none"> - lengviau susieti įgyjamas žinias su darbo aplinka, kai lektorius žino dalyvių lūkesčius ir jų problemas, sunkiau, kai lektorius nesusijęs su švietimo sritimi, neįvertina konteksto.
21.	<p>Ar Jūsų mokykloje yra sukurta sistema, kaip įgytas žinias skleisti mokykloje, perteikiant praktinę patirtį ir tobulinant visą mokyklą?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokyklose egzistuoja teorinis patirties perteikimas: trumpų susirinkimų metu, metodiniuose rateliuose. Trūksta praktinio patirties pritaikymo perteikimo. - nauji įgūdžiai dažniausiai demonstruojami per papildomo ugdymo užsiėmimus. - galimi įgytos patirties praktinio pristatymo tarpmokykliniai seminarai, kuomet pristatomi veiklos rezultatai.
22.	<p>Ar Jūsų nuomone mokytojas yra motyvuotas kelti kvalifikaciją?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokytojai suinteresuoti kelti kvalifikaciją, nevyksta bet kur. - mokytojų motyvacijai įtakos turi amžius. Mokytojas su didele darbo patirtimi mažiau linkęs vykti į seminarus. Jaunesni įgyja daugiau kompetencijų, imasi organizuoti patirties sklaidą, dalyvauja projektuose mokant kitų mokyklų mokytojus, patys tampa lektoriais.
23.	<p>Ar Jūsų mokyklos mokytojai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose?</p> <ul style="list-style-type: none"> - dalyvauja noriai, nes gauna pažymėjimus ir turės įrašus savianalizės anketose. - nenoriai dalyvauja pagyvenę mokytojai.
24.	<p>Ar Jūsų mokykloje veikia mokytojų skatinimo/motyvacijos sistema efektyviau kelti kvalifikaciją?</p> <ul style="list-style-type: none"> - jei vyksta geri seminarai, sudaromos galimybės išvykti ir dalyvauti visiems norintiems, bet tokių mokymų būna labai retai. - paskatinimas – mokytojai išleidžiami į seminarus, kurie apmokami.

	<ul style="list-style-type: none"> - galimas skatinimas materialiai: surinkus balus už kvalifikacijos tobulinimo seminarus – papildomas apmokėjimas. - vienoje mokykloje yra sukurta skatinimo tvarka mokyklos vidaus nutarimu: atskiriama biudžeto dalis (20%) ir atitinkamai skiriamas paskatinimas – įvardijama kaip fiksuotos neapmokėtos veiklos). - kitur – ypatingo skatinimo nereikia, nes mokytojai noriai vyksta į seminarus.
25.	<p>Ar mokytojų dalyvavimas kvalifikavimosi užsiėmimuose netrikdo mokyklos ugdymo proceso?</p> <ul style="list-style-type: none"> - stengiamasi, kad netrikdytų, ieškoma pavaduojančių mokytojų.
26.	<p>Ar dažnai vienu metu į kvalifikacijos tobulinimosi kursus išvyksta keletas ir daugiau mokytojų?</p> <ul style="list-style-type: none"> - mokytojai dažnai vyksta į tobulinimosi renginius, ir kartais vienu metu išvyksta keletas mokytojų, kartais trūksta pavaduojančių mokytojų ir trukdomas ugdymo procesas.
27.	<p>Ar tikslinga būtų Jūsų manymu rengti kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimus mokykloje, po pamokų ir mokinių atostogų metu?</p> <ul style="list-style-type: none"> - atostogų metu – gerai, po pamokų – ne, nes mokytojai būna pavargę. - neįmanoma įgyvendinti tokios sistemos, kad seminarai būtų rengiami tik mokinių atostogų metu, nes bus didelis apkrovimas pedagogų švietimo centruose, reikia išdėlioti per visus metus, todėl ir kyla problemos. - tikslinga būtų rengti apmokymus pačioje mokykloje mokinių atostogų metu visam ar daliai kolektyvo. - sudėtinga būtų įgyvendinti kaimo mokykloms, nes ten dažniausiai dirba ne vietiniai (reikėtų organizuoti pavėžėjimą).
28.	<p>Ar tikslinga kurti mokykloms individualią kvalifikacijos tobulinimo strategiją, atitinkančią mokyklos prioritetus ir poreikius, kuri būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - šiam tikslui reikėtų konsultantų pagalbos. - pirma reikėtų nusimatyti metodiniuose rateliuose būsimus seminarus ir pateikti mokyklos administracijai, tada metodinė taryba sudėliotų metų kvalifikacijos tobulinimo planą.
29.	<p>Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją remiantis mokyklos plėtra?</p> <ul style="list-style-type: none"> - tai galėtų daryti mokyklos metodinės tarybos pirmininkė.

Mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos schema
(sudaryta autorės)



Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Interviu mokyklų direktoriams

1. Kaip Jūs vertinate esamą pedagogų kvalifikavimo sistemą Lietuvoje?

--

2. Ar Jūs teigiamai žiūrite į kvalifikacijos kėlimo sistemos decentralizavimą?

--

3. Ar pasikeitė kvalifikacijos kėlimo galimybės įvedus moksleivio krepšelį?

--

4. Kaip vertinate esamą mokytojų atestavimo sistemą?

--

5. Kaip vertinate pedagogų mokymo kursų/seminarų dalykinį efektyvumą?

--

6. Ar pedagogų kvalifikavimosi veikla vyksta sistemingai ir kryptingai?

--

7. Ar Jūsų manymu pakanka kvalifikacijos kėlimo formų įvairovės, jų pasiūlos?

--

8. Ar pakanka bendrosios respublikoje veikiančios pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistemos?

--

9. Ar Jūsų manymu tokia pedagogų kvalifikacijos kėlimo sistema vienodai efektyviai veikia skirtingose mokyklose?

--

10. Ar pakanka lėšų mokytojų kompetencijų tobulinimui?

--

11. Kas Jūsų įstaigoje atsakingas už mokytojų kvalifikacijos kėlimą?

--

12. Ar Jūsų mokykla atitinka besimokančios organizacijos koncepciją (organizacija, kuri mokosi ir skatina mokytis savo žmones)?

--

13. Ar Jūs, kaip vadovas, suinteresuotas tobulinti darbuotojų kompetencijas?

--

14. Ar Jūs sutinkate su teiginiu, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai vienas iš pagrindinių mokyklos sėkmės rodiklių konkurencingoje aplinkoje?

--

15. Ar Jūs turite informacijos apie Jūsų darbuotojų kompetencijų lygį ir tobulinimosi kursų atrankos priežastis?

--

16. Ar Jūsų mokykloje yra sudaryta kvalifikacijos kėlimo užsiėmimų atrankos sistema?

--

17. Ar pedagogų kvalifikacijos kėlimas turi įtakos ugdymo procesui, mokytojo veiklai ir mokinių ugdymo rezultatams?

--

18. Ar Jūsų mokykloje yra sukurta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo politika, atitinkanti ilgametę mokyklos strategiją?

--

19. Ar dažnai Jūsų darbuotojai kelia kvalifikaciją už mokyklos ribų?

--

20. Ar, Jūsų manymu, pedagogų kvalifikacijos kėlimas už mokyklos ribų netrukdo susieti įgyjamas žinias su darbo aplinka?

--

21. Ar Jūsų mokykloje yra sukurta sistema, kaip įgytas žinias skleisti mokykloje, perteikiant praktinę patirtį ir tobulinant visą mokyklą?

--

22. Ar, Jūsų nuomone, mokytojas yra motyvuotas kelti kvalifikaciją?

--

23. Ar Jūsų mokyklos mokytojai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo užsiėmimuose?

--

24. Ar Jūsų mokykloje veikia mokytojų skatinimo/motyvacijos sistema efektyviau kelti kvalifikaciją?

--

25. Ar mokytojų dalyvavimas kvalifikavimosi užsiėmimuose netrikdo mokyklos ugdymo proceso?

--

26. Ar dažnai vienu metu į kvalifikacijos kėlimo kursus išvyksta keletas ir daugiau mokytojų?

27. Ar tikslinga būtų Jūsų manymu rengti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus mokykloje, po pamokų ir mokinių atostogų metu?

