

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga BUČIENĖ

**PERSONALO UGDYMAS PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE
MOKYKLOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**PERSONALO UGDYMAS PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE
MOKYKLOSE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)**

Magistro darbo autorius Inga Bučienė

Vadovas doc. dr. S. Stoškus

Recenzentas prof. habil. dr. G. Merkys

SANTRAUKA

Inga Bučienė

Personalo ugdymas pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose.

Magistro darbas.

Darbo tikslas - nustatyti esminius pedagogų ugdymo kokybę įtakančius kriterijus, jų kokybines ir kiekybines charakteristikas, bei suformuoti ugdymo tobulinimo kryptis.

Magistro darbe yra analizuojama personalo ugdymo pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose sistema, tikslai ir uždaviniai, apibendrinti personalo darbo organizavimo ir valdymo procesai, išanalizuoti rezervo formavimo, karjeros planavimo, bei organizavimo ypatumai, akcentuoti svarbiausi personalo ugdymo proceso aspektai. Atskleista nuolatinio pedagogų ugdymo reikšmė ir nauda, turinti įtakos jų darbo kokybei. Akcentuotos esminės problemos, trukdančios užtikrinti nuolatinio pedagogų ugdymo proceso sklandumą pagrindinėse ir vidurinėse miesto ir kaimo mokyklose. Iš dalies buvo patvirtinta autorės iškelta mokslinė hipotezė, kad personalo nuolatiniam ugdymui mokyklose yra sudaromos palankios sąlygos. Pateikti pasiūlymai, padėsiantys pašalinti pedagogų ugdymo proceso ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus.

SUMMARY

Inga Bučienė

Staff education in comprehensive and secondary schools

Master's work

The aim of the paper is to define essential criteria that influence the quality of teacher's education, their qualitative and quantitative characteristics, and to shape the ways of education development.

The aims and tasks of staff's education system are described in this master's work, processes of organization of employees' work and management are summarized, peculiarities of reserve formation, career planning, and organization have been analyzed, the most important aspects of staff education have been emphasized. The meaning and use of continual staff education have been defined, that influences the quality of their work. Essential problems that interrupt the process of continual teachers' education have been highlighted. The hypothesis formulated by the author has been proved partly: there are beneficial conditions for staff's continual education in schools. Offers to eliminate the drawbacks of the teachers' education and training system have been listed.

TURINYS

IVADAS	6
1. PERSONALO UGDYMAS.....	9
1.1. Personalo ugdymo sąvokos apibūdinimas.....	9
1.2. Personalo ugdymo poreikiai.....	11
1.3. Pagrindiniai personalo ugdymo principai.....	13
1.4. Personalo ugdymo sistemos turinys. Rezervo formavimas, karjeros planavimas ir organizavimas.....	14
1.5. Personalo ugdymo strategija.....	17
1.6. Pedagogų ugdymo turinys, kvalifikacijos kėlimas.....	20
1.7. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema.....	22
2. PAGRINDINIŲ IR VIDURINIŲ MOKYKYKLŲ PEDAGOGŲ IR VADOVŲ APKLAUSOS METODIKA.....	35
2.1. Švietimo institucija kaip savita organizacija bei jos žmogiškųjų išteklių ir personalo ugdymo problemos.....	35
2.2. Personalo ugdymo švietimo organizacijoje tyrimo metodai ir anketos klausimyno pagrindimas.....	36
2.3. Tyrimo imties atranka ir charakteristika.....	38
3. PERSONALO UGDYMO TYRIMAS JONIŠKIO, PAKRUOJO, KELMĖS IR KĖDAINIŲ PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE MOKYKLOSE.....	45
3.1. Personalo ugdymo reikšmė.....	45
3.2. Ugdymosi galimybės mokykloje.....	48
3.3. Kvalifikacijos tobulinimo(si) motyvacija, aktyvumas, formos.....	68
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	83
1 priedas Anketa mokyklos vadovams.....	84
2 priedas Anketa pedagogams.....	85
3 priedas Pagrindinių darbe vartojamų sąvokų žodynėlis.....	88

LENTELĖS

1 lentelė. Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema.....	18
2 lentelė. Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai.....	19
3 lentelė. Tyrimo geografija ir imties lizdai.....	39
4 lentelė. Respondentų sudėtis pagal pedagoginį darbo stažą (proc.).....	41
5 lentelė. Priemonės mokyklose, padedančios pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.....	51
6 lentelė. Tobulinimosi formų įvairovė mokyklose.....	72

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Integruoto personalo ugdymo koncepcija	16
2 pav. Atestuotų mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas 2003 m (proc.).....	25
3 pav. Įvairių dalykų mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.....	25
4 pav. Respondentų skaičius.....	40
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).....	40
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą. (proc.).....	41
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijas.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.....	43
9 pav. Pedagogų nuomonė apie nuolatinį ugdymą. (proc.).....	45
10 pav. Mokyklų vadovų požiūris į nuolatinį pedagogų ugdymą.(proc.).....	46
11 pav. Pedagogų nuomonė apie esančią kvalifikacijos tobulinimo sistemą.(proc.).....	47
12 pav. Pedagogų nuomonė apie sąlygas nuolatiniam ugdymui mokyklose. (proc.).....	48
13 pav. Kaimo pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogų nuomonė apie nuolatinio ugdymo sąlygas. (proc.).....	49
14 pav. Miesto pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogų nuolatinio ugdymo sąlygų vertinimas. (proc.).....	49
15 pav. Mokyklos vadovų nuolatinio ugdymo sąlygų vertinimas. (proc.).....	50
16 pav. Pedagogų nuomonė apie metodinę literatūrą mokyklose. (proc.).....	55
17 pav. Pedagogų nuomonė apie sudarytą galimybę pastebėti kolegų darbą. (proc.).....	56
18 pav. Vadovų pritarimas ir skatinimas. (proc.).....	57
19 pav. Galimybė pedagogams naudotis naujausiomis technologijomis mokyklose.....	58
20 pav. Pedagogų nuomonė, apie kvalifikacijos tobulinimo politiką mokykloje.....	59
21 pav. Sudarytos sąlygos pedagogams dalyvauti seminaruose, kursuose.....	60
22 pav. Pedagogų nuomonė, apie kvalifikacijos tobulinimui skirtą laiką. (proc.).....	60
23 pav. Mokyklų vadovų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimui skirtą laiką. (proc.).....	61
24 pav. Pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, jei yra išnaudotas tam numatytas dienų skaičius.....	62
25 pav. Vadovų sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose, kai pedagogai yra išnaudoję tam skirtą dienų skaičių. (proc.).....	63
26 pav. Pedagogų galimybės dalyvauti kursuose ir seminaruose, kurie organizuojami darbo metu. (proc.).....	64
27 pav. Kaimo vidurinių ir pagrindinių mokyklų pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose darbo metu. (proc.).....	65

28 pav. Miesto vidurinių ir pagrindinių mokyklų pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose darbo metu. (proc.).....	65
29 pav. Veiksniai, trukdantys plėtoti pedagogams kompetenciją mokyklose.....	66
30 pav. Vadovų požiūris į nuolatinį pedagogų skatinimą nuolatos tobulintis. (proc.).....	67
31 pav. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose šiais mokslo metais. (proc.).....	68
32 pav. Priežastys, nulėmusios pedagogų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. (proc.).....	69
33 pav. Seminarų pasirinkimas pagal trukmę. (proc.).....	70
34 pav. Informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius pateikiančios institucijos. (proc.).	71
35 pav. Bendrų projektų kūrimas kaimo ir miesto vidurinėse ir pagrindinėse mokyklose.(proc.)	73
36 pav. Dalykinės - pažintinės ekskursijos kaimo ir miesto pagrindinėse bei vidurinėse mokyklose(proc.).....	74
37 pav. Teorijos kaupimas ir pristatymas kaimo ir miesto pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose.....	75

IVADAS

Kasdien besikeičiančiame ir tobulėjančiame, pilname naujovių ir išradimų, pasaulyje nuolat besiugdantis žmogus užima svarbią vietą. Juk jau nuo pat vaiko gimimo yra akcentuojama nuolatinio mokymo ir ugdymo svarba. Kiekvienas iš mūsų žino kas yra ugdymas ir kaip jis pasireiškia žmogaus gyvenime. Bet ar kiekvienas suprantame, ką reiškia pilnavertis, visą gyvenimą trunkantis ugdymas ir mokymas. Dažnai mums atrodo, jog pakanka tų žinių, mokėjimų ir įgūdžių, kuriuos jau turime. Papildomos investicijos į tolimesnį mokymąsi ir ugdymą mums, kaip deja ir daugeliui darbdavių kol kas atrodo nereikalingos. Tačiau ar tai nėra pati didžiausia žmonijos klaida. Juk mes ir taip sunkiai spėjame koja kojon žengti kartu su pasaulyje vykstančiais pokyčiais. Juk būtent tai ir įtakoja mūsų kiekvieno apsisprendimą nuolat tobulėti. Žmogus – vienintelė aktyvi jėga organizacijoje. Dažnai vadovai pervertina technikos galimybes ir negalvoja apie žmogaus poreikius ir jo tobulėjimą. Tačiau nuolatinis tobulėjimas, noras ieškoti naujovių yra užkoduotas žmogaus smegenyse. Nesudarius tam sąlygų ir neatsižvelgus į šiuos žmogaus poreikius, nukenčia ne tik žmogus, bet ir pati įmonė.

Darbo aktualumas. Pastaruoju metu visuomenėje vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus darbuotojams. Juk dažnai jų turima kvalifikacija jau nebeatitinka įmonės poreikių. Kiekvienas žmogus nori būti naudingas, maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus, siekti užsibrėžtų tikslų ir nuolat tobulėti. Dėl šios priežasties įsitvirtino nuolatinio mokymosi ir ugdymo idėja, kuri darbinėje veikloje gali būti realizuojama keliant kvalifikaciją. Taigi nuolat keičiantis rinkos sąlygoms, besikeičianti pasiūla ir paklausa, verčia įmonių vadovus sutelkti didesnę dėmesį ne tik į personalo darbo sąlygų gerinimą, bet ir į mokymą bei nuolatinį ugdymą. Nuo to yra neatsiejamos ir švietimo bei mokymo organizacijos.

Problema. Švietimo organizacijų darbuotojai pastebėjo, jog ir jų darbe yra reikalingos naujovės, nauji darbo metodai, pagaliau net ir naujos žinios bei įgūdžiai. Nepalanki demografinė situacija Lietuvoje nulėmė konkurenciją tarp mokymo įstaigų. Buvo pastebėta, kad norint pritraukti į savo mokyklą kuo didesnę kiekį mokinių, būtina gerinti ne tik mokymui skirtų priemonių bazę, bet ir pačio mokymo kokybę. Nes nuolat didėjantys egzaminų reikalavimai vertė švietimo įstaigų darbuotojus – pedagogus susirūpinti savo dėstomų dalykų programomis, priemonėmis ir metodais, o taip pat ir turimomis žiniomis. Be to mokyklose padaugėjo mokinių, turinčių įvairių mokymosi sutrikimų, į visas mokyklas buvo integruojami įvairias negalias turintys vaikai. Tokie mokiniai reikalauja ypač didelio pedagogų dėmesio ir kruopštaus darbo. Socialinės, ekonominės permainos Lietuvoje parodė, jog ne visi pedagogai yra pasirengę tokiems pokyčiams, jiems trūko žinių, mokėjimų bei įgūdžių. Todėl švietimo organizacijų vadovai susirūpino savo personalo ugdymu ir

mokymu, suteikė šiam procesui didelę reikšmę. Nesuklysciau teigdama, kad švietimas viena iš svarbiausių sričių žmogaus gyvenime. Todėl visiškai suprantamas dalykas, jog pastovus pedagogų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas yra toks aktualus, kartu ir problematiškas. Juk tik ieškantis naujų mokymo metodų, neatrastų sričių, kasdien tobulėjantis žmogus gali išugdyti visapusiškai orientuotą žmogų, pasiruošusį siekti užsibrėžto tikslo, ieškoti naujų ir neatrastų sričių. Pedagogas, sugebantis nuolat tobulėti, padės jaunajai kartai nebijoti staigių socialinių ir ekonominių pokyčių jų gyvenime, išmokys su jais susidoroti, bei rasti racionalių sprendimo būdų. Tik nuolat besiuogdantis pedagogas gali perteikti jaunajai kartai mokymosi visą gyvenimą svarbą, surasti tvirtų motyvacijos būdų šiam procesui vystyti. Aiškiai matyti, jog personalo ugdymas ir mokymas švietimo įstaigose yra aktuali tema, nes šios įstaigos ruošia jaunąją kartą tolimesniam gyvenimui. Tik gavęs visapusišką mokymą jaunuolis gali siekti tolimesnio tobulėjimo ir būti pilnavertis mūsų visuomenės narys. Tokių narių gali išugdyti, tik tam gerai pasiruošęs švietimo įstaigos darbuotojas – pedagogas, todėl yra svarbu didelį dėmesį skirti šių žmonių nuolatiniam ugdymui.

Tyrimo mokslinį naujumą lemia surinkta ir apibendrinta gausi faktinė medžiaga apie tiriamųjų švietimo organizacijų (pagrindinių ir vidurinių kaimo ir miesto mokyklų) nuolatinio personalo ugdymo ypatumus, sudarytų sąlygų kokybę, pedagogų ir mokyklų vadovų požiūrį į šį procesą. Personalo ugdymo ypatumai šiuose mokyklose buvo tirti pirmą kartą.

Tyrimo objektas: Personalo ugdymas pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose.

Tyrimo dalykas: Personalo mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimas pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose.

Tyrimo tikslas – Nustatyti esminius pedagogų ugdymo kokybę įtakojančius kriterijus, jų kokybines ir kiekybines charakteristikas. Suformuoti ugdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę:

- Apibudinti personalo ugdymo sistemos tikslus ir uždavinius.
- Apibendrinti pagrindinius personalo darbo organizavimo ir valdymo procesus;
- Išanalizuoti rezervo formavimo, karjeros planavimo, bei organizavimo ypatumus;
- Išanalizuoti pagrindinius personalo mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo aspektus;
- Akcentuoti svarbiausius personalo ugdymo proceso aspektus;

2. Atlikti personalo mokymo ir ugdymo tyrimus pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose, atskleidžiant šio proceso ypatumus. .

- Ištirti pedagogų nuolatinio ugdymo ir mokymo galimybes mokyklose;
- Išryškinti kaimo ir miesto mokyklose dirbančių pedagogų skirtingas galimybes nuolatos tobulėti;

- Akcentuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos privalumus ir trūkumus.

Hipotezė - Personalo nuolatiniam ugdymui ir mokymuisi mokyklose yra sudaromos palankios sąlygos.

Personalo ugdymą, vieną iš žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių charakteristikų, švietimo organizacijoje leidžia apibūdinti pedagogams sudarytos palankios sąlygos nuolat tobulėti, kelti kvalifikaciją, dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose, ugdymo priemonių įvairovė, pedagogų motyvacija, o taip pat ir palankus vadovų požiūris.

Tyrimo metodologinis pagrindas – empirinio atrankinio tyrimo metodika.

Tyrimo metodika:

1.Tiriamieji. 178 pedagogai, dirbantys pagrindinėse ir vidurinėse miesto bei kaimo mokyklose. 19 mokyklų vadovų ir pavaduotojų.

2.Instrumentarijus. Tyrimui buvo panaudota anketa, paruošta remiantis įvairia literatūra.

3.Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė pedagogų ir vadovų apklausa švietimo organizacijoje;
- Duomenų apdorojimas MS Excel programa;
- Grafiniai duomenų iliustravimo metodai.

Tyrimo rezultatai:

1. Nuolatinis ugdymas ir tobulėjimas yra priimtinas ir reikšmingas kiekvienam pedagogui. Mokyklų vadovai taip pat palankiai vertina šį procesą ir supranta jo reikšmingumą.

2. Personalo nuolatiniam ugdymui švietimo organizacijoje (pagrindinėse ir vidurinėse kaimo ir miesto mokyklose) yra sudarytos patenkinamos sąlygos, kurias nulėmė šios priežastys: pedagogų kompetencijos ugdymui neskiriama pakankamai lėšų, menka ugdymo formų įvairovė.

3. Kaimo ir miesto mokyklose dirbantys pedagogai turi skirtingas sąlygas nuolatos ugdytis, tobulintis. Miesto mokyklose dirbantiems pedagogams yra sudarytos palankesnės sąlygos šiam procesui, jie turi ir geresnę priemonių bazę, o taip pat ir geresnes galimybes dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose.

4. Dabartinė kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina pedagogų. Kvalifikacijos tobulinimas mokykloje turi turėti aiškią politiką, t.y. tinkamai tenkinti mokytojų poreikius. Būtina gerinti kvalifikacijai skirtų renginių kokybę.

Darbą sudaro: darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis); turinys; lentelių ir paveikslų sąrašai; įvadas – bendrosios darbo charakteristikos pristatymas; trys skyriai (konceptualusis, metodologinis, diagnostinis); išvados; apibendrinimai; diskusija; literatūros sąrašas, priedai.

1.PERSONALO UGDYMAS.

1.1. Personalo ugdymo sąvokos apibūdinimas.

Pastaruoju metu intensyvėjanti globalinė konkurencija, didėjantys vartotojų lūkesčiai bei jų dėmesys kokybei kelia darbuotojams vis naujus reikalavimus. Naujovių rinkoje atsiradimo tempai ir prekių bei paslaugų gausa priverčia kiekvieną organizaciją reaguoti į vykstančius pokyčius – įvaldyti naujas technologijas, vartotojams siūlyti naujoves. Žmogiškasis kapitalas pasidarė ypatingai svarbus, nes transformuoja, valdo materialius, finansinius, laiko ir kitus organizacijos kapitalus ir kuria naują organizacijos vertę. [60] Visa tai ir pakeitė požiūrį į personalo ugdymą. Dabar norint sistemingai veikti nuolat besikeičiančiomis rinkos sąlygomis atsirado poreikis naujai darbo organizacijai. Institucinis ir individualus mokymasis ir nuolatinis personalo ugdymas – organizacijos sėkmės bei išgyvenimo sąlygos.

Personalo mokymas ir nuolatinis ugdymas yra sudėtingas ir geros organizacijos reikalaujantis procesas. Svarbu yra suprasti, jog darbuotojo veiklos efektyvumui įtaką daro įvairūs veiksniai: darbuotojo asmeninės savybės, asmeniniai tikslai, darbinė motyvacija. Norint, kad darbuotojas prisitaikytų prie nuolatinių pokyčių, reikalingi nuolatiniai mokymai, kurie suteiktų įgūdžių. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos vystymas mokymų pagalba – tai galimybė didinti veiklos produktyvumą ir užtikrinti ilgalaikį verslo pelningumą. Dr. G. Gavėnas teigia, kad investicija į darbuotoją yra ne tik įmonės žmogiškųjų resursų didinimas, tačiau ir puiki priemonė darbuotojų skatinimui. Darbuotojas žino, kad yra vertinamas, todėl saugiai jaučiasi, o tai reiškia, kad gerai dirba, nesizvalgydamas į šalis. [20] Todėl kiekvienas darbdavys, gerai suprasdamas kvalifikuoto ir daug reikiamų efektyviam darbui žinių turinčio darbuotojo vertę, skatina savo personalą mokytis ir tokiu būdu tobulėti. [68]

Dar prieš keletą dešimtmečių į personalo mokymą buvo kitoks požiūris. Anksčiau visas dėmesys buvo sutelktas į darbo įgūdžių formavimą, bet pastaraisiais metais mokymosi turinys buvo praplėstas. Tai įtakoją nuolat besikeičiančios ekonominės, socialinės gyvenimo sąlygos. Šiandien darbuotojas gali būti mokomas pačių įvairiausių dalykų: bendravimo, vadovavimo meno įvaldymo ir t.t. Todėl nieko stebėtino, jog mokslinėje literatūroje yra įvairiai traktuojamas mokymas ir ugdymas. Mokymasis – sąmoninga asmens veikla siekiant pažinimo. Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas. [69] J.A.F. Stoner mokymo sąvoka apibūdina taip – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. [55, p. 432] Taigi galima teigti, jog nuolatinis personalo ugdymas yra puiki investicija į grupės veiklos gerinimą, bei darbo našumą.

Dažniausiai mes personalo mokymą ir švietimą laikome skirtingais dalykais. Tačiau mokymas ir švietimas yra vienas nuo kito neatsiejami. Glaser (1962) bandė paaiškinti skirtumą, teigdamas, kad mokymosi tikslai yra konkretesni, kad čia siekiama iki minimumo sumažinti individualius skirtumus, o švietimo tikslai yra bendresni, lavinant siekiama išryškinti individualius skirtumus. Tačiau bėgant metams, mokymosi turinys buvo praplėstas. Žymūs pokyčiai organizacijose reikalauja keisti tradicinį požiūrį į mokymą. Įvairūs mokymo centrai siekia, kad terminas „mokyti“ turėtų platesnę prasmę – informuoti, vertinti, konsultuoti, spręsti, dalytis patirtimi, bendradarbiauti. [67] Pastaruoju metu tradiciniai seminarai negali patenkinti visų darbuotojų poreikių. Personalo poreikiai ir problemos yra specifiniai, dažnai būdingi tik tam tikrai organizacijai. Šiuo metu daugelis organizacijų išgyvena pokyčių periodą, todėl visiems jos darbuotojams reikia tobulėti. M. Chimel (2000) teigia, kad mokymas yra apimanti visus visuomenės sluoksnius veikla, kuri vyksta pramonėje ir prekyboje, valstybinėse agentūrose bei departamentuose, sveikatos apsaugos organizacijose, visose karinės tarnybos srityse. Kiekvienoje organizacijoje apmokomas visų lygių personalas. Visiškai suprantama, kad besimokantys skiriasi amžiumi, darbo patirtimi, išsilavinimu ir gebėjimais. Todėl mokymas kaip principų, apibudinančių, kaip sukurti žinių įgijimo procesą ir jį veikti, rinkinys – turi aprėpti įvairius mokymo kontekstus, skirtingus besimokančiuosius ir įvairiausius jų įgūdžius. [8, p.12]

Įmonių interesai ir poreikiai, nuolat besikeičiančioje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje ir yra pagrindinis rodiklis, sąlygojantis būtinumą ugdyti personalą. Darbuotojų įgytą profesinį pasirengimą tenka nuolat atnaujinti, norint prisitaikyti prie kintančių sąlygų įmonės viduje ir aplinkoje. Manoma, jog personalo mokymo svarbą lemia šios priežastys:

- nuolat keičiasi darbo pobūdis;
- įvairių ekonomikos šakų sandaros poslinkiai sąlygoja darbuotojų poreikio mažėjimą gamyboje, ir jo didinimą aptarnavimo, informatikos srityse;
- mokslo technikos pažanga sukuria iš esmės naujų profesinių specialistų poreikį;
- darbuotojų profesinis pasirengimas ne visai tenkina įmonės reikalavimus. [60]

Visiškai suprantama, jog organizacijos akivaizdžiau supranta, kad kompetencijos stoka gali smarkiai įtakoti kiekvienos įmonės galimybes konkurencinėje rinkoje. Juk žmogiškasis kapitalas yra pagrindinis sėkmės garantas, siekiant efektyvaus darbo. Tad žymiai racionaliau yra žmones lavinti, mokyti, ugdyti, sudaryti sąlygas jiems patiems mokytis visą gyvenimą.

Akivaizdu, jog nuolatinį personalo ugdymą lemia ir tai, kad Lietuvos įmonės stiprėja finansiškai, vadinasi organizacija gali skirti lėšų darbuotojų mokymui. Taip pat šiam procesui įtakos turi ir tai, kad personalo ugdymas tampa „gero tono“ ženklu. Tokia nuostata skatina žmones ieškoti, mąstyti, siekti aukštesnės kokybės. [62, p. 22]

Nuolat besikeičiančiame pasaulyje, vienoks ar kitoks ugdymas reikalingas įvairių profesijų darbuotojams. Tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių, apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešant abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. [3, p.373] Tačiau daugiausia naudos nuolatinis ugdymas teikia pačiam darbuotojui. Jo turimos žinios, nuolat keliami kvalifikacija, nuolatinis tobulėjimas padeda pasiekti puikesnių rezultatų, padaro įdomesnę kasdienę veiklą. Nuolat tobulėjantis darbuotojas yra emociškai saugesnis, turi stipresnę savęs vertinimą, lengviau sugeba išspręsti sudėtingas situacijas, pasitikintis savimi. Jis visuomet turės galimybę laisvai pasirinkti norimą darbą, jo darbas visuomet bus geriau vertinamas. Žinoma, dėl to laimi ir kiekvienas darbdavys, nes jis gali jaustis tvirčiau ir saugiau apsuptas kompetentingų darbuotojų. Modernioji kompetencijos samprata apima ne tik žinias bei įgūdžius, bet ir nuostatas, kurios irgi formuojasi mokymosi metu. Nuostata, tai viena iš svarbiausių komponentų, lemiančių sėkmingą žmonių nusiteikimą veiklai.

Personalo ugdymui darbdaviai skiria nemažai investicijų. Daugelis įmonių vadovų suprato, kad negalima gailėti lėšų darbuotojų kvalifikacijai kelti ir jiems mokytis. Mokymas turi vykti ne vien tik pagal darbuotojo pageidavimą, jis turi būti tikslingai nukreiptas organizacijos tikslams.[5, p. 5] Pastaruoju metu daugelis Lietuvoje esančių organizacijų rūpinasi savų darbuotojų sugebėjimais, nes šiuolaikinis vartotojas yra reiklus. Tačiau būtina susirūpinti pastoviu personalo tobulėjimu, jog nuolat besikeičiančios rinkos sąlygos, nesutrukdytų ir ateityje atlikti gerai to paties darbo. Tik nuolatinis personalo ugdymas lemia kiekvienos organizacijos ekonominę plėtrą.

1.2. Personalo ugdymo poreikiai.

Besimokančios organizacijos yra XXI amžiaus ateities įmonės. , o jų sukūrimas leidžia atskleisti darbuotojų potencialą. Taip atsiranda galimybė pastoviam ir nenutrūkstamam organizacijos vystymuisi. Atsižvelgiant į besimokančios visuomenės koncepciją, mokymas turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą, tiek visą organizaciją.

Mokymas atliekamas dėl to, kad žmonės, priimti į atitinkamas pareigas, kuo geriau išmokyti atlikti savo darbą. Taip pat mokymas lemia geresnį prisitaikymą organizacijoje, nes mokymo metu pateikiama informacija apie organizacijos vertybes, standartus, bei konkretaus darbuotojo vaidmenį šioje organizacijoje. [19, p.82] Akivaizdu, kad įvairių įmonių ir organizacijų pranašumą įtakoja jose dirbantys žmonės. Todėl ir personalo ugdymas tampa ypač aktualia ir reikšminga personalo valdymo dalimi. Juk būtent nuo mokymo priklauso žmonių galimybės ištraukti į gyvenimą, nuolatos dalyvauti, ieškoti gerovių.

Industrinėje visuomenėje susiformavęs aukštas specializavimo lygis nebetenkina išaugusių socialinių ekonominių dirbančiųjų poreikių. Vykstantys pokyčiai kelia naujus reikalavimus

personalo ugdymo sistemai. [44, p. 22]. Formuojant reikalavimus darbuotojams yra išskiriami tradicinis ir aktualusis profiliai. Tradicinis profilis išskiria šias darbuotojo savybes: kruopštumas, užduočių numatymas, pagarba hierarchijai, individualizmas, pareiškumas, paklusnumas, profesinė kompetencija, identifikavimas su įmone. Aktualus profilis: aktyvumas, savimonė, mokėjimas dirbti grupėje, komunikabilumas, noras bendradarbiauti, atsakomybės jausmas, pakantumas kritikai, profesinė ir socialinė kompetencija. Tai gi, lyginant šiuos du profilius pastebima, kad didėja reikalavimai personalo ugdymo sistemos lankstumui. Matyti, jog šiuolaikinėje organizacijoje reikalingi ir šiuolaikiški darbuotojai, kurie turėtų tokius įgūdžius, kurie palengvintų jų prisitaikymą dirbti naujose sąlygose.

Vadovų požiūris įtakoja sėkmingą personalo ugdymo proceso eigą. Būtent vadovai turi suprasti organizacijos darbuotojų galimybes ir poreikį mokytis. Todėl būtinas darbuotojų mokymo planavimas. Planavimas visada yra problematiškas. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas. Tai nuolat veikianti funkcija. Pirmiausia todėl, kad pasiekus numatytą tikslą yra nustatomas naujas tikslas arba jis yra keičiamas. [71] Personalo mokymo planavimas apibrėžiamas kaip sisteminis požiūris į mokymo poreikių apibūdinimą, kursų rengimą, kursų organizavimą ir pan. Mokymo planavimo procesas, tai tarsi nuolatos besisukantis ratas.

Kiekvienas vadovas gerai supranta, jog žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra tampriai susijęs su darbu. Aukšta kvalifikacija yra darbo sąnaudų rezultatas, o kita vertus, - prielaida pasiekti aukštesniems darbo rezultatams. Žinios, gebėjimai, įgūdžiai gali būti kaupiami ilgą laikotarpį. Jos yra žmogiškasis kapitalas, nes yra sudėtinė žmogaus dalis. Žmogiškajam kapitalui būdinga tai, kad jo formavimas reikalauja išlaidų dabar, nuo jo priklauso ekonomikos plėtra ateityje ir tai duoda ilgalaikį ekonominį efektą. [57, p. 100] Matyti, jog investicija į žmogiškąjį kapitalą yra pati svarbiausia. Laikui bėgant buvo pastebėta, kad bet kurie pažangios technikos teikiami privalumai gali būti paverčiami niekais dėl darbuotojo nekvalifikuotumo. Aukštos gamybos, technikos, technologijos lygis reikalauja atitinkamai aukštos jas kuriančių ir aptarnaujančių žmonių kvalifikacijos ir išsilavinimo. Auga išskirtinės kvalifikacijos darbuotojų poreikis, darbuotojų žinios ir gebėjimai tampa ypatingo vertinimo objektu. Todėl organizacijos yra priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojo profesines žinias, į nuolatinį jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą. Pasaulio praktika rodo, kad tai yra vienos efektyviausių investicijų, turinčių didelį grįžtamąjį efektą. [61, p.73]

Personalo mokymo būtinumą nulemia ne tik organizacijos vadovų supratimas apie investiciją į žmogiškąjį kapitalą. Mokymas yra būtinas ir tuomet, kai darbuotojas yra nekompetentingas atlikti savo darbo. Kadangi mokymas panaikintų skirtumus tarp darbo standarto ir darbo rezultato. Mokymo poreikius būtina nagrinėti susiejant su kompetencija reikalinga norint atlikti darbo užduotis taip, kad jos atitiktų standartus. Šie reikalavimai nustatomi kiekvienam

darbuotojui individualiai, pagal jo atliekamas pareigas. Teigiama, kad gali būti ir subjektyvesnių mokymo poreikių, kuriuos galima pavadinti mokymo pageidavimais. [64, p.3] Suprantama, kad darbuotojas gali norėti išmokti kuo įvairesnių dalykų, tačiau būtina atsižvelgti į esamą situaciją, įvertinti ir apsvarstyti kokie mokėjimai ir įgūdžiai yra būtini jam pagal jo atliekamas pareigybes. Dėl išteklių stokos reikėtų skirti du dalykus – „reikia mokėti“ ir „būtų gerai mokėti“. Pirmenybę reikia teigti tiems dalykams, kurie yra susiję su „poreikiu mokėti“ [65, p.3]. Labai svarbi žmogiškųjų išteklių tobulinimo pakopa yra tai, kad būtina padaryti teisingą sprendimą, kurį priimant būtina atsižvelgti individo ir organizacijos mokymo poreikius.

Visiškai suprantama, kad personalo poreikį mokymui nulemia pokyčiai organizacijos aplinkoje ir viduje, egzistuojančios problemos, atliekamo darbo rezultatai, karjeros planai, darbuotojų norai, kvalifikacijos „senėjimas“ ir kt. Todėl nustatant personalo mokymo poreikius reikia numatyti, ar mokymas yra tikslingas ir padės pasiekti norimų rezultatų. Būtina gerai įvertinti ir darbuotojo poreikius, tiek sritis, kuriuose tobulėti siekia organizacijai, jai norima gauti visapusiškos naudos personalo ugdymo procese. Taip pat šiame procese yra labai svarbi ir paties darbuotojo mokymosi motyvacija, ji yra tas kertinis akmuo, padedantis siekti tobulo mokymosi proceso. Reikia stengtis ieškoti tobulo mokymo formų ir metodų, kurie būtų prieinami ir suprantami kiekvienam darbuotojui. Taip didelį vaidmenį šiame procese atlieka ir nuolatinis personalo skatinimas mokytis. Tai gi, darbuotojų mokymo sistemos turi būti lanksčios, jos turi prisitaikyti prie individualių poreikių ir reikalavimų, kad būtų išlaikyta darbuotojų lūkesčių ir organizacijos interesų pusiausvyra.

1.3. Pagrindiniai personalo ugdymo principai.

Pagrindiniai personalo ugdymo principai, nepaisant tikslų aiškumo, turi būti aiškiai suformuluoti ir būti žinomi kiekvienam vadovui ir bendradarbiui. 10 pagrindinių personalo ugdymo principų suformuluoti jau seniai W.Hullto, iš dalies J.Leupoldo, kuris praktinio taikymo klausimus nagrinėjo 1974 metais Bazelio universitete prarastame vasaros seminare personalo klausimais.

10 pagrindinių personalo ugdymo principų :

1. Personalo ugdymas – tai ne tiek reglamentuotos sistemos, kiek požiūrio klausimas. Tik esant teigiamam požiūriui į šią sistemą visuose valdymo lygiuose, gali būti sukurta veiksminga sistema.
2. Personalo ugdymas – tai pirmiausia kiekvieno vadovo ir tik paskui personalo ugdymo organizacinio padalinio vadovybės uždavinys. Pirmieji tiesiogiai ugdo, antrieji organizuoja ugdymo sistemą.