28. Ar tikslinga kurti mokykloms individualią kvalifikacijos kėlimo strategiją, atitinkančią mokyklos prioritetus ir poreikius, kuri būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant reikiamus seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus, organizuojant patirties sklaidos vykdymą per praktinius užsiėmimus?

29. Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją remiantis mokyklos plėtra?

Ir pabaigai keletas klausimų apie Jus:

1. Jūsų lytis: 1. Vyras 2. Moteris

2. Jūsų amžius: _____ metų

3. Jūsų išsimokslinimas:

1. Vidurinis 3. Aukštasis
2. Aukštesnysis 4. Aukštasis universitetinis

4. Kiek metų dirbate pedagogo darbą: _____ metų

5. Kiek metų dirbate dabartinėje mokykloje: _____ metų

6. Kiek metų vadovaujate šiai mokyklai? _____ metų

7. Ar pakito Jūsų gebėjimai nuo to laiko, kai baigėte formaliojo ugdymo įstaigą?

	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito
1. Specialybės srities įgūdžiai	1	2	3	4
2. Socialinės srities įgūdžiai.	1	2	3	4
3. Informacinių technologijų srities įgūdžiai	1	2	3	4
4. Užsienio kalbų mokėjimo įgūdžiai	1	2	3	4
5. Vadybiniai įgūdžiai	1	2	3	4

8. Koks mokymosi būdas Jums patogus?

7. Namuose
8. Savo darbovietėje
9. Rajono mokytojų švietimo centre
10. Kituose miestuose
11. Užsienyje
12. Kita.....

9. Kaip tobulinate kvalifikacinius įgūdžius?

7. Seminarų ir kursų metu
8. Interneto pagalba
9. Naudojamasi mokyklos biblioteka
10. Naudojamasi asmenine biblioteka
11. Naudojamasi rajonine biblioteka
12. Kita.....

10. Kokiose institucijose dažniausiai keliate savo kvalifikaciją?

6. Pedagogų profesinės raidos centre
7. Regiono mokytojų švietimo centruose.
8. Apskritis mokytojų švietimo centruose.
9. Valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos kėlimo padaliniuose.
10. Mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos kėlimo seminaruose.

11. Kaip vertinate bendrą mokyklų vadovų vadybinį pasirengimą?

1. Labai gerai.
2. Gerai.
3. Patenkinamai.
4. Blogai.
5. Labai blogai.

12. Kokia nuolatinio mokymosi įtaka Jūsų gyvenimo kokybei?

1. Padidėjęs profesionalumas.
2. Įgytas pasitikėjimas
3. Didesnė alga.
4. Pažintys su įdomiais žmonėmis.
5. Naudos nėra.
6. Kita.....

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS!

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra
Anketa mokytojams

Gerbiama(-as) Mokytoja(-jau)!

Šiuo tyrimu siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie mokytojų kvalifikaciją, jos tobulinimo galimybes bei kvalifikacijos poreikius. Labai prašome Jūsų dalyvauti šiame tyrime ir pažadame Jums, kad Jūsų atsakymai bus naudojami tik apibendrinti, nebus minima ir mokykla.

Prašome pažymėti langelį prie Jūsų nuomonę atitinkančio atsakymo arba įrašyti savo nuomonę.