3. Personalo ugdymo funkcijos reikšmingumas didėja proporcingai hierarchiniam lygiui: aukščiausiame valdymo lygyje jo reikšmė yra didžiausia.
4. Personalo ugdymas orientuotas į ateitį, todėl jį reikia planuoti. Personalo ugdymo planavimas yra personalo ugdymo padalinio uždavinys.
5. Kita svarbi personalo ugdymo padalinio funkcija – paramos vadovams suteikimas. Reikia aprūpinti metodine medžiaga, išaiškinti procedūrą ir pan.
6. Personalo ugdymo sistema turi būti efektyvi. Todėl darbuotojus reikia stebėti, įvertinti kvalifikacijos kėlimo priemonių efektyvumą.
7. Kursai atsitraukus nuo gamybos turi būti derinami su mokymu(si) darbo vietoje. Čia vėl akcentuotinas tiesioginis vadovo vaidmuo.
8. Visuose personalo ugdymo planuose ir priemonėse ypatingas dėmesys skiriamas individualiam ugdymuisi. Tai turi būti visokeriopai skatinama, padedama sudaryti saviugdos planus.
9. Personalo ugdymo sistemos sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo lygio tarp personalo ugdymo padalinio vadovybės, padalinių vadovų ir ugdomo personalo.
10. Padalinių vadovų pasiekimu šioje srityje turi būti vertinami lygiai taip pat kaip ir jų pasiekimai tiesiogiai vadovaujamoje funkcijoje. [38,p.121]

Šie principai suformuluoja personalo ugdymo sistemos tiek bendrus, tiek dalykinius bei organizacinius reikalavimus. Žinoma, jie konkretizuojami, pritaikant konkrečios įmonės sąlygoms, jos dydžiui, organizacinei struktūrai, galų gale propaguojamai valdymo filosofijai ir personalo politikai, įmonės kultūrai.

1.4. Personalo ugdymo sistemos turinys. Rezervo formavimas, karjeros planavimas ir organizavimas.

Nagrinėdami personalo ugdymo sistemą, susiduriame su įvairiomis šios sistemos traktuotėmis. Labai dažnai teisingai pabrėžiama, kad personalo ugdymo sistema yra neatsiejama nuo personalo ugdymo planavimo.

J.Bertelis išskiria šiuos personalo ugdymo darbus :

- plėtotės poreikio analizę ir prognozę;
- kadrinius perkėlimus;
- mokymą. [31, p.198]

A. Sakalas, A. Seilius ir kiti išskiria pagrindines personalo ugdymo dalis:

- karjeros planavimą ir karjeros kryptis;
- vystymosi raidos stebėjimą;

- kokybės būrelius;
- įmonės mokymosi sistemą.

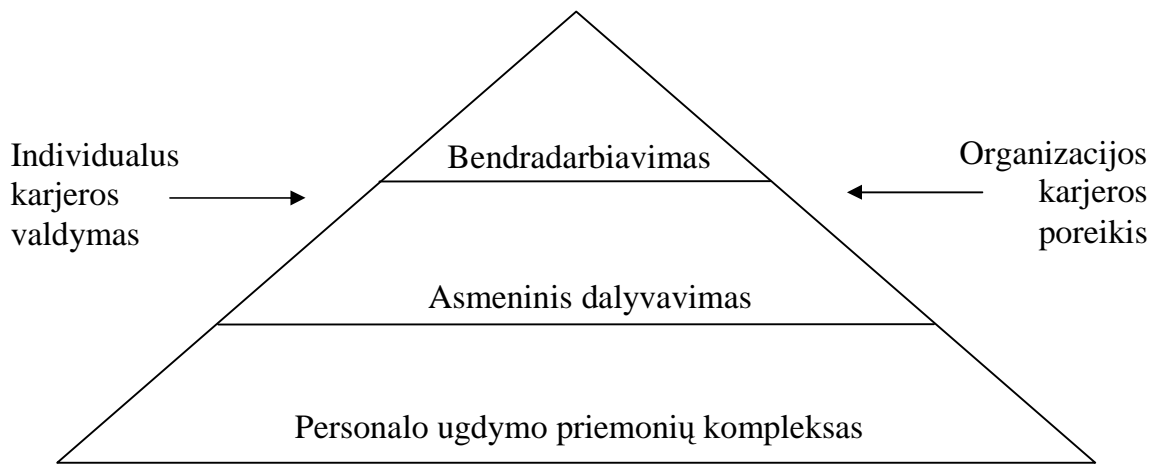
Personalo ugdymą šiuo atveju suprasime kaip rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimą bei organizavimą.

Rezervas aukštesnėms valdymo pareigoms eiti – tai darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamą procedūrą iš labiausiai pasižymėjusių ir perspektyviausių įmonės darbuotojų, turinčių organizacinių gabumų ir polinkių vadovauti, jaučiančių atsakomybę visuomenei ir įmonei, kartu labai kompetentingų, disciplinuotų ir iniciatyvių, kūrybiškai aktyvių. [46, p.152]

Karjera – tai darbuotojo pareigybių / darbo vietų raida įmonėje. Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotojo augimu, tačiau ji apima ir horizontalųjį judėjimą. Kylant darbuotojų reikalavimų lygiui, jis darosi vis svarbesnis. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai būtinai derinami su organizacijos poreikiais. [47]

Esminis karjeros organizavimo ir rezervo ir pavadavimo plano sudarymo skirtumas yra tame, kad karjeros organizavime yra žymiai labiau akcentuojamas darbuotojo vaidmuo, jo pageidavimų, siekių realizavimas. Pavadavimo planas leidžia nustatyti atsirandančias laisvas pareigybes ir, turint darbuotojų rezervą aukštesnėms pareigoms eiti ir individualius karjeros planus, numatyti joms atitinkamus kandidatus.

Formuojant rezervą, atkreipiame dėmesį į įmonės socialinės – personalinės sistemos ugdymo aspektus, o karjeros planuose – individualius asmenybės ugdymo aspektus. Abu šie aspektai turi būti suderinti, nes per stiprus vieno kurio nors akcentavimas daro įtaką rezervui formuoti. Rezervo formavimas ir karjeros planavimas turi užtikrinti, kad įmonė apsirūpins reikiamu reikiamos kokybės personalo skaičiumi ir yra savarankiški personalo ugdymo uždaviniai. Nors ir keliamas uždavinys įvertinti darbuotojų siekius bei gabumus, bet prioritetas formuojant rezervą teikiamas įmonės interesams. Planuojant karjerą, bandoma integruoti individualų ir gamybinį karjeros elementą.



1 pav. Integruoto personalo ugdymo koncepcija.

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. p.155

Integruotoje personalo ugdymo koncepcijoje ypač svarbu asmeninis dalyvavimas ir karjerą planuojančių bei aplinkinių bendravimas. Kiekviena įmonė, norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, turi sukurti atitinkamą individualios karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemą. Jos viena nuo kitos skiriasi:

- Karjeros planus sudarančių darbuotojų skaičiumi;
- Vadovybės, darbuotojų įtraukimo į karjeros planavimą ir realizavimą lygiu;
- Karjeros planavimo / įgyvendinimo reglamentavimo lygiu.

Personalo ugdymas – tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į jos darbuotojų tikslus. Žinios, mokėjimas jas įsisamoninti, tampa svarbiausiu šios visuomenės požymiu. Tai kelia naujus reikalavimus kiekvienos įmonės darbuotojui bei atskiram individui. Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei.

Efektyvus kvalifikacijos kėlimas yra apibrėžiamas metodais:

- Savarankiško mokymosi organizavimas;
- Mokymas kokybės būreliuose;
- Dualusis vadybos seminaras;
- Neakivaizdinis ir vakarinis kvalifikacijos kėlimas.

Perkvalifikuojant naujam darbo profiliui, naujoje darbo srityje suteikiama reikalingų žinių. Taip prisitaikoma prie iš esmės pasikeitusių reikalavimų. Sprendžiant kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo problemą, būtina panaudoti tiek įmonės, tiek išorines kvalifikacijos kėlimo

sistemos potencialą. Stambi įmonė pajėgi sukurti individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, o smulkios ir vidutinės įmonės neišvengiamai naudojami išorinės sistemos paslaugomis. Įvertindamos realią situaciją, mokymo išlaidas ir kokybę, įmonė sudaro metinius kvalifikacijos kėlimo planus ir numato išlaidas jiems realizuoti. Būtina visokeriopai skatinti ir remti savarankišką mokymąsi. [12, p.344]

Apibūdinant personalo ugdymą, reikėtų išskirti personalo ugdymo turinį – kryptis ir personalo ugdymo priemones – instrumentariją. Kartu reikia atsakyti į klausimą, nuo kada prasideda personalo ugdymas? Galimi keli atsakymo variantai:

1. Atskiriant personalo formavimą ir ugdymą. Šiuo atveju personalo ugdymas suprantamas daugiau kaip rezervo formavimas, karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas; kai kurie poreikio planavimo aspektai, darbuotojų priėmimas, atleidimas priklauso personalo formavimo sričiai.

2. Sujungiant personalo formavimą ir ugdymą. Šiuo atveju personalo priėmimas yra pradinis personalo ugdymo momentas, jis dažnai nulemia tolesnio ugdymo poreikį.

Manau, kad ugdymo išskyrimas (apribojimas) yra daugiau organizacinė, o ne esmės problema. Personalo ugdymas yra nenutrūkstamas procesas; jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ar net dar anksčiau (atrenkant iš anksto galimą kandidatą universitete) ir baigiasi jo atleidimu, tačiau organizaciniu požiūriu galimi įvairūs jo realizavimo variantai. Pvz., mažoje įmonėje jis sukonzentruotas vienoje rankose, o didelėje – išskaidytas po atskirus skyrius.

1.5 Personalo ugdymo strategija

Formuojant personalo ugdymo strategiją, reikia įvertinti keletą svarbių momentų.

Pirmiausia - turėtų būti personalo ugdymo, o ne jo mokymo ar kvalifikacijos kėlimo sistema. Personalo mokymas ar kvalifikacijos kėlimas yra susijęs su ta darbuotojų kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu jų užimamoms pareigoms atlikti. Tuo tarpu personalo ugdymas susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbams. [12, p.344]

Taigi personalo ugdymo sistema yra orientuota į ateitį, ji įgalina greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikia organizacijai pranašumo konkurencinėje kovoje.

Antra, personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į įmonių ir jų darbuotojų interesus. Jau minėta, kad Lietuvoje dažniausiai personalo mokymas organizuojamas, kai reikia patenkinti tam tikrus įmonių poreikius. Tuo tarpu personalo ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei ji suderins abiejų šalių tikslus.

Personalo ugdymo sistemos tikslų formavimo schema.

Įmonės tikslai, sąlygoti poreikio apsirūpinti reikiamu kiekiu ir reikiamos kokybės personalu



Personalo ugdymo sistemos tikslai



Darbuotojų tikslai, sąlygoti galimybių patenkinti savęs realizavimo, profesinio augimo, kūrybinio potencialo atskleidimo bei tolesnio ugdymo poreikius

Šaltinis: Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba.

Personalo ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijas, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta. Taigi, formuluojant tikslus, reikia atsakyti į tris grupes klausimų:

1. Organizaciniai tikslai :

- kokie personalo ugdymo principai ir koncepcijos turi būti įsisavinti programos metu?
- ko turi būti mokoma?
- kada ir kur turi būti mokoma?

2. Organizacijos ir jos padalinių tikslai:

- kokią įtaką organizacijos ir jos padalinių veiklos rezultatams turės personalo ugdymo programa?

3. Individualūs darbuotojų tikslai:

- kaip personalo ugdymo programa paveiks darbuotojų elgesį ir jų požiūrį į darbą?
- kaip personalo ugdymo programa paveiks individualią darbuotojų karjerą?

Kai tikslai apibrėžti aiškiai, nesunku įvertinti personalo ugdymo sistemos efektyvumą. Priešingu atveju bus nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingus resursus, ugdymo metodus ir formas.

Trečia, personalo ugdymo sistema turi būti kuriama, remiantis tam tikrais principais. Jau minėta, kad darbuotojų ugdymas yra orientuotas į ateitį, ir tai nėra vienkartinių apmokymų visuma. Jis turi vykti kasdieninio darbinio gyvenimo rėmuose.

1. Tai sąlygoja personalo ugdymo sistemos ypatumus, palyginti su tradicinėmis personalo mokymo sistemomis. [50, p.168]

2 lentelėje lyginamos tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principais.

Tradicinės mokymo sistemos ir personalo ugdymo sistemos principai

	Tradicinės mokymo sistemos principai	Personalo ugdymo sistemos principai
Kas?	Atskiri individai	Visi
Kaip?	Periodinis apmokymas	Nenutrūkstamas mokymas visą gyvenimą
Kur?	Auditorijoje	Visur (darbo vietoje, auditorijoje, namie)
Kada?	Nuo - iki	Nuolat
Kodėl?	Taip įprasti	Orientacija į ateities poreikius

Šaltinis: Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba

Ketvirta, konkrečios personalo ugdymo programos sudarymas. Atsižvelgiant į personalo ugdymo sistemos tikslus, turi būti numatomos konkrečios tuos tikslus padėsiančios priemonės. Įmonės gali pasirinkti iš daugybės ugdymo formų – nuo darbuotojų mokymo darbo vietoje, kursuose, seminaruose iki jų ugdymo įvairiuose mokymo centruose

Vis dėlto pati efektyviausia personalo ugdymo forma yra mokymas darbo vietose, ypač vykdant individualius ar grupinius projektus, kuriuos pasirenka patys darbuotojai, atsižvelgiant į savo norus ir galimybes. Tokie projektai ne tik įgalina įgyti naujų, profesinį ir asmeninį pasitenkinimą teikiančių žinių, naują patyrimą, bet ir yra naudingi organizacijai. Šiuo metu vis labiau populiarėja mokomieji projektai, kuriuose glaudžiai susipynęs mokymas ir darbas.

Penkta, personalo ugdymo programos eigos vertinimas. Jo tikslas yra nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnas jų vietas, kad būtų galima jas eliminuoti. Personalo ugdymo programos įvertinimą galima suskirstyti į šias grupes. [51]

1. Reakcija – kaip darbuotojai patenkinti šia programa? Reakcijos vertinimas turėtų apimti platų spektrą, t.y. programos turinio, struktūros, formos, mokymą pravedusių asmenų technikos, sugebėjimų ir stiliaus, mokymosi aplinkos kokybės vertinimą. Čia paprastai iškart po mokymo pildomos įvairios anketos. Remiantis tais vertinimais, tikslinga suformuluoti rekomendacijas tam tikroms pataisoms atlikti.

2. Mokymasis – ko buvo išmokta? Čia įvertinama, kaip gerai darbuotojai įsisavino jiems pateiktą mokymo programą. Tai gali būti patikrinta ir įvairiais testais, ir praktiniu įgytų įgūdžių demonstravimu, ir padarytų projektų pristatymu.

3. Elgsena – kaip po programos pasikeitė darbuotojų elgesys? Šis vertinimas kur kas sudėtingesnis nei anksčiau aptartieji. Čia galima panaudoti statistinę analizę, kuri leistų palyginti darbuotojo veiklos prieš mokymąsi ir po jos rezultatus. Tą veiklą turėtų įvertinti bent viena iš šių grupių:

- paties besimokančiojo;

- besimokančiojo vadovų;
- besimokančiojo pavaldinių;
- besimokančiojo kolegų;
- mokančiojo personalo.

Vertinti reikėtų praėjus kuriam laikui po mokymo, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje.

4. Rezultatai – kokią įtaką programa padarė veiklos rezultatams? Priklausomai nuo darbuotojo veiklos pobūdžio reikėtų įvertinti tokius rodiklius – padidėjusį efektyvumą, kokybės pagerėjimą, nusiskundimų sumažėjimą ir kt.

1.6. Pedagogų ugdymo turinys, kvalifikacijos kėlimas.

Po Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo prasidėjo naujų reformų era įvairiuose srityse. Įvairios permainos neaplenkė ir švietimo srities. Pradėta švietimo reforma sužadino įvairių sričių pokyčius, be kurių nebuvo apsieita ir kalbant apie pedagogų ugdymą, tai yra apie jų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Pedagogų kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas literatūros šaltiniuose traktuojamas ir suvokiamas įvairiai. M.Perron (1994) teigimu, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas – tai suma priemonių ir žinojimų, kurie skatina pedagogų aktyvumą ir nukreipia į tolesnį žinių, įgūdžių, profesinių gebėjimų analizę ir gerinimą. Jo nuomone, pedagogų tobulinimas yra priemonė, ne tik gerinti ir aktyvinti mokytojo veiklą, bet ir pakankamas pagrindas motyvuoti tolesniam tobulėjimui. OECD parengtoje studijoje apibrėžiant šią sąvoką akcentuojami: asmeninis tobulėjimas, kuris suprantamas kaip veikla kai individas tobulina žinias, įgūdžius bei kitokias veiklai reikalingus asmens bruožus formalioje ir neformalioje aplinkoje; [59, p. 5] Pastaruoju metu sąvoka „kvalifikacija“ dažnai pakeičiama į sąvoką „kompetenciją“, kuri apibūdinama, kaip „mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma“ [33] Dažnai yra teigiama, kad besimokantieji siekia įgyti kompetencijų, kurios yra ne tai, ką galima pagaminti: jas turi įgyti patys studijuojantieji. Mokymas privalo turėti tikslus, siekti įgyti reikiamas kvalifikacijas bei kompetenciją. Patys dalyviai turi būti tuo ypač suinteresuoti. [23, p.11]

Išanalizavus pateiktus autorių apibrėžimus, galima daryti prielaidą, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimas – tai bendrieji gebėjimai ir profesinių žinių, įgūdžių nuolatinis tobulinimas, gerinantis darbo kokybę ir leidžiantis pasiekti efektyvių rezultatų, atsižvelgiant į viso gyvenimą trunkančio ugdymosi idėją.

Vienas esminių švietimo uždavinių yra nuolat ugdyti kompetentingą žmogų. Kompetencija laikoma ne siauros dalykinės kvalifikacijos, o žmogaus galimybės aktyviai veikti visuomeniniame

gyvenime, plėtoti kultūrą, sugebėti atsakyti į naujus pomodernaus pasaulio raidos iššūkius ir pokyčius. [8] . Būtent toks supratimas apie ugdymą pakeitė kiekvieno iš mūsų požiūrį į šį procesą. Juk ugdymas siejamas su konkrečia visuomene, tauta, socialine grupe, konkrečiomis socialinėmis struktūromis, suinteresuotomis savo narių ugdymu. Išsivysčiusių šalių visuomenė žengia į naują kokybinį lygį.

Visiškai suprantama, kad tolesnei visuomenių raidai bus gyvybiškai svarbūs mokytojų gebėjimai valdyti pokyčius, patiems iš jų mokytis ir padėti tai daryti moksleiviams. Todėl mokymosi procese lemtingiausią procesą vaidina mokytojas. [18]

Dažnai galima išgirsti, jog besikeičiančioje visuomenėje, pradeda keistis ir pats mokytojas, bei juo vaidmuo. Švietimo gairėse (2002) puikiai apibrėžtas pasikeitusio mokytojo vaidmuo. Mokytoją- žinių turėtoją ir perteikėją, keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi talkininkas, patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių žinių šaltinių. Jis taip pat privalo rūpintis ir savo paties mokymusi. [66, p.154] . Labai svarbus yra pedagogo gebėjimas nuolat atnaujinti profesines kompetencijas, kurios užtikrintų sėkmingą veiklą mokykloje ir visuomenėje.

Nuolatinis mokymasis apima bendruomenės narių mokymąsi ir gyvenimą, intelektualinį augimą visą gyvenimą kaupiant patirtį, tobulinant savo veiklą, nuostatus ir požiūrį. Nuolatiniam mokymuisi ypač reikšmingas besimokančiojo vidinis poreikis prasmingai mokytis bei atitinkama mokymosi aplinka. [7, p.54] Prielaidas atsirasti naujai mokymosi patirčiai sudaro žmonių gebėjimas nuolat kurti. Tik todėl mokymasis yra kasdieninio gyvenimo ir nuolatinės patirties esmė. Mokymasis tampa ne tik socialiniu procesu, bet ir besikeičiančio pasaulio pasekme. C.Rogersas mokymosi procesą apibrėžia kaip besimokančiojo vidinį, kontroliuojamąjį procesą, apimančią visus jo santykius su aplinka, išmokstant to, kas svarbu jam kaip asmenybei [5 , p. 64]

Kelti kvalifikaciją, gilinti savo žinias skatina ne vien tiesioginis darbas, jo technologinės pusės, sumanesnis profesinių funkcijų atlikimas. Užimti tokią poziciją skatina ir kitos aplinkybės. Didelę dalį žinių sudaro ir tos, kurios yra susijusios su darbuotojo humanitarine kultūra, be kurios sunku pasiekti konstruktyvų, rezultatyvų tarpusavio sąveikavimą. Pastarasis dalykas tiesiogiai susijęs su profesinio augimo, profesinės karjeros perspektyva. [21, p.19]

Kintantis požiūris į mokymąsi ir ugdymą lemia ir skirtinga požiūrį į pedagogo sugebėjimus, darbinę kvalifikaciją. Būtent tai ir įgalina pedagogus nuolat atnaujinti žinias bei įgyti naujų, laikmačio iššūkius atliepančių kompetencijų. Būtent jos ir yra susijusios su besikeičiančiu mokytojo vaidmeniu ugdymo procese. Mokytojų nuolatinio mokymosi forma yra kvalifikacijos tobulinimas, persikvalifikavimas, atestacija. Jos paremtos mokytojų savarankiškumo, vidinio poreikio mokytis, smalsumo, atsakomybės mokiniams ir kitomis nuostatomis. Tačiau ne tik

mokytojų nuostatos turi įtakos visapusišiam ugdymosi procesui. Tam turi būti sukurta integrali mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kompetencijų įgijimą.

1.7. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Iki Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema buvo centralizuota ir labiau orientuota į naujos informacijos apie sukurta programas teikimą, mažai skirta dėmesio mokytojų žinioms ir įgūdžiams plėtoti, galimybei įgyti papildomą kvalifikaciją, įgytų žinių taikymui praktikoje. Pagrindinės pedagogų kvalifikacijos formos – kursai ir seminarai. Tačiau viskas pasikeitė nuo 1991 metų, kai buvo atkurta nepriklausoma Lietuvos valstybė. Požiūris į pedagogų ugdymą tapo kitoks, o tai ir lėmė esminius pasikeitimus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje, atsirado naujų galimybių pedagogų profesinės kompetencijos plėtojimui. Atsirado daug naujų institucijų, kurios prisidėjo prie nuolatinio pedagogų kvalifikacijos tobulinimo proceso. Taip gerta centralizuotai valdomo, kvalifikacijos kėlimo instituto, ėmė kurtis regioniniai švietimo prie apskričių, savivaldybių, švietimo skyrių, mokyklų metodiniai centrai. Kvalifikacijos kėlimo paslaugas taip pat pradėjo teikti ir nevyriausybinė organizacijų įkurti centrai. Pedagogai konkurso tvarka gali dalyvauti Europos Tarybos mokyklinio ir popamokinio ugdymo sekcijos rengiamose mokytojų kvalifikacijos programose ir pan. Pradėtos vykdyti pedagogų mainų kvalifikacijos programos. Kvalifikacijos tobulinimo programas vykdė Atviros Lietuvos fondo projektai. [8,p. 92] Tai gi, toks platus kursų ir įvairių kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas Lietuvos pedagogams atvėrė galimybes laisvai pasirinkti, kada, kur ir kokioje srityje tobulinti ir gilinti savo turimas žinias, mokėjimus ir įgūdžius. Žinoma, tai taip pat turėjo didelę įtakos pedagogų suinteresuotumui nuolatos kelti turimą kvalifikaciją. Švietimo centrai suteikia pedagogams didesnę galimybę gauti visapusiškesnių ir bendrosios kompetencijos žinių.

Pastaraisiais metais atsirado nemažai naujų įtaigų, užsiimančių pedagogų kvalifikacijos tobulinimu. Svarbiausias vaidmuo tenka decentralizacijos metu susiformavusioms naujoms švietimo ir mokymo institucijoms, tokioms kaip švietimo centrai. Jų bendroji misija – sudaryti sąlygas nuolatiniam pedagogų tobulinimuisi, suteikti dalykinių, bei bendrojo lavinimosi žinių, įgūdžių, užtikrinant mokytojų dalyvavimą švietimo reformoje [35]

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra skirstomas į formalųjį ir neformalųjį. Nurodomos šios kvalifikacijos tobulinimo formos: dėstomo dalyko ir jo metodikos, pedagogikos, psichologijos, humanitarinių socialinių ir kultūrinių disciplinų kursai, tikslinės stažuotės. [34] Tai gi, pedagogai savanoriškai užsiima saviugda, stengiasi nuolat kelti turimą kvalifikaciją. Žinoma, švietimo įstaigos

ir pati valstybė yra suinteresuotos pedagogų ugdymusi, todėl nuolatos remia ir skatina, suteikia galimybes pedagogams kelti savo kvalifikaciją.

Pastaraisiais metais yra stengiamasi, kad švietimo ir mokymo sistema taptų kuo glaudesnė ir artimesnė kiekvienam individui, atitiktų jo individualius poreikius, padėtų jam siekti užsibrėžto tikslo ir didintų jo motyvaciją tobulėti.

Ivardijamos trys pagrindinės mokymosi veiklos kategorijos:

- **Formalusis mokymasis** vyksta švietimo ir mokymo įstaigose. Besimokantieji gauna pripažintus diplomus ir kvalifikacijas.[16, p. 14]
- **Neformalus mokymasis** vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Neformalus mokymas gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali užsiimti pilietinės visuomenės organizacijos ir grupės (pvz., profsąjungos, politinės partijos), taip pat organizacijos bei tarnybos, įkurtos formalioms sistemoms papildyti.[16, p.14]
- **Informalusis mokymasis** – tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Skirtingai nuo formaliojo ir neformaliojo informalusis mokymasis nebūtinai tyčinis, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, papildantys savo žinias ir įgūdžius. [16, p.14]

Kasdien neformalusis švietimas, kuris atsiradus aukšto lygio edukacinėms technologijoms ir išaugus organizacijų švietimo poreikiams įgyja didelį edukacinį pajėgumą – didelis konkurentas formaliajam švietimui. [24, p.15] Tai rodo, jog kasdien darbuotojai turi dideles saviugdų galimybes, būtent saviugdų svarba ir skatina individo ugdymą. Todėl personalinį ugdymą galima nagrinėti dviem aspektais:

- Visuomenės edukacinės pastangos, poveikis individui, dar kitaip būtų galima pavadinti visuomenės personaliniu ugdymu arba švietimu;
- Personalinio lygmens ugdymas, kuris atspindi individo saviugdų poreikius, kurie gali būti realizuoti saviugdų procese, naudojant formalus ir neformalus švietimo priemones.

Visiškai suprantama, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiams yra būtina adekvati įstatymų bazė. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą įteisina Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, kuris nurodo, jog „pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, apskričių ir savivaldybių švietimo padalinių specialistų, aukštųjų ir aukštesniųjų ir profesinių mokyklų mokytojų, bei dėstytojų, kvalifikacijos tobulinimo institucijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemos dalis“ [33] Lietuvos respublikos Švietimo įstatymo pakeitime galima rasti jau aiškiau apibrėžtą ir pagal pobūdį išskirstytą švietimo sistemos paaiškinimą. Ši sistema apima formalųjį švietimą, neformalųjį švietimą, savišvietą, pagalba mokiniui, pagalba mokytojui ir mokyklai. [35] Atidžiau pastudijavus šį įstatymo pakeitimą, galima suprasti, jog neformaliojo suaugusiojo šveitimo paskirtis yra daug plačiau ir aiškiau apibrėžta. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo paskirtis – sudaryti sąlygas

asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinant pažinimo poreikius, tobulinti įgytą kvalifikaciją, įgyti papildomų kvalifikacijų. Taip pat čia aiškiai apibrėžiama pagalba mokytojui ir mokyklai. Aiškiai yra matyti, jog siekiama sudaryti sąlygas mokytojams toliau mokytis, kurti aplinką, kuri skatintų mokytojų profesinį tobulėjimą, taip pat skatintų mokyklų plėtrą.

Taip pat LR Švietimo įstatymo pakeitimo Įstatyme (2003) įteisinta ir savišvieta. Savišvietos paskirtis – suteikti asmeniui galimybes nuolat savarankiškai mokytis remiantis supančia informacijos erdve ir taip pat turėti galimybę pasidalinti sukaupta gyvenimiška patirtim.

Pakeitimai įstatymuose atvėrė galimybes ir darbdaviams. Pasikeitę požiūris į neformalųjį suaugusiųjų švietimą suteikė teises garantijas neformaliojo suaugusiojo švietimo dalyviams, vykdytojams ir socialiniams partneriams padėti turėti galimybę visą gyvenimą ugdyti savo asmenybę, laiduoti asmeniui įgyti savo žinių ir gebėjimų, kurių jam reikia tolimesniame pilnaverčiame gyvenime. Darbdaviai įgavo teisę sudaryti lanksčias darbo sąlygas, tai yra jie turi galimybę skirti atostogas neformaliajam švietimui. Tokie pakeitimai, atsiradę įstatymuose suteikia teises garantijas ir leidžia siekti tolimesnio pedagogų kvalifikacijos tobulinimo.[46]

LR Švietimo įstatymo pakeitimo Įstatyme (2003) yra įteisinta ir savišvieta, kurios paskirtis – „suteikti galimybes asmeniui 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“. Visiškai suprantama, jog pedagogų kvalifikacijos tobulinime, mes galime išvelgti formaliojo ir neformaliojo švietimo bruožų. [33]

Nuolat tobulinti ir kelti savo kvalifikaciją yra kiekvieno pedagogo teisė ir pareiga. Būtent tai ir atsispindi Švietimo įstatymo pakeitime. Šis įstatymo pakeitimas įpareigoja kiekvieną pedagogą ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, atestuotis ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka. Pedagogų atestacija traktuojama, kaip švietimo įstaigų pedagogų teorinio pasirengimo, praktinės veiklos įvertinimas ir kvalifikacinės kategorijos suteikimas. Pedagogų atestaciją įteisina Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, ją reglamentuoja pedagogų atestacijos nuostatai, Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos ir švietimo įstaigų nuostatai. [35]

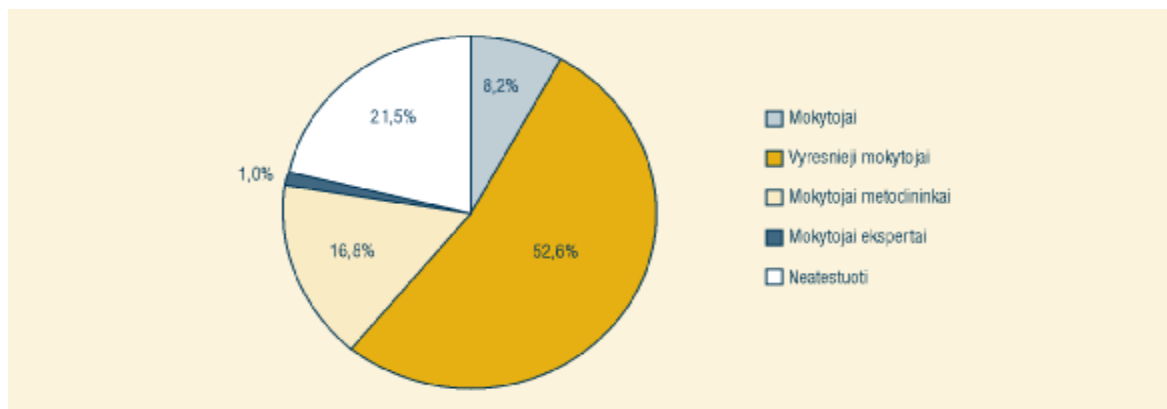
Pedagogų atestacijos tikslai yra aiškiai nusakyti ir apibrėžti:

- skatinti pedagogus tapti kūrybiškesniais ir tobulinti savo sugebėjimus;
- nenutrūkstamai modernizuoti ugdymo turinį ir metodus;
- didinti pedagogo ir švietimo įstaigos bendruomenės atsakomybę už darbo rezultatus;
- skatinti pedagogą moraliai ir materialiai. [45]

Pedagogų atestacijos nuostatose taip pat aiškiai yra nurodyta kvalifikacinių kategorijų sistema. Ji yra keturių pakopų: mokytojas, vyresnysis mokytojas, metodininkas, ekspertas.

Būtent ši kvalifikacinių kategorijų sistema ir diferencijuoja pedagogų atlyginimus, taip pat sudaro palankias sąlygas siekti profesinės karjeros. Atestuojant pedagogą didžiausias dėmesys yra kreipiamas į jo turimą išslavinimą, pedagoginę-psichologinę kompetenciją, kuri susideda iš jo pedagoginės veiklos rodiklių, išklaustyų seminarų, lankytų kursų ir pan., taip pat į pedagogo turimą pedagoginį darbo stažą. Toks visuotinis pedagogų atestavimas padėjo atnaujinti dirbančių mokytojų kvalifikacijas. Tik gerai parengta atestavimo sistema yra labai naudinga ir kiekvienam pedagogui, ir kiekvienai švietimo įstaigai. Juk darbuotojų atestacija yra puiki galimybė, leidžianti įvertinti ir pripažinti darbuotojų laimėjimus, parengia juos paaukštinimui, taip pat atveria asmeninio tobulėjimo galimybes. Vienas iš svarbiausių dalykų, tai yra galimybė išvysti esančias problemas (kompetencijos stoką ir pan.). Taip pat darbuotojų atestacija suteikia galimybę arčiau susipažinti vadovui ir pavaldiniui, užmegzti glaudesnę darbinę ryšį.[45]

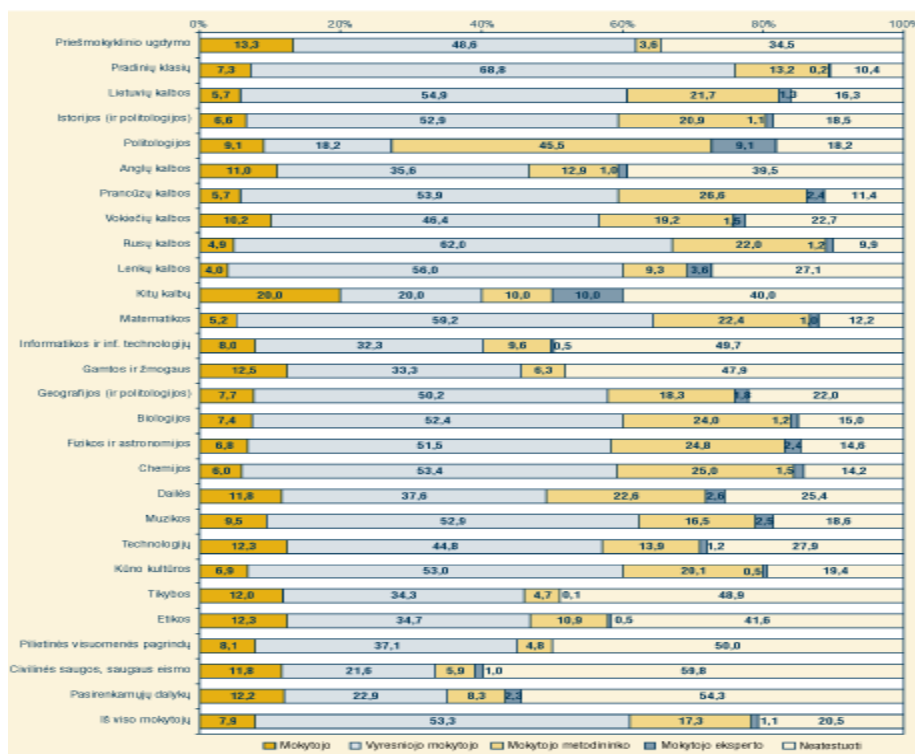
Mokytojų kvalifikacija – viena iš svarbiausių ugdymo kokybės veiksnių Lietuvoje. 2003 – 2004 m.m. pradžioje valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose dirbo 46981 mokytojas. Iš jų atestuota buvo 36884 mokytojai. Daugiausia Lietuvoje mokėtojų turėjo vyresniojo mokytojo kategoriją (1 pav.). Taigi, lyginant šiuos rezultatus su 2002 metų rezultatais galima teigti jog bendra atestuotų bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų (įskaitant ir priešmokyklinio ugdymo mokytojus) dalis padidėjo nuo 76,1proc. iki 78,5 proc.



2pav. Atestuotų mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas 2003m.proc.

Šaltinis: ITC

Pedagogų atestacija – yra svarbi kiekvienam mokykloje dirbančiam mokytojui. Kiekvienas mokytojas yra suinteresuotas turėti kuo aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Per 2003 metus buvo atestuota didelė dalis įvairių dalykų mokytojų. Daugiausia buvo atestuota rusų kalbos mokytojų, net 90,1 proc.. Atestuotų mokytojų dalis svyravo nuo 40,2 proc. iki 90,1 proc.(2 pav.) Sunku būtų atsakyti, kas nulėmė, kodėl vieno ar kito dalyko pedagogai dažniau siekė pakelti turimą kvalifikacijos kategoriją. Tačiau aiškiai matyti, jog pedagogų atestacija yra nuolatinis procesas vykstantis švietimo įstaigose.[45]



3 pav. Įvairių dalykų mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.

Šaltinis ITC

Nustatytos formaliojo kvalifikacijos tobulinimo formos – dalyko ir jo metodikos, pedagogikos, psichologijos, humanitarinių ir socialinių disciplinų kursai, tikslinės stažuotės. Atestacijos tikslas - turėti veiksmingą instrumentą pedagogams pasirengti naujos švietimo sistemos kūrimui, sisteminei reformai:

- suvokti naują švietimo paskirties, ugdymo tikslų sampratą;
- keisti vertybines orientacijas;
- mokytis naujų dalyko žinių pateikimo strategijų, metodų;
- įgyti naujų darbo įgūdžių (pvz., kompiuterinio raštingumo, informacinių komunikacinių technologijų naudojimo, kritinio mąstymo ugdymo, mokymo mokytis ir t.t.)
- pasirengti dėstyti naujai į turinį įtrauktus dalykus, kol bus parengti šių dalykų specialistai (pvz., dorinio ugdymo, pilietinės visuomenės pagrindų, ekonomikos ir t.t.)
- susipažinti ir suprasti tas ugdymo filosofijas, su kuriomis sovietinėse aukštosiose mokyklose nesupažindindavo, juolab jos nebuvo nuodugniau studijuojamos;
- įgyti gilesnių vaiko pažinimo psichologijos, mokymosi psichologijos žinių;
- įgyti naujų žinių, kurių pareikalavo nauji ugdymo organizavimo principai – neįgaliųjų integravimas, ugdymo diferencijavimas, dalykų integracija ir kt.;

- susipažinti su nuolat gausėjančiais švietimo reformos dokumentais ir t.t. [37]

Pedagoginė visuomenės suaktyvėjimui įtakos turėjo atestacija. Pedagogų atestacijos nuostatose yra aiškiai nurodyti būtini rodikliai atitinkamai kategorijai. Norėdami kelti savo turimą kvalifikaciją ir įgyti atitinkamą kategoriją, pedagogai aktyviau dalyvauja seminaruose, kursuose. Taip pat ir patys stengiasi organizuoti ir vesti seminarus, dalintis įgyta ir turima patirtimi, ne tik savo švietimo įstaigoje, bet ir savo rajono mokyklose, bei respublikoje rengimuose konferencijose, bei seminaruose. Lietuvos pedagogai supranta atestacijos svarbą ir jos reikalingumą. Tačiau jie taip pat išvelgia ir nemažai trūkumų šioje srityje. Atliktas tyrimas šioje srityje rodo, kad Lietuvos pedagogų požiūris į šalies švietimo politiką, švietimo reformą ir įtakos pasiskirstymą tarp atskirų grandžių yra tik patenkinamas. Pedagogai tik dalinai yra patenkinti suteiktomis galimybėmis tobulinti ir kelti turimą kvalifikaciją, taip pat juos tik iš dalies tenkina ir esama atestavimo sistema [67, p. 142] Pedagogai supranta atestacijos svarbą, jie pritaria, kad atestavimo sistema skatina mokytojus tobulinti savo turimą kvalifikaciją ir ugdymo kokybę, tačiau jų manymu būtina tobulinti atestavimo sistemą.

Tačiau visiškai suprantama, kad norint keisti atestavimo sistemą, reikia išmanyti daug svarbių tam dalykų. Tam yra reikalingos ne tik profesinės žinios ir kompetencija, bet reikia žinoti šiuolaikinę švietimo politiką bei reformų raidos dėsninumus. Kvalifikacijos tobulinimas turi būti organizuotas taip, kad suteiktų šias sėkmingai kaitai reikalingas žinias. Šio tikslo siekti turi padėti ir adekvati mokytojų atestavimo sistema. Kvalifikuotas mokytojas – tai žmogus, sugebantis keisti ir pasirengęs nuolatiniam mokymuisi sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. [66, p. 34]

Nuolatinės permainos visuomenėje, paliečia ir įvairius ekonominius rodiklius. Besikeičiantys ekonominiai veiksniai didele dalimi prisideda prie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kokybės ir kiekybės. Visos permainos paliečia ir švietimo centrus, turi įtakos jų teikiamos paslaugos kokybei, įvairiapusiškumui, švietimo politikos uždavinių įgyvendinimui.

Pagrindinis ir didžiausias kliuvinys visoje kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo sistemoje yra nepakankamas švietimo įstaigų finansavimas. Todėl siekiant išspręsti šią problemą nuo 2002 metų pradėta taikyti nauja sistema – skiriamos tikslinės valstybės lėšos moksleivių ugdymui – moksleivio krepšelis. Dalis lėšų iš mokinio krepšelio yra skirta pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. [29] Tačiau tokios nedidelės finansavimo sistemos nepakanka apmokėti visapusiškam pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Ne visuomet pedagogas gali dalyvauti kvalifikacijos renginiuose penkias dienas per metus, nes tam pritrūksta lėšų. Nors dažnai yra deklaruojama, kad vietinė valdžia ir vyriausybė remia neformaliojo ugdymo institucijų veiklą, kuri atitinka valstybės interesus. Labai gaila, bet visos savivaldybės, kurių kompetencijoje yra šis rėmimas, žiūri į šias ugdymo institucijas labai jau neatsakingai ir skiria tik labai nedidelę dalį

lėšų jų veiklai. Aiškiai matyti, jog šitoks nestabilus pedagogų kvalifikacijos kėlimui skirtas finansavimas kenkia pedagogų nuolatiniam ir būtinam tobulėjimui. Todėl galima daryti prielaidą, kad yra būtina tobulinti kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir ypač didelį dėmesį atkreipti į šios sistemos finansavimo klausimus. [42]

Didelis dėmesys švietimo ir mokslo gerinimui yra Europos Sąjungos politikoje. Kadangi Europa įžengė į Žinių amžių, tai šis faktas ir turi pagrindinės įtakos visoms gyvenimo sferoms. Dėl to paties fakto ir švietimo, ir mokymosi sistemose nusimato radiklios permainos.

Norint įgyvendinti mokymąsi visą gyvenimą, reikia, kad visi dirbtų drauge ir veiksmingai – tiek kaip individai, tiek kaip organizacijos. Švietimas ir mokumas grindžiamas pirmiausia ir daugiausia individų poreikiais ir reikalavimais. Dabar organizuojamas taip, kad žmonės galėtų mokytis visą gyvenimą ir derinti mokymąsi su darbu ir šeimos gyvenimu. Taip yra siekiama aukštesnio švietimo ir kvalifikacijos lygio. [16, p. 7]

Pastaruosiu metu, visame pasaulyje, vis dažniau yra kalbama, diskutuojama apie kiekvienos srities specialistų mokymąsi visą gyvenimą. Sovietmečiu Lietuvos žmonėms mokymasis visą gyvenimą buvo nepriimtinas ir sunkiai suprantamas. Dabartinėmis sąlygomis šis procesas yra neatsiejama gyvenimo ir darbo dalis.

Ypatingą reikšmę įgijo suvokimas, kad mokytis reikia visą gyvenimą. Pasaulyje, o ypač Europoje, išskirtinę poziciją įgijo nauja tendencija - „Visą gyvenimą trunkantis mokymasis“. 1997 m. Hamburge vykusios Penktosios tarptautinės suaugusiųjų švietimo konferencijos moto buvo pasirinktas teiginys „Suaugusiųjų mokymas – raktas į XXI amžių“. Šį pavadinimą būtų galima dar kitaip įvardinti - „Naujosios kompetencijos“. Kalbant apie naujasias kompetencijas reikėtų iškart ir nurodyti pagrindines sąvokas – tai žinios, įgūdžiai ir požiūriai. Tai yra trys pagrindiniai reikalavimai žmogui, norinčiam būti pilnaverčiu partneriu nuolat tiek ekonominiu, tiek socialiniu požiūriu besikeičiančiame pasaulyje. Taigi konferencijoje buvo aiškiai apibrėžti reikalavimai:

- kiekvienoje profesinėje veikloje žinios sensta labai greitai (greičiau už patį žmogų), o reikia jas gilinti, adaptuojant, o dažnai jas net pakeisti persikvalifikuojant;
- mažai ko vertos žinios, jei jos yra tik galvoje, bet nėra gebėjimų jų išreikšti praktine veikla (ar žmogus gali gebėti atlikti bet kokią darbą tik paskaitęs, bet neturėjęs pakankamai praktikos). Tai aiškiai parodo, kad reikia turėti pakankamai įgūdžių, leidžiančių tas žinias pritaikyti veikloje;
- šiandieninė demokratėjanti visuomenė reikalauja tam tikrų žmogiškųjų galių, pasireiškiančių mokėjimu bendrauti, bendradarbiauti, būti tolerantiškam, pagaliau įgytas žinias ir įgūdžius taikyti jaučiant moralinę atsakomybę. Tam reikia to, kas apibendrintai ir vadinama požiūriu. [1, p. 20]

Šie reikalavimai padarė pradžią naujam požiūriui į suaugusiųjų švietimą ir mokymą. 2000 metais spalio trisdešimtą dieną mokymosi visą gyvenimą memorandumo išskeltos idėjos įteisintos šešiais pagrindiniais teiginiais:

- Nauji pagrindiniai įgūdžiai – visiems
- Daugiau investicijų į žmogiškuosius resursus
- Diegti naujoves į mokymą ir mokymąsi
- Peržiūrėti, pergalvoti orientavimą ir konsultacijas
- Priartinti mokymąsi prie namų. [16]

Mokymosi visą gyvenimą memorandumas buvo svarstomas ir Lietuvoje. Jis ir buvo pagrindinis svirtas davęs pradžią pergalvoti visą švietimo ir studijų sistemą, paskatino sustiprinti partnerystės santykius tarp įvairių švietimo grandžių bei kitų partnerių, apėmė didelį suinteresuotų institucijų ir asmenų ratą. [6]

Nuolatinis pedagogų ugdymas – svarbus dalykas kiekvienai valstybei. Juk tik kompetentingas, aukštos kvalifikacijos pedagogas gali išugdyti pilietį, kuris siektų gerovės sau ir aplinkiniams, kuriam rūpėtų jo gimtosios šalies ateitis. Todėl tiek vyriausybė, tiek vietinė valdžia turėtų skirti pedagogų tobulinimui labai didelį dėmesį. Būtina, kad vyriausybės atstovai siektų, jog nuolatinės reformos švietimo srityje nepakenktų pedagogų kvalifikacijos tobulinimuisi, o tik gerintų šį procesą.

2002 metais, spalio devintą dieną Europos Komisijos oficialiai paskelbta Reguliariojoje Lietuvos pažangos rengiantis narystei Europos Sąjungos ataskaitoje Lietuva vertinama kaip atitinkanti Kopenhagos kriterijus valstybė, kuri gali konkuruoti Europos Sąjungoje. Lietuvai Lisabonos ir Barselonos dokumentų nuostatų pagrindu suformuota valstybė ilgalaikė strategija. „Žiniomis pagrįsta ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu“. Kuriant efektyvią ir darnią visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą, numatoma „išplėtoti kvalifikacijos tobulinimosi sistemas, jas suderinti su švietimo tikslais ir uždaviniais, siekiant mokytojus parengti dirbti žinių visuomenėje“. [37]

Lietuva, kaip ir Europos Sąjunga aiškiai supranta, jog pedagogų nuolatinis ugdymas, kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš prioritetinių valstybės reikalų. Todėl pastarųjų metų siekis tapti žinių visuomene yra glaudžiai susijęs su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu. Mokytojų profesionalumas ir aukšta kvalifikacija aktuali tampa siekiant įgyvendinti „mokymosi visą gyvenimą“ nuostatą. Memorandumo išskeltos idėjos yra ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimo pagrindas. Taip pat jis tapo ir prielaida, padedanti įgyvendinti memorandumo išskeltus teiginius.

Paskutiniu metu yra labai dažnai kalbama apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, seminarų organizavimą, taip pat ir finansavimo gerinimo galimybes. Nuolatinis domėjimas šia sritimi

davė nemažai teigiamų pasikeitimų. Tačiau nors ir nuolat vyksta įvairūs pasikeitimai, dar yra negalima teigti, jog pedagogų kvalifikacijos kėlimo procesas yra tobulas. Todėl visiškai suprantama, kad yra būtina pertvarka šiame procese. Juk švietimo kokybė, kuria yra suinteresuoti tiek pedagogai, tiek moksleiviai, o taip pat ir jų tėvai, artimiausioje ateityje labai daug priklausys nuo mokytojų pasirengimo dirbti naujomis sąlygomis. Todėl nepakankamas dėmesys šiai sričiai gali turėti ypač neigiamų pasekmių.

Galima drąsiai sutikti, jo kvalifikacijos tobulinimo reforma jau vyksta keletą metų. Juk jau yra pradėta decentralizacija, yra numatytos tikslinio finansavimo galimybės. Taip pat nuolat yra galvojama apie kvalifikacijos tobulinimo kokybės sistemą. [25, p.15]

Nuolatinė švietimo reforma rodo, jog būtina yra ieškoti sprendimų, kurie skatintų siekti pedagogų ir kvalifikacijos tobulinimo vienovės.

Pastebimi yra šie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos probleminiai aspektai:

- Pradedama reikštis uždaro pedagogų rengimo sistemos požymiai: veikti savyje ir sau, rūpintis ne tiek švietimo sistemos, kiek savo pačios poreikiais.
- Ribotos ir nestabilios pedagogų perkvalifikavimo studijos. Priežastis – mažas finansavimas. Dirbantiems pedagogams sunku išvykti į studijas.
- Veikiantys švietimo centrai pedagogų kvalifikacijos tobulinimu užsiima fragmentiškai, atsitiktinai. Centrų veikla neatliepia strateginių ugdymo turinio įgyvendinimo uždavinių.
- Nesukurta mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, atestacijos sistemų dermės, perimamumo, tęstinumo. [8, p. 94]

2002 metais, atlikta mokytojų kvalifikacijos sistemos analizė. Jie buvo palyginti su Vakarų šalių patirtimi. Tai padėjo prieiti prie išvados, kad Vakarų šalyse kvalifikacijos tobulinimo sistemoje siekiama paremti mokytoją kaip savo profesinės bendruomenės, mokyklos komandos narį, daugiau dėmesio skiriant mokymuisi bendradarbiaujant. Būtent tai ir yra esminis skirtumas lyginant Vakarų šalių ir Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemas. Nes Lietuvos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje vyrauja tendencija tobulinti mokytojo kaip individo ir dalykininko kompetencijas. Tyrimuose yra pabrėžiama, kad Lietuvos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra atvira, ji liberalesnė nei Vakarų šalyse, pasižymi gausia programų pasiūla, tačiau trūksta priemonių, kurios padėtų įvertinti kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę, jų poveikį profesinės veiklos kaitai.

Pedagogų kvalifikacijos sistemos pertvarka aptariama Valstybinė švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose. Vienas Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų įgyvendinimo būdų – atnaujinti mokytojų rengimą ir darbą: nuolat vertinamas mokytojo rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų veiksmingumas; sukuriama integrali mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintamąjį mokytojo vaidmenį žinių

visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas, užtikrinamas mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir naujų kvalifikacijų įgijimo programų, atitinkančių švietimo reformos poreikius, reikiamas finansavimas, visiems mokytojams sudaromos galimybės tobulinti kvalifikaciją arba įgyti naujų kvalifikacijų, ypatingas dėmesys skiriamas socialinių pedagogų bei psichologų rengimui bei kvalifikacijos tobulinimui. [63]

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO; Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) ekspertų atliktoje Lietuvos švietimo sistemos ir vykdomos reformos analizėje nurodomas, kaip vienas svarbiausių uždavinių kokybės užtikrinime, paramos pokyčiams mokyklos lygmenyje teikimas. Pagrindinis dalykas siekiant visos sistemos pokyčių yra ugdymo turinio, vertinimo, vadovėlių ir kitos ugdymo medžiagos, mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo, taip pat finansavimo, valdymo ir atskaitomybės politikos suderinimas. Mokytojų ir mokyklų direktorių profesinės kvalifikacijos tobulinimo suderinimas su reforma – prioritetinga sritis. EBPO rekomendacijose pritariama siūlomo Kvalifikacijos tobulinimo kokybės vertinimo centro Švietimo ir mokslo ministerijoje įsteigimui. Taip pat siūloma kreipti dėmesį į: į programų įtaką moksleivių rezultatams, ne tik į mokytojų rodomą entuziazmą, ar mokytojai kaip nors skatinami tobulinti savo kvalifikaciją daug pastangų reikalaujančiuose kursuose, ar mokytojai skatinami aktyviai dalyvauti mokyklos tobulinimo darbe. Skatinti mokyklas ir kvalifikacijos tobulinimo programų teikėjus orientuoti į mokymą mokykloje ir visai mokyklai, o ne siūsti pavienius mokytojus tobulinti kvalifikaciją už mokyklos ribų. Tikslas turėtų būti pačios mokyklos keitimas ir tobulėjimas, o ne atskirų mokytojų kvalifikacijos tobulinimas. Apsvarstyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuotoliniu mokymosi modulių galimybe. Tai būtų itin svarbu diegiant naują ugdymo turinį ar naujus gebėjimais grindžiamus metodus, tokius kaip informacinės technologijos.[14, p.9]

Šiandieninėmis sąlygomis decentralizuota sistema plečiasi kiekybiškai – šiandien ją sudaro per 50 regioninių centrų, vienas nacionalinis centras, perkvalifikavimo ir kvalifikacijos tobulinimo institucijos prie Vilniaus pedagoginio, Šiaulių, Klaipėdos, Kauno Vytauto Didžiojo universitetų, Lietuvos kūno kultūros akademijos, taip pat daugybė privačių institucijų, galinčių teikti kvalifikacijos tobulinimo paslaugas įvairiose mokyklos tobulinimo srityse. Tai rodo, jog kvalifikacijos tobulinimo rinkoje veikiančių institucijų vaidmuo nuolat auga, didėja tarpusavio konkurencija. [59, p.5]

Pedagogų kvalifikacijos sistemos nuolatinis tobulinimas turėjo ir teigiamų ir neigiamų poslinkių. Aiškiai matyti, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizacija suaktyvino kvalifikacijos tobulinimosi aktyvumą, padarė ją prieinamesnę, padidino konkurenciją tarp kvalifikacijos paslaugas teikiančių organizacijų.

Paskelbta 2003 – 2008 m. mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos pertvarka jau prasidėjo. Sukurta mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų ir programų duomenų bazė, kuri išplės ir padarys kvalifikacijos tobulinimo galimybes prieinamesnes, labiau atitinkančias įvairaus pasirengimo ir patirties pedagogų poreikį, praplės pasirinkimą, padarys švietimo centrų veiklą atviresnę, matomą visos šalies pedagogams, didins švietimo centrų konkurenciją. Ketinama įdiegti kvalifikacijos tobulinimo modulius, bendrąją kvalifikacijos suteikimo ir pripažinimo sistemą.

Nuo 2006 metų pradės veikti kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų akreditacijos sistema. Švietimo skyriai ateityje turėtų metodinius reikalus patikėti regionų ar švietimo centrams.

Pagrindinis šios metodikos atskaitos taškas – viena iš prioritetinių besimokančios visuomenės vystymosi sričių – nuolatinis mokytojų mokymasis, naujų, laikmečio iššūkius atliepančių kompetencijų įgijimas. Nuolatiniam mokytojų mokymuisi reikia kurti kuo priimtinesnes aplinkas (informacinių duomenų įvairovė bei racionalus jų panaudojimo galimybės, kvalifikacijos tobulinimo formų efektyvumas ir teikiamų kvalifikacijos paslaugų kokybė ir t.t.) [28]

Mokykla – tai nuolatos besimokanti organizacija, o jos darbuotojai – pedagogai, žmonės ieškantis ir siekiantys kasdienio tobulėjimo, naujų žinių ir kompetencijų įsisavinimo. Prie šio proceso, tai yra prie nuolatinio pedagogų ugdymo, galima priskirti ir pastaraisiais metais ypač populiariomis tapusias persikvalifikavimo studijas. Šių studijų populiarumą nulėmė pablogėjusi demografinė situacija Lietuvoje. Kasmet į Lietuvos mokyklas susirenka vis mažiau pirmos klasės mokinių. Toks spartus pradinių klasių mokinių mažėjimas, nulemia ir atskirų disciplinų mokytojų paklausą. Greičiausiai mokinių mažėjimą pajuto pradinių klasių mokytojų kvalifikaciją turintys pedagogai. Būtent šios srities pedagogai pirmieji pradėjo ieškoti galimybes persikvalifikuoti. Taip jie turėjo galimybę neprarasti mėgstamo darbo – ugdyti jaunąją kartą. Kokią pasirinkti studijų pakraipą, jiems taip pat padiktavo gyvenimas. Mat paskutiniaisiais metais ypač padidėjo paklausa užsienio kalbų mokytojų, o taip pat žmonių, galinčių dirbti su vaikais, turinčių sutrikimų.[11]

Specialistų persikvalifikavimas yra gerai apgalvota pedagogų ugdymo dalis. Perkvalifikuojamų specialybių pedagogų poreikį nustato švietimo ir mokslo ministerija kartu su perkvalifikavimą organizuojančiomis institucijomis. Ši prieš tris mėnesius privalo informuoti Švietimo ir mokslo ministerijos Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo skyrių apie naujos grupės sudarymą, prieš 5 mėnesius iki stojamojo egzamino - pranešti, kad pradedama rengti nauja specialybė. Stojimo sąlygas nustato studijas organizuojanti institucija. Ji per mėnesį po stojamojo egzamino Švietimo ir mokslo ministerijos Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos

tobulinimo skyriui pateikia priimtų klausytojų sąrašus. Persikvalifikuoti gali ir žmonės, neturintys pedagoginio išsilavinimo. Kitose perkvalifikavimą organizuojančiose institucijose perkvalifikuojami pedagoginį išsilavinimą turintys specialistai ir profesinės mokyklos trečią, ketvirtą pakopą baigusieji asmenys, dirbantys profesijos mokytojais. Baigusiems perkvalifikavimo studijas išduodami valstybės pripažinti kvalifikacija pažymėjimai, suteikiantys teisę dirbti atitinkamo dalyko papildomojo, ikimokyklinio ugdymo įstaigų, pradinių, pagrindinių ir profesinių mokyklų pedagogais. Specialistai, baigę perkvalifikavimo studijas, gali tęsti mokslą aukštojoje mokykloje. Aukštosios mokyklos gali įskaityti perkvalifikavimo studijose aukštosios mokyklos lygiu studijuotus kursus. Specialistų perkvalifikavimą nustatyta tvarka finansuoja Švietimo ir mokslo ministerija, švietimo įstaigų steigėjai, darbo biržos, kitos suinteresuotos institucijos. Už mokslą gali mokėti ir perkvalifikavimo studijų klausytojas. Perkvalifikavimą organizuojanti institucija mokesčio dydį turi suderinti su Švietimo ir mokslo ministerija. Apskričių valdytojų administracijos, rajonų, miestų savivaldybės, kiti švietimo įstaigų steigėjai sudaro sutartis su pedagogais, siunčiamais į valstybės finansuojamas perkvalifikavimo studijas. Aukštosios mokyklos pedagogų rengimo studijų programas sudaro pagal Kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų ir šių Nuostatų reikalavimus, jas tvirtina aukštųjų mokyklų tarybos (senatai). Kolegijų, aukštesniųjų mokyklų pedagogų rengimo studijų programos sudaromos, vadovaujantis Aukštesniųjų mokyklų studijų programų reikalavimais ir šiais Nuostatais. Jas tvirtina Švietimo ir mokslo ministerija. Kitos perkvalifikavimą organizuojančios institucijos programas sudaro, vadovaudamosi šių Nuostatų, Kvalifikacinių aukštojo išsilavinimo nuostatų arba aukštesniųjų mokyklų studijų programų reikalavimais. Perkvalifikavimo studijų programos rengiamos, atsižvelgiant į persikvalifikuojančiųjų išsilavinimą: [14]

☞ Specialistams, turintiems aukštąjį pedagoginį išsilavinimą - perkvalifikavimo programa kitam mokomajam dalykui dėstyti.

☞ Specialistams, turintiems aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą: perkvalifikavimo programa pedagogo kvalifikacijai įgyti; perkvalifikavimo programa mokomajam dalykui dėstyti ir pedagogo profesinei kvalifikacijai įgyti.

☞ Specialistams, turintiems aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą - perkvalifikavimo programa kitam mokomajam dalykui dėstyti. [45]

Pedagogų persikvalifikavimo studijos padeda mūsų valstybei neprarasti pakankamai gerų specialistų, puikiai išmanančių savo darbą. Galimybė persikvalifikuoti ir dirbti mėgstamą darbą, kiekvienam žmogui suteikia didesnę pilnavertiškumo jausmą. Apžvelgus pedagogų

kvalifikacijos ir persikvalifikavimo galimybes, galima pastebėti, jog šiuose procesuose dar yra ir aiškiai neapibrėžtų dalykų. Pedagogų ugdymo procesas vis dar yra aktualus ir nuolat besikeičiantis, reikalaujantis didesnio mūsų vyriausybės dėmesio. Nors pedagogų kvalifikacijai yra skiriama nemažai lėšų, tačiau jų nepakanka. Taip pat nėra visiškai gerai apmąstyta pedagogų galimybė lankytis seminaruose ir kituose renginiuose, kurie vyksta jų darbo metu. Dažnesni išvykimai netenkina ir mokyklos administracijos, taip pat nuo to nukenčia ir mokinių ugdymo turinys. Todėl būtina ieškoti naujų sprendimo būdų.

Pastaruosiu metu vis dažniau yra kalbama apie mokytojų motyvacijos skatinimą ir stiprinimą. Visiškai suprantama, kad motyvacija yra labai svarbus dalykas auklėjant jaunąją kartą, o taip pat nuolat besiugdant. Motyvacijos stoka gali turėti ir neigiamos įtakos siekiant pakelti turimą kvalifikaciją, o tai atsiliepia ir aplinkiniams, šiuo atveju mokytojų mokomiems mokiniams.

Tai gi, mokymasis ir ugdymas yra neatsiejama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis. Mokymosi visą gyvenimą reikšmė žinių ekonomikoje negali likti neįvertinta. Mokykla gali tapti žinių visuomenės bei ekonomikos atstovu tik tuo atveju, jeigu ji pati sugebės mokytis ir vystytis. Kiekviena mokykla yra unikali, o jos nariai ypatingi. Todėl kiekvienos mokyklos administracija turi ieškoti galimybių nuolatiniam pedagogų ugdymui. Nuolatinis personalo ugdymas sudaro sąlygas kiekvienam darbuotojui atskleisti savo galimybes, pasiekti norimų ir laukiamų rezultatų.

2. PAGRINDINIŲ IR VIDURINIŲ MOKYKYKLŲ PEDAGOGŲ IR VADOVŲ APKLAUSOS METODIKA.

2.1. Švietimo institucija kaip savita organizacija bei jos žmogiškųjų išteklių ir personalo ugdymo problemos.

Lietuvoje vyksta didžiuliai socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, kurie įtakoja ir švietimo institucijų raidą. Visuomenės nariai kaip švietimo paslaugų vartotojai, tikisi aukštos kvalifikacijos specialistų, kurie skatintų šalies ekonominę augimą. Didėjant konkurencijai reikalinga aukšta mokymo kokybė, o tai verčia institucijas analizuoti savo veiklą. Mokymo institucijų darbo kokybę nulemia pačios institucijos veikla, mokytojų darbas ir kvalifikacija, ryšiai su socialiniais partneriais.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla – savarankiška, demokratiškai organizuota, humanizmo principais ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis savo gyvenimą grindžianti, apibrėžtų ugdymo tikslų siekianti mokinių, jų tėvų ir mokytojų bendruomenė. Pagrindinius mokyklos veiklos principus, uždavinius, tikslus ir vertybinius orientyrus nusako Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai, Lietuvos švietimo koncepcija ir Bendrosios programos. Šiais dokumentais remdamosi, mokyklų bendruomenės kuriasi savas mokyklų sampratas, įgyvendina individualias veiklos programas. (Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai) Bendrojo lavinimo mokyklos tikslai: puoselėti žmogaus fizines ir dvasines galias, ugdyti žmogaus dorovę, sveiką gyvenseną, intelektą, valią, jausmus, suteikti jaunajai kartai šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą.

Šiandien mokyklai rūpi ugdyti visapusišką žmogų, o ne vien perteikti jam žinias. Siekiama, kad mokiniai jau mokykloje, ypač vyresnėse klasėse pradėtų galvoti apie savo tolimesnius ateities planus. Taigi mokyklose jau keleri metai vyksta įvairiausios reformos, pertvarkymai, reorganizavimai. Įvedus pagrindinį dešimtmetį mokymą, vidurinį profilinį mokymą, mokymo modelio, naujo švietimo finansavimo modelio, mokyklų socialaus išdėstymo ir moksleivių pavėžėjimo modelio ir kt. Atlikti vertinimai veiksmingi – jų pagrindu parengti švietimo juridinių dokumentų pakeitimai, organizuoti pedagogų kvalifikacijos rengimai, eksperimentai teoriniams pokyčių modeliams patikrinti ir koreguoti. Šiuo metu bendrojo lavinimo struktūra yra tokia: Lietuvoje veikia dvylikos metų trijų pakopų bendrojo lavinimo mokykla: pirmoji pakopa – ketverių metų, antroji – šešerių, trečioji – dviejų. Pirmoji pakopa – pradžios mokykla; pirmoji ir antroji pakopos – pagrindinė mokykla; pirmoji, antroji ir trečioji – vidurinė mokykla. [14]

Bendrojo lavinimo mokyklose dirba įvairių dalykų išsilavinimus turintys pedagogai. 2003 - 2004 m. m. pradžioje valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose dirbo 46 981 mokytojas. Iš jų atestuoti buvo 36 884 mokytojai. Mokytojų kvalifikacija – vienas svarbiausių ugdymo kokybės veiksnių. Lietuvoje, be išsilavinimo, mokytojų kvalifikacija vertinama pagal įgytas kvalifikacines kategorijas: mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto. Kasmet atestuotų mokytojų skaičius bendrojo lavinimo mokyklose padidėja.

Apklausoje dalyvavo pedagogai dirbantys skirtingų rajonų pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose. Kaimo pagrindinėse mokyklose vidutiniškai dirba apie 15 pedagogų, o miesto pagrindinėse ir vidurinėse apie 35 pedagogus. Apklausoje dalyvavusios mokyklos teikia pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą. Juose dirba pedagogai, turintys įvairias kvalifikacines kategorijas. Šios mokyklos buvo pasirinktos atsitiktinai. Apklausoje jos dalyvavo savanoriškai.

Mokyklos investicijos į žmogiškuosius išteklius ypač svarbios. L. Stollis (1998) teigia, labai svarbios yra vidinės mokyklos sąlygos, skatinančios ir palaikančios mokytojų tobulėjimo procesus. Pastaraisiais metais vis didesnis dėmesys kreipiamas į mokytojų kvalifikacijos tobulinimą pačioje mokykloje. Tai mokyklos turi turėti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politiką, skirti laiko ir išteklių jai įgyvendinti. [11]

Apibendrinant galima sakyti, jog įvairios permainos švietimo srityje palietė ir bendrąjį lavinimą teikiančias švietimo institucijas. Tai ir įtakojo pasikeitusi požiūrį į personalo ugdymą, jo kokybę ir tam sudarytas sąlygas. Investicija į žmogiškuosius išteklius – tapo viena iš prioritetinių sričių švietimo institucijose. Kokybiniai ir kiekybiniai pasikeitimai bendrojo lavinimo programose praplėtė šių institucijų sampratą, vaidmenį, funkcijas ir bruožus, kurie šiandien reikalauja aukščiausio lygio žinių ir pastangų iš kiekvieno švietimo institucijos nario.

2.2. Personalo ugdymo švietimo organizacijoje tyrimo metodai ir anketos klausimyno pagrindimas.

Mokytojo profesinis augimas yra esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga, pati mokykla ir jos vadovas turi užtikrinti tokią aplinką, kuri skatintų suaugusiuosius nuolat mokytis ir kurioje sutaptų jų mokymosi poreikiai. Mokykla, kaip unikali kultūros darbo vieta, gali sudaryti puikias sąlygas remti ir lengvinti suaugusiųjų mokymąsi.

Atliekant tyrimą švietimo organizacijoje buvo naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. J. Kirkilas ir M.L. Mileris kokybinius tyrimus apibrėžia kaip socialinių mokslų tradiciją, kuri iš esmės priklauso nuo individų stebėjimo jų realioje aplinkoje, bendravimo su jais jų kalba ir pagal jų taisykles. Kokybiniai tyrimo metodai yra lankstūs, orientuoti į interpretavimus, bet ne į

matavimus; į proceso, o ne į rezultato vertinimą; akcentuoja subjektyvumą, o ne objektyvumą; domisi situacijos ir elgesio ryšiu, kuris sudaro pagrindinę įtaką patirties formavimui; pripažįsta tyrimo proceso įtaką tyrimo situacijai. [43]

Švietimo organizacijoje, t.y. miesto ir kaimo pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose buvo atlikta anketinė apklausa. Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, naudojantis Microsoft Excel programa.

Statistiškai apdoroti apklausos duomenys laikomi tikrais ir patikimais savaime, dėl pačios šių metodų matematinės kilmės. Išskyla tik reprezentatyvumo klausimas. Statistikoje apklausos reprezentatyvumu laikomas „atrinktos ir ištirtos visumos dalies gebėjimas atspindėti visos visumos charakteristikas“. [43]

Anot G. Merkio (1995), svarbiausios matavimo metodologinės kokybės charakteristikos yra validumas, reliabilumas, objektyvumas ir reprezentatyvumas.

Validumas, (angl. *validity*), kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu. [39]

Reliabilumas (angl. *reliability*), kaip metodologinė charakteristika, atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. Reliabilumas argumentuojamas koreliacinės analizės dėka, kai tikriname: pakartotinių matavimų rezultatus, lygiagretaus matavimo ekvivalentišku testu duomenis, duoto testo užduočių homogeniškumo ir vidinės konsistencijos tyrimo duomenis. [39]

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų. Matavimas yra objektyvus tada, kai įvairūs tyrinėtojai, matuodami tą patį reiškinį, randa tuos pačius rezultatus. Yra skiriamas matavimo atlikimo objektyvumas ir interpretacijos (vertinimo) objektyvumas. Matavimo objektyvumas nustatomas koreliacinės analizės pagrindu, sugretinus įvairių tyrinėtojų, matavusių vieną ir tą patį objektą. [39]

Reprezentatyvumas, kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei. [39]

Reprezentatyvumo svarba atskleidžia tuomet, kai tyrėjas, apklausęs kurios nors visumos dalelę, padaro išvadas ir jas taiko tai visumai. Bet koku atveju gaunama tam tikra reprezentatyvumo paklaida, todėl prieš organizuojant tiriamų objektų atranką reikia nusistatyti, kokia paklaida šį tyrimą tenkina ir kaip atlikti atranką, kad galėtumėm tikėtis tokios paklaidos.

Socialiniuose tyrimuose normalia standartiška paklaida yra laikoma 5% , kurią gauname su 0,95 tikimybe. [50]

Apklaustųjų kiekį galima apskaičiuoti pagal Paniotto sukurtą formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kuri pritaikyta skaičiavimui, kai tikimybė 0,954: čia n reiškia reikiama

respondentų skaičių; Δ - paklaidą; N – tiriamos visumos narių skaičių.

Pagal šią formulę apskaičiuota, kad norint padaryti išvadas apie 100 darbuotojų įmonę, iš jų reikia apklausti 80; jei darbuotojų 200, reikia apklausti 133, jei darbuotojų 500 – 222 ir t.t. Šitaip apklausus, bus gauta 5 % paklaida su 0,945 tikimybe.

Atliekant *personalo ugdymo pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose tyrimą*, naudoti šie tyrimo metodai:

- Mokyklos pedagogų apklausa raštu. /Standartizuota anketa/
- Mokyklos administracijos apklausa raštu. /Standartizuota anketa/

Anketos buvo sudarytos, remiantis įvairiais teoriniais šaltiniais, o taip pat ir atsižvelgus į pedagogų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo galimybes bei reikalavimus. Anketos klausimai buvo siejami su nuolatinio pedagogų ugdymo galimybėmis tiek darbo vietoje, t.y. mokykloje, tiek už jos ribų. Domino ir pačių pedagogų nuomonė apie nuolatinio ugdymo reikšmę ir naudingumą. Pedagogams buvo pateikti klausimai ir apie kvalifikacijos tobulinimo bei kėlimo galimybes, nes tai ir tiesiogiai susiję su nuolatiniu pedagogų ugdymu. Anketoje buvo pateikta klausimu ir apie kvalifikacijai skirtas priemones, o taip pat ir apie ugdymo formų įvairovę mokyklose. Pedagogams buvo pateikta išsamesnė anketa, nei mokyklų vadovams. Mokyklų vadovų anketos klausimai padėjo atskleisti vadovų požiūrį į personalo ugdymą ir paties vadovo vaidmenį šiame procese. Tiek pedagogai, tiek vadovai pateikė pasiūlymus raštu, dėl nuolatinio pedagogų ugdymo sąlygų keitimo ir gerinimo, o taip pat ir dėl kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumų.

2.3. Tyrimo imties atranka ir charakteristika.

Konkretūs bendrojo lavinimo švietimo institucijos padaliniai (pagrindinės ir vidurinės mokyklos) pasirinktos tyrimui bei apklausos vykdymui patogios atrankos principu – tai magistro darbo autorės darbovietė. Anketinė apklausa buvo organizuota 10 Lietuvos pagrindinių ir vidurinių mokyklų. Juose dirba apie 200 pedagogų Darbuotojų apklausai imtis buvo apskaičiuota naudojantis V. I. Paniotto formule [43]. Atlikus paskaičiavimus nustatyta, jog norint padaryti išvadas, reikia apklausti 133 darbuotojus. Buvo apklausta 178 pedagogai, dirbantys miesto ir kaimo pagrindinėse

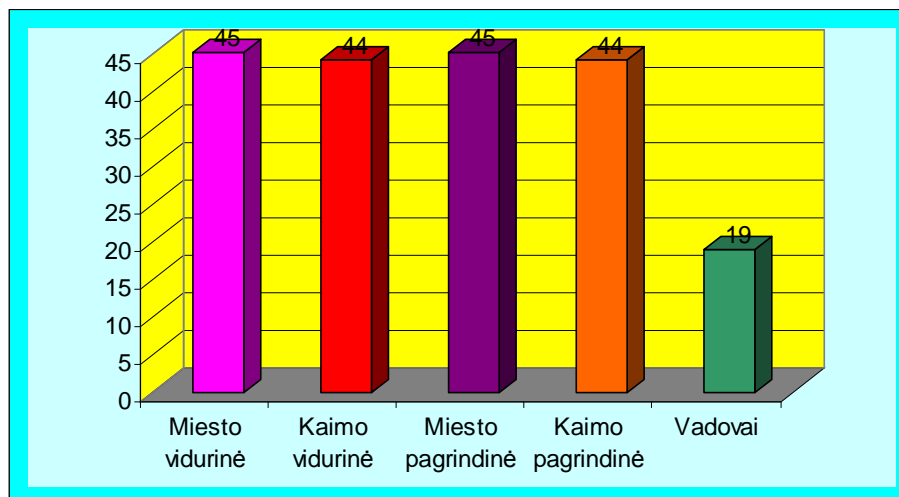
bei vidurinėse mokyklose. 22 pedagogai nepanoro pildyti anketų. Anketos buvo pateiktos ir 24 mokyklų vadovams. 19 mokyklų administracijos darbuotojų anketas užpildė. 5 mokyklų vadovai nepanoro dalyvauti apklausoje. Buvo stengiamasi apklausti skirtingų rajonų pedagogus, nes tai padėjo geriau atskleisti esamas pedagogų ugdymo aktualijas Lietuvoje. Visi atrinktieji į tyrimą buvo įtraukti savanoriškumo principu, numatomu empirinių socialinių tyrimų etikos.

3 lentelė

Tyrimo geografija ir imties lizdai

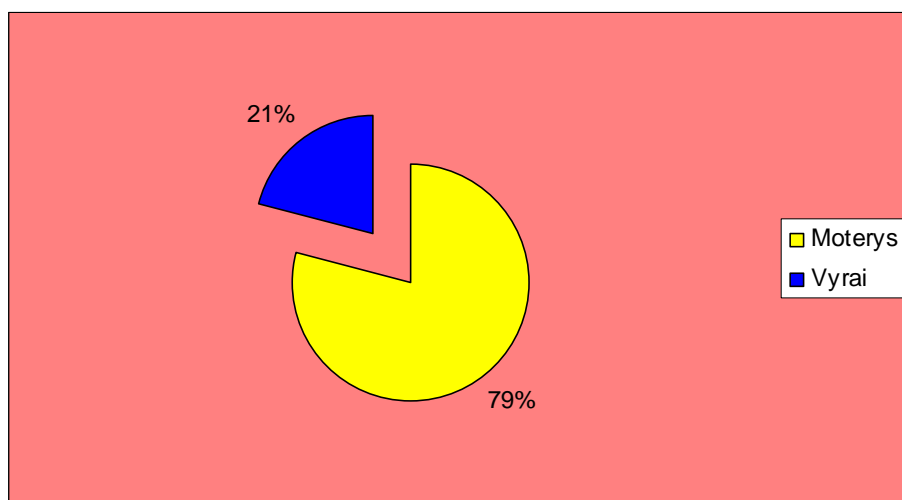
Vietovė	Respondentų skaičius	
	Pedagogai	Vadovai
Kelmė	40	6
Kėdainiai	50	4
Pakruojis	48	6
Joniškis	40	3
Iš viso	178	19

Norint geriau atskleisti personalo ugdymo galimybes švietimo organizacijose buvo pasirinkta kaimo ir miesto pagrindinėse bei vidurinėse mokyklose dirbančių pedagogų anketinė apklausa, o taip pat aktuali buvo ir mokyklų vadovų bei pavaduotojų nuomonė šiuo klausimu. 4 paveiksle matome, jog pavyko apklausti po vienodą skaičių pedagogų tiek pagrindinėse tiek vidurinėse mokyklose. Apklausoje dalyvavo 90 pedagogų dirbančių miesto mokyklose ir 88 pedagogai dirbantys kaimo mokyklose. Mokyklų vadovų ir pavaduotojų skaičius yra žymiai mažesnis, nes šių etatų švietimo įstaigose yra tik keletas. O taip pat nevysi norėjo dalyvauti šioje apklausoje.



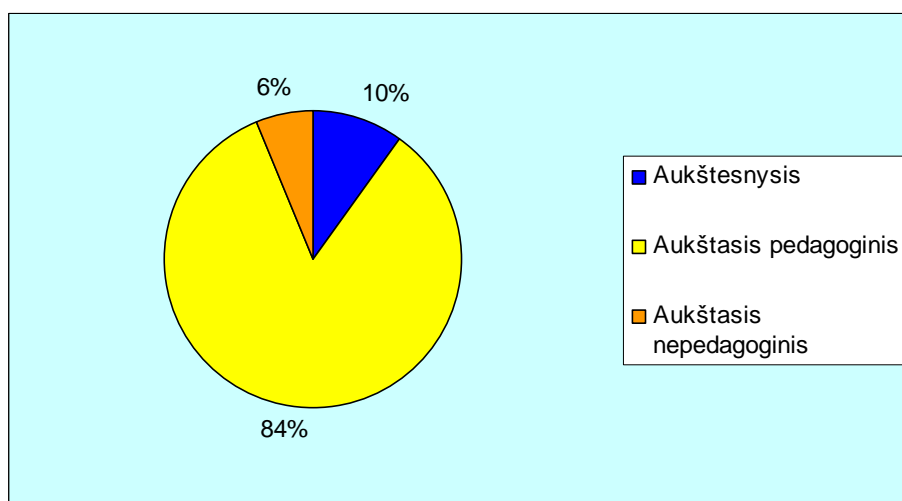
4 pav. Respondentų skaičius.

Neapsieitina ir be tiriamųjų demografinių charakteristikų aptarimo, nes kalbant apie darbuotojų sudėtį, būtina palyginti respondentų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymą pagal lytį (procentais). 5 paveiksle pateiktas įrodymas, jog asimetrija tarp lyčių nagrinėjamoje švietimo institucijoje yra.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (procentais).

Akivaizdu, jog mokyklose vyrauja moteriški kolektyvai, nes daugiau kaip du trečdaliai respondentų buvo moterys. Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogo darbas yra paklausesnis moterų tarpe. Atliekant apklausą pastebėjau, jog kaimo mokyklose, tiek pagrindinėse, tiek vidurinėse dirba daugiau vyrų mokytojų, nei miesto mokyklose. Labai mažai jaunų pedagogų vyrų ateina dirbti į mokyklas.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą. (proc.)

Aiškiai matyti, jog didžioji dalis, t.y. 84 proc. pedagogų turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Tai rodo, jog mokyklose dirba pakankamai kompetentingi ir savo dėstomą dalyką gerai išmanantys žmonės. 10 proc. respondentų nurodė, jog jie šiuo metu turi aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą. Šie respondentai taip pat nurodė, jog šiuo metu studijuoja aukštojoje mokykloje, tai rodo, jog jie

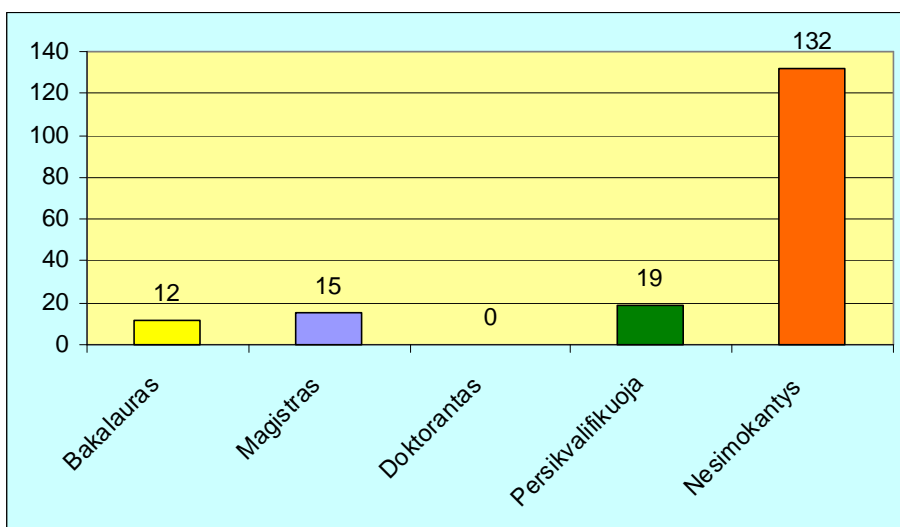
siekia įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą. 6 proc. respondentų turi aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą. Daugelis šių respondentų savo anketose pažymėjo, jog šiuo metu persikvalifikuoja. Tai leidžia daryti prielaidą, jog šie pedagogai turi galimybę įgyti pedagoginį išsilavinimą. Tai daugiausia pedagogai dėstantys chemiją, užsienio k. Pastaruoju metu šių specialybių mokytojų stygius yra jaučiamas visose Lietuvos mokyklose. Apklausa parodė, jog kaimo mokyklose pedagogų išsilavinimai niekuo neišsiskyrė nuo miesto mokyklose dirbančių pedagogų. Tačiau aukštesnysis pedagoginis išsilavinimas dominavo tose vietovėse, kuriuose yra kolegijos ruošiančios užsienio kalbų mokytojus.

4 lentelė

Respondentų sudėtis pagal pedagoginį darbo stažą (proc.)

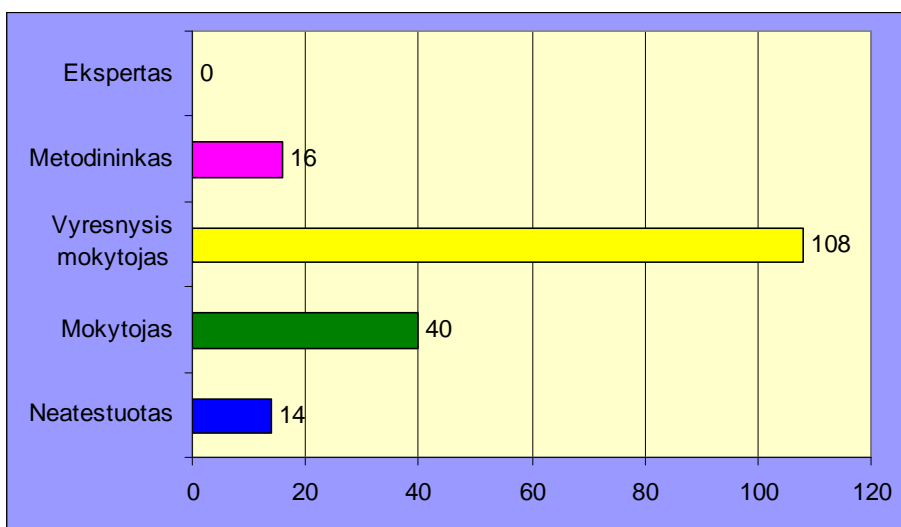
Pedagoginis darbo stažas	Miesto vidurinė	Kaimo vidurinė	Miesto pagrindinė	Kaimo pagrindinė
1-5 m.	16	9	11	11
5 -10 m.	29	23	18	27
10-20 m.	33	41	27	39
Per 20 m.	22	27	44	23

4 lentelėje matome, jog mokyklose dirba pedagogai, jau turintys nemažą pedagoginį darbo stažą. Per 20 metų pedagoginio darbo stažą turi apie 29 proc. visų apklaustų pedagogų. Daugiausia tokių pedagogų yra miesto pagrindinėse mokyklose. Nemažai pedagogų turi 10-20 metų darbo stažą. Maždaug apie 35 proc. respondentų. Daugiausia tokių pedagogų yra kaimo pagrindinės ir vidurinės mokyklose. Apie 24 proc. pedagogų turi 5-10 metų darbo stažą šioje srityje. Šis procentas yra didžiausias kaimo pagrindinėse ir miesto vidurinėse mokyklose. Tik 12 proc. pedagogų turi 1-5 metų darbo stažą. Tokių pedagogų daugiausia yra miesto vidurinėse mokyklose. Tai rodo, jog miesto mokyklos yra patrauklesnės už kaimo mokyklas jauniems pedagogams. Tačiau gauti rezultatai leidžia pastebėti, jog dirbančių pedagogų amžius senėja. Vis mažiau jaunų specialistų ryžtasi eiti dirbti į mokyklas. Paskutiniaisiais metais pedagogo specialybė tapo ne itin populiaru jaunimo tarpe. Dažniausiai keletą metų padirbę mokytojais, jauni žmonės palieka mokyklą ir save bando realizuoti kitose srityse. Toks jaunų pedagogų pasirinkimas yra ganėtinai rizikingas mokyklos atžvilgiu.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijas.

Respondentų apklausa parodė, jog didžioji dalis, t.y. 134 (arba 74,2 proc.) pedagogų šiuo metu nesimoko ir nepersikvalifikuoja. Tai rodo, jog pedagogai turintys aukštąjį išsilavinimą nelinkę siekti aukštesnių mokslų. Bakalaurų studijose – 12 (tai sudaro 6,2 proc.) pedagogų. Šis procentas dalinai sutampa su mokytojų, turinčių aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą, procentu. Anketinė apklausa ir parodė, jog šie pedagogai iš tiesų tęsia studijas aukštesiose mokyklose. Dažniausiai tai yra užsienio kalbų mokytojai, pabaigę kolegijas. Šie pedagogai siekia įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pastaruosiu metu pedagogų paklausa darbo rinkoje yra menka. Tam įtakos turėjo bloga demografinė padėtis Lietuvoje. Todėl jauni specialistai, norėdami išlaikyti savo darbo vietą, siekia aukštojo išsilavinimo. Šiuo metu apklaustų 15 (tai yra 8,4 proc.) pedagogų šiuo metu yra pasirinkę magistrantūros studijas. Apklausa parodė, kad tai dažniausiai yra jaunesnio amžiaus pedagogai, neseniai pabaigę bakalaurų studijas. Kai kurie pedagogai studijuoja visiškai kitą specialybę. Tą įtakojo pastaruosiu metu sumažėjusi pedagogų paklausa. Pakankamai populiarios yra ir pedagogų persikvalifikavimo studijos. Ypač tai aktualu pradinėms klasių mokytojų specialybei turintiems pedagogams, kuriems sumažėjo darbo vietų mokyklose. Tad šie pedagogai dažniausiai ir persikvalifikuoja. Apklausa parodė, jog šiuo metu net 19 (t.y. 10,7 proc.) pedagogų persikvalifikuoja. Persikvalifikavimas yra būtinas ir tiems pedagogams, kurie neturi pedagoginio išsilavinimo. Nei vienas respondentas nenurodė, jog šiuo metu jis studijuoja doktorantūroje. Iš tiesų tam įtakos gali turėti ir nelengvas pedagogo darbas, kurį yra sunku suderinti su doktorantūros studijomis.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas

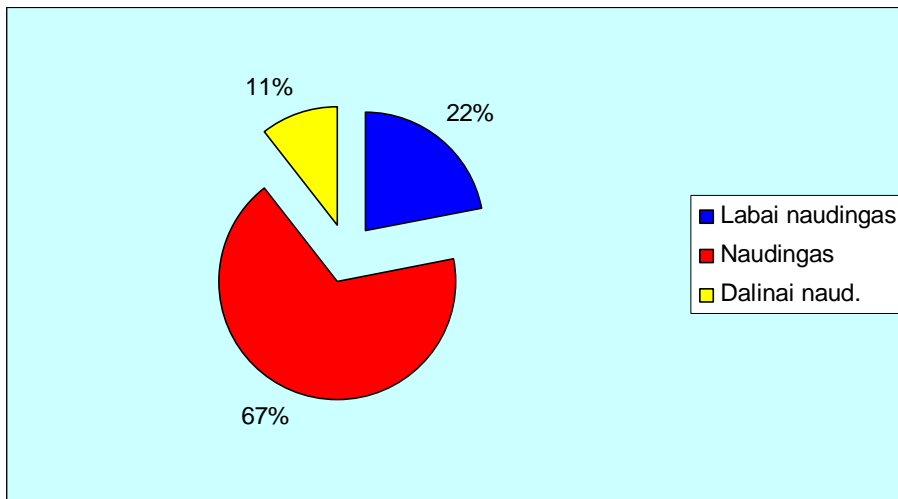
Kvalifikacijos kėlimas yra viena iš svarbiausių ir aktualiausių dalykų kiekvienam pedagogui. Pedagogų atestacijos nuostatose aiškiai yra nurodyta kvalifikacinių kategorijų sistema. Ji yra keturių pakopų: mokytojas, vyresnysis mokytojas, metodininkas, ekspertas. Būtent ši kvalifikacinių kategorijų sistema ir diferencijuoja pedagogų atlyginimus, taip pat sudaro palankias sąlygas siekti profesinės karjeros. Atestuojant pedagogą didžiausias dėmesys yra kreipiamas į jo turimą išslavinimą, pedagoginę-psichologinę kompetenciją, kuri susideda iš jo pedagoginės veiklos rodiklių, išklaustų seminarų, lankytų kursų ir pan., taip pat į pedagogo turimą pedagoginį darbo stažą. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog didžiausias procentas, 108 (t.y. 60,7 proc.) pedagogų turi vyresnio mokytojo kvalifikacinę kategoriją. Paskutiniiais metais padaugėjo jaunesnio amžiaus pedagogų, kurie turi šią kvalifikacinę kategoriją. Keletą metų išdirbę pedagoginį darbą mokytojais dažniausiai yra apsigynę mokytojo kvalifikacinę kategoriją. Tyrimas parodė, kad tokių pedagogų apklausoje dalyvavo 40 (t.y. 22,5 proc.). Mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją dažniausiai turi pedagogai mokyklose išdirbę keliasdešimtis metų ir sukaupę didelę pedagoginę patirtį, taip pat nuolat šia patirtimi dalinasi su kitais Lietuvos pedagogais, organizuoja įvairius kursus ir seminarus, rašo pedagoginiams žurnalams skirtus straipsnius ir pan. Tokių pedagogų respondentų tarpe buvo 16 (t.y. 9 proc.). Apklausoje nedalyvavo nei vienas pedagogas turintis eksperto kvalifikacinę kategoriją. Iš 178 apklaustų pedagogų, 14 – neatestuotų, t.y. neturinčių jokios kvalifikacinės kategorijos. Tai dažniausiai jauni, neseniai pradėję dirbti mokytojais. Kažkurie apklausti pedagogai nurodė, jog neturėjo galimybės siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, nebuvo tam sudarytos palankios sąlygos, buvo pasyvus mokyklos vadovų elgesys jų kvalifikacijos kėlimo atžvilgiu.

Apžvelgus visą tyrimo eigą, galime daryti išvadą, jog apklausoje dalyvavo pakankamai respondentų, jog būtų galima daryti išvadas apie personalo ugdymą pagrindinėse ir vidurinėse kaimo bei miesto mokyklose. Respondentų ryšys su švietimo institucija yra pakankamai glaudus,

nes jie visi yra šios įstaigos darbuotojai. Mokyklų vadovų apklausai buvo teikiamas mažesnis dėmesys, nes pagrindiniai respondentai – mokyklų pedagogai. Mokyklų vadovų apklausa tik padėjo aiškiau išvelgti esamą situaciją švietimo įstaigose.

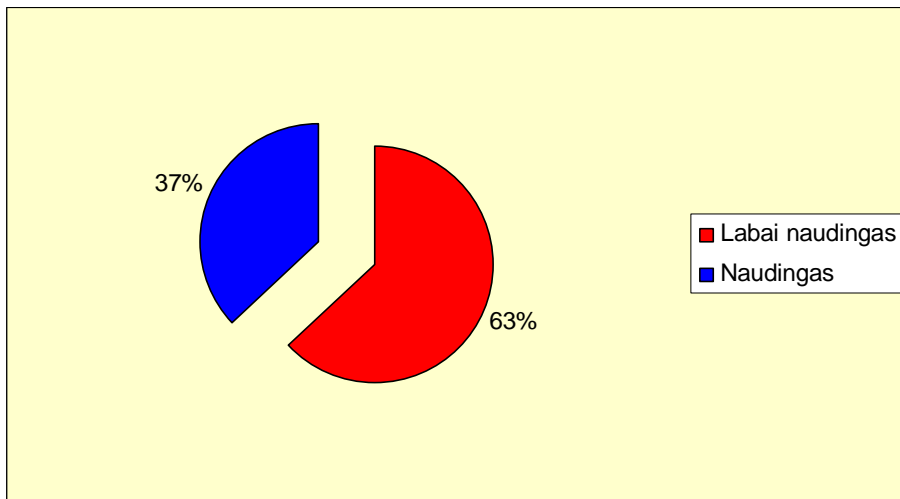
3. PERSONALO UGDYMO TYRIMAS JONIŠKIO, PAKRUOJO, KELMĖS IR KĖDAINIŲ PAGRINDINĖSE IR VIDURINĖSE MOKYKLOSE.

3.1. Personalo ugdymo reikšmė.



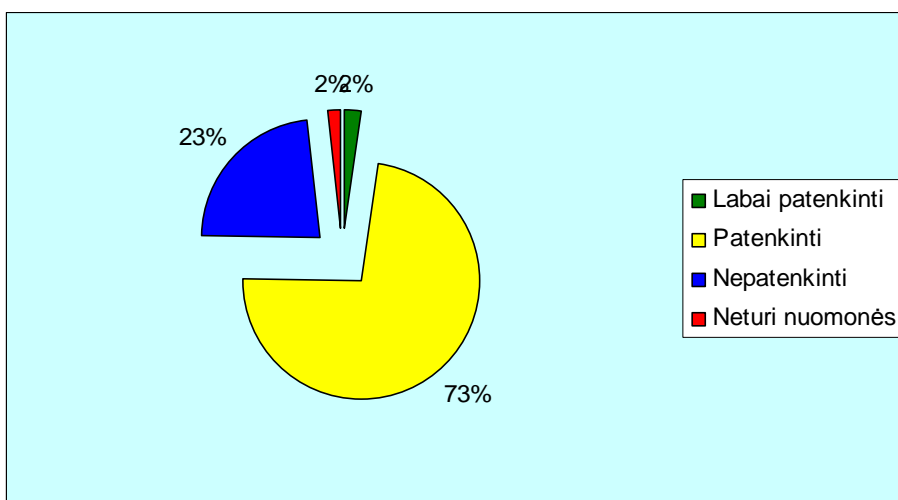
9 pav. Pedagogų nuomonė apie nuolatinį ugdymą. (proc.)

Įvairių įmonių ir organizacijų pranašumą įtakoja jose dirbantys žmonės. Todėl ir personalo ugdymas tampa ypač aktualia ir reikšminga personalo valdymo dalimi. Juk būtent nuo mokymo priklauso žmonių galimybės įsitraukti į gyvenimą, nuolatos dalyvauti, ieškoti gerovių. Šiuolaikinis mokytojas turi nuolatos tobulinti ir kelti savo kvalifikaciją. Tik nuolatos tobulėjantis pedagogas gali tinkamai atlikti savo darbą mokykloje, t.y. suteikti visapusišką ugdymą mokykloje besimokantiems mokiniams. Todėl nuolatinis pedagogų ugdymas yra svarbus ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai visuomenei. Šiuolaikinėje mokykloje reikalingi ir šiuolaikiški pedagogai, kurie turėtų tokius įgūdžius, kurie palengvintų jų prisitaikymą dirbti naujose sąlygose. Šiame procese yra svarbus ir paties pedagogo požiūris į nuolatinį ugdymą, stipri darbuotojo motyvacija šiame procese. Net ir keliasdešimt metų išdirbę pedagogai, sukaukę nemažą patirtį, supranta nuolatinio ugdymosi naudą. Respondentų apklausa parodė, kad didelė dalis, t.y. 67 proc. pedagogų mano, jog nuolatinis ugdymas yra naudingas. 22 proc. respondentų mano, jog nuolatinis ugdymas yra labai naudingas. Tokie tyrimų rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog patys pedagogai nuolatinį ugdymą laiko viena iš prioritetinių sričių savo darbe. Jie supranta, jog turimas žinias ir įgūdžius būtina nuolatos atnaujinti, papildyti. Tik toks pedagogas gali patenkinti šiuolaikinio mokinio poreikius, supažindinti jį su visomis naujovėmis ir išmokyti prisitaikyti prie nuolatos kintančio pasaulio. 11 proc. respondentų nurodė, jog nuolatinis ugdymas yra dalinai naudingas. Tokį pasirinkimą galėjo įtakoti nepalankios sąlygos nuolatiniam ugdymui, netinkami kvalifikaciniai kursai ar seminarai ir pan. Pastaruoju metu pedagogai dažnai reiškia nepasitenkinimą kvalifikacijos renginių nekokybiškumu, lėšų stygiumi, vadovų netolerantiškumu. Galbūt ir individualios savybės turi įtakos kiekvieno pedagogo požiūriui į nuolatinį ugdymo procesą. Nei viena respondentas nenurodė anketoje, jog nuolatinis ugdymas jo manymu yra nenaudingas. Tai rodo, jog šių dienų pedagogai labai atsakingai žiūri į šį procesą ir supranta jo būtinumą.



10 pav. Mokyklų vadovų požiūris į nuolatinį pedagogų ugdymą.(proc.)

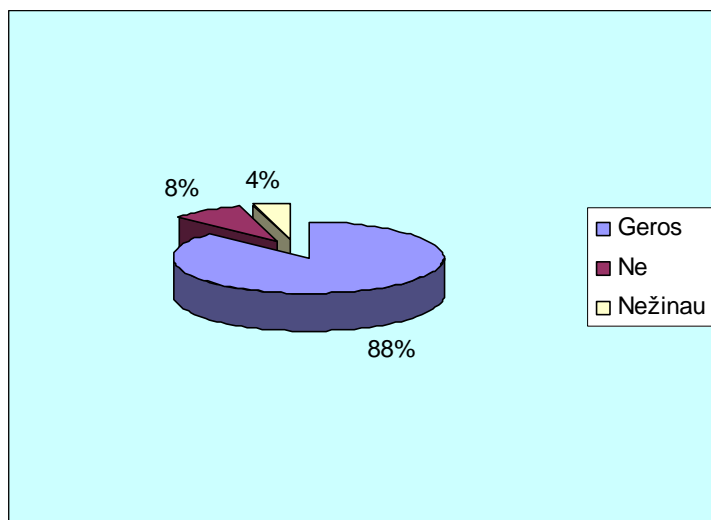
Kiekvienas vadovas gerai supranta, jog žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, išsigijimas yra tampriai susijęs su darbu. Aukšta kvalifikacija yra darbo sąnaudų rezultatas, o kita vertus, - prielaida pasiekti aukštesniems darbo rezultatams. Žinios, gebėjimai, įgūdžiai gali būti kaupiami ilgą laikotarpį. Nuolatinis personalo ugdymas kiekvienam vadovui turėtų būti viena iš prioritetinių sričių jo darbe. Mokyklų vadovų apklausa parodė, jog daugelis vadovų, t.y. 63 proc. mano, kad nuolatinis personalo ugdymas yra labai naudingas. Taip pat 37 proc. vadovų mano, jog tai yra naudinga. Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog nuolatinio ugdymo reikšmė svarbi ne tik personalui, bet ir vadovams. Juk būtent vadovas geriausiai geba įvertinti savo pavaldinių darbą. Nuolatinis darbuotojų ugdymas leidžia teikiamas paslaugas padaryti labiau priimtinas jų vartotojams, o taip pat sudaro galimybę jas nuolatos tobulinti ir ieškoti įvairių naujovių. Nuolat besikaičiančiame pasaulyje, pedagogas turi suspėti prisitaikyti prie naujų darbo metodu, suprasti jų svarbą, gebėti perteikti naujas žinias savo ugdytiniams. Visą tai gerai supranta ir mokyklų vadovai, todėl jie ir mano, kad nuolatinis pedagogų ugdymas yra labai naudingas tiek pedagogui, tiek ir jo ugdomiems mokiniams. Teigiamas mokyklų vadovų požiūris į nuolatinį pedagogų ugdymą – galimybė sudaryti jam visas palankias sąlygas.



11 pav. Pedagogų nuomonė apie esančią kvalifikacijos tobulinimo sistemą.(proc.)

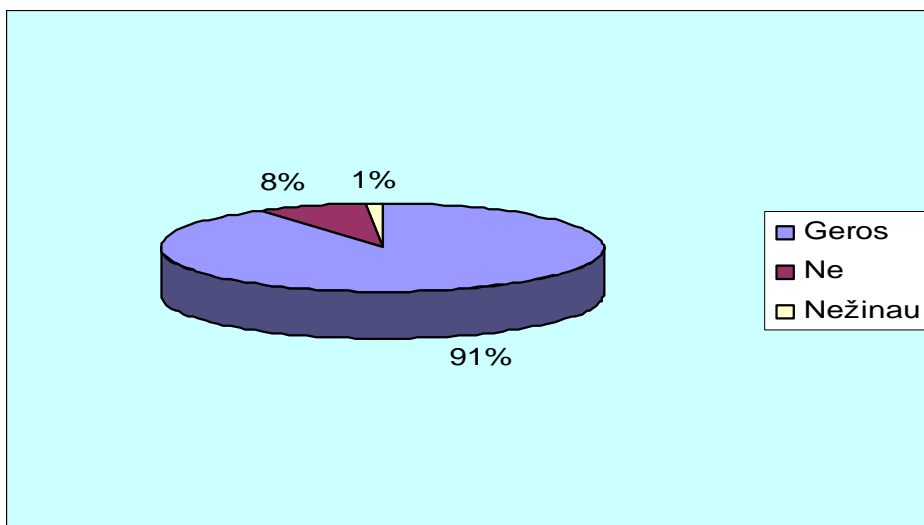
Nuolat tobulinti ir kelti savo kvalifikaciją yra kiekvieno pedagogo teisė ir pareiga. Kiekvienas pedagogas turi galimybę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Dabartinė pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo sistema dažnai sukelia įvairių diskusijų tiek pedagogų, tiek mokyklų vadovų tarpe. Kaip matyti iš respondentų apklaustos, pedagogai įvairiai vertina dabartinę kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Didžioji dalis apklaustų pedagogų, t.y. 73 proc., yra patenkinti esama situacija. Tačiau galima daryti prielaidą, jog ir šie pedagogai turi nusiskundimų dėl dabartinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos, nes jie nenurodė kad yra labai patenkinti. Tik 2,2 proc. apklaustų pedagogų nurodė, jog yra labai patenkinti. Tačiau net 23 proc. respondentų pažymėjo, jog yra nepatenkinti esama kvalifikacijos tobulinimo sistema. Todėl galima daryti prielaidą, jog dabartinė kvalifikacijos tobulinimo sistema nevisiškai tenkina pedagogų poreikius ir turi būti pakoreguota. Pedagogai yra nepatenkinti organizuojamais seminarais, kursais, jų netenkina kvalifikacijos kėlimo galimybės ir pan.

4.2 Ugdymosi galimybės mokykloje



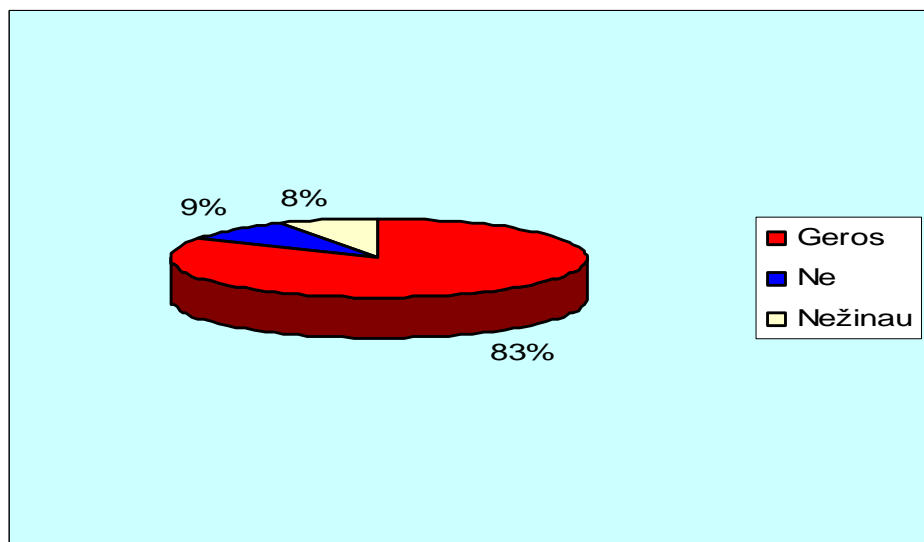
12 pav. Pedagogų nuomonė apie sąlygas nuolatiniam ugdymui mokyklose. (proc.)

Personalo ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas. Norint, kad šis procesas būtų efektyvus, būtina jam sudaryta palankias sąlygas, kuriomis būtų patenkintas ir nuolatos besiuogdantis darbuotojas. Paveiksle matyti, jog respondentai palankiai atsiliepia apie nuolatinio ugdymo sąlygas mokyklose. Labai svarbu yra suteikti personalo darbuotojams galimybę nuolatos ugdytis ir tobulėti savo darbo vietose. Tai sustiprina kiekvieno darbuotojo darbinę motyvaciją, o tai pat suteikia galimybę nuolatos tobulinti savo darbo kokybę. Net 88 proc. pedagogų nurodė, jog jiems yra sudarytos geros sąlygos nuolatiniam ugdymui. Tačiau, kaip ir matome 8 proc. pedagogų yra nepatenkinti sudarytomis sąlygomis. Gali būti, jog šie pedagogai yra labai reiklūs, todėl jų ir netenkina esama situacija. Taip pat tam įtakos gali turėti ir ne visuomet palankus vadovų požiūris į besikvalifikuojančius ir besimokančius pedagogus. Kartais neigiamą pedagogų požiūrį sukelia ir priemonių bei naujausių technologijų trūkumas mokyklose. Kuomet pedagogai neturi galimybės pasinaudoti naujovėmis ir su jomis supažindinti savo ugdytinius. Būtent šios priežastys ir yra pagrindinis pedagogų nepasitenkinimo šaltinis kalbant apie geras sąlygas nuolatiniam pedagogų tobulinimui ir ugdymui. 4 proc. respondentų nurodė, jog jie nežino ir nieko negali pasakyti šiuo klausimu. Gal šie pedagogai savo nuolatiniam tobulinimui neskiria pakankamai dėmesio ir laiko, todėl ir neturi nuomonės. Tačiau galima daryti išvadą, jog sąlygas nuolatiniam pedagogų tobulėjimui mokyklose būtina gerinti, nes nei vienas pedagogas nenurodė, jog jos yra labai geros. Tai rodo, jog visi respondentai išvelgia trūkumų ir nėra visiškai patenkinti esama situacija.



13 pav. Kaimo pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogų nuomonė apie nuolatinio ugdymo sąlygas. (proc.)

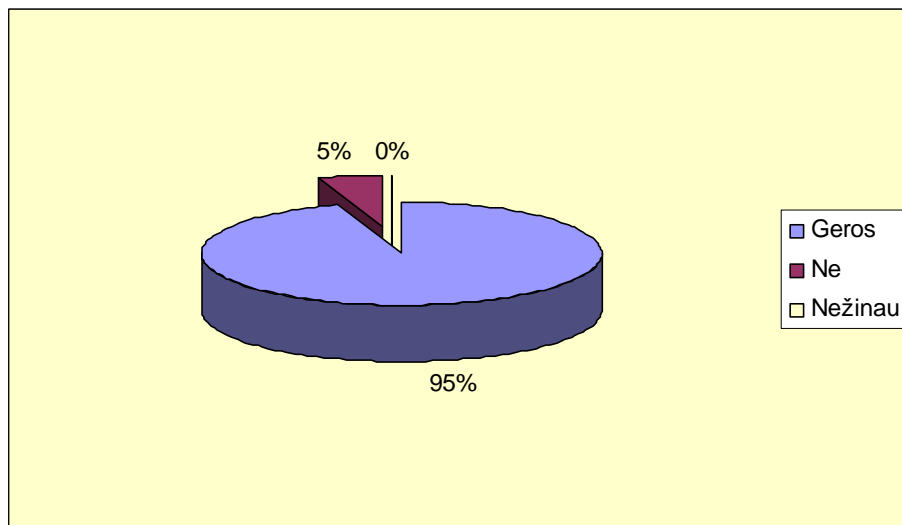
Lyginant su bendrais visų respondentų apklausos rezultatais, tai matyti, jog kaimo pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogai palankiau įvertina ugdymo procesui sudarytas sąlygas. Net 91 proc. pedagogų gerai įvertino jų mokyklose sudarytas sąlygas nuolatiniam ugdymui. Lyginant su bendrais apklausos rezultatais – 3 proc. daugiau pedagogų kaimo mokyklose įvertino gerai. Tačiau toks pat skaičius pedagogų, t.y. 8 proc. vertina nepalankiai. Tik 1 proc. kaimo mokyklose dirbančių pedagogų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Tokie apklausos duomenys parodo, jog kaimo mokyklos turi pakankamai geras sąlygas nuolatiniam pedagogų ugdymui.



14pav. Miesto pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogų nuolatinio ugdymo sąlygų vertinimas. (proc.)

Lyginant su bendrais respondentų apklausos rezultatais, tai galime pastebėti, jog mažiau miesto pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose dirbančių pedagogų nurodo, jog nuolatiniam ugdymui

sąlygos yra geros. Tą pažymi 83 proc. , t.y. 8 proc. mažiau pedagogų, lyginant su kaimo mokyklose dirbančių pedagogų apklausos rezultatais. Matyti, jog daugiau miesto mokyklų pedagogų šias sąlygas vertina nepalankiai, o taip pat didesnis procentas pedagogų neturi nuomonės šiuo klausimu.



15 pav. Mokyklos vadovų nuolatinio ugdymo sąlygų vertinimas. (proc)

Personalo ugdymo procese yra labai svarbus vadovo vaidmuo, juk būtent jis formuoja ugdymo ir tobulinimo politiką, ieško galimybių sudaryti tinkamas sąlygas šiam procesui, sprendžia finansinių išteklių klausimą. Ne visuomet vadovai yra gerai susipažinę su esama padėtimi ir linkę palankiau vertinti personalo galimybes ugdytis ir tobulintis. Ši tendencija pastebima ir mokyklose.

Lyginant pedagogų ir mokyklų vadovų atsakymus matyti, jog mokyklos vadovų nuomonė skiriasi nuo pedagogų pateiktos nuomonės. Net 95 proc. mokyklos vadovų mano, kad nuolatiniam pedagogų tobulinimui ir ugdymui yra sudarytos geros sąlygos. Tai rodo, jog mokyklose pakanka priemonių, skirtų nuolatiniam pedagogų tobulėjimui, taip pat yra sudarytos puikios sąlygos dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose ir pan. Tik 5 proc. neigiamai įvertina sudarytas sąlygas. Tai rodo, jog vadovai linkę atlaidžiau žiūrėti į šiame procese iškilusias problemas, arba jie išvis neįžvelgia šių problemų. Matyt mokyklų vadovai neįžvelgia didelės problemos, jei keletas personalo darbuotojų neturėjo tinkamų sąlygų kelti savo kvalifikaciją, negalėjo išvykti į norimą seminarą, ar jam tinkančius kursus. Pedagogai jaučia metodinės literatūros stoka, taip pat jie ne visuomet gali naudotis naujausiomis technologijomis. Mokyklos vadovų pagrindinis pasiteisinimas – tai pilnavertis ugdymo proceso užtikrinimas mokyklos mokiniams. Ir dažniausiai jei jiems tenka rinktis tarp mokytojo ar mokinių gerovės, pirmenybę jie skiria mokiniams. Nors atlikus vadovų apklausą, paaiškėjo, jog 100 proc. vadovų teigia, kad jų mokykloje pedagogų ugdymui skiriama yra pakankamai dėmesio. Tai rodo, kad mokyklų vadovai yra

suinteresuoti sudaryti palankias sąlygas šiam procesui ir stengiasi patenkinti savo personalo poreikius šiuo klausimu. Tačiau taip pat vadovai linkę geriau vertinti esamą situaciją ir dažnai nepastebi esamų trūkumų.

5 lentelė

Priemonės mokyklose, padedančios pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.

Priemonė kvalifikacijos tobulinimui	Miesto vidurinės mokyklos		Kaimo vidurinės mokyklos		Miesto pagrindinėse mokyklos		Kaimo pagrindinėse mokyklos		Iš viso pedagogų	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Yra reikiamos literatūros	15	33	10	23	8	18	3	7	36	20
Vyksta prof. tobulinimo renginiai	29	64	36	82	40	89	31	70	136	76
Sudarytos sąlygos taikyti žinias praktiškai	30	67	9	21	26	58	29	66	94	53
Mokytojai dalijasi patirtimi nauja	30	67	17	39	29	64	26	59	102	57
Skatinami pedagogai atlikti savo veiklos tyrimus	5	11	0	0	5	11	1	2	11	6
Organizuojamas pamokų stebėjimas	20	44	4	9	10	22	10	23	44	25
Vadovų pritarimas ir skatinimas	27	60	23	52	15	33	11	25	76	43
Galimybės naudotis naujausiomis technologijomis	37	82	3	7	12	27	9	20	61	34
Yra asmuo padedantis planuoti kvalifikacijos tobulinimasi	12	27	1	2	1	2	0	0	14	8%
Aiški kvalifikacijos tobulinimo politika	20	44	2	4	6	13	7	16	35	20
Sudarytos sąlygos dalyvauti kursuose,	33	73	20	46	25	56	24	55	102	57

seminaruose

Kvalifikacijos tobulinimas – viena svarbiausių pedagogų ugdymo proceso sričių. Kvalifikacijos reikalavimai, keliami profesijos mokytojams, nuolat didėja, nes rinkos sąlygomis sėkminga profesinės mokyklos veikla ypač priklauso nuo jos pedagogų kvalifikacijos. Norint sudaryti palankias sąlygas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, būtina užtikrinti pakankamą kiekį priemonių, kurios ir nulemia sėkmingą šio proceso eigą. Personalo darbuotojas turi turėti puikias sąlygas tobulėjimui savo darbo vietoje, o ne tik už jos ribų.

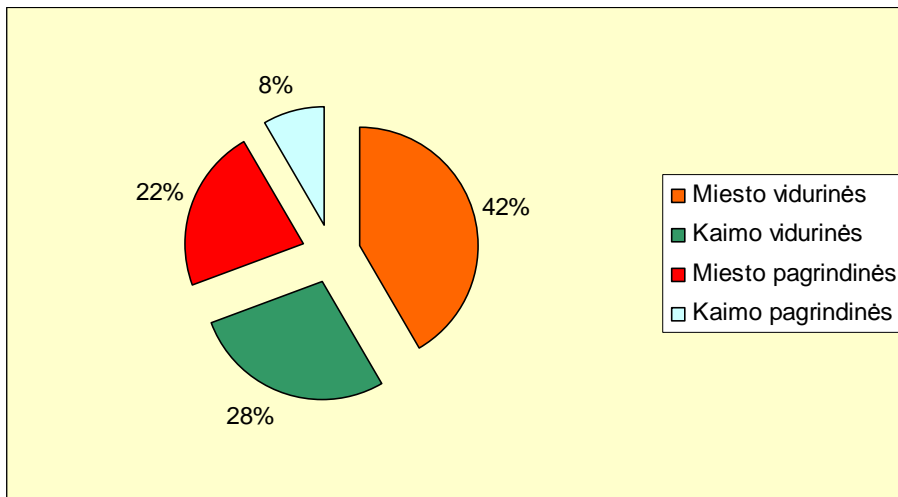
Anketinė pedagogų apklausa parodė, jog miesto ir kaimo pagrindinėse bei vidurinėse mokyklose yra stengiamasi sudaryti palankias sąlygas kvalifikacijos tobulinimui ir kėlimui, tačiau priemonių ne visuomet pakanka. 5 lentelėje pateikti rezultatai, kurie ir parodo kokių priemonių, padedančių užtikrinti pilnavertį pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą, labiausiai trūksta mokyklose. Didžioji dalis, t.y 76 proc. respondentų nurodė, jog mokyklose vyksta profesinio tobulinimo renginiai. Iš to galima daryti išvadą, jog mokyklų vadovai yra suinteresuoti naujovių sklaida personalo darbuotojams. Daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, jog jų mokyklose yra sudarytos sąlygos įgytas žinias taikyti praktiškai – 53 proc. , tai rodo, jog vadovai yra lankstūs naujovėms ir suteikia pedagogams galimybę patiems pasirinkti darbo metodus ir priemones. 57 proc. respondentų pažymėjo, jog mokytojai tarpusavyje dalijasi nauja patirtimi. Tai leidžia prielaida, jog pedagogai turi galimybę tobulėti ir savo kolegų pagalba. Naujovių sklaida tarp personalo darbuotojų ypač puiki galimybė tobulėti, nes ši priemonė padeda visiems mokyklos pedagogams susipažinti su seminarų, kursų medžiaga, kuriuose ne kiekvienas turėjo galimybę apsilankyti. Taip pat 57 proc. respondentų pažymėjo, jog jiems yra sudarytos sąlygos lankytis seminaruose, kursuose. Galima daryti prielaidą, jog nevisi apklausti pedagogai turi galimybę pakankamai tobulėti, nes išvykimas į seminarus ar kursu ne visuomet yra palankiai vertinamas mokyklos vadovų. Šią prielaidą patvirtina atsainus vadovų požiūris į pedagogų tobulėjimą. Tik 43 proc. respondentų pažymėjo, jog vadovai pritaria ir skatina tobulėti. Vadovų skatinimas ir pritarimas personalui turi didelės reikšmės. Siekiant užtikrinti kokybišką personalo ugdymą, būtina tam skirti pakankamai dėmesio, stengtis skatinti savo darbuotojus nuolatos tobulėti. Kliūtis pedagogų tobulėjimui yra naujausios literatūros stoka darbo vietose, taip pat galimybė naudotis naujausiomis technologijomis. Šių priemonių stoka ypač apriboja mokytojų darbą, o taip pat ir tolesnę galimybę visapusiškai tobulėti. Gaila, bet švietimo organizacijos vis dar nepakankamai turi lėšų įsigyti reikiamoms priemonėms. Siekiant užtikrinti kokybišką personalo ugdymą, būtina ieškoti papildomų lėšų šioms priemonėms įsigyti. Prieš tai pateiktame¹¹ paveiksle matyti, jog pedagogai nėra visiškai patenkinti kvalifikacijos tobulinimo sistema. Tam įtakos gali taip pat turėti ir neaiški kvalifikacijos tobulinimo politika mokykloje. Tai dar kartą įrodo, jog pedagogų kvalifikacijos

kėlimui ir tobulinimui nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Gal būt situacija pasikeistų, jei mokyklose būtų asmuo, kuris rūpintųsi šia sritimi ir ieškotų galimybių sudaryti palankias sąlygas kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimuisi.

Lyginat miesto ir kaimo vidurinių mokyklų mokytojų pateiktus atsakymus išryškėja dideli skirtumai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog kaimo ir miesto vidurinių mokyklų mokytojai turi skirtingas sąlygas kvalifikacijos tobulinimui savo darbo vietose. Net 45 proc. daugiau miesto pedagogų pažymėjo, jog jie turi geras sąlygas įgytas žinias taikyti praktiškai. Tam įtakos gali turėti ir miesto vidurinių mokyklų didesnė mokymui skirtų priemonių gausa, o taip pat ir lankstesnis vadovų požiūris į naujoves. Apklausa parodė, jog miesto vidurinėse mokyklose (t.y.67 proc.) pedagogai labiau linkę dalintis nauja patirtimi, nei kaimo vidurinėse mokyklose (t.y. 39 proc.). Tokiems rezultatams įtakos gali turėti ir mokyklose vyraujantis mikroklimatas, o taip pat vadovybės iniciatyva organizuojami posėdžiai, kurių metu pedagogai ir pasidalija nauja savo patirtimi. Kaimo vidurinėse mokyklose pedagogai nėra skatinami atlikti savo veiklos tyrimų. Nedidelis skaičius ir miesto pedagogų pažymėjo, jog jų mokyklose yra to siekiama. Tai rodo, jog visapusiš veiklos tyrimas mokyklose dar nelabai yra priimtinas, tiek pedagogams, tiek mokyklų vadovams. Manau, kad kiekvienam darbuotojui yra naudinga atlikti savo veiklos vertinimą, nes ši procedūra suteikia galimybę patobulinti savo darbą, ieškoti priimtinesnių darbo metodų ir priemonių. Miesto vidurinėse mokyklose yra sudarytos geresnės sąlygos kolegų pamokų stebėjimui. Tam įtakos gali turėti ir tai, jog miesto vidurinių pedagogai gali rasti galimybę apsilankyti kolegų pamokose, nes savo darbo metu. Taip mokyklų vadovai gali užtikrinti kokybišką mokinių ugdymo procesą. Miesto pedagogai turi daug geresnę galimybę naudotis naujausiomis technologijomis savo darbe. Kaimo vidurinių mokyklų pedagogai pažymi, jog kol kas jų mokyklose nėra aiškios kvalifikacijos tobulinimo politikos. Tam įtakos gali turėti ir tai, jog kaimo mokyklose nėra asmens, padedančio planuoti kvalifikacijos tobulinimą. Švietimo ir mokslo ministerija nėra numačiusi įsteigti tokio darbuotojo etato, kuris būtų atsakingas už šią sritį. Mokyklose šią funkciją atlieka direktoriaus pavaduotojai. Bet jie yra atsakingi ne tik už kvalifikacijos tobulinimą, todėl ir atsiranda spragų šioje sistemoje. Respondentų apklausa parodė, jog miesto vidurinėse mokyklose dirbantiems mokytojams yra sudarytos palankesnes sąlygos dalyvauti seminaruose ir kursuose. Tai pažymėjo net 73 .proc respondentų, tai yra 27 proc. daugiau pedagogų nei kaimo vidurinių mokyklų. Išanalizavus gautus duomenis pastebėjau, jog kaimo vidurinėse mokyklose dažniau yra organizuojami profesinio tobulinimo renginiai, tai pažymėjo net 82 proc. pedagogų. Lyginant su miesto vidurinių mokyklų pedagogų duomenimis – tai 18 proc. daugiau. Pedagogai pažymi, jog tiek kaimo tiek miesto vidurinėse mokyklose literatūros neužtenka. Aiškiai matyti, jog kaimo mokyklose jos kiekis yra dar mažesnis, nes tik 23 proc. pedagogų pažymėjo, jog jų mokyklose yra reikiamos literatūros. Lyginant su miesto vidurinėmis, tai net 10 proc. mažiau. Vadovų pritarimo ir skatinimo sulaukia

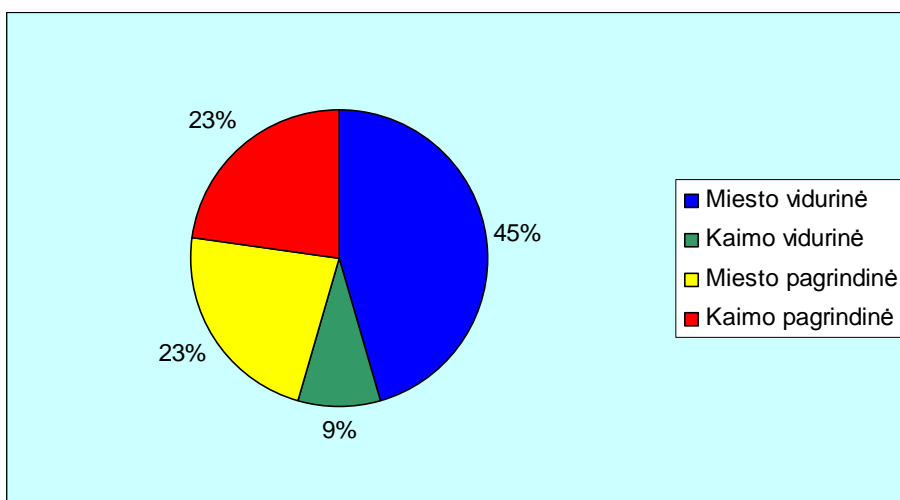
tiek kaimo tiek miesto vidurinių mokyklų pedagogai. Nors ir čia pastebima, jog miesto vidurinių vadovai linkę labiau skatinti savo pavaldinius. Ta parodė respondentų apklausa.

Lyginant miesto ir kaimo pagrindinių mokyklų pedagogų pateiktus atsakymus, ryškių skirtumų jau nematyti. Darbui reikalingos literatūros stoka matyti ir pagrindinėse mokyklose. Nors kaimo pagrindinėse mokyklose jos yra mažiau, nei miesto. Profesinio tobulinimosi renginiai organizuojami dažniau miesto pagrindinėse mokyklose, nors neatsilieka ir kaimo mokyklos. Skirtumas yra ne toks ir žymus 19 proc. respondentų. Kaimo pagrindinių mokyklų pedagogai turi daugiau galimybių naujas žinias taikyti praktiškai, bet nedaug atsilieka ir miesto pedagogai. Matyti, kad pedagoginė patirtis ir sklaida vyksta tiek kaimo tiek miesto pagrindinėse mokyklose. Nes tą pažymėjo daugiau kai pusė visų respondentų. Tam gali turėti įtakos ir šių mokyklų vadovų pasirinkta pedagoginės sklaidos tarp personalo darbuotojų strategija. Miesto pagrindinėse mokyklose pedagogai yra labiau skatinami atlikti savo veiklos tyrimus. Tam įtakos turi vadovų požiūris į šį procesą. Kolegų pamokų stebėjimas nėra tokia populiarī priemonė kvalifikacijos tobulėjimui tiek kaimo, tiek ir miesto pagrindinėse mokyklose. Galima daryti prielaidą, jog tam įtakos turi ir mokytojų darbo krūviai, kurie ir apriboja galimybę stebėti kolegų pamokas. Tik trečdalis respondentų pažymi, jog jie sulaukia vadovų pritarimų ir skatinimų kvalifikacijos tobulinimo klausimais. Tai rodo, jog pagrindinių mokyklų vadovai mažai tam skiria dėmesio. Lyginant su vidurinėmis mokyklomis, šis skirtumas yra ryškus. Galimybė naudotis naujausiomis technologijomis yra nedidelė tiek kaimo, tiek miesto pagrindinėse mokyklose. Kvalifikacijos tobulinimo politika yra pakankamai neaiški pagrindinėse mokyklose. Nėra ir atsakingo asmens už šią sritį. Tai ir turi dideles įtakos šio proceso sklandumui. Daugiau kaip pusė respondentų pažymėjo, jog jiems yra sudarytos sąlygos dalyvauti kursuose ir seminaruose. Tačiau šie skaičiai, taip pat byloja, jog tik dalis pedagogų turi galimybę dalyvauti norimuose seminaruose ir kursuose. Galima daryti prielaidą, kad kliūtys pedagogams išvykti į seminarus tikrai yra. Mokyklų vadovai stengiasi užtikrinti kokybišką mokinių ugdymą, ir ne visuomet atsižvelgia į savo personalo darbuotojų, šiuo atveju pedagogų, poreikius.



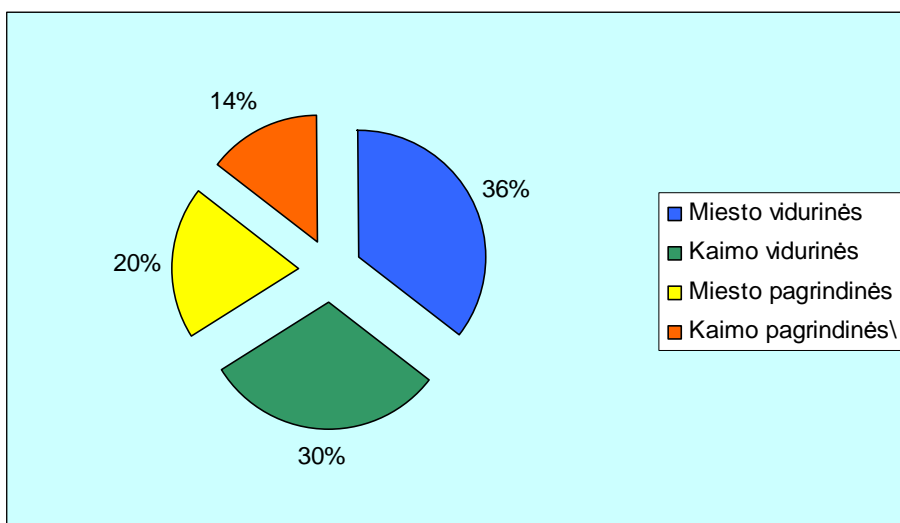
16 pav. Pedagogų nuomonė apie metodinę literatūrą mokyklose. (proc.)

Skirtinga geografinė padėtis, finansavimo galimybės, lėšos nulėmė ir skirtingas sąlygas pedagogams kvalifikacijos tobulinimui mokyklose. Skirtumai išryškėja lyginat kaimo ir miesto, o taip pat pagrindines ir vidurines mokyklas. Respondentų apklausa parodė, kad pedagogai turi labai skirtingas sąlygas kvalifikacijos tobulinimui. Ne visuose mokyklose tam yra sudarytos geros sąlygos, nes šiam procesui neužtenka reikiamų priemonių. Viena iš pagrindinių priemonių yra metodinė literatūra, skirta kvalifikacijos tobulinimui ir mokytojui ugdymui, o taip pat ir kokybiškam darbui. Tačiau jos stygius juntamas visuose mokyklose. 8 paveiksle pateikti respondentų apklausos duomenys. Galime daryti prielaidą, jog geriausia situacija yra miesto vidurinėse mokyklose – 42 proc. pedagogų pažymėjo, jog jų mokyklose yra pakankamai literatūros. Kaimo vidurinė ir miesto pagrindinės mokyklos šios rūšies priemonių turi panašiai vienodai, apie 30 proc. Šių mokyklų pedagogų tai patvirtino. Literatūros stoka labiausiai matyti kaimo pagrindinėse mokyklose, tik 7 proc. respondentų yra patenkinti esama situacija. Šitokią situaciją nulėmė pastovus lėšų stygius švietimo įstaigose. Įvedus mokinio krepšelio metodiką, labiausiai nukentėjo kaimo mokyklos, kuriuose mokosi mažesnis skaičius mokinių. Tam tikra dalis kiekvieno mokinio krepšelio sumos yra skiriama mokytojų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui, o taip pat ir reikiamai literatūrai. Tad kuo mažiau mokinių mokosi toje mokykloje, tuo mokyklos vadovybė turi minimalesnes sąlygas įsigyti reikiamos metodinės, pedagoginės literatūros. Kaimo pagrindinės mokyklos tokių lėšų turi mažiausiai, todėl ir jų turimos literatūros kiekis, skirtas pedagogų tobulėjimui yra pats mažiausias. Dėl to kaimo mokyklų pedagogai turi blogesnes sąlygas tobulėti darbo vietose. Šiose mokyklose dirbantys pedagogai dažniausiai patys ieško galimybių įsigyti reikiamos metodinės literatūros, arba mokyklos vadovybė stengiasi surasti rėmėjų, jog galėtų nors dalinai patenkinti mokytojų poreikius.



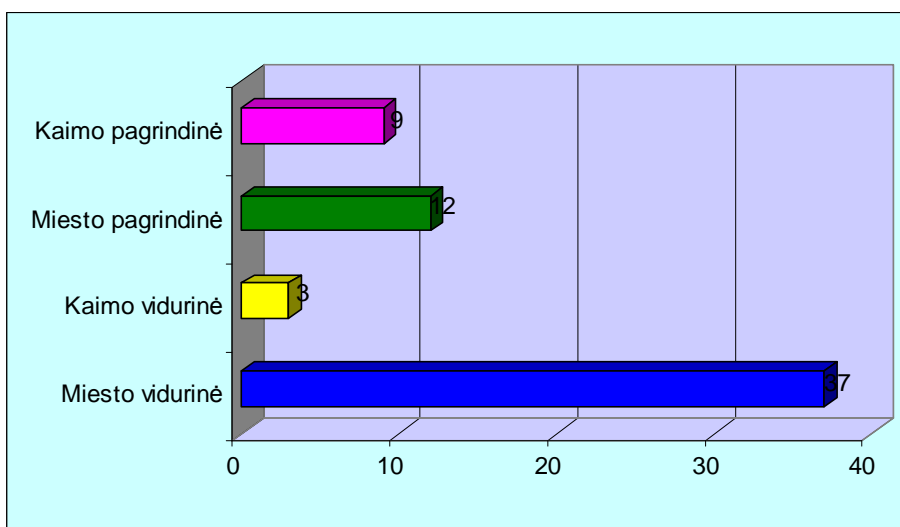
17 pav. Pedagogų nuomonė apie sudarytą galimybę pastebėti kolegų darbą. (proc.)

Bendradarbiavimas ir kolegialumas - ypač vertingos strategijos kryptys, skatinančios mokytojus tobulėti. Bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro sąlygas mokytojams tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias. Kolegų pamokų stebėjimas – priemonė, padedanti pedagogams tobulinti savo sugebėjimus, o taip pat pritaikyti sukauptą kolegų patirtį savame darbe. Šis būdas tobulėti yra tikrai efektyvus, juk vaizdžiai parodytos naujovės ir lengviau suprantamos ir priimtinos kiekvienam. Ypač tai aktualu yra jauniems pedagogams, kurie dar turi mažai pedagoginės praktikos. Tačiau pastaruoju metu ši priemonė tapo ne tokia populiari mokyklose. Mokyklų vadovai ne visuomet sudaro sąlygas pedagogams apsilankyti kolegų pamokose. Būtent tai ir parodė respondentų apklausa. Daugiausia galimybių stebėti kolegų pamokas turi miesto vidurinių mokyklų mokytojai. Tą pažymėjo net 45 proc. apklaustų pedagogų. Kaimo ir miesto pagrindinių mokyklų pedagogai turi vienodas galimybes – tą pažymėjo 23 proc. pedagogų. Tik 9 proc. kaimo vidurinių pedagogų pažymėjo, jog gali stebėti kolegų pamokas. Tokie apklausos rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog sąlygos tobulėti ir nuolat ugdytis darbo vietose nėra labai geros. Mokyklų vadovai stengiasi užtikrinti mokinių užimtumą ir todėl nesudaro sąlygų pastebėti kolegų pamokų. Ypač tai aktualu mokykloms, kuriuose dirba mažesnis skaičius pedagogų, nes užimtumas yra didelis.



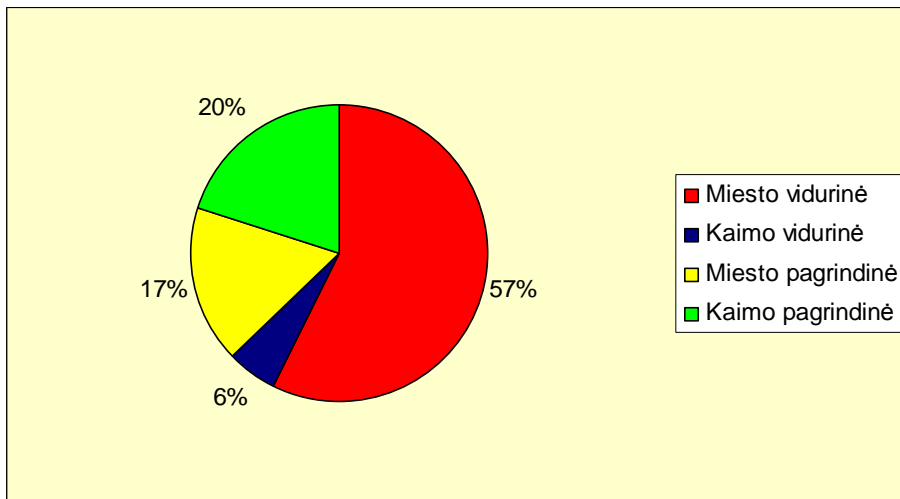
18 pav. Vadovų pritarimas ir skatinimas. (proc.)

Formuojant aiškią kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo politiką labai svarbus vadovo vaidmuo. Tai ir turi didelę įtaką mokytojų tobulėjimui – jų veiksmus ir mintis iš esmės veikia pažiūros, nuostatos ir vertybės, kurios savo ruožtu formuoja normas, o pastarosios padeda mokytojams suprasti ir apibrėžti, ką reiškia dirbti efektyviai. Vadovų pritarimas ir skatinimas nuolatos ugdytis, tobulėti yra labai svarbus reiškinys kiekvienam personalo darbuotojui. Palankus vadovo požiūris sustiprina darbuotojų motyvaciją nuolatos tobulėti, gerinti savo darbo kokybę, padeda užtikrinti efektingesnį personalo darbą. 18 paveiksle mes matome, kad labiausiai linkę skatinti savo darbuotojus miesto vidurinių mokyklų vadovai. Tą pažymėjo daugiau nei pusė apklaustų pedagogų t.y. 36 proc. . Kaimo vidurinių mokyklų pedagogai taip pat yra skatinami tobulėti, tai pažymėjo 30 proc. respondentų. Matyti, jog vidurinių mokyklų vadovai supranta gerai skatinimo reikšmę savo personalui. Pagrindinėse mokyklose ši situacija yra kitokia. Nes mažiau nei pusė, t.y. apie 20 proc. apklaustų pedagogų pažymėjo, jog sulaukia vadovo pritarimo ir skatinimo tobulėti. Galima daryti prielaidą, jog pagrindinių mokyklų vadovai pasyviai žiūri į nuolatinio skatinimo reikšmę arba jie nėra suinteresuoti, jog jų mokyklų mokytojai nuolatos tobulėtų ir keltų savo kvalifikaciją. Gali būti, jog tokį vadovų pasirinkimą lemia ir turimos lėšos kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui. Mažesni skaičių mokinių turinčios mokyklos kvalifikacijos tobulinimui ir kėlimui gauna mažiau lėšų. Todėl ir patys vadovai linkę taupyti turimas lėšas. O taip pat kiekvienas mokytojo išvykimas į kursus ar seminarus sudaro problemų užtikrinti kokybišką ugdymo procesą mokiniams. Nes nevisos mokyklos turi įsteigtą pavaduojnčio mokytojo etatą. Štai šios priežastys ir nulemia vadovų požiūrį ir elgesį.



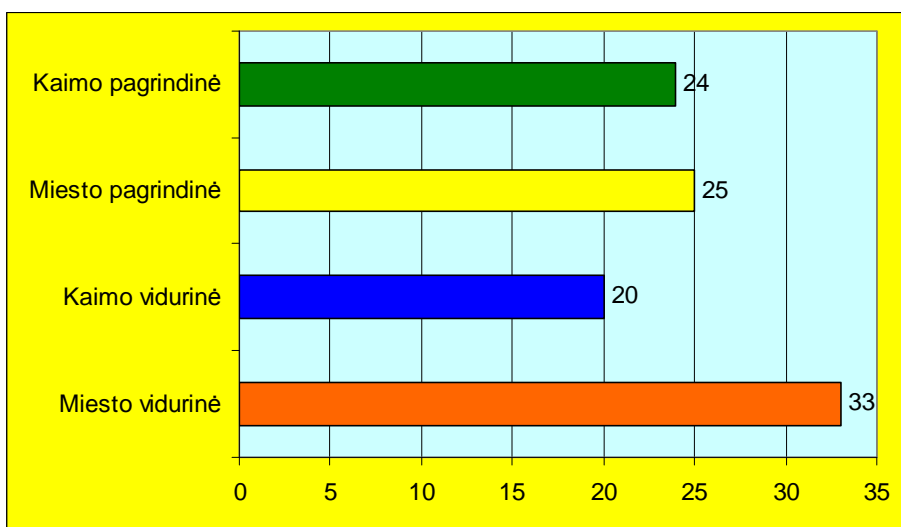
19 pav. Galimybė pedagogams naudotis naujausiomis technologijomis mokyklose.

Respondentų apklausa parodė, jog priemonių stoka mokyklose yra, todėl tai ir neleidžia užtikrinti palankių sąlygų pedagogų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui. Ne visų mokyklų mokytojai turi puikias sąlygas naudotis naujausiomis technologijomis. 19 paveiksle matyti, jog geriausios sąlygos yra sudarytos miesto vidurinių mokyklų pedagogams. Tą pažymėjo 37 miesto vidurinių mokyklų pedagogai, t.y. net 82 proc. visų apklaustų respondentų. Taigi šių mokyklų vadovai stengiasi užtikrinti pakankamą priemonių kiekį, padedančių pedagogams tobulėti mokykloje. Naujausios technologijos suteikia galimybę pedagogams siekti tobulesnio ne tik savo paties ugdymo, bet ir užtikrinti visapusišką ir kuo įvairesnį ugdymą mokyklos mokiniams. Kitokia situacija yra kaimo ir miesto pagrindinėse mokyklose, nes mažiau nei pusė apklaustų pedagogų (t.y. apie 12 proc.) pažymėjo, jog turi galimybę naudotis naujausiomis technologijomis. Kaimo vidurinių mokyklų situacija rodo, jog šios mokyklos nėra pakankamai aprūpintos naujausiomis technologijomis. Tą gali įtakoti lėšų stygius, o taip pat ir vadovų pasirinkti prioritetai. Aiškiai matome, kad sąlygos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui mokyklose yra skirtingos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog ir nuolatinio ugdymo sąlygos taip pat labai skiriasi, nes palankių sąlygų sudarymas šiam procesui yra labai svarbus. O šios sąlygos ne visuomet yra pakankamai geros, todėl ir pedagogų galimybės nuolatos ugdytis yra labai skirtingos visose mokyklose.



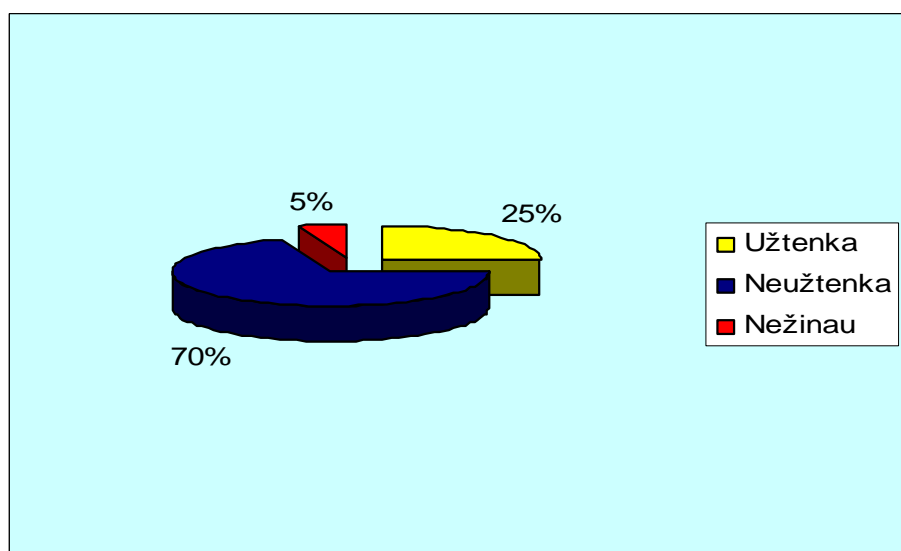
20 pav. Kvalifikacijos tobulinimo politika mokykloje pedagogams suprantama.

Kiekvienas darbuotojas turi gerai suvokti ir suprasti savo darbdavio požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą ir kėlimą. Darbdavys turi stengtis, kad kvalifikacijos tobulinimo politika būtų suprantama kiekvienam personalo darbuotojui, nes tai turi didelės įtakos nuolatiniam personalo ugdymui. 20 paveiksle matyti, jog miesto vidurinėse mokyklose pedagogams yra daug aiškesnis vadovybės požiūris šiuo klausimu. Tą pažymėjo 57 proc. miesto vidurinių mokyklų pedagogų. Tam įtakos turi ir tai, jog miesto pagrindinėse mokyklose yra asmuo, kuris padeda planuoti kvalifikacijos tobulinimą. Matyti, jog kaimo vidurinėse, miesto ir kaimo pagrindinėse nėra suformuotos aiškios kvalifikacijos tobulinimo sistemos. Nes tik nedidelis skaičius pedagogų pažymėjo šią priemonę. Šiuose mokyklose nėra ir asmens, kuris padėtų pedagogams planuoti kvalifikacijos tobulinimą. Matyt, tai ir nulėmė tokius apklausos rezultatus. Galima daryti prielaidą, jog šios mokyklos dar vis tobulina savo kvalifikacijos kėlimo politiką, arba mokyklos vadovai mano, jog kvalifikacijos tobulinimas yra pačių pedagogų reikalas. Gal būt tai ir sudaro pagrindines prielaidas mokytojų nepasitenkinimui esančia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema.



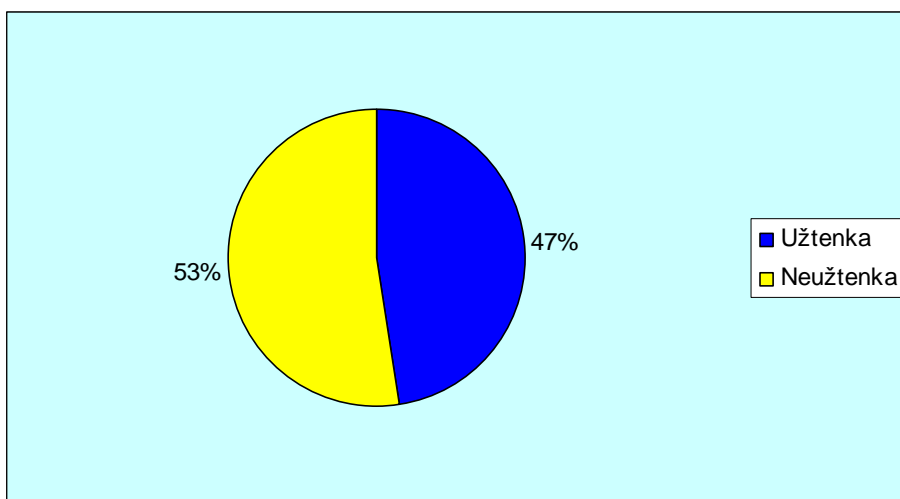
21 pav. Sudarytos sąlygos pedagogams dalyvauti seminaruose, kursuose.

Atlikus respondentų apklausą, paaiškėjo, jog ne visuomet pedagogai gali išvykti į kursus ar seminarus. Tam įtakos turi vadovų požiūris. Seminarai ir kursai – tai viena iš nuolatinio ugdymo ir tobulinimosi priemonių. Ribotos galimybės lankytis seminaruose, sumažina ir galimybę tobulėti ir ugdytis. Pedagogų apklausa parodė, jog miesto vidurinės mokyklos sudaro geriausias sąlygas dalyvauti kursuose ir seminaruose. Tai pažymėjo 33 miesto vidurinėse dirbančių pedagogų (t.y. 73 proc) . Likusiuose mokyklose situacija yra panaši, maždaug apie pusę apklaustų pedagogų yra sudarytos sąlygos dalyvauti kursuose ar seminaruose. Tačiau aiškiai yra matyti, jog nevisi apklausti pedagogai yra patenkinti esama situacija. Tam įtakos gali turėti ir pačių pedagogų dideli lūkesčiai, vadovų netolerantiškumas, kliūtis organizuoti mokinių užimtumą, lėšų stygius.



22 pav. Pedagogų nuomonė, apie kvalifikacijos tobulinimui skirtą laiką. (proc.)

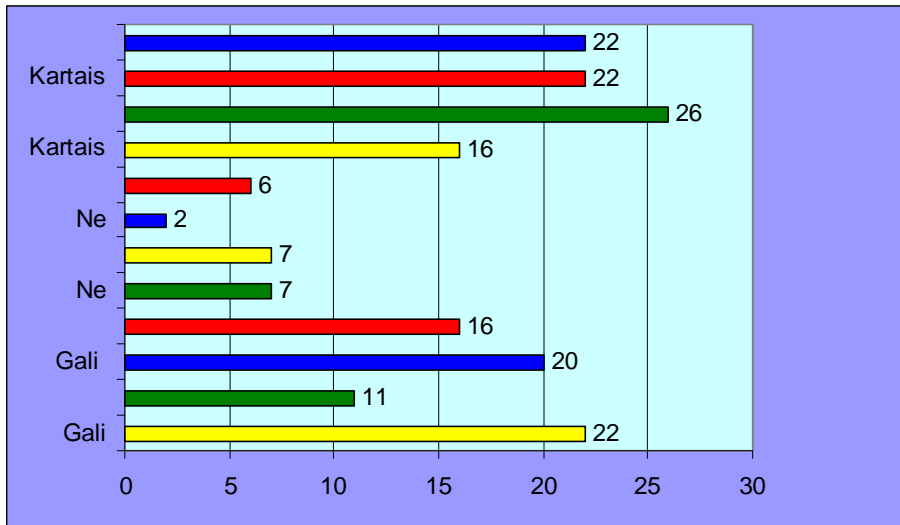
Kasmet mokytojams kvalifikacijos tobulinimui yra oficialiai skirtos 5 dienos. Šias skirtas penkias dienas mokytojai gali išnaudoti dalyvaudami kursuose ar seminaruose. Šios penkios dienos neužtikrina pedagogams galimybės nuolatos tobulėti ir ugdytis. Tai ir parodė respondentų apklausa. Net 70 proc. pedagogų nurodė, jog kvalifikacijos tobulinimui neužtenka 5 dienų. Tik 25 proc. mano, jog pakanka 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimui. Per mokslo metus yra organizuojama labai įvairių kursų ir seminarų. Kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių trukmė būna labai įvairi: 1 dieno, 2 -3 dienų, 5 dienų ir tęstiniai. Pedagogas renkasi seminarus norėdamas tobulinti savo gebėjimus ir užpildyti žinių spragas, o taip pat susipažinti su naujovėmis. Kvalifikacijos tobulinimui numatytos 5 dienos labai riboja pedagogų galimybes tobulėti. Nes pasirinkus ilgesnės trukmės seminarą tenka išnaudoti visas 5 dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui. Tuomet išvykimas į seminarus ir kursus priklauso tik nuo mokyklos vadovų nuomonės. Jis gali palankiai vertinti pedagogo norą tobulėti, arba gali nesudaryti sąlygų išvykti į norimą seminarą, nes pedagogas jau yra išnaudojęs visas penkias dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui. Toks suvaržymas neigiamai veikia visą nuolatinį pedagogų ugdymo procesą.



23 pav. Mokyklų vadovų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimui skirtą laiką. (proc.)

22 paveiksle matėme, jog 70 proc. pedagogų manė, jog 5 dienų skirtų kvalifikacijos tobulinimui neužtenka. 23 paveiksle yra pateikta mokyklų vadovų nuomonė. 53 proc. apklaustų mokyklų vadovų pažymėjo, jog jų manymu 5 dienų nepakanka, siekiant užtikrinti visapusišką personalo ugdymą. 47 proc. teigia, jog numatyto laiko užtenka. Manau, kad tokiai vadovų nuomonių įvairovei įtakos turi ir kiekvieno vadovo požiūris į nuolatinį tobulėjimą. Manau, kad tie vadovai, kurie patys retai dalyvauja seminaruose ar kursuose, mažai dėmesio skiria savo tobulėjimui, linkę manyti, jog numatytų 5 dienų pakanka pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Taip pat vadovų nuomonei įtakos gali turėti ir pasirinkta kvalifikacijos tobulinimo politika jų vadovaujamoje mokykloje. Mokyklų vadovams sunkumų organizuojant mokinių užimtumą sukelia pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, kurie dažniausiai yra

organizuojami darbo metu. Ir jei pedagogų kvalifikacijos tobulinimui bus skirtas didesnis skaičius dienų, tai gali sukelti ir didesnių problemų vadovams. Taip pat vadovų nuomonei įtakos gali turėti ir tai, jog kursai ir seminarai yra tik viena iš priemonių nuolatos ugdytis ir tobulinti savo kvalifikaciją. Todėl vadovų manymu ir užtenka tam skirtų 5 dienų.



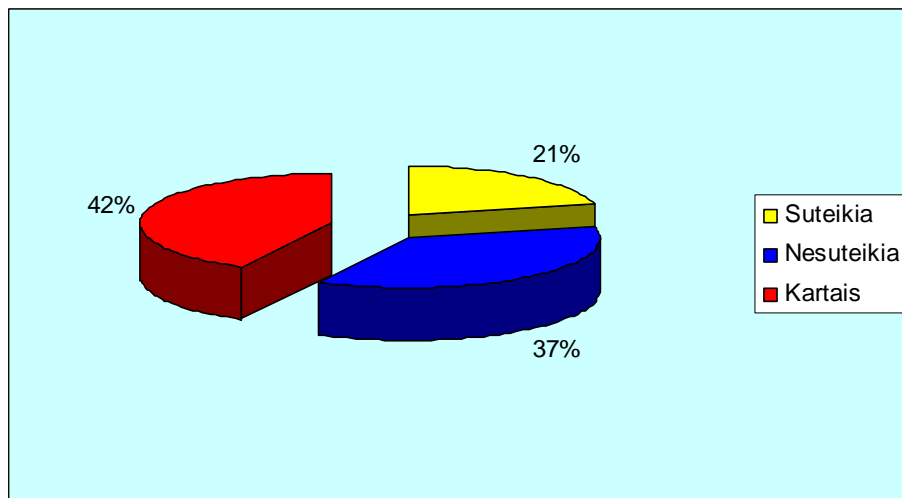
■ – miesto pagrindinės, ■ - kaimo pagrindinės, ■ – miesto vidurinės, ■ – kaimo vidurinės.

24 pav. Pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, jei yra išnaudotas tam numatytas dienų skaičius.

Šiame paveiksle matyti, kokias galimybes išvykti į seminarus pedagogai, išnaudoję 5 dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui. Miesto vidurinėse mokyklose dirbantys pedagogai pažymėjo, jog tokia galimybė turi net 22 pedagogai (t.y. 49 respondentų). Panašios sąlygos yra ir miesto pagrindinėse mokyklose – 20 pedagogų (t.y. 45). Štai situacija keičiasi kaimo vidurinės ir pagrindinėse mokyklose. Galimybės išvykti į seminarus ar kursus yra daug mažesnės. Kaimo vidurinėse tokią galimybę turėjo 11 pedagogų (t.y. 25 respondentų), o kaimo pagrindinėse – 16 pedagogų (t.y. 36 proc.). Galima daryti prielaidą, jog miesto mokyklų vadovai yra tolerantiškesni ir stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas išvykimams. Taip pat tam įtakos gali turėti ir skirtingos vadovų galimybės organizuojant mokinių užimtumą, kai mokytojai išvyksta į seminarus. Miesto mokyklų vadovai turi daugiau galimybių surasti pavaduojanti mokytoją išvykusiam pedagogui, nes šiuose mokyklose dirba didesnis pedagogų skaičius, nei kaimo mokyklose. Matyt tai ir turi didelės įtakos sudarant sąlygas dalyvauti seminaruose ir kursuose, jei mokytojas yra išnaudoję visas 5 dienas kvalifikacijos tobulinimui.

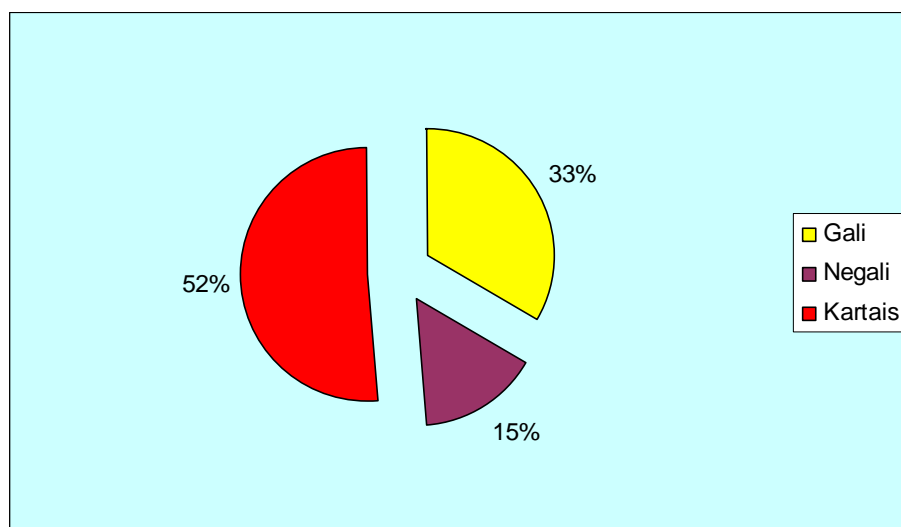
24 paveiksle matome, kokiuose mokyklose dirbantys pedagogai turi mažiau galimybių išvykti į seminarus ir kursus, jei yra išnaudoję 5 dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui. Matyti, jog miesto vidurinių mokyklų vadovai dažniausiai iš visų visiškai nesuteikia galimybės išvykti į kvalifikacijai skirtus renginius. Tai pažymėjo 7 miesto vidurinių mokyklų pedagogai. Taip pat 7

pedagogai (t.y 14 proc.) nurodė, kad kaimo pagrindinių vadovų pasirenka tokį pat variantą. Matome, jog miesto pagrindinių mokyklų pedagogų situacija yra šiek tiek kitokia. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog geriausias galimybes turi miesto pagrindinių mokyklų pedagogai: gali – pažymėjo 20 pedagogų (t.y 45 proc.), kartais – 22 pedagogai (t.y. 50 proc.). Kitų mokyklų situacijos šiuo klausimu yra panašios, šiuose mokyklose dirbantys pedagogai turi vienodas galimybe dalyvauti seminaruose, kai yra išnaudoję 5 dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui.



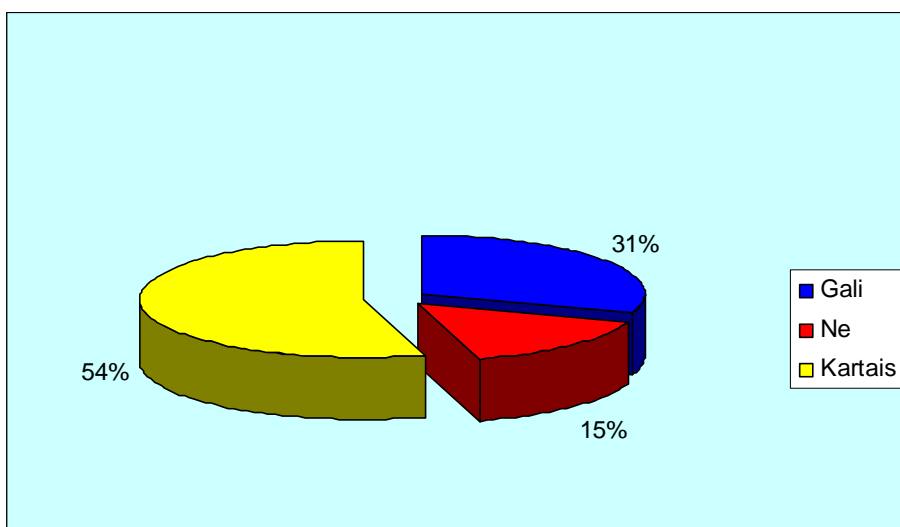
25 pav. Vadovų sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose, kai pedagogai yra išnaudoję tam skirtą dienų skaičių.. (proc.)

Mokyklų vadovų apklausa parodė, kad net 37 proc. vadovų nesuteikia galimybės savo personalo darbuotojams dalyvauti seminaruose, kai jie yra išnaudoję tam skirtas 5 dienas. Tai rodo, jog vadovai stengiasi užtikrinti kokybišką ugdymo procesą mokyklos mokiniams. Taip pat vadovų nuomonę nuolat tobulėti padeda ne tik seminarai, ar kursai, todėl pedagogai turėtų rinktis ir kitas tam skirtas priemones. 42 proc. respondentų pažymėjo, jog kartais suteikia savo personalo darbuotojams dalyvauti seminaruose. Vadovai pažymi, jog tai priklauso nuo keleto dalykų: seminaras yra labai svarbus pedagogo tobulėjimui, pedagogo sugebėjimas perteikti seminare išgirstus dalykus kolegoms, nėra sunkumu užtikrinti mokinių užimtumą tuo metu, kai šio pedagogo nebus. Nors mokyklų vadovai pažymi, jog seminarai, organizuojami pedagogams jų darbo metu trukdo užtikrinti kokybišką mokinių ugdymo procesą (89 proc. respondentų tai pažymėjo savo anketose), tačiau 21 proc. apklaustų vadovų sudaro sąlygas personalo darbuotojams dalyvauti seminaruose net ir tuomet, kai jie yra išnaudoję visas tam skirtas dienas. Mokyklų vadovai pripažįsta, kad seminarai ir kursai yra naudingi pedagogams, tačiau jie norėtų, jog kvalifikacijos kėlimui skirti renginiai būtų organizuojami ne darbo metu. Vadovai siūlo ieškoti būdų, kaip šią problemą išspręsti, nes tik tuomet nenukentėtų nei pedagogai, nei mokyklos mokiniai.



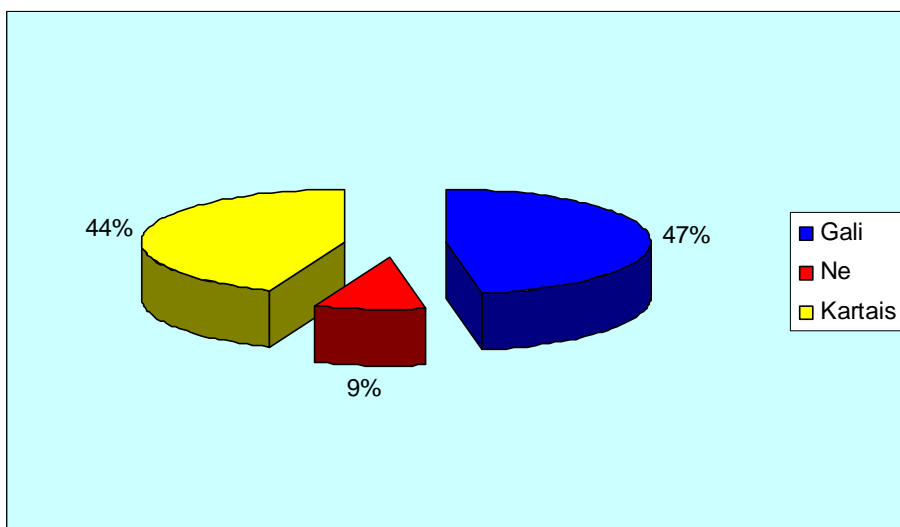
26 pav. Pedagogų galimybės dalyvauti kursuose ir seminaruose, kurie organizuojami darbo metu. (proc.)

Respondentų apklausa parodė, jog pedagogams dalyvauti kursuose ir seminaruose, organizuojamuose darbo metu, išskyla sunkumų. Tik 33 proc. apklaustų pedagogų pažymėjo, jog jie gali dalyvauti ir neiškyla jokių sunkumų dėl to. Tai rodo, jog šių mokyklų vadovai pirmenybę skiria mokytojų tobulėjimui. Tačiau aiškiai matome, jog pedagogams dažniausiai išskyla problemų dalyvaujant kvalifikacijai skirtuose renginiuose, nes tą pažymėjo 15 .proc pedagogų ir net 52 proc. pedagogų pažymėjo, jog tokios problemos išskyla kartais. Šie duomenys visiškai patvirtina mokyklų vadovų apklausos metu gautus duomenis, nes 89 proc. pedagogų pažymėjo, jog kursai ir seminarai organizuojami pedagogų darbo metu trukdo užtikrinti kokybišką mokinių ugdymo procesą, ir kad tokie renginiai turėtų būti organizuojami kitu metu. Suprantama yra vadovų pozicija, nes būtent jie yra atsakingi už ugdymo proceso organizavimą, jo kokybės gerinimą ir pan. Tačiau vadovas yra atsakingas ir už pedagogų nuolatiniam ugdymui sudaromas palankias sąlygas. Jis turi stengtis užtikrinti, jog personalas nuolatos tobulėtų, nes to priklauso ir paslaugų teikimo kokybė. Taigi, galime daryti prielaidą, jog mokyklų vadovai susiduria su labai rimta dilema. Jie patys turi apsispręsti, kas yra naudingiau jų vadovaujamam kolektyvui, o taip ir mokyklos mokiniams. Šiuo atveju vadovas turi turėti aiškiai pasirinkęs prioritetus, kuriais ir vadovaujasi savo darbe. Visiškai suprantama, jog pedagogai taip pat turi pasirinkti: paklusti mokyklos vadovui ar ieškoti būtų patenkinti savo poreikius nuolatos tobulėti. Netekę galimybės kada panorėję išvykti į kvalifikacijai tobulinti skirtus renginius, jie turi paieškoti kitų ugdymosi priemonių, kurios nors dalinai kompensuotų prarastąsias. Aiškiai matyti, jog mokyklose išskyla įvairių sunkumų nuolatiniam pedagogų ugdymui ir tobulėjimui. Problemų sprendimo turėtų ieškoti visi švietimo srities darbuotojai.



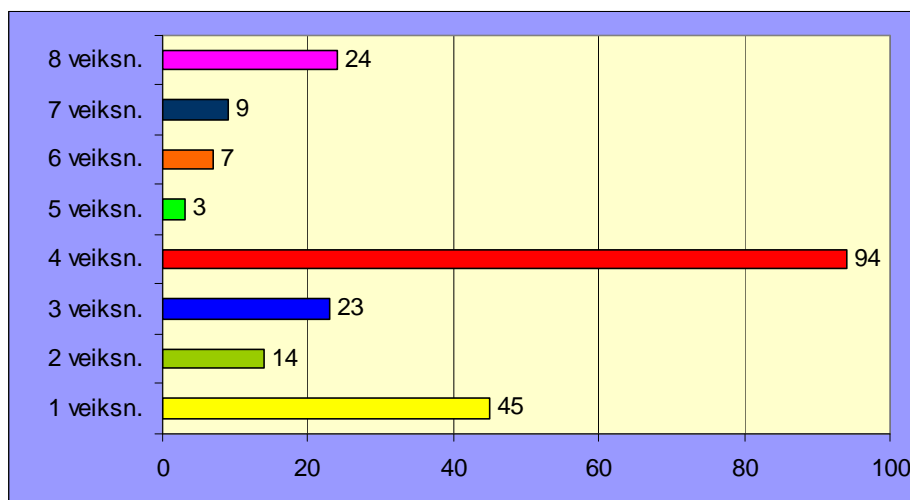
27 pav. Kaimo vidurinių ir pagrindinių mokyklų pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose darbo metu. (proc.)

Respondentų apklausa parodė, jog pedagogams ne visuomet yra sudaromos palankios sąlygos dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose. 27 paveiksle matome, jog kaimo mokyklų pedagogų dalyvavimas įvairiuose kursuose ir seminaruose yra ribotas, jei šie yra organizuojami darbo metu. Tik trečdalis apklaustų kaimo mokyklų pedagogų nurodė, jog jiems yra sudaromos galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose. 54 proc. Kaimo mokyklų pedagogų nurodė, jog kartais jie gali išvykti į seminarus ar kursus darbo metu. Ir net 15 proc. Neturi galimybės dalyvauti šiuose renginiuose. Tokia situacija parodo, jog nuolatiniam pedagogų ugdymui kaimo mokyklose tikrai nėra sudarytos pakankamai geros sąlygos. Nes kursai ir seminarai yra viena iš priemonių, padedanti užtikrinti pedagogų nuolatinį ugdymą.



28 pav. Miesto vidurinių ir pagrindinių mokyklų pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose darbo metu. (proc.)

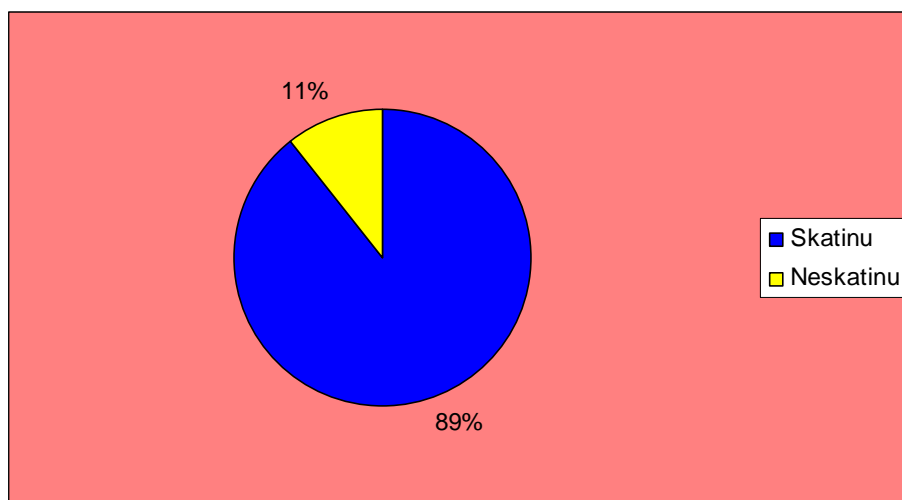
Miesto mokyklų pedagogų apklausa parodė, jog šiuose mokyklose taip pat yra ne visuomet skiriama pakankamai dėmesio nuolatiniam pedagogų ugdymui, nes galimybės dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose pedagogams yra ribotos. Jei lyginsime su kaimo mokyklomis, tai galime pastebėti, kad miesto mokyklose ši situacija yra palankesnė pedagogams. Miesto mokyklų pedagogai dažniau gali išvykti į kvalifikacijai skirtus renginius darbo metu. Tai pažymėjo net 47 proc. respondentų. Lyginant su kaimo mokyklų pedagogų apklausos rezultatais, tai 16 proc. daugiau miesto mokyklų pedagogų pažymėjo, jog gali dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose, nors jie ir yra organizuojami darbo metu. Visiškai negali – pažymėjo 9 proc. miesto mokyklų pedagogų, tai lyginant su kaimo mokyklų pedagogų apklausa net 6 proc. mažiau. Tai rodo, jog miesto mokyklų pedagogams yra sudarytos geresnės sąlygos nuolatiniam ugdymui, nes jiems yra sudarytos palankesnės galimybės dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose darbo metu. Tačiau nors miesto mokyklų pedagogams sudarytos ir geresnės sąlygos, tačiau jos nėra pakankamai geros, jog užtikrintų pedagogų nuolatinį tobulėjimą. Ribotos pedagogų galimybės dalyvauti kvalifikacijai tobulinimui skirtuose renginiuose sumažina pedagogų nuolatinio ugdymo galimybes. Todėl tiek mokyklų vadovai, tiek ir patys pedagogai, o taip pat ir kiti švietimo srities darbuotojai, kurių kompetencijoje yra nuolatinis pedagogų ugdymas, turi ieškoti galimybių išspręsti susidariusią problemą. Taip pat galima daryti prielaidą, jog būtina tobulinti esamą pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi sistemą, o taip pat geriau apgalvoti ir kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių organizavimo procesą.



■ - nesudaromos palankios sąlygos išvykti į seminarus ar kursus, ■ – vadovas nevertina mokytojo, kaip asmenybės, ■ – nesprendžiamos besitobulinančio mokytojo problemos, ■ – kompetencijos tobulinimui neskiriama pakankamai lėšų, ■ – vadovas pats nesitobulina, ■ - vadovas neskaitina tobulintis, ■ – nesudaromos sąlygos stebėti kolegų pamokų, ■ – nesitobulina kolegoms.

29 pav. Veiksniai, trukdantys plėtoti pedagogams kompetenciją mokyklose.

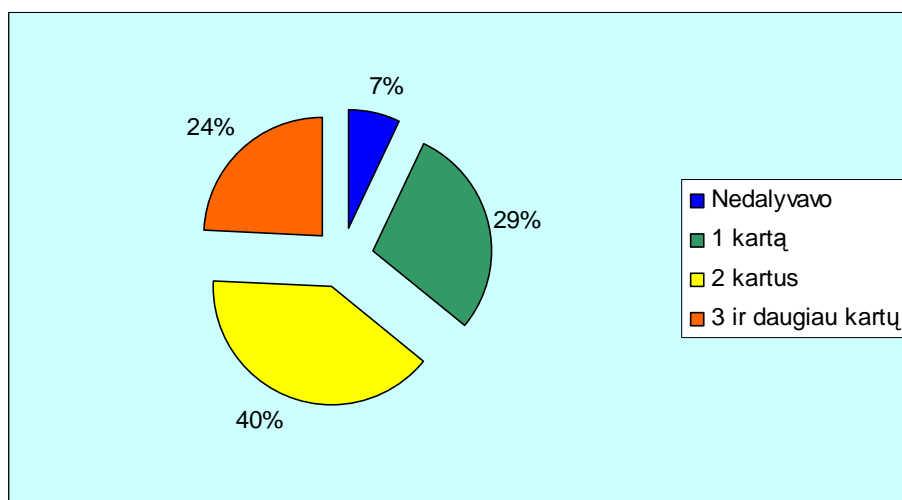
Respondentų apklausa parodė, jog pedagogai mokyklose išvelgia nemažai trukdžių, kurie užkerta jiems kelią nuolatos tobulėti ir ugdytis. Daugiausia pedagogų, net 94 pažymėjo, jog kompetencijos tobulinimui neskiriama pakankamai lėšų. Lėšų stygius labai juntamas švietimo įstaigose. Todėl ir nepakanka priemonių, padedančių užtikrinti visapusišką pedagogų ugdymą. Pastaruoju metu yra dažnai diskutuojama šiuo klausimu, ieškoma galimybių pagerinti švietimo įstaigų finansavimą, tačiau kol kas nedaug yra padaryta ta linkme. Lėšos, skirtos kvalifikaciniams renginiams yra ribotos, dažniausiai jų nepakanka visapusiškam personalo ugdymui. 45 pedagogai (t.y. 25 proc.) pažymėjo, jog nesudaromos palankios sąlygos išvykti į seminarus, kursus. Prie tos pačios problemos galime priskirti ir tai, jog mokyklose yra nesprenžiamos besitobulinančio mokytojo problemos. Tą pažymėjo 23 pedagogai. Dažnai mokyklų vadovai nepalankiai žiūri į pedagogo studijas. Ypač problemų iškyla tuomet, kai reikia pedagogui išvykti į egzaminų sesijas universitetuose. Vadovas turi ieškoti pavaduojančio mokytojo, o tai dažniausiai ir yra problema. Todėl dažniausiai vadovai ieško būdų užkirsti kelią papildomoms pedagogų studijoms, motyvuodami tuo, jog tai trukdo jų darbui, kenkia mokinių ugdymo kokybei. 24 pedagogai (t.y. 14 proc.) respondentų nurodo, jog jų kolegos vengia tobulintis, o tai turi neigiamos įtakos ir jiems patiems. Taip pat tai suformuoja ir tam tikrą vadovo požiūrį į pedagogus, kurie nuolatos stengiasi tobulėti, dalyvauti renginiuose, skirtuose kvalifikacijos tobulinimui. Juk būtent šiems pedagogams reikia ieškoti pamainos, todėl natūralu, jog tai sukelia vadovų nepasitenkinimą. Galime pastebėti, jog nemažai įtakos turi ir mokyklų vadovų nuomonė. Tai, jog vadovas neskatina tobulėti, neigiamai veikia personalo darbuotojus. Vadovas visuomet yra dėmesio centre, iš dalies jis ir formuoja kvalifikacijos tobulinimo politiką mokykloje. Būtent nuo jo požiūrio į nuolatinį pedagogų ugdymą ir tobulėjimą, priklauso šio proceso sėkmė. Nuolatinio personalo ugdymo procesas tik tuomet bus sėkmingas, jei vadovas stengsis ieškoti būdų jį gerinti, supras pedagoga, kuris daug dėmesio skiria savo ugdymui. Bet tą gali padaryti tik toks vadovas, kuris pats rūpinasi savo nuolatinio ugdymu.



30 pav. Vadovų požiūris į nuolatinį pedagogų skatinimą nuolatos tobulintis. (proc.)

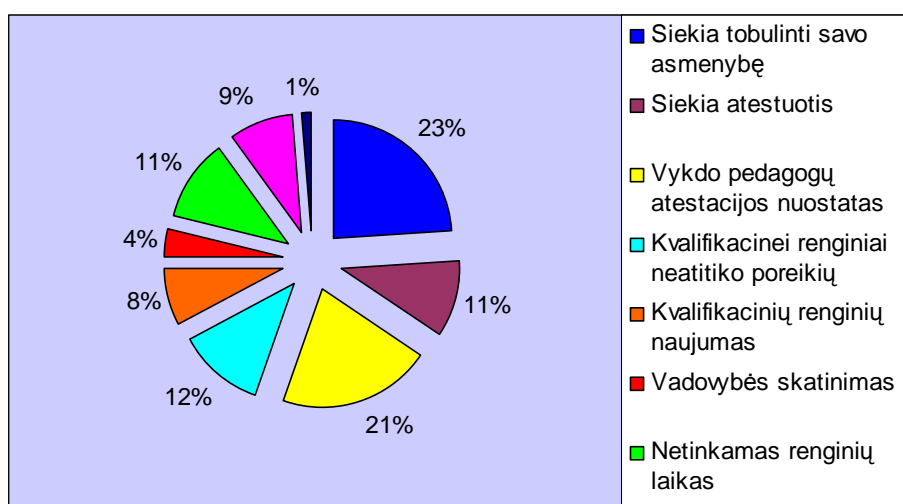
Mokyklų vadovų apklausa parodė, jog jie yra linkę skatinti personalo darbuotojus nuolatos tobulintis, kelti savo kvalifikaciją. Tą pažymėjo net 89 proc. mokyklų vadovų. Galima daryti išvadą, jog vadovai gerai supranta nuolatinio skatinimo reikšmę personalui, supranta jo teikiamą naudą. Kaip skatinimo ir motyvavimo priemonės jie įvardija: gerų darbo ir mokymo sąlygų sudarymą, pakankamas priemonių kiekis, galimybė dėstyti naują dalyką, pakankamas darbo krūvis, galimybė naudotis naujausiomis technologijomis. Mokyklų vadovai pažymėjo, jog jie vertina pedagoga, veiklų ir nuolatos tobulėjanti, taip pat aktyviai dalyvaujanti mokyklos gyvenime. Visiškai suprantama, jog pedagogas, jaučiantis mokyklos vadovo palaikymą ir paramą, gali kokybiškiau ir geriau atlikti savo darbą. Stengsis nuolatos tobulėti ir ieškos priimtinesnių tobulinimosi formų, o taip pat stengsis atsižvelgti ir į mokyklos vadovo nuomonę. 11 proc. mokyklos vadovų pažymėjo, jog savo darbuotojų neskatina tobulintis. Gali būti, jog tam įtakos turi pačio personalo darbuotojų motyvuotas elgesys, suinteresuotumas nuolatos tobulintis ir ugdytis. Tačiau net ir labai motyvuotiems darbuotojams yra reikalingas vadovo paskatinimas. Kartais vadovai mano, kad nuolatinis tobulėjimas ir ugdymas yra kiekvieno darbuotojo asmeninis dalykas. Tik pats darbuotojas turi apsispręsti dėl savo tobulėjimo ir nuolatinio ugdymo, tačiau vadovas neturėtų likti nuošalyje. Jis turėtų vertinti, skatinti ir patarti savo darbuotojui, o taip pat sudaryti pakankamai geras sąlygas nuolatinio ugdymo ir tobulėjimo procesui. Galima teigti, kad mokyklos vadovas turi didelę netiesioginę įtaką skatindamas profesijos mokytojus nuolatos tobulintis.

4.3 Kvalifikacijos tobulinimo(si) motyvacija, aktyvumas, formos



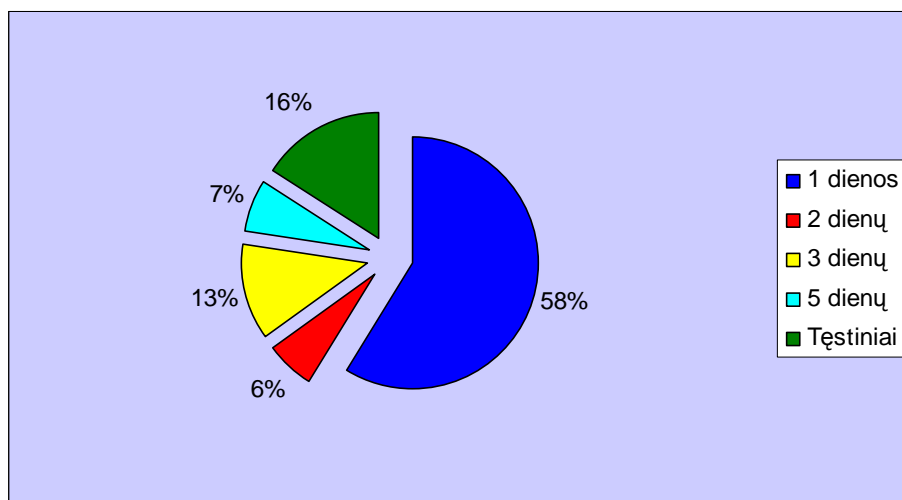
31 pav. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose šiais mokslo metais. (proc.)

Respondentų apklausa parodė, jog kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra paklausūs pedagogų tarpe. Tik 7 proc. respondentų šiais mokslo metais nei karto nedalyvavo jokiame kvalifikacijos tobulinimo renginyje. Tam įtakos galėjo turėti tai, jog nebuvo sudaryto palankios sąlygos dalyvauti šiuose renginiuose, o taip pat šie pedagogai nurodė, jog jiems netiko renginių laikas. Dažniausiai tai buvo tie pedagogai, kurie studijuoja universitetuose. 29 proc. pedagogų pažymėjo, jog tik 1 kartą dalyvavo šiuose renginiuose. Šie pedagogai nurodė, jog kvalifikaciniai renginiai šiais metais neatitiko jų poreikių, renginių temos nebuvo jiems aktualios. Šios priežastys ir nulėmė tokį menką pedagogų susidomėjimą kvalifikacijai skirtais renginiais. Šie pedagogai pažymėjo, jog būtina atkreipti dėmesį į pedagogams organizuojamų seminarų kokybę. Jie pastebėjo, jog seminarų ir kursų lektoriai nėra pakankamai kompetentingi. Siūlė seminarus dažniau vesti pedagogams praktikams, o ne lektoriams, kurie išmano tik teorinius dalykus. Buvo pastebėta, jog daugelio šiais metais organizuotų seminarų metu pateikta medžiaga kartojosi, buvo jau girdėta prieš tai buvusiame seminare. Pedagogai siūlė tobulinti seminarų organizavimo tvarką, ieškoti pakankamai kompetentingų lektorių, sudaryti autorines sutartis su jais. Daugiausia pedagogų, t.y. 40 proc, pažymėjo, kad šiuose renginiuose lankėsi 2 kartus. Šie pedagogai pažymėjo, jog vykdo pedagogų atestacijos nuostatų reikalavimus. Taip pat jie teigė, jog organizuojami seminarai nebuvo jiems priimtini ir naudingi, todėl jie nebuvo aktyvūs kvalifikacinių renginių dalyviai. 24 proc. respondentų seminaruose ir kursuose apsilankė 3 ir daugiau kartų per šiuos mokslo metus. Daugelis jų teigė, jog siekia tobulinti savo asmenybę, juos sudomino kvalifikacijos renginių temų naujumas ir aktualumas, o taip pat nemažai įtakos turėjo ir vadovybės skatinimas. Šie pedagogai nurodė, jog jie šiais mokslo metais siekia atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai.



32 pav. Priežastys, nulėmusios pedagogų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. (proc.)

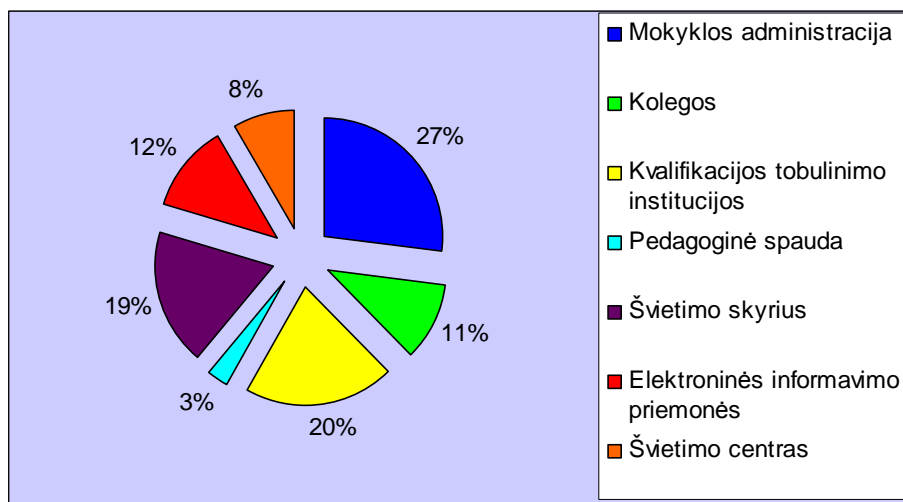
Respondentų apklausa parodė, jog daugelis pedagogų dalyvaudami kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose siekia tobulinti savo asmenybę. Tai pažymėjo 23 procentai respondentų. Tačiau 21 proc. respondentų nurodė, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvauja tik dėl to, jog vykdo pedagogų atestacijos nuostatas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog šie pedagogai nėra suinteresuoti savo tobulėjimu. 11 proc. respondentų dalyvavo dėl to, jog siekia atestuoti aukštesnei kvalifikacinei kategorijai. Šie pedagogai taip pat vykdo pedagogų atestacijos nuostatas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogai nėra suinteresuoti savo nuolatiniu ugdymu. Bet gal tam įtakos turi ir tai, jog kvalifikaciniai renginiai ne visuomet atitinka pedagogų poreikius. Dažnai pedagogai nurodo, jog kvalifikaciniai renginiai nėra kokybiški, ypač pedagogai yra nepatenkinti lektoriais ir kvalifikacinių renginių temomis. Net 12 proc. respondentų pažymėjo, jog kvalifikaciniai renginiai neatitiko jų poreikių. 11 proc. respondentų pažymėjo, jog buvo netinkamas renginių laikas. Dažniausiai kvalifikaciniai renginiai yra organizuojami pedagogų darbo metu. Todėl jie ne visuomet turi galimybę juose dalyvauti, nes dalyvavimas renginiuose darbo metu netenkina ir mokyklų vadovų. Taip pat respondentų apklausa parodė, jog mokyklų vadovai nesistengia skatinti pedagogų dalyvauti kvalifikaciniuose renginiuose. Nes tik 4 proc. respondentų tai pažymėjo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogų dalyvavimas kvalifikaciniuose renginiuose nėra populiarus vadovu tarpe. Nes mokyklų vadovai ne visuomet turi galimybę užtikrinti kokybišką ugdymo procesą mokyklos mokiniams, kai pedagogai yra išvykę. Tai ir yra pagrindinė priežastis, nulėmusi tokį pasyvų vadovų požiūrį.



33 pav. Seminarų pasirinkimas pagal trukmę. (proc.)

Apklausa parodė, jog didžiausia paklausa yra tų seminarų, kurie yra trumpesni. Net 58 proc. pedagogų nurodė, jog jie dažniausiai dalyvauja 1 dienos seminaruose. Tam įtakos gali turėti ir asmeniniai pedagogų interesai, taip pat ir vadovų požiūris, o gal ir finansavimo klausimas. Pedagogai pabrėžia, jog jiems patinka konkretumas ir tikslumas šiuose seminaruose. Ir jie skeptiškai vertina ilgesnės trukmės seminarus. Vienos dienos seminarai labiau priimtini ir mokyklų

vadovams, kadangi tai padeda lengviau išspręsti mokinių užimtumo klausimą, kai mokytojas yra išvykęs. Tačiau aiškiai matyti, jog pedagogų tarpe paklausūs yra ir ilgesnės trukmės bei tęstiniai seminarai. Jie pastebi, jog dažniausiai šie seminarai būna naudingesni, jų metu yra pateikiama daugiau informacijos, o taip pat jie yra kokybiškesni. Visiškai suprantama, jog mokyklų vadovai dažniausiai nelenkė išleisti pedagogų į ilgesnės trukmės seminarus. Vis dėl to daugelis pedagogų, nesvarbu kokie seminarai jiems yra priimtini, pabrėžia, jog būtina tobulinti ir gerinti seminarų bei kursų kokybę. Galima daryti prielaidą, jog kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai netenkina šiuolaikinio pedagogo poreikių, nesuteikia jam galimybės visapusiškai ugdytis. Gali būti, jog neinformatyvūs ir nekokybiški kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra todėl, jog jų organizavimui trūksta pakankamai lėšų. Tad siekiant išspręsti šią problemą, reikėtų sudominti pačius pedagogus ir skatinti juos organizuoti ir vesti renginius, kurie labiau reikalingi jų kolegoms. O taip pat būtų naudinga kasmet atlikti pedagogų apklausą, kurios metu sužinotume, kiek ir kokių seminarų reikia. Tik taip būtų įmanoma patenkinti mokytojų poreikius.



34 pav. Informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius pateikiančios institucijos. (proc.)

Respondentų apklausa parodė, jog pedagogai yra pakankamai informuojami apie organizuojamus kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius. Daugiausia informacijos pateikia mokyklos administracija, tai pažymėjo net 27 proc. respondentų. Tai rodo, jog mokyklos vadovai rūpinasi savo personalo kvalifikacijos tobulinimu ir stengiasi pateikti kuo išsamesnę informaciją. Nemažai informacijos šiuo klausimu pedagogams teikia švietimo skyrius ir kvalifikacijos tobulinimo institucijos. Matyti, jog pedagogai linkę naudotis ir naujausiomis technologijomis, kurių dėka jie taip pat gauna nemažai informacijos.

6 lentelė

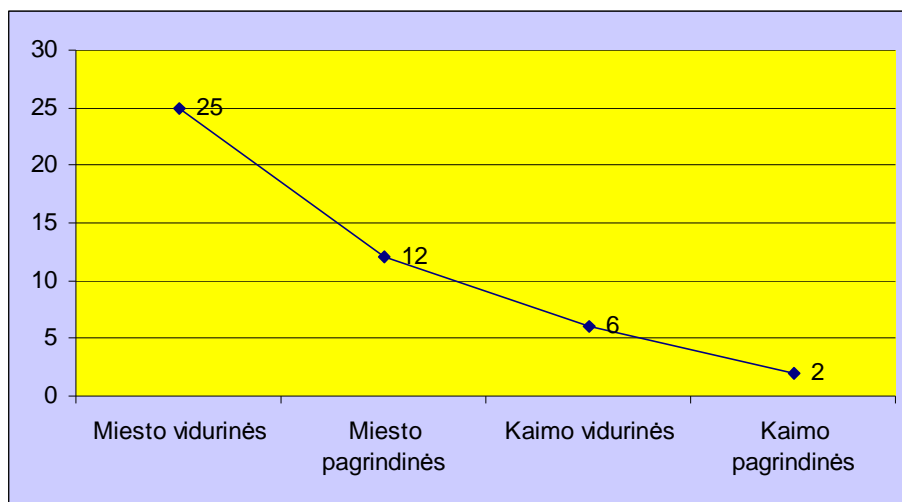
Tobulinimosi formų įvairovė mokyklose

Tobulinimosi formos	Miesto	Miesto	Kaimo	Kaimo	Viso
	vidurinė	pagrindinė	vidurinė	pagrindinė	
Seminarai, kursai	43	44	44	44	175
Lankymasis kolegų pamokose	16	15	23	18	72
Formalios, neformalios diskusijos	14	13	5	9	41
Bendrų projektų kūrimas	25	12	6	2	45
Naujų kompetencijų ugdymo kursai	6	3	-	1	10
Tyrimai klasėse ir aptarimas	7	2	-	1	10
Dalykinės – pažintinės ekskursijos	21	13	2	2	38
Probleminės grupės	1	1	-	-	2
Profesinio tobulinimo dienos	1	2	-	-	3
Metodinė diena	11	9	1	1	22
Mokymo medžiagos rengimas	19	4	1	1	25
Studijų grupės	14	-	1	-	15
Teorinis informacijos kaupimas ir pristatymas	6	3	-	-	9
Savišvieta	26	32	23	42	123
Nuotolinis mokymasis	3	1	-	1	5
Stažuotės kitoje švietimo įstaigoje	1	1	-	-	2
Mokymasis darbo vietoje	9	5	2	5	21

Po pedagogų apklausos paaiškėjo, jog populiariausios tobulinimo formos mokyklose yra: seminarai, tai pažymėjo 175 pedagogai (t.y. 98 proc.), savišvieta nurodė 123 pedagogai (t.y. 69 proc.), lankymasis kolegų pamokose nurodė 72 pedagogai (t.y. 41 proc.). Tai rodo, jog pedagogams yra dažniausiai siūlomos tradicinės tobulėjimo formos. O gal būt ir patiems pedagogams šios tradicinės tobulinimosi formos yra priimtinesnės ir patiems pedagogams. Lyginant kaimo ir miesto mokyklas, galime pamatyti ryškių skirtumų. Kaimo mokyklose, tiek pagrindinės, tiek vidurinės pagrindinės tobulinimosi formos yra būtent šios trys minėtosios. Matyti, jog visos kitos pateiktos tobulinimosi formos yra nepopuliarios ir mažai naudojamos, o kai kurios yra visiškai nepriimtinos. O štai miesto mokyklose galime išvengti atvirkštinę situaciją. Matome, jog šiuose mokyklose yra populiarius projektų kūrimas, formalios ir neformalios diskusijos, mokymo medžiagos rengimas, studijų grupės, metodinės dienos, dalykinės – pažintinės ekskursijos. Taigi, miesto mokyklos yra labiau atviros naujovėms. Šių mokyklų pedagogai, siekdami visapusiškai tobulėti ir ugdytis, išbando kuo įvairesnes tobulinimosi formas. Manau, jog didelę įtaką šiam procesui turi ir mokyklų

vadovai, siekiantis sudaryti kuo palankesnes sąlygas savo personalo ugdymui. Tobulinimosi formų įvairovė padeda atskleisti kiekvieno darbuotojo privalumus ir trūkumus, kurie ir išryškėja tobulinimosi proceso metu. Vadovas gali įvertinti savo personalo turimą kvalifikaciją. Taip pat didelės reikšmės turi ir kiekvienoje mokykloje vykdoma kvalifikacijos tobulinimo politika. Tobulinimosi formų įvairovė – puiki priemonė, padedanti gerinti kvalifikacijos tobulinimo sistemą, šalinti jos trukumus. Pedagogai pažymi, jog ypač jie pasigenda dalykinių – pažintinių ekskursijų, galimybės stažuotis kitoje švietimo įstaigoje ar net kitoje šalyje. Jų manymu, išvysti kitų šalių pedagogų sukauptą patirtį būtų pravartu ir naudinga. Tačiau kol kas tą galima padaryti, tik savomis lėšomis. Šios srities seminarai ir kursai nėra finansuojami švietimo įstaigų, todėl ir dalyvauti juose gali nevisi norintys pedagogai.

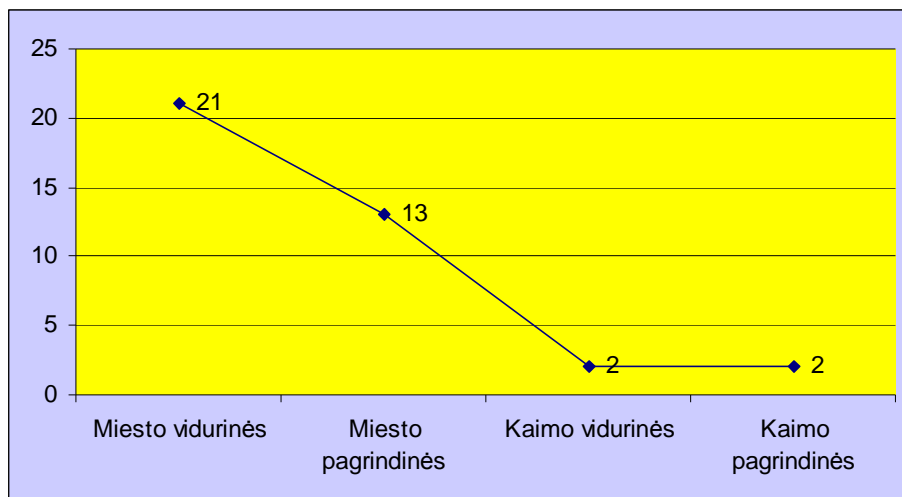
Taigi, tobulinimosi formų įvairovę mokyklose nulemia ne tik vadovų ar pedagogų požiūriai. Manau, kad tam įtakos gali turėti ir personalo darbuotojų skaičius mokyklose ir jų turimos motyvacijos stiprumas visapusiškai tobulėti.



35 pav. Bendrų projektų kūrimas kaimo ir miesto vidurinėse ir pagrindinėse mokyklose.(proc.)

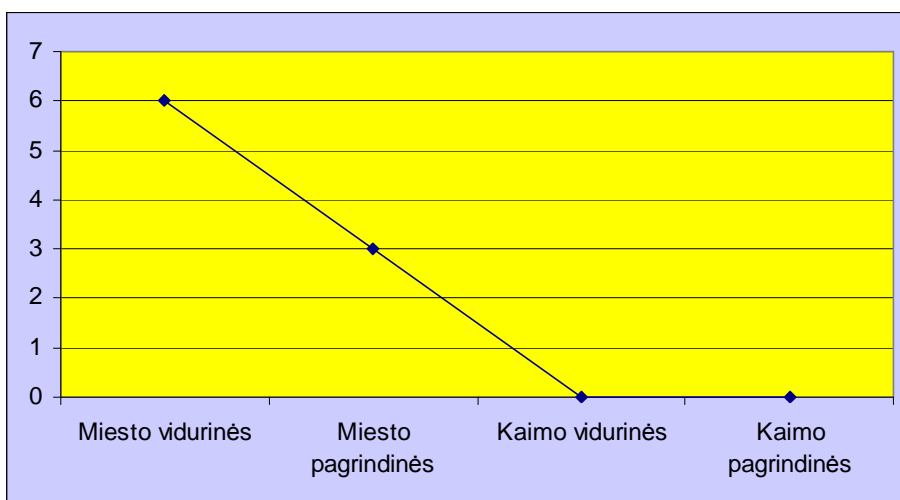
Projektinis darbas pastaruosiu metu tapo populiarus įvairiuose srityse. Projektų kūrimas yra viena iš tobulinimosi formų, skirtų pedagogams. Respondentų apklausa parodė, jog ši tobulinimosi forma ne visuose mokyklose yra populiarūs ir priimtina. Aiškiai matyti, jog miesto mokyklose ji yra daug populiareesnė už kaimo mokyklas. Net 25 (tai yra 56 proc.) miesto vidurinių mokyklų pedagogų pažymėjo, jog projektų kūrimas yra pakankamai populiarūs tobulinimosi forma. Perpus mažiau miesto pagrindinių mokyklų pedagogų, 12 (tai yra 27 proc.) nurodė, jog jų mokyklose ši tobulinimosi forma yra dažnai naudojama. Kitokia situacija yra kaimo vidurinėse ir pagrindinėse mokyklose. Tik 6 (tai yra 13 proc.) kaimo vidurinių mokyklų pedagogų pažymėjo, jog jų mokyklose ši tobulinimosi forma yra populiarūs. Kaimo pagrindinių – tik 2 pedagogai (tai yra 4 proc.). Tokie rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog kaimo mokyklose yra priimtinos tradicinės tobulinimosi

formos. Taip pat tokiems apklausos rezultatams galėjo įtakos turėti ir tai, jog kaimo mokyklose yra sunkiau organizuoti bendrų projektų kūrimą, kadangi juose dirba mažesnis skaičius pedagogų, nei miesto mokyklose. O taip pat tam įtakos gali turėti ir tai, jog kaimo mokyklų pedagogai nėra pakankamai aprūpinti metodine literatūra ir naujausiomis technologijomis.



36 pav. Dalykinės - pažintinės ekskursijos kaimo ir miesto pagrindinėse bei vidurinėse mokyklose (proc.).

Respondentų apklausa parodė, jog miesto mokyklose yra populiareesnės dalykinės -pažintinės ekskursijos, nei kaimo mokyklose. 21 miesto vidurinių mokyklų pedagogas tai pažymėjo. 13 miesto pagrindinių mokyklų pedagogų taip pat nurodė, kad jų mokyklose ši tobulinimosi forma yra populiari. Visai kitokia situacija yra kaimo mokyklose. Tik po 2 pedagogus tai pažymėjo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog tokiai situacijai gali turėti įtakos skirtingos lėšų kiekis kaimo ir miesto mokyklose. Pedagogų tobulinimuisi skirtos lėšos yra apskaičiuojamos pagal mokinio krepšelio metodiką. Tai reiškia, kad tos mokyklos, kuriuose mokosi didesnis kiekis mokinių turi daugiau lėšų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Didesnis lėšų kiekis leidžia mokyklų vadovams paieškoti įvairesnių tobulinimosi formų jų mokyklose dirbantiems pedagogams. Dalykinių – pažintinių ekskursijų organizavimas nėra paklausus kaimo mokyklose dėl to, jog jos turi nepakankamai lėšų. Tokie apklausos duomenys dar kartą parodė, jog miesto ir kaimo mokyklų pedagogams yra sudarytos skirtingos sąlygos nuolatiniam ugdymui ir tobulėjimui.



37 pav. Teorijos kaupimas ir pristatymas kaimo ir miesto pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose.

Respondentų apklausa parodė, kad teorijos kaupimas ir pristatymas nėra populiarus tobulinimosi forma nei kaimo, nei miesto mokyklose. Tačiau miesto mokyklų pedagogų tarpe pastaruoju metu ši priemonė pradėjo populiarėti. O štai kaimo mokyklose dirbantys pedagogai nėra linkę rinkti ir kaupti teoriją, o vėliau ją pristatyti kolegoms. Tai leidžia daryti prielaidą, jog naujoms tobulinimosi formoms yra sunku nusverti tradicines, nes pedagogai linkę pasirinkti jiems įprastas tobulinimosi formas.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog nuolatiniam ugdymui kaimo ir miesto mokyklose nėra sudarytos pakankamai geros sąlygos. Taip pat pastebėjau, jog kaimo ir miesto mokyklose situacija šiuo klausimu yra skirtinga. Respondentų apklausa parodė, jog miesto vidurinių ir pagrindinių mokyklų pedagogai turi geresnes sąlygas nuolatiniam ugdymui, nei kaimo mokyklų pedagogai. Tam įtakos turi mokyklų vadovų požiūris, skirtingos finansavimo galimybės ir kt.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados:

- Nepriklausomai nuo inovacijų, technologijų, gamybos proceso kaitos, organizacijų valdymo pobūdžio, žmogus yra pagrindinis veiksnys, be kurio visi kiti elementai negalėtų idealiai funkcionuoti. Todėl įmonėms yra svarbu parinkti tinkamą ir kvalifikuotą darbuotoją, kad jis sugebėtų gerai atlikti savo darbą.

- Personalo mokymas ir nuolatinis ugdymas yra sudėtingas ir geros organizacijos reikalaujantis procesas. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant klaidas.

Metodologinės išvados:

- Anketinė apklausa pastaruoju metu tapo ypač populiari atliekant įvairius tyrimus organizacijose. Ruošiant anketos klausimus, būtina gerai susipažinti su tiriamos organizacijos specifika, teikiamomis paslaugomis, darbo ypatumais, nes tik tuomet galima tikėtis validaus tyrimo.

- Pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose atliktas tyrimas padėjo atskleisti pedagogų ugdymo galimybes ir esamas problemas švietimo organizacijoje.

Empirinės išvados:

- Personalo ugdymas tampa ypač aktualia ir reikšminga personalo valdymo dalimi. Tai patvirtino ir tyrimo metu gauti duomenys. Tiek mokyklų vadovai, tiek pedagogai pažymėjo, jog nuolatinis pedagogų ugdymas yra naudingas ir turi daug reikšmės siekiant aukštesnių darbo rezultatų.

- Pedagogų nuolatiniam ugdymui yra sudarytos geros sąlygos. Tą pažymėjo 88 proc. respondentų. Tačiau buvo pastebėta, jog ne visos galimybės šiame procese yra išnaudotos, nes pedagogų ugdymo procese vis dar iškyla įvairių sunkumų, nors mokyklų vadovai ir linkę to nepastebėti. Mokyklų vadovai labai gerai įvertina pedagogų galimybes nuolatos ugdytis.

- Kaimo ir miesto mokyklų pedagogų galimybės nuolatos tobulinti ir ugdyti savo asmenybę yra skirtingos. Tam įtakos turėjo skirtingas mokyklų finansavimas, kurį įtakoja mokinių skaičius mokyklose.

- Esama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina pedagogų poreikių, o taip pat ir neatitinka vadovų lūkesčių. Kvalifikacijos reikalavimai, keliami profesijos mokytojams, nuolat didėja, nes rinkos sąlygomis sėkminga profesinės mokyklos veikla ypač priklauso nuo jos pedagogų kvalifikacijos. Tačiau mokyklose nėra užtekinai priemonių, skirtų šiam procesui. Didesnė priemonių gausa yra miesto, o ne kaimo mokyklose.

- Vadovų pritarimas ir skatinimas nuolatos ugdytis, tobulėti yra labai svarbus reiškinys kiekvienam darbuotojui, padidina jo motyvaciją. Apklausoje metu buvo pastebėta, jog kaimo ir

miesto mokyklų vadovų požiūris į šį procesą yra skirtingas. Be to mokyklų vadovai nelinkę skatinti savo pavaldinių nuolatos ugdytis, bei tobulėti. Nuolatinis ugdymas turi rūpintis pats darbuotojas.

- Mokyklose mažai dėmesio yra skiriama kvalifikacijos tobulinimo politikos formavimui. Nėra šios srities specialisto, kuris spręstų įvairias problemas ir patartų pedagogams kvalifikacijos kėlimo klausimais. Geriausia situacija šioje srityje yra miesto vidurinėse mokyklose.

- Pedagogų galimybė dalyvauti kvalifikacijai skirtuose renginiuose yra ribota. Tam įtakos turi vadovų požiūris į nuolatinį ugdymo procesą, finansavimas, renginių laikas, pedagogų požiūris, o taip pat kvalifikacinių renginių naujumas ir aktualumas. Darbo metu organizuojami renginiai yra nepriimtini mokyklos vadovams. Pedagogai ne visuomet yra patenkinti kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių kokybe. Jų teigimu naudingų seminarų ir kursų – labai mažai, seminarai nepasižymi naujumu ir aktualumu. Pastebėta, jog miesto mokyklose dirbančių pedagogų galimybės yra geresnės, nei kaimo mokyklose dirbančių pedagogų. Apklausa parodė, jog pedagogai yra pakankamai informuojami apie kvalifikacijai skirtus renginius.

- Didelė problema yra pedagogų komandiruočių, kurioms yra neskiriama pakankamai lėšų. Mokyklų vadovai neturi galimybės apmokėti visų išlaidų, todėl už kelionę turi susimokėti pats pedagogas. Todėl mokytojai dažniausiai atsisako išvykų į seminarus ar kursus, kurie yra tik dalinai apmokomi. Tai sumažina pedagogų galimybes nuolatos tobulėti.

- Tobulinimosi formų įvairovė sudaro geresnes sąlygas nuolatiniam personalo ugdymui ir tobulėjimui darbe. Buvo pastebėta, kad mokyklose yra populiariausios šios tobulinimosi formos: seminarai ir kursai, lankymasis kolegų pamokose. Miesto mokyklose tobulinimosi formų įvairovė yra didesnė, nei kaimo mokyklose.

Rekomendacijos:

- Rekomenduoti švietimo ir mokslo ministerijai nuolat tirti personalo ugdymo proceso organizavimą ir sąlygas kiekvienoje švietimo organizacijoje, nes pedagogų nuolatinio ugdymo ir mokymo poreikiai kinta. Tyrimo išvados leistų kryptingiau modeliuoti šio proceso eigą ir labiau tenkintų pedagogų ir mokyklų vadovų poreikius.

- Reorganizuoti pedagogų ugdymo finansavimo tvarką tokia kryptimi: atsisakyti mokinio krepšelio skaičiavimo metodikos, t.y. pedagogų ugdymui skirtas lėšas skaičiuoti ne pagal besimokančių mokinių skaičių mokyklose, o pagal pedagogų, dirbančių toje mokykloje, skaičių. Šios lėšos būtų skiriamos pedagogų kvalifikacijos kėlimui. Pedagogų komandiruočiams kasmet skirti ne mažiau 50 tūkst.litų (atsižvelgiant į personalo narių skaičių mokykloje), tuomet mokytojai turėtų galimybę išvykti į užsienio valstybėse organizuojamus mokymus, kursus ir seminarus. Kaimo mokyklose dirbančių pedagogų komandiruočiams skirti daugiau lėšų, kadangi jiems turi būti kompensuojama kelionė iki rajono centro, kuriame vyksta kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai. Taip pat būtina kasmet skirti bent po 10 tūkst. litų personalo ugdymui reikalingu

priemonių įsigijimui. Kaimo mokykloms reikėtų skirti po 12 tūkst. litų, kad pavyktų bent dalinai suvienodinti miesto ir kaimo mokyklų pedagogų galimybes nuolatos tobulėti.

- Įsteigti administracijos darbuotojo etatą, kuris būtų tiesiogiai atsakingas už pedagogų kvalifikacijos tobulinimą ir planavimą, persikvalifikavimą, karjerą, ieškotų galimybių papildyti personalo ugdymui skirtų priemonių bazę mokykloje, konsultuotų pedagogus įvairiais ugdymo klausimais.

- Keisti kvalifikacijai skirtų renginių organizavimo procesą, siekiant sudaryti palankias sąlygas pedagogams juose dalyvauti. Reikėtų šiuos renginius organizuoti mokiniams skirtų atostogų metu, tuomet nenukentėtų mokinių ugdymo procesas.

- Įpareigoti švietimo darbuotojus, gerinti kvalifikacijos tobulinimui skirtų renginių kokybę, organizuoti tokius renginius, kurie atitiktų pedagogų poreikius ir reikalavimus. Todėl naudinga būtų kasmet atlikti mokyklų vadovų ir pedagogų apklausą ir sužinoti, jų pageidavimus. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į lektorius atranką. Autorines sutartis sudaryti su kvalifikuotais lektoriais. Stengtis, jog pedagogams seminarus vestu lektoriai praktikai.

- Įsteigti kiekvienoje mokykloje pavaduojančių pedagogų etatų, kurie padėtų užtikrinti nenutrūkstamą mokymo procesą mokiniams, kai mokyklos pedagogai tobulina savo kompetenciją ar yra komandiruotėje. Tam turėtų būti skiriamos papildomos lėšos.

- Įpareigoti mokyklų vadovus dalyvauti seminaruose, kursuose, kurie pagerintų jų žinias personalo darbuotojų motyvacijos ir mikroklimato gerinimo organizacijoje klausimais, supažindintų su naujesnėmis tobulinimosi formomis. Tai padėtų vadovams ieškoti efektyvesnių skatinimo priemonių personalo darbuotojams nuolat tobulėti, sudarytų palankesnę darbuotojams mikroklimatą, padėtų pakeisti tradicines tobulinimosi formas naujesnėmis, įvairesnėmis. Šie dalykai yra pagrindinė prielaida, padėsianti užtikrinti geresnę pedagogų darbo ir nuolatinio ugdymosi kokybę.

- Rekomenduoti pedagogams susidaryti individualius ugdymo planus penkių metų laikotarpiui. Kiekvienas pedagogas nurodytų sritis, kuriuose jo manymu jis turi tobulinti savo kompetenciją, galimybę studijuoti papildomą specialybę, karjeros galimybes ir pan. Su šiais ugdymo planais turėtų būti supažindinami mokyklų vadovai. Tai padėtų jiems efektyviau planuoti darbuotojų ugdymo procesą, patenkinti jų poreikius.

- Įpareigoti mokyklų vadovus aktyviau dalyvauti įvairiuose projektuose, kurie padėtų pagerinti personalo ugdymo sąlygas, o taip pat sudarytų galimybę pritraukti papildomų lėšų šiam procesui finansuoti.

LITERATŪRA

1. Andrikienė, R.M. (2002). Pedagogų profesinės kompetencijos problemos nuolatinio mokymosi kontekste. *Mokslo darbai*.:Pedagogika, 59, p.20-33
2. Andriuščenka, J. (2005). Verslo subjekto intelektiniai ištekliai: identifikavimas, įvertinimas, valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 35, p.15-21
3. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė. p.373 – 391.
4. Bačiulis, G. (2003). Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Etapų analizė. *Personalo vadyba*. 2(54), p. – 10.
5. 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.
6. Bėkšta, A. Ir dr. Dienys, V. mokymosi visą gyvenimą memorandumo aptarimo Lietuvoje ataskaita [žiūrėta 2006-02-14]. Prieiga per internetą: http://www.laae-lssa.lt/memorandumo_ataskaita.html.
7. Beresnevičienė, D. (1995).*Nuolatinis mokymasis Lietuvoje*. Vilnius.
8. Bruzgelevičienė, R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius.
9. Bružinskas, G., Ignatavičius, S., Tamošiūnas, T. (2001) Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos kaita. *Informacinis leidinys*, 5(1200, p.21-24.
10. Butkus, F.S. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Technika. p.75
11. Commission of the European Communities. *The concrete Future objectives of Education Systems*. Report from the Commission. Brussel, 2001. [žiūrėta 2006-01-12]. Prieiga per internetą : http://europa.eu.int/comm/education/objet_en.pdf.
12. Dessler, G.(2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. p.344
13. Die Lehrerfortbildung in der Europäischen Union und in den EFTA?EWR (1995). Staaten. Brussel.p.8
14. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų atliktos Lietuvos švietimo politikos apžvalgos rekomendacijos (2002). Ateities uždaviniai ir reformos vykdymas. *Informacinis leidinys*,209155),p.9
15. European Commission. Making a European area of Lifelong Learning a reality. Communication from the Commission, 2001.[žiūrėta 2006-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.europa.eu.int/com/education/life/>
16. Europos Bendrijų Komisija. (2001). *Mokymosi visą gyvenimą Memorandumas*. Vilnius: Logotipas.

17. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
18. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
19. Garalis, A. (2004). *Besimokanti organizacija: mokymo(si) metodai ir jų taikymo galimybės*. Šiaulių universitetas. P.81-85
20. Gavėnas, G. Išsilavinę ar pamokyti darbuotojai?. Verslo banga [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3fd5aee6a6f04>
21. Grigas, R. (1993). *Personalo organizavimo Vakaruose bruožai ir mes*. Vilnius, p.19
22. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
23. Illeris, K. (2003). *Žvilgsnis į suaugusiųjų mokymosi motyvaciją*. Vilnius.
24. Jucevičienė, P. (1997). *Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos*. Kaunas.
25. Juniavičiūtė, L. (1999). Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai. *Informacinis leidinys*, 29-30 (84-85), p.15
26. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
27. Kolegijos nutarimas „dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos kaitos“ Nr.39 (1998). *Informacinis leidinys*, 47-49, p.2
28. Laurinčiukienė, L. (2003). Kokia pedagogų tobulėjimo sistema efektyvi? Švietimo naujienos [internete]. [žiūrėta 2006-05-05]. Prieiga per internetą: <http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=84>
29. Laurinčiukienė, L. (2003). Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo permainų programa. [žiūrėta 2006-02-03]. Prieiga per internetą: <http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=520>
30. Laužackas, R.(2002). Žinių visuomenės iššūkiai ir profesijos mokytojų tęstinis mokymasis. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr.4, VDU. Kaunas: Morkūnas ir Ko.
31. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. - Kaunas: Šviesa. p.178
32. Leontjeva, L., Lesnikov-Rubliov, A. (2003) *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.27, p.176
33. Lietuvos respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. (19980.*Informacinis leidinys*, 27(33), p.1-5
34. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo plėtotės centras. (2003). *Lietuvos švietimas 2002*. Vilnius: Žara.

35. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo Įstatymas. [žiūrėta 2006-05-02].
Prieiga per internetą: http://smm.lt/kiti/sv_istatymas.doc.
36. Lietuvos suaugusiųjų švietimo sistemos koncepcija.(1993). Vilnius: Leidybos centras.
37. Lietuvos ūkio plėtros iki 2015 metų strategijos. [žiūrėta 2006-04-24]. Prieiga per internetą:
<http://www.ekm.lt/catalogs/33/strategijos/galutine020618.doc>.
38. Martinkus, B. Sakalas, A. Savanevičienė, A. (2000). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. - Kaunas: Technologija.
39. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai.
40. Mets, T. (2002). Mokymusi grįsta vystymosi strategija: Estijos kompanijos pavyzdys.
Organizacijų vadyba: sistemų tyrimai. 23, p. 93
41. Misevičius, V. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas. p.170
42. Mokyklų tobulinimo programa (2002). [žiūrėta 2006-04-12]. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/old/pb_index.htm.
43. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
44. Petkevičiūtė, N. (2002). Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose.
Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 22, p.32.
45. Pedagogų atestacijos nuostatai. [žiūrėta 2006-02-04]. Prieiga per internetą:
Http://www.skvc.lt/old/wwwskvc/profes_rengim.htm
46. Pedagogų profesinės raidos centro veiklos strategija 2002-2008 metai. {žiūrėta 2006-04-05]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt/apie/kryptys.html>
47. Pedagogų profesinis tobulėjimas: problemos ir perspektyvos (2001). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų vadovų rekomendacijos. *Informacinis leidinys*, 5 (120), p.6
48. Rimgailienė, Z. Švietimo projektams - daugiau kaip 100 mlj. litų. [žiūrėta 2006-02-04].
Prieiga per internetą: <http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=507>
49. Ruth, A., (2004). Mokymasis Estijos organizacijose ir veiksniai įtakojantys šį procesą.
Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 31, p.16-17
50. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
51. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
52. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda
53. Stačiokas, R., Rimas, J. (2002). Sisteminio požiūrio svarba vietos savivaldos socialinės-ekonominės raidos tyrimams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 22, p. 229-231
54. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
55. Stoner, J.A.F. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 432 – 456

56. Švietimo gairės 2003-2012 metai. Projektas. (20020. Vilnius, p.154
57. Tamašauskienė, Z. (2002). *Žmogiškasis kapitalas ir investicijų į jį optimalios apimties nustatymo modeliai*. Šiaulių universitetas. p.101-103
58. Torokoff, M., Mets, T. (2005). Besimokanti organizacija ir mokymasis organizacijoje: darbo kokybės gerinimo koncepcija mokykloje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 35, p. 215
59. Totoraitis, R. (2001). Mokymosi visą gyvenimą kultūra. *Informacinis leidinys*, 15(120), p.5.
60. Tumaitė, D. *Personalo mokymas: ypatumai ir problemos*. [žiūrėta 2006-04-25] Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>
61. Ulmytė, S., Skunčikienė, S. (2002). *Investicija į žmogiškąjį kapitalą*. Šiaulių universitetas. P.71-73
62. Valuckienė, M. (2003). Darbuotojų mokymas: mada ar būtinybė? *Personalo vadyba*.2 (54), p.22-25
63. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. [žiūrėta 2006-03-12]. Prieiga per internetą: <Http://www.smm.lt/kiti/strategija2003-12.doc>.
64. Venna, Y., Nedergaard Joergen, N. (2001). *Viešojo administravimo darbuotojų mokymo poreikių analizės metodai*. [žiūrėta 2006-03-26]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs/owa-bin/owarepl/inter/owa/U0092107.doc>
65. Vilimienė, R. (2000). Naujos tendencijos, naujos iniciatyvos suaugusiųjų švietime. *Savišvieta*, 2, p.9-10
66. Želvys, R. (1998). *Švietimo reformų dėsninumas. Švietimo reformos: švietimo studijos*, 4. Vilnius: Leidybos centro poligrafinių paslaugų įmonė.
67. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
68. *Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas*. [žiūrėta 2006-03-25]. Prieiga per internetą: http://www.moku.lt/darbai/moku.lt_darbuotoju_mokymas_ir_kv_kelimas.
69. *Investicija į darbuotoją*. Verslo banga [žiūrėta 2006-05-02]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3f2a222674fb7?vbanga2=13f5e729ada9f38533fc5806c2d6a81b>
70. *Savokos, papildančios pagrindinio ugdymo bendrąsias technologijų programas*. [žiūrėta 2006-03-04]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt/naujienos/Techsav.pdf>
71. Planavimas. *Vikipedija: Laisvoji enciklopedija* [žiūrėta 2006-04-25]. Prieiga per internetą: <http://lt.wikipedia.org/wiki/Planavimas>.

PRIEDAI

ANKETA MOKYKLOS VADOVAMS

Gerbiamas respondente,

Viena iš prioritetinių besimokančios visuomenės vystymosi sričių – nuolatinis pedagogų ugdymas, kuriam reikia sudaryti kuo palankesnes sąlygas.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Inga Bučienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti pedagogų ugdymosi galimybes pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose, geriau pažinti pedagogų lūkesčius. Todėl kreipiuosi į Jus, prašydama atsakyti į keletą klausimų. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. **Atsakymą įrašykite arba pažymėkite: ×**

Jūs manote, kad pedagogų nuolatinis ugdymas: →

- Labai naudingas
 Naudingas
 Iš dalies naudingas
 Nenaudingas
 Neturiu nuomonės

Ar pakankamai skiriama dėmesio pedagogų ugdymui Jūsų mokykloje? →

- Taip Ne Nežinau

Ar jūsų manymu užtenka 5 dienų per metus pedagogų kvalifikacijos tobulinimui? →

- Taip Ne Nežinau

Ar Jūsų mokykloje sudarytos geros sąlygos nuolatiniam pedagogų tobulinimui ir ugdymui? →

- Taip Ne Nežinau

Ar suteikiate galimybę išvykti į kursus ir seminarus pedagogams, kurie jau yra išnaudoję 5 dienas kvalifikacijos tobulinimui? →

- Taip Ne Kartais

Ar seminarai, kursai pedagogams organizuojami darbo metu Jūsų nuomone: →

- Trukdo užtikrinti kokybišką mokinių ugdymo procesą
 Yra naudingi pedagogams
 Nesukelia jokių sunkumų, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymo procesą
 Turėtų būti organizuojami kitu laiku
 Kita (įrašykite)
-

Ar skatinate savo mokyklos mokytojus nuolatos tobulintis? →

- Taip Ne

Kokias skatinimo ir motyvavimo priemones tam tikslui naudojate: (jei prieš tai klausimą atsakėte neigiamai, pateikti atsakymų nereikia) →

.....
.....

.....
.....

.....
.....

Jūs vertinate tą pedagogą, kuris: →

Veiklus, nuolatos tobulėjantis

Tobulinasi tik tiek, kiek reikalauja atestacijos nuostatos

Pasyviai žiūri į nuolatinį ugdymą

Stengiasi išvengti kursų ir įvairių seminarų

Kita

Ką norėtumėte pakeisti dabar esančiame pedagogų ugdymo procese? →

.....
.....

.....

2 priedas

ANKETA PEDAGOGAMS

Gerbiamas respondente,

Viena iš prioritetinių besimokančios visuomenės vystymosi sričių – nuolatinis pedagogų ugdymas, kuriam reikia sudaryti kuo palankesnes sąlygas.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantė Inga Bučienė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti pedagogų ugdymosi galimybes pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose, geriau pažinti pedagogų lūkesčius. Todėl kreipiuosi į Jus, prašydama atsakyti į keletą klausimų. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus.

Anketa yra anoniminė (nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia). Jūsų atsakymai niekur nebus skelbiami pavieniui. Skelbsiu tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis. Atsakykite kiekvieną klausimą taip, kaip Jums atrodo. **Atsakymą įrašykite arba pažymėkite:** ×

Jūsų lytis

Moteris

→

Vyras

Jūsų amžius (įrašykite) →

..... m.

Jūs dirbate →

Miesto pagrindinėj mokykloje

Kaimo pagrindinėj mokykloje

Miesto vidurinėje mokykloje

Kaimo vidurinėje mokykloje

Kiek metų dirbate pedagoginį darbą: (įrašykite) →

..... m.

Jūsų išsimokslinimas: →

Aukštesnysis (pedagoginis profilis)

Aukštasis (pedagoginis profilis)

Aukštasis (ne pedagoginis profilis)

Jūs šiuo metu mokotės: →

Aukštojoje mokykloje (bakalauro studijos)

- Aukštojoje (magistro studijos)
- Aukštojoje (doktorantūros studijos)
- Persikvalifikuojate

Kokį dalyką dėstote: (įrašykite) →

nesimokote
.....

Jūsų profesinė kvalifikacinė kategorija: →

.....
 Neatestuotas

- Mokytojas
- Vyr. mokytojas
- Mokytojas metodininkas

Jūs manote, kad pedagogų nuolatinis ugdymas: →

- Mokytojas ekspertas
- Labai naudingas

- Naudingas
- Iš dalies naudingas
- Nenaudingas

Ar esate patenkintas (-a) šiuo metu esančia pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi sistema: →

- Neturiu nuomonės
- Labai patenkintas (-a)

- Patenkintas (-a)
- Nepatenkintas (-a)
- Neturiu nuomonės

1. Ugdymosi galimybes mokykloje

Ar jūsų mokykloje tarp darbdavio ir profesinės sąjungos yra sudaryta kolektyvinė sutartis? (jei atsakėte Ne, sekantį klausimą praleiskite ir atsakinėkite į kitus klausimus) →

- Taip
- Ne

Ar Jūsų mokyklos kolektyvinė sutartis palanki pedagogų kvalifikacijos tobulinimui (tiek trumpalaikiam, tiek ilgalaikiam)? →

- Palanki
- Iš dalies palanki
- Nepalanki
- Nežinau

Ar Jūsų mokykloje sudarytos geros sąlygos nuolatiniam pedagogų tobulinimui ir ugdymui? →

- Taip
- Ne
- Nežinau

Nurodykite priemones, kurios yra Jūsų mokykloje, siekiant sudaryti palankias sąlygas pedagogų kvalifikacijos tobulinimuisi: (pažymėkite visus tinkančius atsakymus) →

- Yra reikiamos literatūros
- Vyksta profesinio tobulinimo renginiai
- Sudaromos sąlygos įgytas žinias taikyti praktiškai

- Mokytojai dalijasi nauja patirtimi
- Skatinami pedagogai atlikti savo veiklos tyrimus
- Organizuojamas kolegų pamokų stebėjimas
- Vadovų pritarimas ir skatinimas
- Galimybė naudotis naujausiomis technologijomis
- Yra asmuo, padedantis planuoti kvalifikacijos tobulinimą

Aiški kvalifikacijos tobulinimo politika mokykloje

Sudarytos sąlygos dalyvauti kursuose, seminaruose

Ar jūsų manymu užtenka 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimui? →

Taip Ne Nežinau

Ar turite galimybę išvykti į seminarus ar kursus, jei esate išnaudojęs visas 5 dienas, skirtas kvalifikacijos tobulinimui? →

Taip Ne Kartais

Ar neiškyla problemų dalyvauti seminaruose ar kursuose, kurie organizuojami Jūsų darbo metu? →

Taip Ne Kartais

Pažymėkite veiksnius, kurie Jūsų manymu labiausiai trukdo mokytojams plėtoti kompetenciją Jūsų mokykloje. →

Nesudaromos palankios sąlygos išvykti į seminarus, kursus

Vadovas nevertina mokytojo kaip asmenybės

Nesprendžiamos besitobulinančio mokytojo problemos

Kompetencijos tobulinimui neskiriama pakankamai lėšų

Vadovas pats nesitobulina

Vadovas neskatina tobulintis

Nesudaromos sąlygos stebėti kolegų pamokų

Nesitobulina kolegos

2. Kvalifikacijos tobulinimo(si) motyvacija, aktyvumas, formos

Kiek kartų šiais mokslo metais dalyvavote kvalifikaciniuose renginiuose? →

Nedalyvavau nė karto

Vieną kartą

Du kartus

Tris ir daugiau kartų

Kas įtakojo tokį Jūsų dalyvavimą kvalifikaciniuose renginiuose šiais mokslo metais? →

- Siekiate tobulinti savo asmenybę
- Siekiate atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai
- Vykdoma pedagogų atestacijos nuostatų reikalavimus
- Kvalifikaciniai renginiai neatitiko mano poreikių
- Kvalifikacinių renginių temų naujumas, aktualumas
- Dalyvaujate todėl, kad kiti dalyvauja
- Vadovybės skatinimas
- Netinkamas renginių laikas
- Nebuvo sudarytos palankios sąlygos dalyvauti
- Finansavimo stygius
- Kita (įrašykite)

Pagal trukmę prioritetą skiriate kursams ir seminarams: →

- Vienos dienos
- Dviejų dienų
- Trijų dienų
- Penkių dienų
- Tęstiniai (2-3 seminarai po 3 dienas)
- Trumpesni seminarai man priimtinesni

Kas įtakoja tokį Jūsų kursų ir seminarų trukmės pasirinkimą? →

- Vadovybės požiūris
- Asmeninės problemos
- Ilgesnės trukmės seminarai – naudingesni
- Finansavimas
- Kita (įrašykite)

Iš kur sužinote apie kvalifikacijos tobulinimo renginius? (galite pažymėti kelis atsakymo variantus) →

- Mokyklos administracijos
- Kolegų, bendradarbių
- Kvalifikacijos tobulinimo institucijų

- Vietinės spaudos
- Pedagoginės spaudos
- Švietimo skyriaus
- Elektroninių informavimo priemonių
- Švietimo centro
- Kita (įrašykite)

Kurios tobulinimosi formos dažniausios Jūsų mokykloje? (galite pažymėti kelis atsakymo variantus)

→

- Seminarai
- Lankymasis kolegų pamokose
- Formalios ir neformalios diskusijos
- Bendrų projektų kūrimas
- Naujų kompetencijų ugdymo kursai
- Tyrimai klasėse ir aptarimas
- Dalykinės-pažintinės ekskursijos
- Probleminės grupės
- Profesijos tobulinimo dienos
- Metodinė diena
- Mokymo medžiagos rengimas
- Studijų grupės
- Teorinis informacijos kaupimas ir pristatymas
- Savišvieta
- Nuotolinis mokymasis
- Stažuotė kitoje švietimo įstaigoje
- Mokymasis darbo vietoje

Maloniai prašyčiau pateikti pasiūlymų arba pastabų dėl pedagogų ugdymo. →

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

3 priedas

PAGRINDINIŲ DARBE VARTOJAMŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Žodynėlio tikslas – pateikti šiame kvalifikaciniame magistro darbe pavartotus terminus, bei labiausiai paplitusius apibrėžimus, nes vartojant abipusiai suprantamus žodžius sukuriamas pagrindas keistis faktais ir idėjomis.

A

Anketavimas – kai apklaustieji iš esmės tuo pačiu metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus, kuriuos į visumą jungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą (pagrindinės metodo rūšys: anketinė apklausa, socialinis interviu, testas). (Merkys, 1999a; Kardelis, 2002.)

Anonimiškumas – kai tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleidžia nustatyti tiriamųjų tapatybės (tai garantuoja anketos be vardų ir užsiėmimo detalių). (Matulionis, 2001)

F

Formalusis mokymasis - vyksta švietimo ir mokymo įstaigose. Besimokantieji gauna pripažintus diplomus ir kvalifikacijas. (Vilimienė, 2000)

I

Informalusis mokymasis – tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. (Vilimienė, 2000)

K

Karjera – tai darbuotojo pareigybių / darbo vietų raida įmonėje. (Sakalas, 2001)

Kompetencija - ne siauros dalykinės kvalifikacijos, o žmogaus galimybės aktyviai veikti visuomeniniame gyvenime, plėtoti kultūrą, sugebėti atsakyti į naujus pomodernaus pasaulio raidos iššūkius ir pokyčius. (Petkevičiūtė, 2002)

M

Mokymasis – sąmoninga asmens veikla siekiant pažinimo. (Mets, 2002)

Mokytojų kvalifikacija – vienas svarbiausių ugdymo kokybės veiksnių. (Petkevičiūtė, 2002)

Motyvacija – tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. (Šavareikienė, Dubinas, 2003)

Motyvas – skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas. (Šavareikienė, Dubinas, 2003)

N

Neformalus mokymasis vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Neformalusis mokymas gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali užsiimti pilietinės visuomenės organizacijos ir grupės (pvz., profsąjungos, politinės partijos), taip pat organizacijos bei tarnybos, įkurtos formalioms sistemoms papildyti. (Vilimienė, 2000)

O

Objektyvumas, kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja tai, kad tyrinėtojo asmenybė nedaro įtakos matavimo procedūrai bei rezultatams, kitaip tariant, neiškreipia jų sąžiningumo (lygių teisių suteikimas). (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999a;)

P

Pedagogu kvalifikacijos tobulinimas – tai suma priemonių ir žinojimų, kurie skatina pedagogų aktyvumą ir nukreipia į tolesnį žinių, įgūdžių, profesinių gebėjimų analizę ir gerinimą. (Želvys, 1999)

Personalo ugdymas – tai vienas iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į jos darbuotojų tikslus. (Tamašauskienė, 2002)

Pilotinis matavimas – pirmasis testo pateikimas respondentams, išryškinantis testo validumą. (Merkys, 1995)

R

Reliabilumas - metodologinė charakteristika, atsako į klausimą kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę bei argumentuoja matavimo tikslumo laipsnį. (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999a;)

Reprezentatyvumas - kaip metodologinė charakteristika, tikimybiškai argumentuoja imties duomenų ekstrapoliacijos generalinės aibės pagrįstumą. Reprezentatyvumas atsako į klausimą, ar galima ir kaip tiksliai galima dalies objektų matavimo rezultatus taikyti visai duotų objektų klasei. (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999a;)

Rezervas (aukštesnėms valdymo pareigoms eiti) – tai darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamą procedūrą iš labiausiai pasižymėjusių ir perspektyviausių įmonės darbuotojų, turinčių organizacinių gabumų ir polinkių vadovauti, jaučiančių atsakomybę visuomenei ir įmonei, kartu labai kompetentingų, disciplinuočių ir iniciatyvių, kūrybiškai aktyvių. (Sakalas, 2001)

U

Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas. (Barkauskaitė, 2001)

V

Validumas - kaip metodologinė charakteristika, argumentuoja, kad tikrai yra matuojama būtent tai, kas yra įvardyta ir reiškia tikslumą bei yra argumentuojamas interpretacijos ir koreliacinės analizės pagrindu. (Jovaiša, 1975; Merkys, 1999a;)