- | | | |
|--|--|--|
| 1. Lytis: | 2. Amžius: | 3. Kvalifikacinė kategorija: |
| a) Vyras <input type="checkbox"/> | a) Iki 25 m. <input type="checkbox"/> | a) Ekspertas <input type="checkbox"/> |
| b) Moteris <input type="checkbox"/> | b) 25 – 30m. <input type="checkbox"/> | b) Metodininkas <input type="checkbox"/> |
| | c) 30 – 40m. <input type="checkbox"/> | c) Vyresnysis mokytojas <input type="checkbox"/> |
| | d) 40 – 50m. <input type="checkbox"/> | d) Mokytojas <input type="checkbox"/> |
| | e) Virš 50 m. <input type="checkbox"/> | e) Neatestuotas <input type="checkbox"/> |
| 4. Darbo stažas: | 5. Kokiose klasėse Jūs dažniausiai dėstote? | 6. Dėstomas dalykas: |
| a) Iki 5 m. <input type="checkbox"/> | 2.1 – 4 klasėse <input type="checkbox"/> | a) Kalbos <input type="checkbox"/> |
| b) 5 – 10 m. <input type="checkbox"/> | 3.5 – 7 klasėse <input type="checkbox"/> | b) Gamtos mokslai <input type="checkbox"/> |
| c) 10 – 15 m. <input type="checkbox"/> | 4.8 – 10 klasėse <input type="checkbox"/> | c) Socialiniai mokslai <input type="checkbox"/> |
| d) 15 – 20 m. <input type="checkbox"/> | 5.4. 11 – 12 klasėse <input type="checkbox"/> | d) Menai <input type="checkbox"/> |
| e) Virš 20 m <input type="checkbox"/> | | e) Kita..... <input type="checkbox"/> |

7. Kaip vertinate esamą mokytojų kvalifikavimosi sistemą?

1. Labai gerai
2. Gerai
3. Patenkinamai
4. Blogai
5. Labai blogai

8. Ar Jus patenkina esamos galimybės kelti savo kvalifikaciją?

1. Taip
2. Ne
3. Iš dalies

9. Pažymėkite, kokie Jūsų kvalifikacijos kėlimo motyvai (Galite žymėti kelis atsakymus):

7. Noras būti profesionalėsiu
8. Viltis gauti didesnę atlyginimą
9. Baimė netekti darbo
10. Noras neatsilikti nuo gyvenimo
11. Noras įgyti specialybę ar persikvalifikuoti
12. Kita.....

10. Kokia nuolatinio mokymosi įtaka Jūsų gyvenimo kokybei? (Galite žymėti kelis atsakymus)

1. Padidėjęs profesionalumas
2. Įgytas pasitikėjimas savo jėgomis
3. Didesnė alga
4. Pažintys su įdomiais žmonėmis
5. Naudos nėra
6. Kita.....

11. Pažymėkite, kokie veiksniai Jums trukdo kelti kvalifikaciją (Galite žymėti kelis atsakymus):

- 12. Netinkamos programos
- 13. Darbdavių neigiamas požiūris
- 14. Skeptiškas požiūris
- 15. Amžius
- 16. Lėšų stoka
- 17. Laiko stoka
- 18. Šeimos problemos
- 19. Nėra materialinio suinteresuotumo
- 20. Sveikata
- 21. Kita.....
- 22. Nėra trukdžių

12. Kaip tobulinate profesinius įgūdžius? (Galite žymėti kelis atsakymus)

- 1. Seminarų ir kursų metu
- 2. Interneto pagalba
- 3. Naudojamasi mokyklos biblioteka
- 4. Naudojamasi asmenine biblioteka
- 5. Naudojamasi rajonine biblioteka
- 6. Kita.....

13. Kada Jums būtų patogias laikas kelti kvalifikaciją? (Pažymėkite vieną atsakymą)

- 5. Po pamokų
- 6. Savaitgaliais
- 7. Mokinių atostogų metu
- 8. Pamokų metu

14. Kur Jums patogiau kelti kvalifikaciją? (Galite žymėti kelis atsakymus)

- 13. Namuose
- 14. Savo darbovietėje
- 15. Rajono mokytojų švietimo centre
- 16. Kituose miestuose
- 17. Užsienyje
- 18. Kita.....

15. Iš kokių šaltinių Jūs dažniausiai gaunate informaciją apie mokytojų kvalifikacijos kėlimui skirtus renginius? (Galite žymėti kelis atsakymus):

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

16. Kokiose institucijose dažniausiai keliate savo kvalifikaciją? (Galite žymėti kelis atsakymus)

11. Pedagogų profesinės raidos centre
12. Regiono mokytojų švietimo centruose
13. Apskritis mokytojų švietimo centruose
14. Valstybiniuose universitetuose veikiančiuose kvalifikacijos tobulinimo padaliniuose
15. Mokyklose organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose

17. Kiek dienų Jūs praleidote kvalifikacijos kėlimo renginiuose per 2007/2008 mokslo metus? (Pažymėkite vieną atsakymą)

5. Nei vienos
6. 1-5
7. 6-10
8. Daugiau nei 10

18. Kada vyko kvalifikacijos kėlimo renginiai, kuriuose Jums teko dalyvauti per pastaruosius trejus metus?

	Visuomet	Dažnai	Retai	Niekada
5. Pamokų metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Po pamokų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mokinių atostogų metu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Savaitgaliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ar Jūs sutinkate su šiais teiginiais apie kvalifikacijos kėlimą mokyklose (t.y. darbo vietoje)?

	Sutinku	Veikiau sutinku, negu nesutinku	Veikiau nesutinku, negu sutinku	Nesutinku
7. Mokyklose organizuojami renginiai sudaro galimybes susieti mokymus tiesiogiai su esama situacija ir mokyklos poreikiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mokyklose organizuojami renginiai galėtų sudaryti galimybes susisteminti pedagogų kvalifikaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mokyklose organizuojami mokymai galėtų sudaryti galimybes rengti tęstinius kursus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mokantis mokyklose atsiranda galimybė rengti praktinės veiklos seminarus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kvalifikacijos tobulinimo renginio metu arba baigus renginį turėtų būti įvertintos mokytojo įgytos žinios, gebėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mokyklose organizuojami renginiai sudaro sąlygas mokytis visam kolektyvui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Ar pakito Jūsų gebėjimai nuo to laiko, kai baigėte studijas?

	Nepakito	Mažai pakito	Pakito	Žymiai pakito
1. Specialybės srities įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Socialinės srities įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informacinių technologijų srities įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Užsienio kalbų mokėjimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vadybiniai įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Ar Jūsų mokykloje dalijamasi profesinio tobulinimosi rezultatais?

1. Taip
2. Kartais
3. Ne

22. Kaip vyksta įgūdžių ir patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaida Jūsų mokykloje?

1. Trumpas apibendrinimas mokyklos metodiniame ratelyje
2. Praktinis patirties demonstravimas užsiėmimų metu
3. Sklaida vyksta sistemingai
4.

23. Kas turėtų nuspręsti, kokie kvalifikacijos kėlimo renginiai reikalingiausi mokyklos mokytojams?

1. Patys mokytojai
2. Mokykloje sudarytas mokytojų kvalifikavimo komitetas
3. Direktorius
4. Mokyklos taryba
5. Savivaldybės švietimo padalinys
6. Kita.....

24. Koku būdu būtų tikslinga planuoti mokytojo veiklos ir kompetencijų tobulinimą?

1. Rengti individualias kiekvieno mokytojo kvalifikacijos ir veiklos tobulinimo programas 5 metų laikotarpiui, jas suderinti su mokyklos vadovu
2. Rengti kvalifikacijos kėlimo gaires 5 metų laikotarpiui
3. Rengti 1 metų veiklos ir kvalifikacijos kėlimo programas
4. Detalizuoti (nuostatuose), kokius kvalifikacijos kėlimo kursus privalu išklaudyti
5. Kita.....
6. Netikslinga

25. Ar tikslinga mokykloje kurti individualią kvalifikacijos tobulinimo strategiją, kuri atitiktų mokyklos poreikius, ir būtų įgyvendinama sistemingai ir kryptingai organizuojant ar parenkant seminarus, kviečiant lektorius, konsultantus?

1. Tikslinga
2. Netikslinga
3. Nežinau

26. Ar tikslinga vykdyti patirties, sukauptos kvalifikaciniuose kursuose, sklaidą mokykloje organizuojant praktinius užsiėmimus?

1. Tikslinga
2. Netikslinga
3. Nežinau

27. Ar tikslinga mokykloje sudaryti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo komitetą/koordinatorių, kuris rengtų mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją, remiantis mokyklos plėtra?

1. Tikslinga
2. Netikslinga
3. Nežinau

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS