

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

VIDA STONČAITIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTRA ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOJE: SKUODO RAJONO GIMNAZIJŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Vida STONČAITIENĖ

**KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTRA ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOJE: SKUODO RAJONO GIMNAZIJŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešojo administravimo (N700) studijų kryptis

Darbo vadovė:
prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu studijų krypties magistro
kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Vida Stončaitienė (2016). **Kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra švietimo organizacijoje: Skuodo rajono bendrojo lavinimo mokyklų atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 84 p. (su priedais 110 p.).

Magistro darbe nagrinėjama kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Tema aktuali pedagogams, savivaldybės administracijai ir visiems rajono gyventojams. Darbo tikslas – ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtrą Skuodo rajono bendrojo lavinimo mokyklose ir numatyti galimas tobulinimo kryptis.

Teorinėje darbo dalyje analizuojama, kaip teoriškai ir dokumentiškai apibrėžiami kvalifikacijos tobulinimo sistemos klausimai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu: žmogiškųjų išteklių samprata ir valdymo ypatumai šiuolaikinėje švietimo įstaigoje, analizuojama Lietuvoje egzistuojanti decentralizuota pedagogų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, pagrindžiama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba, analizuojami teisės aktai, reglamentuojantys žmogiškųjų išteklių valdymą ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimą.

Metodologinėje darbo dalyje pristatoma respondentų charakteristika, tyrimo metodologija.

Tiriamuojuose darbo dalyje siekiama išsiaiškinti, kokia situacija Skuodo rajono švietimo įstaigose, ar švietimo organizacijoje egzistuojanti kvalifikacijos tobulinimo sistema sudaro prielaidas plėtoti kompetencijas ir gerinti veiklos kokybę?

Remiantis tyrimo rezultatais, numatytos tobulinimo kryptys – parengtos rekomendacijos Skuodo rajono savivaldybės tarybai ir administracijai, viešosios įstaigos „Skuodo informacijos centras“ švietimo padaliniui, švietimo įstaigų administracijoms ir pedagogams.

Pagrindinės sąvokos: žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, kvalifikacija, kompetencija, decentralizacija, sistemos plėtra.

SUMMARY

Vida Stončaitienė (2016). **Development of In-Service Training System in Education Organizations: The Case of Gymnasiums in Skuodas District**. Master's Thesis. Scientific supervisor - Professor Dr Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. 84 pages (110 pages with attachments included).

The Master's thesis deals with the development of the In-service training system in the context of the management of human resources. The subject is relevant to educators, municipal administration and all the residents of the district. The aim of the thesis is to explore the development of the In-service training system in secondary schools of the Skuodas district and to identify potential areas for improvement.

The theoretical part of the thesis analyzes how the In-service training system is defined in theory and documents from the aspect of the management of human resources: the concept of human resources and management peculiarities in the modern educational institution. Also, the theoretical part analyzes the existing decentralized system of teachers' education as well as the In-service training system in Lithuania by justifying the importance of pedagogical In-service training. In addition to this, the theoretical part analyzes the legislation which regulates the management of human resources and teachers' professional development.

The methodological part of the thesis presents the characteristics of the respondents and the survey methodology.

The analytical part of the thesis attempts to find out what the situation in education institutions in the Skuodas district is, and whether the existing In-service training system in the education institutions creates opportunities for the development of competencies and improving the quality of performance.

Based on the survey results, recommendations are compiled to the Municipal Council of the Skuodas district and the administration, to the educational department within Skuodas Information Center, to the education institutions in the Skuodas district, the schools' management staff and teachers.

Key words: human resources, intellectual capital, skills, competencies, decentralization, development of the system.

TURINYS

ĮVADAS	5
I. PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTRA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE KONTEKSTE.....	8
1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir vaidmuo organizacijoje.....	8
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata šiuolaikinėje švietimo organizacijoje	12
1.4. Pedagogų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje.....	23
1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba.....	30
1.6. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo situacija ir strategija	33
II. SKUODO RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS	38
2.1 Tyrimų metodika	38
2.2. Tyrimų instrumento pagrindimas.....	39
2.3. Tyrimo imties charakteristikos	41
III. SKUODO RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTOTĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	43
3.1. Skuodo rajono savivaldybės ir gimnazijų strateginių dokumentų analizė.....	43
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	45
IŠVADOS	73
REKOMENDCIJOS	75
PRIEDAI	84

ĮVADAS

Aktualumas. Pagrindinė organizaciją veikianti jėga yra žmonės, todėl investicijos į žmogiškųjų išteklių vystymą gali padidinti organizacijos veiklos veiksmingumą, prisidėti prie visuomenės gerovės. Žmogiškojo kapitalo pagrindinė forma yra investicijos į žmonių švietimą, tai lemia jų veiklos rezultatyvumą. Švietimui šiandien skiriama ypatinga strateginė svarba. Kaip teigia V. Domarkas, J. Juknevičienė (2007), sakydami, kad žmogiškųjų išteklių panaudojimas svarbus veikloms, kad asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius, bei patys darbuotojai turi reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas. R. Kazlauskaitė, J. Bučiūnienė (2008) pažymi, kad žmogiškieji ištekliai, naudojami kartu su kitais ir efektyviai valdomi, kuria organizacijos vertę ir pabrėžia žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos svarbą. Natūralu, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų būti suprantamas kaip strateginė organizacijų veikla. Keičiantis gyvenimui, keičiasi ir žinios, o kartu ir žmogaus poreikiai, galimybės, kurioms įgyvendinti būtinas žinių ir įgūdžių bagažas. Aplinka kelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijai ir tuo pačiu reikalauja pertvarkyti kvalifikacijos kėlimo sistemas.

Nauji reikalavimai keliami ir švietimo sistemai, joje dirbančiųjų kvalifikacijai ir kompetencijai. Reikalavimus diktuoja vidiniai ir išoriniai veiksniai: globalizacija; kintančios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos; informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra; didėjantys visuomenės poreikiai ir lūkesčiai švietimui; besikeičiantis mokytojo vaidmuo mokykloje; tarptautinės švietimo praktikos tyrinėjimai ir lyginamosios studijos. Keičiasi pedagogo vaidmuo visuomenėje. Pedagogas turi būti kvalifikuotas ir kompetentingas, orientuotas į savarankiškumą ir savikritiškumą, atsakingas ir kūrybingas. Šiandien mokytojui nebeužtenka būti tik geru savo srities specialistu, supratimo ir tiesos šaltiniu. XXI a. mokytojas turi gerai orientuotis nuolat besikeičiančioje visuomenėje, suprasti politinius, ekonominius bei socialinius pokyčius, mokėti juos įvardyti ir komentuoti mokiniams bei jų tėvams (Bruzgelevičienė, 2001). Šiandieninis mokytojas turi gerai suvokti valstybės švietimo politiką, matyti europinį bei pasaulinį jos kontekstą (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Kaip teigia V. Tumėnienė, B. Janiūnaitė (2002, 2004), pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekstas sukuria iš esmės naują pedagogo veiklos erdvę, kurioje pastarasis turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų.

Tyrimo problema. Lietuvoje buvusi centralizuota valdymo sistema po 1990 m. prasidėjusių politinių pokyčių bei aktyvios švietimo reformoms šalyje buvo decentralizuota. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) buvo įtvirtinta nuostata, kad kvalifikacijos tobulinimo programos gali siūlyti aukštosios ir aukštesniosios mokyklos, kvalifikacijos tobulinimo, mokslo

centrai, o šias programas pedagogai gali laisvai pasirinkti. Decentralizacijos nuostata ir vėliau prasidėję struktūriniai pokyčiai pamažu pakeitė unifikuotą kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir turėjo bei iki šiol tebeturi esminę įtaką kintant mokytojų darbo sąlygoms.

Darytina prielaida, kad gyvenimo pokyčiai greitesni už rengiamus dokumentus ir ne visada darbuotojai spėja laiku įgyti reikiamų kompetencijų, atokiau nuo centrų gyvenantys pedagogai dažnai neturi tam galimybių. Šiuo metu egzistuojantis teisinis ir organizacinis mechanizmas nėra pakankamas, kad būtų užtikrintas tinkamas ir sklandus kvalifikacijų tobulinimas. Kyla probleminiai klausimai: kokia žmogiškųjų išteklių valdymo strategija sukurta Skuodo rajone? Kokia Skuodo rajono bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo situacija, kokie probleminiai aspektai ir plėtros galimybės?

Tyrimo problemą galima atskleisti atsakant į šiuos probleminius klausimus:

- Kaip teoriškai ir dokumentiškai apibrėžiami kvalifikacijos tobulinimo sistemos klausimai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu?
- Kaip švietimo organizacijoje egzistuojanti kvalifikacijos tobulinimo sistema sudaro prielaidas plėtoti kompetencijas ir gerinti veiklos kokybę?
- Kokia situacija Skuodo rajono švietimo įstaigose kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizacijos sąlygomis.

Hipotezė. Vyksta decentralizuotos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra, tačiau jos įgyvendinimui trūksta tikslingo ir kryptingo planavimo.

Darbo objektas. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra.

Darbo tikslas: Ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtrą Skuodo rajono gimnazijose ir numatyti galimas tobulinimo kryptis.

Tikslą konkretizuojantys uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo švietimo organizacijoje ypatumus, akcentuojant kvalifikacijos tobulinimo dimensiją.
2. Dokumentų analizės pagrindu atskleisti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtros situaciją ir perspektyvas.
3. Empiriniu tyrimu išanalizuoti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtrą Skuodo rajono gimnazijose, atskleidžiant probleminius aspektus ir plėtros galimybes.
4. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuluoti galimas kvalifikacijos tobulinimo sistemos švietimo organizacijų kontekste plėtros kryptis.

Tyrimo metodai:

Teoriniai: Mokslinės literatūros analizė ir teisinės bazės analizė.

Empiriniai: Taikoma mišrių metodų strategija. Derinamas kiekybinis tyrimas anketinės apklausos metodu ir kokybinis tyrimas interviu metodu, siekiant išsiaiškinti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtros privalumus ir probleminius aspektus.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis taikomi duomenų grupavimo, apibendrinimo ir lyginimo metodai. Tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse, vaizduojami, iliustruojami grafiškai, aprašomi.

Tyrimo atlikimo trukmė. 2016 balandžio mėn. – 2016 rugsėjo mėn.

Darbo struktūrinė schema pateikta 7 priede.

Darbo naujumas. Trūksta empirinių duomenų apie dabartinę kvalifikacijos tobulinimo sistemos situaciją atokesniuose nuo centrų rajonuose. Skuodo savivaldybėje toks tyrimas nebuvo atliktas.

Darbo praktinis reikšmingumas. Magistriniame darbe suformuluoti teoriniai argumentai ir pirmą kartą Skuodo savivaldybėje atlikto tyrimo išvados įrodo, jog kvalifikacijos tobulinimas neduoda laukiamo rezultato ir yra reikalingas korekcijų. Pasiūlytos rekomendacijos.

I. PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTRA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE KONTEKSTE

1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir vaidmuo organizacijoje

Žmogiškųjų išteklių samprata ir jų valdymas pradėtas nagrinėti XX a. viduryje, tuo laikotarpiu, kuris istorikų yra vadinamas poindustriniu etapu. Šia tema daug dirbo ir rašė mokslininkai W. Ouchy, B. Skinner, P. Drucker ir kt.

E. Jančiauskas (2006) pastebi, kad mokslinėje literatūroje šalia žmogiškųjų išteklių sampratos dažnai minima žmogiškojo kapitalo sąvoka. Žmogiškojo kapitalo sampratą dažniau vartoja ekonomistai, o žmogiškųjų išteklių – vadybos mokslo atstovai.

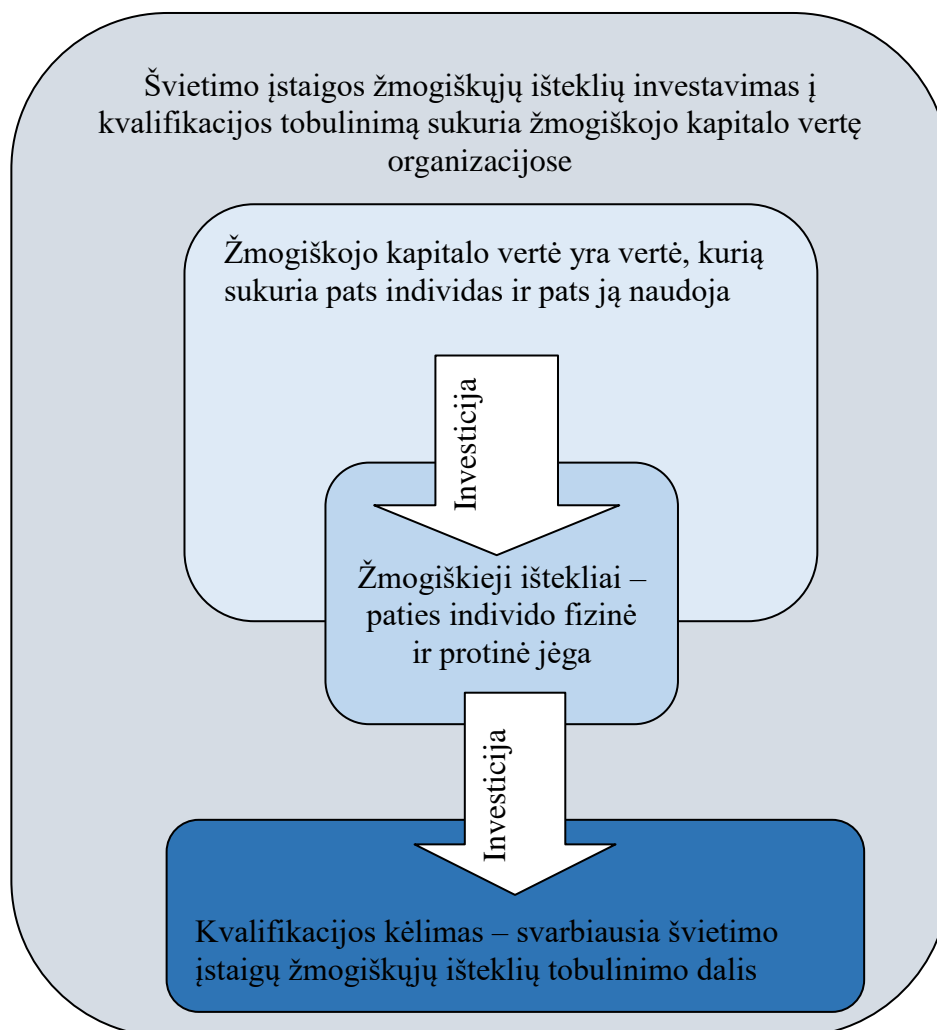
1 lentelėje pateikti mokslininkų vartojami žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo apibrėžimai.

1 lentelė. Žmogiškųjų ir išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų apibrėžimai

Žmogiškieji ištekliai	Žmogiškasis kapitalas
Žmogiškieji ištekliai – žmonių žinios ir įgūdžiai, kurie atsiranda dėl jų išsilavinimo mokykloje, universitete ir mokymosi darbo metu (M. Parkin (1990), M.Woodhall (1995), G.Becker (1970))	Žmogiškasis kapitalas – tai protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties“
Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, turintys galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių (Jančiauskas, 2006)	Žmogiškasis kapitalas susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės ir kurios gali būti naudojamos atitinkamą laikotarpį
Žmogiškieji ištekliai – kompetentingas personalas, atliekantis jam skirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešosiose institucijose (Šarmavičius, 2005)	Žmogiškąjį kapitalą tiksliausiai apibūdina žodžiais neišreiškiamos organizacijos narių individualios žinios;
Žmogiškieji ištekliai – tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą. (Kazlauskaitė, Bučiūnienė 2008)	Žmogiškasis (simbolinis) kapitalas – tai žinios, kurios yra neišsemiamos ir kartu prieinamos begaliniam vartotojų skaičiui be kokių nors apribojimų
Žmogiškieji ištekliai – organizacijos darbuotojai, kurie savo žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais ir kitais laimėjimais yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų (Pynes, 2009)	Žmogiškasis kapitalas pasireiškia kaip konkreti, visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas ir įgyvendinama kaip žmonijos istorinio vystymosi išdava
Žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, kurie sudaro sąlygas institucijai tapti pranašesnei dėl jų kompetencijos (Rosebloom, Kravchuk 2005)	Žmogiškasis kapitalas – individuali darbuotojų kompetencija, t.y. žmonių sugebėjimas veikti įvairiose situacijose (įgūdžiai, išsilavinimas, patirtis, vertybės bei bendravimo sugebėjimai) (K.E. Sveiby)
Tai individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų tiek formalaus mokymosi, tiek mokymosi darbo proceso metu, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti.	Žmogiškasis kapitalas – žmogaus savybių visuma, kuri apima išsilavinimą, sveikatą bei aktyvumą ir kuri turi įtakos žmogaus veiklos rezultatyvumui darbe (Bagdovaničius, 2002)

	<p>Žmogiškasis kapitalas – tai individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų tiek formalaus mokymosi, tiek mokymosi darbo proceso metu, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti (R. Mikulėnienė, R. Jucevičius, 2000)</p>
	<p>Žmogiškasis kapitalas – tai asmens žinios, įgyti įgūdžiai, išsilavinimas, įgimti sugebėjimai, patirtis, nuostatos, elgesys, intelektas, kūrybingumas, verslumas, motyvacija, inovatyvumas, išvalgos, sukaupta patirtis, fizinė, emocinė ir psichinė sveikatos būklė, energija, orientacija aplinkoje, gebant savo žinias ir įgūdžius tinkamai ir laiku panaudoti, bei kitos asmens savybės, leidžiančios padidinti individo darbo produktyvumą ir pajamas darbo užmokesčio forma (Potelienė, 2014).</p>

Iš lentelėje pateiktų apibrėžimų matyti, kad vieni mokslininkai žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip darbuotojus, turinčius atitinkamų žinių, kompetencijų, įgūdžių, kiti – kaip žmonių žinias ir įgūdžius. Reikia pastebėti, kad žmonių žinios ir įgūdžiai yra neatskiriami nuo žmogaus, todėl negali būti analizuojami ir traktuojami atskirai.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių sąsaja su žmogiškuoju kapitalu švietimo įstaigų aspektu (Šaltinis. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M., 2014).

Žmogiškojo kapitalo pagrindą, anot autorių, taip pat sudaro žmonės, jų žinios, sugebėjimai, kompetencijos. R. B. Ekelund, R. D. Tollison (1991) pastebi, jog vienuose apibrėžimuose žmogiškajam kapitalui priskiriamos bet kokios individo savybės, bruožai ar sugebėjimai, kituose – priduriama, jog individo žinios ir įgūdžiai, kurie padaro jį produktyviu, gaunami per išsilavinimą, apmokymą darbo vietoje ir patirtį.

1 pav. pateikta žmogiškųjų išteklių sąsaja su žmogiškuoju kapitalu švietimo organizacijose. Vadovaudamiesi paveiksle pateikta informacija, matome, kad patys žmogiškieji ištekliai (darbuotojai), tobulindami savo kvalifikaciją, kuria organizacijos žmogiškąjį kapitalą ir didina jo vertę. Nepriklausomai nuo to, kokios lėšos naudojamos kvalifikacijos tobulinimo išlaidoms apmokėti, investicijos didina žmogiškojo kapitalo vertę. Šiame darbe kvalifikacijos tobulinimas bus laikomas investicijomis į žmogiškąjį kapitalą.

Šiame darbe žmogiškiesiems ištekliais (žmogiškajam kapitalui) mes apibūdinti naudosime R. Mikulėnienės, R. Jucevičiaus apibrėžimą (2000): „Žmogiškieji ištekliai (žmogiškasis kapitalas) – tai individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų tiek formalaus mokymosi, tiek mokymosi darbo proceso metu, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti.“

Jau analizuojant žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokas buvo galima numanyti, kad šie ištekliai yra labai svarbūs kiekvienos organizacijos ištekliai. V. Gižienės, Ž. Račelienės (2012) pateiktame apibrėžime teigiama, kad žmogiškieji ištekliai „daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą.“ Rosembloom, Kravchuk (2005) nuomone, žmogiškieji ištekliai „sudaro sąlygas institucijai tapti pranašesnei dėl jų kompetencijos.“ R. Mikulėnienė ir R. Jucevičius (2000) pabrėždami žmogiškųjų išteklių svarbą, teigia, kad „jokios organizacijos negalima įsivaizduoti be žmonių, todėl darbuotojų kompetencijos gali būti įrašytos į įmonės balansą.“ Žmogiškieji ištekliai įvardijami kaip labai svarbūs organizacijai, kadangi tai yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis. J. Bagdanavičius (1999), cituodamas D. Greison, teigia, jog būtent žmonės, o ne „fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo.“ XXI amžiaus pradžioje žmogiškasis kapitalas tampa lemiamu ekonominio-socialinio progreso veiksniumi. Pranašumą konkurencinėje kovoje vis labiau nulemia ne šalies dydis, gausūs gamtos resursai ir finansinis kapitalas. Dabar viską lemia išsimokslinimas ir visuomenės sukauptų žinių kiekis. B. R. Jewell (2002) nuomone, žmogiškieji ištekliai – tai pats svarbiausias organizacijos išteklis, be kurio nė viena institucija negali gyvuoti. Taigi nuo to, kaip organizacija sugeba juos pasirinkti, valdyti, kontroliuoti ir panaudoti, priklauso jos sėkmė.

Pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius darbuotojų, todėl Lietuva susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių. Todėl žmogiškieji ištekliai šiuolaikinei organizacijai dabartiniu metu labiau nei bet kada tampa svarbūs (Bohlander , Snell 2012)

A. Odden, P. D. Kappan (2011) pabrėžia išskirtinę švietimo įstaigų žmogiškojo kapitalo svarbą, nes geras žmogiškojo kapitalo valdymas lemia gerą ir struktūrizuotą žmogiškųjų išteklių darbą. Ši išskirtinumą liudija ir patvirtina švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo programų įtraukimas į 2014–2020 metų Europos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programą.

2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje (2014) 9 prioritetas - visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas. Dokumente numatyti konkretūs uždaviniai, kuriuos įgyvendinti padės konkrečios veiklos: esminis kvalifikacijos tobulinimas mokytojams, švietimo pagalbos specialistų kvalifikacijos tobulinimas. Tarp finansuojamų veiklų įtraukta ir parama Lietuvos kvalifikacijų sandaros ir šiuolaikiško švietimo turinio formavimui: profesinių standartų rengimas; socialinių partnerių įtraukimas į kvalifikacijų ir mokymo turinio formavimą; mokymosi rezultatais grindžiamos kvalifikacijų sistemos plėtra. Taip pat skatinamas įvairias būdais įgytų kompetencijų ir kvalifikacijų vertinimo ir pripažinimo sistemos tobulinimas: asmens įgytų kompetencijų vertinimo sistemos plėtra; užsienyje įgyto išsilavinimo, kvalifikacijos pripažinimo sistemos veiklos užtikrinimas ir elektroninės pripažinimo erdvės palaikymas bei tobulinimas; galimybių pripažinti kompetencijas viešinimas. (2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014).

Svarbu pažymėti, jog žmogiškieji ištekliai viešosiose įstaigose darbuotoją apibrėžia kaip pagrindinį turtą, o pelno siekiančios organizacijos gali atsisakyti kelių darbuotojų ir taikyti daugiau technologijų (Sumetzberger, 2005).

Aptarus žmogiškųjų išteklių sąvoką ir svarbą organizacijos veiklai, logiškai kyla kitas klausimas – nuo ko priklauso žmogiškųjų išteklių vertė. T.W. Schultz (2004) nuomone, žmogiškojo kapitalo vertė priklauso nuo tos papildomos gerovės, kurią žmonės sugeba iš jo (žmogiškojo kapitalo) gauti. J. Bagdanavičius (2002) atkreipia dėmesį, jog kuo žmogus yra įgijęs aukštesnį išsilavinimą, tuo daugiau ir geriau jis laikosi šiuolaikinės gamybos reikalavimų, lengviau prisitaiko prie besikeičiančių darbo rinkos poreikių, kuo geresnė jo sveikatos būklė, tuo ilgesnis jo darbingumo amžius bei daugiau laiko per savo darbingą amžių žmogus praleidžia produktyviai. Ekonomistai patirtas išlaidas išsilavinimui įgyti, tobulinimosi kursams, sveikatai ir kt. laiko investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Individo įgytos žinios, gebėjimai, sveikata negali būti atskirti nuo jo finansinio bei fizinio turto, nes tai yra žmogiškasis kapitalas. Žmogiškieji ištekliai,

naudojami ir efektyviai valdomi kartu su kitais ištekliais, kuria organizacijos vertę. (Barkauskas, 2009). Nuomonei pritaria ir E. Nazelskis, A. Laurinaitis (2014) sakydami, kad žmogiškasis kapitalas turi lemiamos reikšmės darbuotojo produktyvumui, tačiau ne visuomet efektyviai ir racionaliai panaudojamas. Autoriai gamtos žmogui duotus gebėjimus pagal ekonominę prigimtį tapatina su gamtos ištekliais ir teigia, jog pirminėje būsenoje nei vieni, nei kiti ištekliai naudos neatneša. Investuojant į žmogaus ugdymą, jo gebėjimų tobulinimą, mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, nauda atsiranda. Gebėjimams ugdyti reikalingi ištekliai – fiziniai, materialiniai, finansiniai. Anot E. Nazelskio, A. Laurinaičio (2014), esminė žmogiškojo kapitalo savybė ta, kad žmogiškais kapitalas įkūnytas kiekviename ir neatsiejamas nuo žmogaus. Natūralu, kad kuo daugiau investuojama į

žmogiškąjį kapitalą, tuo jis darosi brangesnis. Investicija – žmogaus ar organizacijos – turi atsipirkti.

Nuolatiniam mokymosi ir kvalifikacijos kėlimui pritaria V. Smalskys (2011). Jo nuomone, visi privalo sistemingai atnaujinti žinias, kad nesumažėtų profesionalumas. Autorius nurodo, kad didžiausia atsakomybės dalis už mokymąsi ir kvalifikacijos kėlimą tenka individualiam žmogui, tačiau organizacija turi padėti. Autorius teigia, kad atranka ir rengimas – tai tik dalis personalo valdymo viešajame sektoriuje ir nurodo vertinimo svarbą. Sistemingas vertinimas suteikia galimybę susipažinti su darbuotojų lūkesčiais, jų savybėmis, stipriosiomis ir silpnosiomis pusėmis. Duoda galimybę efektyviau planuoti ir organizuoti mokymus, įgūdžių tobulinimą (Smalskys, 2011).

Apibendrinimas. Žmogiškieji ištekliai yra individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti. Išlaidos išsilavinimui įgyti, tobulinimosi kursams, sveikatai ir kt. laikomos investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Žmogiškieji ištekliai, naudojami ir efektyviai valdomi kartu su kitais ištekliais, kuria organizacijos vertę, skatina ekonomikos augimą.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata šiuolaikinėje švietimo organizacijoje

Visi ištekliai (natūralieji, materialieji, finansiniai, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji) svarbūs, tačiau pastaruoju metu išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba, kuri kuria ir tam tikrus šio išteklius valdymo metodus (Stankevičienė, Korsakienė, Liučvaitienė, 2009). Siekdamas pranašumo ir geresnių rezultatų, norėdamas užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijos privalo kuo geriau valdyti žmogiškuosius išteklius, kurie yra unikalūs, skirtingi, specifiniai. Tik tinkamai strateguodamos žmogiškuosius išteklius įmonės ir organizacijos turės kvalifikuotus, kompetentingus darbuotojus ir pasieks kokybiškų veiklos rezultatų. M. Išoraitė (2011) pabrėžia, kad organizacijos, norėdamos pasiekti savo tikslų, teikti kuo patrauklesnes ir geresnes paslaugas, turi turėti unikalių, o pirmiausia, žmogiškųjų išteklių. Autorė pabrėžia, kad be tinkamų ir kvalifikuotų

darbuotojų nėra viena organizacija negalėtų išgyventi, todėl žmogiškųjų išteklių kryptingas strateginis valdymas svarbiausias valdymo objektas (Išoraitė, 2011).

Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje yra apibrėžiamas kaip strateginis, nuoseklus bei išsamus požiūris į organizacijos žmogiškuosius išteklius ir jų ugdymą (Ginevičius, Paliulis, 2006), todėl žmogiškieji ištekliai, anot J. Jagmino, I. Pikturnaitės (2008), yra daugelio valdymo teorijų sudėtinė dalis. P. Papšienė (2010) teigia, kad žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“ ir pabrėžia, jog veiksmingai valdyti žmones būtina dėl kokybiškos organizacijos veiklos (Papšienė, 2009). Minėti autoriai akcentuoja, kad žmogiškųjų išteklių vadyba padeda ne tik pasirinkti darbuotojus, bet ir rengia ateities prognozes bei strategijas, kuria organizacijos kultūrą, o darbuotojams mokytis ir ugdyti skiriamas lėšas laiko investicija į žmogiškąjį kapitalą. Pabrėžia, jog strateginis valdymas vienas svarbiausių valdymo elementų, todėl vis svarbesnis tampa personalo vadybos strateginis kryptingumas bei gebėjimas strategiškai valdyti žmogiškuosius išteklius (Jagminas, Pikturnaitė, 2008).

G. Dessler (2001) žmogiškųjų išteklių valdymą įvardija kaip praktinį darbą su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas bei naudą, darbo įvertinimą, bendravimą, mokymą ir tobulinimą, darbuotojų įsipareigojimų ugdymą, o taip pat teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą.

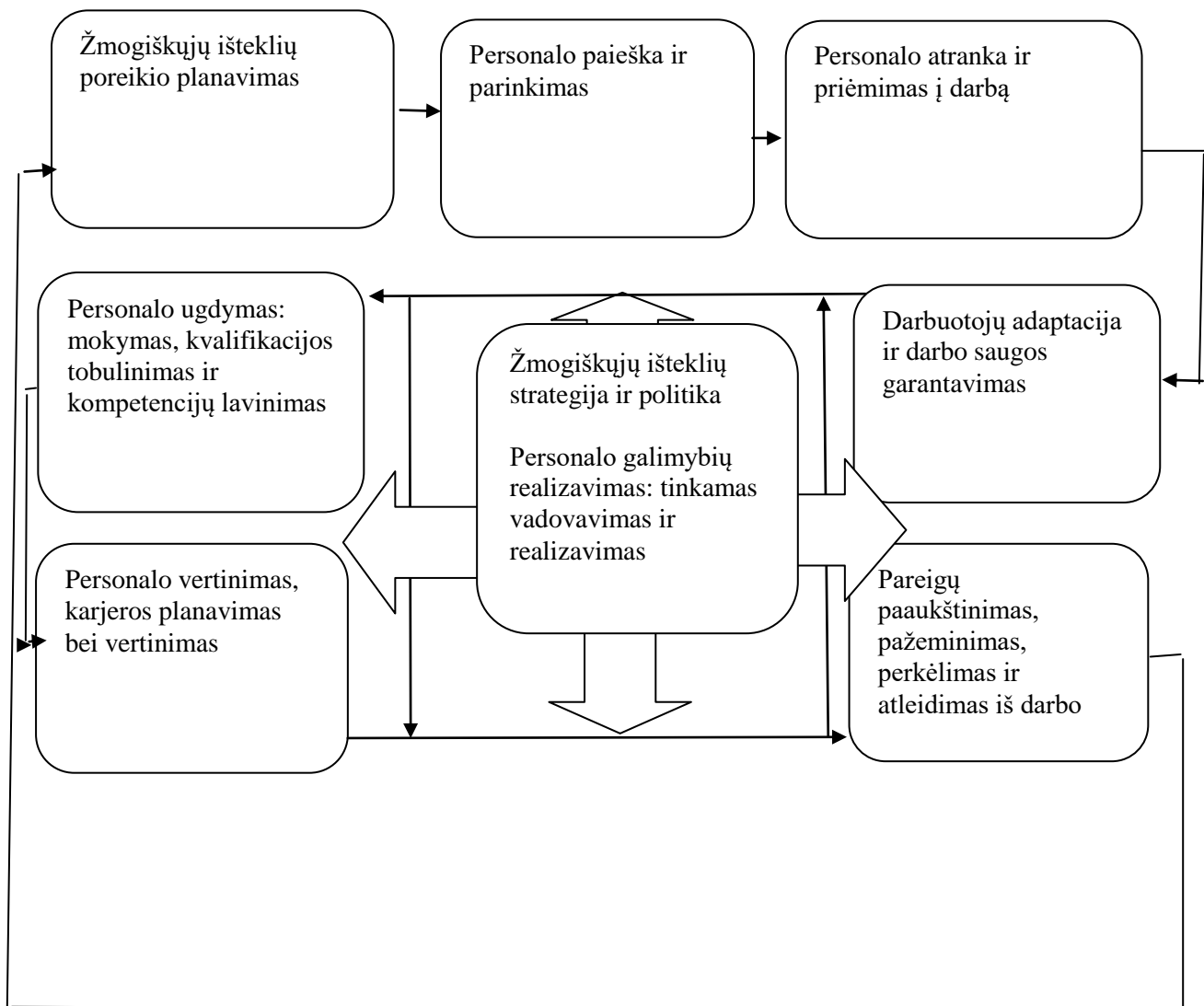
S. F. Butkus (2003), nagrinėdamas darbuotojo veiklos valdymo klausimus, vartoja sąvoką *personalo valdymas*, kuri apima praktiškai tas pačias veiklas kaip ir G. Dessler įvardintas, tačiau dar prideda darbuotojų skatinimą (teigiamą ir neigiamą), darbo ginčų sprendimą, kolektyvinės sutarties sudarymą. Kiek kitaip autorius supranta darbuotojo darbo vertinimo tikslą. Jo nuomone, darbuotojo darbas vertinamas norint teisingai atsiskaityti su darbuotoju, parodyti tolesnio jo profesinio tobulinimosi kryptis.

Pasak R. Ginevičiaus ir kitų (2006), personalo valdymas apibūdinamas kaip sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo veiksmų eiga reguliuojant šiuos procesus (Zakarevičius, 2003): personalo verbavimo, parinkimo ir paskyrimo; darbo turinio nustatymo ir reglamentavimo; personalo vertinimo; motyvavimo (atlyginimas už darbą, papildomos paslaugos ir kt.); ugdymo ir saugaus darbo užtikrinimo. Tai praktiškai atitinka G. Dessler, S.F. Butkaus mintis.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) (žr. 2 pav.) išskiria tokias personalo valdymo veiklas: darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką, darbuotojų atranką ir samdą, darbuotojų adaptaciją, darbuotojų vertinimą, darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros planavimą, vadovavimą darbuotojams ir jų motyvavimą.

Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį, siekiama užtikrinti, kad laiku ir tinkamai būtų tenkinamas personalo poreikis. Personalo paieška ir parinkimas – tai žmonių, atitinkančių

organizacijos poreikius, atrinkimas. Atrankos metu kandidatai vertinami atsižvelgiant į anketų duomenis, gyvenimo aprašymus, pokalbius, testus, rekomendacijas. Darbuotojų adaptacijos tikslas – padėti naujiems darbuotojams pritapti, adaptuotis naujoje darbo aplinkoje. Mokymo ir tobulinimo tikslas – pagerinti darbuotojo gebėjimus, kad jis galėtų efektyviai vykdyti jam priskirtas funkcijas arba paruošti darbuotoją naujoms, aukštesnėms pareigoms užimti. Personalo veiklos vertinimas atliekamas norint patikrinti, kiek darbuotojo darbo rezultatai atitinka šiam darbui iškeltus reikalavimus bei standartus.



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo etapai organizacijoje
(Šaltinis. Stankevičienė A, Lobanova.L, Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius, Technika, 2006)

Priklausomai nuo darbo rezultatų, darbuotojas gali būti papildomai mokomas, pažemintas, atleistas ar paaukštintas pareigose. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas apima ir darbuotojų paaukštinimą, perkėlimą, pareigų pažeminimą ir atleidimą. Šis etapas parodo darbuotojo vertę organizacijoje ir daro įtaką visam žmogiškųjų išteklių planavimo procesui.

Skirtingai nei kiti autoriai, A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) į žmogiškųjų išteklių valdymo sritį įtraukė ir karjeros planavimo aspektą. Visgi analizuojant skirtingus personalo valdymo apibūdinimus, matome, kad kiekviename iš jų yra minimas darbuotojų kvalifikacijos ugdymas, profesinis tobulinimasis, ugdymas, mokymas, kompetencijų lavinimas ir pan.

Anot E. Chlivicko (2010), svarbiausias žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo uždavinys organizacijai yra kuo efektyviau panaudoti savo darbuotojų gebėjimus, todėl darbuotojų mokymas, motyvavimas mokytis, tobulintis ir pan. tampa labai svarbiu uždaviniu organizacijos vadovams.

Esminė organizacijų valdymo paradigmų evoliucionavimo prielaida, anot L. Lobanovos (2013), yra organizaciją valdančių subjektų ir joje dirbančių žmonių sąveikos pobūdis (Lobanova, 2013).

2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmų retrospektyva

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. Human Resource Management)	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas (angl. Human Resource Development)
Paradigmos evoliucionavimo retrospektyva	Paradigmos plėtojimo perspektyva
<ul style="list-style-type: none"> - Darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimo periodas (1950 – 1965) - Personalo vadybos metodų kūrimo ir plėtojimo periodas (1966 – 1972) - Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimo ir plėtojimo periodas (1973-1989) - Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimas ir integracija į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą (1990 – iki dabar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktūriniai mokymai (angl. Structured Training) - Įgūdžių tobulinimo mokymai (angl. Skills Developmet Training) - Žmogiškųjų išteklių tobulinimo mokymai (angl. Human Resource Development Training) - Karjeros plėtojimas (angl. Career Development) - Talentų vadyba (angl. Talent Management) - Organizacinis koučingas (ugdomasis vadovavimas) (angl. Organizational Coaching)

(Šaltinis. Lobanova L., Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai, 2013)

L. Lobanova teigia, kad platus žmonių valdymo veiklų diapazonas sudaro galimybę daryti personalui įtaką, siekiant žmogiškųjų išteklių pridėtinės vertės (Lobanova, 2013).

Visa, kas pasakyta apie žmogiškųjų išteklių vadybą, tinka ir švietimo organizacijai, tik gera vadyba yra dar reikšmingesnė nei kito tipo organizacijose. Žmogiškojo kapitalo vertė – tai pastovus investavimas į žmogų ir iš to gaunama nauda. Investavimas į žmogiškąjį kapitalą yra sistemingas ir nuolatinis procesas, nes šio kapitalo atsargos pradeda mažėti, jei nustojama investuoti. V. Smalskys, E. Skietrys (2008) teigia, kad šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojams rengti ir lavinti turi būti skiriamas nuolatinis dėmesys. Jiems pritaria ir E. Chlivickas, P. Papšienė, A. Papšys (2009), sakydami, jog nuolat kintančiame gyvenime formuojasi kitoks požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. žmogiškieji ištekliai, svarbiausia ir aktyviai veikianti sistemos dalis, lemianti veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių valdymas gyvybiškai svarbus siekiant organizacijos tikslų, o taip pat ir naudos darbuotojui, organizacijai, visuomenei (Chlivickas,

Papšienė, Papšys, 2009). Švietimo organizacijose būtent žmogiškieji ištekliai ir yra pagrindiniai ir svarbiausi ištekliai, nes tik turėdami tinkamą išsilavinimą, reikiamų kompetencijų ir gebėjimų pedagogai tinkamai perteikia patirtį kitiems (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014).

Orientacija į žmogiškuosius išteklius siejama su darbuotojų rengimu ir kvalifikacijos kėlimu. Kvalifikacijos kėlimas įstatymiškai įteisinta pareiga. Jis remiasi visos organizacijos narių kvalifikacijos monitoringu ir savianalize. Įvardijamas išorinis ir vidinis mokymasis. Akcentuojamas mokymasis vieniems iš kitų, teigiant, kad tai pigus ir konkretus procesas, išpildantis lūkesčius (Smalskys, Skietrys, 2008). Panašus ir V. Tūtlio, J. Winterton (2006) požiūris – jie pastebi, kad kvalifikacijos sistemos susijusios su žmogiškaisiais ištekliais. Autoriai apibrėžia žmogiškųjų išteklių ugdymo ir plėtros sanklodą kaip žmogiškųjų išteklių ugdymo, mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybių ir realizavimo būdų sistemą (Tūtlys, Winterton, 2006). Anot Z. Lapinskaitės, Krikščiūnaitės (2014), investavimas į žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą privalo būti suvokiamas kaip žmogiškojo kapitalo kūrimas organizacijoje.

Kiekvienas žmogus asmenybė, todėl itin svarbu personalo vadyba, gebėjimas pastebėti poreikius ir būtinybę, laiku planuoti žmonių išteklius. L. Lobanova (2009) teigia, kad nuo žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo ir vadovų kompetentingumo priklauso ne tik pačių darbo kokybė, bet ir visų organizacijos darbuotojų darbo efektyvumas, našumas, gebėjimai ir motyvacija. Anot I. Lapinskaitės, M. Krikščiūnaitės (2014), žmogiškųjų išteklių sąsaja su žmogiškuoju kapitalu švietimo įstaigų aspektu turi būti įvardijama kaip žmogiškųjų išteklių investavimas į kvalifikacijos tobulinimą – žmogiškojo kapitalo vertės organizacijoje sukūrimas. Apibendrinti galėtume Šileikos A., Tamašauskienės Z. (2003) mintimi, kad žinios ir gebėjimai, lemiantys kvalifikacijos lygį, tampriai sąveikauja su pačiu darbu, leidžia pasiekti kokybiškų rezultatų. Švietimo organizacijose pokyčiai itin dažni, pedagogai privalo ne tik įgyti tinkamą išsilavinimą, bet ir nuolat tobulinti gebėjimus ir kompetencijas, dalintis patirtimi.

Apibendrinami galime teigti, kad tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojų mokymas ir rengimas sukuria kokybišką organizacijos veiklą. Tinkamas investavimas į žmogaus ugdymą ir gebėjimų tobulinimą atneša naudą tiek individualiam asmeniui, tiek pačiai organizacijai, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui ir vertinimui. Akivaizdu, kad tik vykstant sistemingam ir nuolatiniam narių tobulėjimui sukuriama aukštos kvalifikacijos žmogiškieji ištekliai. Švietimo organizacijoje žmogiškųjų išteklių vadyba įgyja išskirtinę reikšmę, nes šių organizacijų darbuotojai ugdo žmogiškuosius išteklius visam šalies ūkiui.

1.3. Žmogiškųjų išteklių ir kvalifikacijos bei kompetencijų sąsaja

Kvalifikacijos įgijimas ir to vertinimas ypač reikšmingas veiksnyje XXI a. visuomenėje. Mokslinėje literatūroje vyksta diskusijos dėl sąvokų sampratos interpretacijų ir apibrėžimų.

Mokslininkai pateikia kompetencijų, kvalifikacijų ir karjeros sampratą, apibūdina esmę, sistemas, pokyčius. Kompetencijos sampratos tyrimai daugiausia buvo atliekami Jungtinėse Amerikos Valstijose, Jungtinėje Karalystėje ir Vokietijoje, o XX a. paskutinįjį dešimtmetį tapo ir Lietuvos mokslininkų tyrimų objektu. Kompetencijos apibrėžtyje vokiečių mokslininkai (Joller-Graf, 2005) linę išskirti: a) gebėjimą panaudoti asmenines vidines galimybes išorinių galimybių kontekste; b) gebėjimą parodyti savo erudiciją, siekiant tikslo konkrečioje situacijoje; c) gebėjimą spręsti problemas ir jas įveikti; d) priklausomybę nuo individualių gyvenimo sąlygų, jų sąsajų su vystymusi; e) kompetencijų didėjimo nepertraukiamumą, nes gyvenant atsiranda naujų galimybių panaudoti ir vaikystėje ar paauglystėje neišvystytas kompetencijas. Daugelis užsienio autorių (Sanghi, 2010; Rodriguez, 2002; Voorhees, 2001) bei Lietuvos mokslininkų (Laužackas, 2008, Pukelis, Pileičikienė, 2010, Žiliukas ir kt., 2012; Jovaiša ir kt., 2008; Mažeikis, 2007; Laužackas, Dienys, 2004; Jucevičienė, 2007) išskiria skirtingus kompetencijos ir kompetentingumo, kvalifikacijos sampratos aiškinimus, jų vartojimo pobūdį įvairių mokslų kontekstuose.

I. Bowden, F. Marton (2006) kompetentingumą supranta kaip individo (grupės) ir situacijos santykio hoalistinę savybę. Hamel ir Prahalad (1994) apibrėžia kompetenciją, kaip kolektyvinį mokymąsi organizacijoje. Kompetenciją sieja su kompetentingumu. Z. Atkočiūnienė, O. Juškaitė (2012) kompetencijų pagrindu vadina kombinuotas žinias, kompetenciją apibūdina kaip įvairių tipų žinių visumą. Europos kvalifikacijų sąraigoje sąvoka kompetencija – tai įrodytas gebėjimas naudoti žinias, gebėjimus, asmeninius socialinius ir (arba) metodinius gebėjimus dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo.

R. Subotkevičienė (2006) teigia, kad mokslinėje literatūroje, skirtoje bendriems mokytojų reikalavimams apibūdinti, mokytojų kompetencijos, gebėjimai ir profesiniai reikalavimai yra suprantami sinonimiškai. Mokslininkė pastebi, kad istoriniai laikotarpiai nuolat išskeldavo mokytojams atitinkamus reikalavimus, nes kiekviena mokytojų karta gyvena tam tikru laikotarpiu ir veikia to laikotarpio dvasios ir visuomenės sociokultūrinių vertybių įkvėptoje ugdymo realybėje. Europos kvalifikacijų sąrangos kontekste kompetencija apibrėžiama vertinant atsakomybę ir savarankiškumą. R. Laužackas (2008) teigia: „Kompetencija reiškia turėti gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją“, kompetentingumas – „panaudoti praktinėje veikloje to gebėjimo raišką, kokybiškumą.“ R. Adamonienė, S. Daukilas ir kt. (2001) teigia, kad „profesinė kompetencija yra susijusi su gebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse. Tai asmens savita raiška jam sėkmingai sprendžiant profesines problemas, pagrįsta jo profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais gebėjimais, kadangi visuminę profesijos pedagogo kompetenciją pirmiausia apibūdina jo profesinis, pedagoginis ir psichologinis pasiruošimas.“ S. Daukilas (2001) patikslina profesinės kompetencijos sampratą ir teigia, kad profesinė kompetencija – individo savastimi, jam būdingomis vertybinėmis nuostatomis, profesiniu žinojimu ir sugebėjimais pagrįsta profesinė raiška. Ji turi būti nukreipta į

darbdavių reikalavimus, gero profesinės veiklos rezultato praktinį demonstravimą ir prasmingo gyvenimo kūrimą.

Sanghi (2010) kompetenciją aiškina kaip darbo įgūdžių ir standartų pasiekimą, o kompetentingumą – būdus, elgesį, kaip žmonės pasiekia kokybiškų rezultatų. Lietuvių mokslininkai P. Žiliukas ir kt. kompetentingumą įvardija kaip žinias ir mokėjimus. D. Rodriguez ir kt. (2002, p. 310) kompetenciją įvardija kaip „išmatuojamą žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgesio ir kitų charakteristikų, kurių individui reikia atliekant darbus ar profesines funkcijas sėkmingai, modelį.“ F. Henderson ir kt. (1995) sąvoką apibūdina labai panašiai: „plataus elgesio, kuris yra individo darbo pagrindas, modelis.“ D. Lepaitė (2003, p. 6) nurodo gebėjimą veikti, kurį sąlygoja „individo žinios, mokėjimai, įgūdžiai, požiūriai, asmenybės savybės ir vertybės.“ Tarptautinių žodžių žodynas teikia tokį aiškinimą: kompetencija (lot. *competetia* – priklausomybė pagal teisę): 1. Klausimų ar reiškinų sritis, su kuria kas nors gerai susipažinęs, 2. Visuma kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų. Kompetentingas (lot. *competentis*)- atitinkantis, sugebantis: 1. Gerai ką išmanantis, nusimanantis, 2. Turintis teisę ką spręsti ar daryti. Darytina išvada, kad kompetencijos ir kompetentingumo sąvokų skirtumai neesminiai, kad darytų įtaką vartojimui.

3 lentelė. Kompetencijos apibrėžimai

Kompetencijos apibrėžimas Autorius	Metai	Apibrėžimai
Guion R. M. Personnel assessment, selection and placement. In: Handbook of industrial and organisational psychology. Eds. M. D. Dunnette & L. M. Hough. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.	1991	Kompetencija indikuoja elgsenos ar mąstymo kelius ir būdus, apibendrintus ištyrus daugybę situacijų, išlaikančius savo struktūrą gana ilgą laiką
Kučinskas V., Kučinskienė R., Socialinis darbas švietimo sistemoje: teoriniai aspektai: studijų knyga. Klaipėda (205 p.)	2000	Kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje; gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą.
Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work. New York: John Wiley and sons, Inc.	1993	Kompetencija yra esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su efektyviu aukštesnio lygio veiklos atlikimu
Tumėnienė V., Janiūnaitė B. Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. Socialiniai mokslai, nr. 2 (23), p. 24–34.	2000	Kompetencija yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis
Rimkevičienė V. Mokyklos nelankymo ir antramečiavimo kaina. Vilnius, 2001.	2001	Kompetencija – tai būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, gebėjimas gerai ir efektyviai atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje, taikyti žinias, įgūdžius ir supratimą.
Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos	2000	Kompetencija – žmogaus raiška arba gebėjimas

sampratos erdvė. Socialiniai mokslai, nr. 1 (22).		veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.
Žydzūnaitė V. Bendrųjų gebėjimų ugdymas rengiant slaugytojus, kaip slaugos veiklos efektyvumo prielaida. Iš: Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai: straipsnių rinkinys, p. 111–118.	2000	Kompetencija reiškiasi tam tikrais dirbančio asmens veiklos rezultatais, gebėjimu atlikti reikiamus veiksmus, efektyviai įgyvendinti asmenines pastangas bei įgyti atitinkamą statusą visuomenėje.
Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.	2005	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą darbą (užduotį) realioje ar imituojamoje situacijoje.
Jucevičienė P. Besimokantis miestas. Kaunas: Technologija.	2007	Kompetencija – asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingais žmogaus konkrečios srities veiklos, darbo rezultatais.
Kęstutis Pukelis. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/ studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. Kaunas: VDU	2009	Kompetencija – asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte. Kompetencijai būdinga ypatybė – pamatuojamumas. Esminių profesinei veiklai kompetencijų visuma, pateikiama sistemoje, sudaro profesijos standartą.
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas	2011	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.

Kompetencijos lemia sėkmingą asmeninę ir profesinę veiklą, o būtent jos gali būti ir yra ugdomos. Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų profesines kompetencijas galima apibūdinti kaip bendrųjų kompetencijų specifinę išraišką, kuri yra svarbi kiekvienai profesinei veiklai, ir kaip asmens savitą raišką jam sėkmingai sprendžiant profesines problemas, pagrįstą jo profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais gebėjimais.

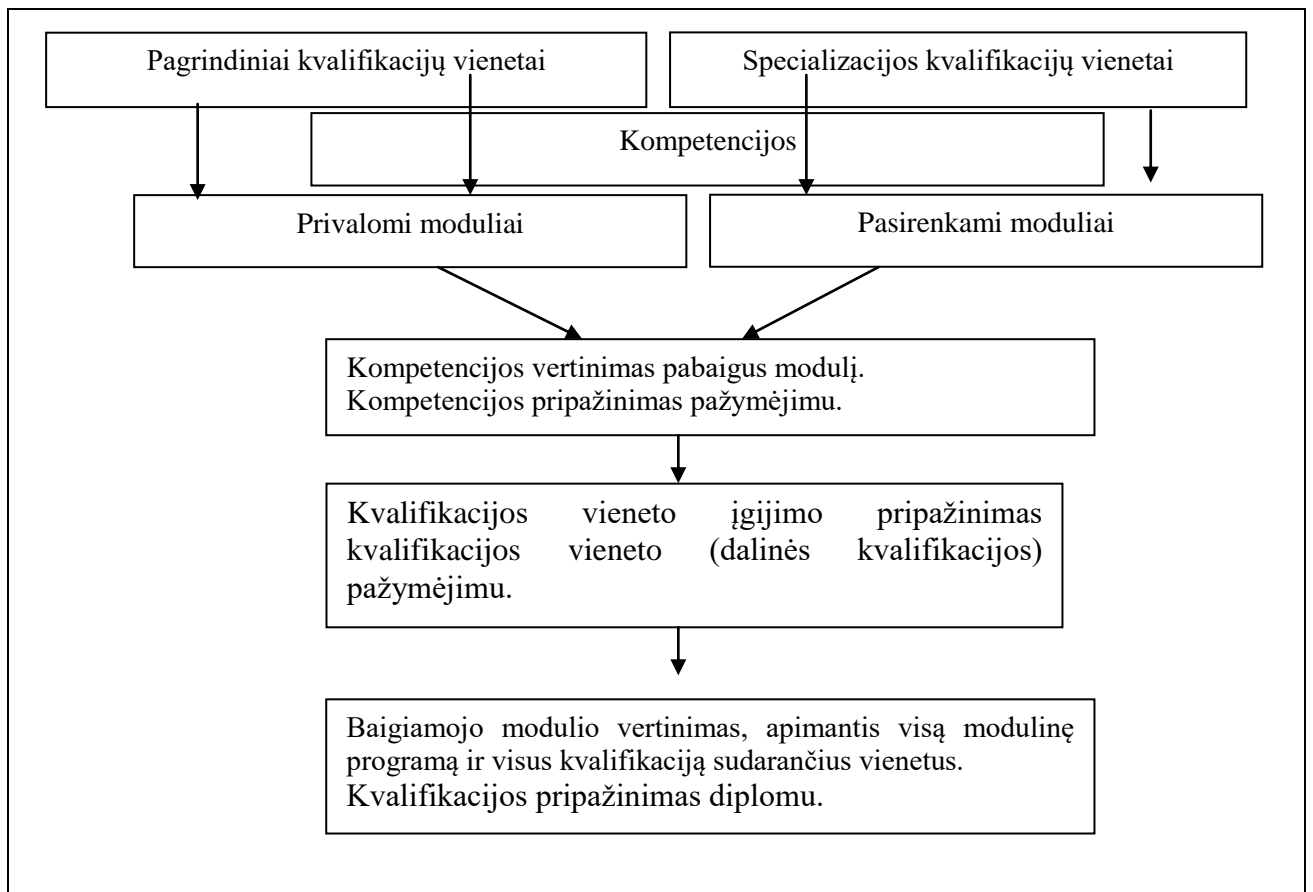
Visuomenėje vis labiau akcentuojant kompetencijų būtinybę ir svarbą, aktualus tampa kompetencijos ir kvalifikacijos nustatymo santykis. Tai susiję su racionalaus švietimo, tenkinančio veiklos sistemos poreikius, plėtra ir stiprėjančio biheviorizmo įtaka asmenybės ugdymui. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos itin susijusios. Europos kvalifikacijų sąranroje sąvoka kvalifikacija – tai oficialus įvertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas kompetentingai įstaigai nustatčius, kad asmens mokymosi pasiekimai atitinka nustatytus standartus. R. Bader, O. Ruhland (1994) teigia, kad kvalifikacija yra įgyjama, o kompetencija laipsniškai formuojasi profesinėje veikloje. P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) rašo, kad epistemologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijose patvirtinimas.“ Tuo tarpu R. Laužackas, V. Dienys (2004) nurodo, kad kompetencija sudėtinė kvalifikacijos dalis. Žinios ir gebėjimai lemia

kvalifikacijos suteikimą. R. Laužackas pritaria sakydamas, kad platesnei veiklai (profesijai) reikalingos kompetencijos sudaro kvalifikaciją. Kvalifikacijos terminas susideda iš dviejų lotynų kalbos žodžių *qualis* (kam tinkamas, koks, kokios kokybės) ir *facere* (daryti, veikti) (Handbuch 1992). Kvalifikacija – tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių ir patyrimų visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sugebėjimo darbą (Kvieskienė, 2003, p. 225). P. Jucevičienė(2007) papildoma kvalifikacijos apibūdinimą ir teigia, kvalifikacija yra asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, įgyti mokantis ir dažniausiai patvirtinti formaliai išduotu diplomu, pažymėjimu, liudijančiu turimą asmens potencialą konkrečios srities darbui atlikti. Kaip formalų dokumentą, patvirtinantį asmens gebėjimų tinkamumą konkrečiai profesinei veiklai apibrėžia ir K. Pukelis (2009). Jo nuomone, kvalifikacija suteikiama asmeniui, jei jis/ ji pasiekia nustatytus akredituotos mokymo/ studijų programos mokymosi/ studijų rezultatus. Norintis kokybiškai atlikti darbą, turi pasižymėti gebėjimais, t.y. kompetencijomis, įgalinčiomis sėkmingai vykdyti savo funkcijas. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme kvalifikacija – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma. Apibendrinus esamus sąvokos aiškinimus darytina išvada, kad kvalifikacija apima žmogaus žinias, mokėjimus, įgūdžius, nuostatas, kurių dauguma įgyjami arba tobulinami būtent mokantis.

Kvalifikacijos vieneta apibrėžia profesinei veiklai būdingo veiklos proceso turinys ir keliami reikalavimai kompetencijoms. Kvalifikacijų vienetas yra sudarytas iš kompetencijų.

Kvalifikacijos vieneta apibrėžia profesinei veiklai būdingo veiklos proceso turinys ir keliami reikalavimai kompetencijoms. Kvalifikacijų vienetas yra sudarytas iš kompetencijų. Anot L. Kaminskienės, G. Pileičiko, V. Tūtlio (2015), kvalifikaciją apibūdina profesijai reikalingos žinios ir gebėjimai (mokėjimai ir įgūdžiai), kurie yra kintantys reiškiniai. Kvalifikacija traktuojama kaip žmogaus charakteristika, kuri leidžia pamatyti asmenybės pilnumą ir kryptingą tam tikros veiklos siekį. Autorių nuomone, kvalifikacija nėra amžina, neatliekant veiklų, ji nyksta: „ žmogus turi rasti kvalifikacijos praradimą kompensuojančius svertus, t.y. privalo nuolat tobulinti savo kvalifikacinį potencialą. Profesinio tobulėjimo metu yra įgyjamos su naujų reikalavimų, operacijų, funkcijų atlikimu susijusios kompetencijos, papildančios turimą kvalifikaciją.“

Kompetencijų identifikavimas ir jų aprašymas turi būti pagrindinis profesinės veiklos analizės tikslas. Identifikavimas, kokios pažintinės, funkcinės ir bendrosios kompetencijos būtinos konkrečioje srityje, ko trūksta ir ką tobulinti, leidžia išsamiai nustatyti, ko kvalifikacijai stinga. Taigi, kvalifikaciją galima įvardinti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą, gebėjimą kokybiškai (kompetentingai) dirbti apibrėžtą atitinkamos rūšies ir sudėtingumo darbą (Jovaiša ir kt., 2008).



3 pav. Kompetencijų vertinimas ir kvalifikacijos pripažinimas (pagal Kompetencijų vertinimo užduočių sudarymo metodiką, 2015)

Kvalifikacijos tobulinimas ir įgijimas tampriai susiję su karjeros siekiu. Karjera – tai nuolatinis asmenybės tobulėjimo ir saviraiškos būdas, turintis optimistinę kokybinės kaitos perspektyvą, kryptį ir paskirtį (Stancikienė, 2009). Ne retai vartojant sąvoką „karjera“ orientuojamasi į asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje. Dažniausiai tai judėjimas profesinėje ar organizacinėje erdvėje ar erdvėse, susijęs su veiklos funkcijų, kompetencijų ir kompetentingumo kaita nuosekliai užimant tam tikras darbinės pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių vaidmenų (Čiutienė, Sakalas, Neverauskas, 2006; Grakauskas, Valickas, 2007). Pažymėtinas individo profesinės karjeros raidos santykis su kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimu. Mokslinėje literatūroje skiriami įvairūs karjeros etapai siejant juos su specialisto profesiniu tobulėjimu ir augimu. ES, deklaruodama bendruosius švietimo politikos principus ir apibrėždama pedagogų kompetencijas, šalių ir regionų švietimo politikos formuotojams rekomenduoja į profesinę pedagogo karjerą žiūrėti kaip į visumą – nuo pradinio rengimo iki visą gyvenimą trunkančio tobulinimosi formaliuoju, neformaliuoju ar savaiminiu būdu (European commission. Directorate- General for Education and Culture Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications). Užsienio literatūroje aptinkama pedagogo karjeros etapų skirstymo įvairovė, tačiau visiems skirstymams yra bendra tai, kad jų išskyrimo pagrindas – specialisto profesinis tobulėjimas ir kompetencijų kaita. Apibendrinus galima teigti, kad

kompetencijų įgijimas ir tobulinimas, žmogaus kompetentingumas skatina žmogų tobulinti ir kelti kvalifikaciją, siekti karjeros.

Anot R. Laužacko, T. Terecevičienės, J. Kepalaitės, G. Gedvilienės, A. Stasiūnaitienės (2006), tiek kvalifikacija, tiek kompetencija atspindi potencialiąją veiklos pusę. Jie teigia, kad kvalifikacija ir kompetencija susijusios sąvokos ir pabrėžia, kad „kvalifikacija – tai savarankiškumo prasmę turintys gebėjimai, įgūdžiai ir žinios“, kalba apie sistemos, apimančios pirminį kvalifikacijos įgijimą bei tolesnį tobulinimą. Pabrėžia kvalifikacijos sampratai svarbią ypatybę – tapsmą pagrindu planuojant ir vystant nacionalines kvalifikacijų sistemas. Adamonienė R., Ruibytė, L. (2010) teigia, kad dirbančiųjų kvalifikacijos bei kompetencijos glaudžiai susijusios su teikiamų paslaugų kokybe ir organizacijos veikla. Viena pagrindinių organizacijų problemų įvardija darbuotojų mokymo sistemos netobulumą, tai, kad nėra mąstoma apie ateities perspektyvas, vyrauja tik tradicinė kvalifikacijos kėlimo sistema.

Anot Trakšelio K., Martišauskienės D. (2013), pedagogas konkurencingoje, nuolat besikeičiančioje žinių visuomenėje tampa besimokančios visuomenės piliečiu. Autoriai kartinėmis pedagoginės veiklos sąlygomis įvardija atvirumą naujovėms, kūrybiškumą, bendradarbiavimo įgūdžius ir pasiryžimą nuolat atnaujinti savo žinias, suprasti visuomenės tikslus, išmanyti naujus modernius mokymo metodus, būdus bei priemones. Laikui bėgant keičiasi reikalavimai, kinta švietimo politika ir jos samprata, visuomenės lūkesčiai, pedagogo profesionalizacijos aspektai. Andy Hargreaves (2007) sako, kad mokytojai turėtų veikti ir dirbti ne pavieniui, o visi kartu. Visus sprendimus grįsti įrodymais, patirtimi ir nuojauta, turi nebijoti rizikuoti, pozityviai žvelgti ir priimti pokyčius atsisakydami nusistovėjusios tvarkos. Būtina, anot M. Išoraitės (2011), koncentruotis į žmogiškųjų išteklių valdymą, nes tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas žmonių išteklių valdymas. 2012. m UPC parengtas projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ priimtą atsakomybės modelis, kuris grindžiamas pedagogų įsisaugojimu tobulinti savo kompetencijas ir siekti karjeros. Pagal parengtą modelį tiek pedagogas, tiek mokykla gali nuspręsti:

- kokiems kvalifikacijos tobulinimo poreikiams, atsižvelgiant į nacionalinius kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, teikti pirmenybę;
- pasirinkti poreikių tenkinimo formas, būdus ir laiką;
- pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo vietą.

Tokiu būdu mokyklos gali inicijuoti, planuoti strateginiuose ir metų veiklos planuose (Problemos analizė, 2015).

Darytina išvada, kad mokytojo dabartis ir ateitis priklauso nuo tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo, nuo suteiktų galimybių siekti geriausio rezultato.

Išanalizavę literatūrą akivaizdžiai pastebime, jog kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos susijusios. Kartu su laiku kinta švietimo politika ir jos samprata, iš pedagogo reikalaujama naujų kompetencijų, įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimo.

Apibendrinami galime teigti, jog organizacijos pasiekti savo tikslus gali tik tinkamai, nuosekliai strategiškai valdydamos ir panaudodamos žmogiškuosius išteklius. Žmogiškųjų išteklių valdymas sudaro sąlygas kvalifikacijos tobulinimui. Šiame darbe laikysimės nuostatos, kad kompetencijos yra sudėtinė kvalifikacijos tobulinimo dalis.

1.4. Pedagogų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo sistema Lietuvoje

Sovietmečiu visa valstybės valdymo struktūra buvo centralizuota. Ne išimtis ir švietimas. Po 1990 metų prasidėjus politiniams pokyčiams, vykstant įvairioms reformoms, pokyčiai neaplenkė pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos. 1991 m. Švietimo įstatyme rašoma, kad mokytojas „gali laisvai pasirinkti pedagoginės veiklos organizavimo būdus ir formas“, 1992 m. švietimo koncepcijoje numatyta, jog „centralizuotai turėtų būti valdomas ne ugdymo procesas, bet ugdymo rezultatas.“ Organizuojamas neformalusis suaugusiųjų švietimas. 1999 m. priimtas įstatymas – decentralizuojamas šios švietimo srities valdymas; mokymosi visą gyvenimą siekis įteisinamas kaip vienas iš prioritetinių valstybės raidos uždavinių, numatomos mokesčių lengvatos asmenims ir institucijoms, skiriantiems lėšų visuomenės švietimui. Pradėtas valdymo ir savivaldos derinimas. Atsirado įvairių lygmenų savivaldos institucijos: valstybės, apskrities, rajono, miesto ugdymo įstaigos, klasės. Savivaldos institucijų funkcija – atstovauti visuomenei, vertinti atitinkamo lygmens ar atitinkamos švietimo srities veiklą, teikti siūlymų jai gerinti. Valstybinio lygmens savivaldos institucijos – Ugdymo turinio taryba, Švietimo taryba ir kt. – atliko ir švietimo ekspertų funkcijas. V. Obrazcovas, Steve E. Savas (2007) teigia, kad kai kuriuos sprendimus geriausia priimti nacionaliniu lygmeniu, tačiau daug sprendimų reikėtų priimti vietiniu lygiu. Praėjus dešimtmečiui, 2002 m., EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos) teigiamai įvertino švietimo pertvarką Lietuvoje, skatindama daugiau galių suteikti savivaldybėms ir ugdymo įstaigoms.

Kaip pastebi N. Slavinskaitė, D. Slavinskaitė (2014), švietimo valdymo sistema Lietuvoje laipsniškai decentralizuojama ir dekoncentruojama vadovaujantis subsidarumo principu, centralizavimu taikomas valdymas siekiant įgyvendinti bendruosius nacionalinius švietimo tikslus, o decentralizavimu leidžiama švietimo valdyme dalyvauti vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Anot autorių, kartais parama švietimui priklauso nuo vietinių politikų valios ir norų, vadinasi, pedagogų galimybės yra įremintos ir suvaržytos įvairių biurokratinių procedūrų. Profesiniu požiūriu atsiranda didesnės galimybės pedagogams ir organizacijoms įsitraukti į švietimo valdymą. R. Želvys (1999) išskiria tris decentralizacijos privalumus: galimybę

paskirstyti įgaliojimus įvairioms grandims; sėkmingiau valdyti išteklius; atsižvelgti į regionų poreikius, vietos visuomenės poreikius.

Decentralizaciją kaip vieną svarbiausių valdymo sistemos krypčių įvardija A. Raipa, E. Backūnaitė (2004). Autoriai rašo, kad decentralizacija - būtina sąlyga ne tik vietos savivaldos, bet ir pilietinės visuomenės vystymuisi (Raipa, Backūnaitė, 2004). J. Baltušnikienė (2009) skiria keturis aspektus, kuriais remiantis įvairūs decentralizacijos tipai gali būti skirstomi į skirtingas decentralizacijos rūšis: diskrecijos (veikimo laisvės), funkcijų, atsakomybės ir išteklių perskirstymas. Autorė išskiria decentralizacijos rūšis: dekoncentraciją, delegavimą ir devoliuciją. Dekoncentracija – teisės aktais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, funkcijų, lėšų perdavimas iš centrinių valstybių valdymo subjektų teritoriniams valstybės valdymo subjektams. Delegavimas – stipresnė decentralizacijos rūšis, palyginus su dekoncentracija, kai veikimo laisvės, atsakomybės, funkcijų, lėšų perdavimas įvairiems teritorinio valdymo subjektams, valstybinėms įmonėms, bendrijoms, padaliniams, kurie įpareigojami laikantis teisės aktais nustatytos tvarkos ir taisyklių vykdyti perdėtas funkcijas. Devoliucija — tai įstatymais pagrįstas veikimo laisvės, atsakomybės, valdymo funkcijų ir išteklių perdavimas iš valstybės valdymo subjektų savaveiksmiškumo pagrindais veikiančioms vietos ir (ar) regioninėms savivaldybėms (Baltušnikienė, 2009). Slavinskaitė D., Slavinskaitė N. (2014) pabrėžia, jog devoliucija reiškiasi didesniu mokyklų savarankiškumu disponuojant įvairiomis turimomis lėšomis.

Atsiradus palankiam politiniam kontekstui, t.y. išleidus įstatymus, suteikusius daugiau teisių savivaldybėms, įkūrus apskritis, atsižvelgus į kitų šalių patirtį (Danija, JAV ir kt.), sulaukus paramos iš užsienio, 1992-1998 įsteigta daug švietimo ir pedagogų kvalifikacijos projektus vykdančių nevyriausybinė organizacijų bei 56 įvairių tipų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų savivaldybėse ir apskrityse. Švietimo ir mokslo ministerijai priėmus nutarimą „Dėl kvalifikacijos tobulinimo sistemos kaitos“ (1998) buvo numatytos gairės sistemos decentralizacijai ir kartu kvalifikacijos tobulinimo sąlygų gerinimas: numatyta kurti kvalifikacijos tobulinimo institucijas visuose regionuose; įpareigoti švietimo įstaigų vadovai atsakyti už pedagogų kvalifikacijos tobulinimą; skatinti konkurenciją tarp kvalifikacijos institucijų, o kartu ir gerinti jų veiklos kokybę. Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos klausimas buvo ir 2001 – 2004 m. LR Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonių plane: „parengti Valstybinę pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programą, kuria vadovaujantis bus pertvarkyta pedagogų rengimo sistema.“ Pedagoogo profesinio pasirengimo lygį numatyta nustatyti suteikiant kvalifikacinę kategoriją pedagogui atestuojantis. Išskirtos 4: mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas, mokytojas ekspertas. Kartu nustatytos formaliojo kvalifikacijos tobulinimo formos – dalyko ir jo metodikos, pedagogikos, psichologijos, humanitarinių ir socialinių mokslų kursai, tikslinės stažuotės (Bruzgelevičienė, 2001). 2003 m. liepos 4 d. LR Seimo nutarimu

patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, kuriose numatomos priemonės pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo gerinimui. Numatytos įgyvendinimo priemonės: sustiprinama savivaldybių atsakomybė už švietimo prieinamumą ir kokybę savivaldybių teritorijoje; švietimo programos pagrindžiamos valstybės, savivaldybių ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų būsimomis lėšomis; sukuriama įvairiais mokymosi būdais įgytų kompetencijų formalaus pripažinimo sistema. Didelis dėmesys skiriamas mokytojų rengimui ir darbui. Nuostatomis numatyta, kad nuolat vertinamas mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų veiksmingumas ir atliekama tarptautinė studijų programų ekspertizė; sukuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas. Atsižvelgiant į laikmečio pokyčius akcentuojama, jog kuriant žinių visuomenę, keičiamas pats mokytojo vaidmuo: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. Numatyta, kad bus parengiami mokytojų rengimo standartai ir reikalavimai studijų planams. Įdiegiami bendrieji pedagoginių studijų bei kvalifikacijos tobulinimo moduliai ir bendroji kvalifikacijų suteikimo ir pripažinimo sistema. 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 (Valstybinės švietimo strategijos nuostatos 2003–2012 metų, 2003). Anot Atkočiūnienės, darnus vystymasis suprantamas kaip kryptingas ir nuoseklus perėjimas nuo administracinių komandinių prie šviečiamųjų poveikio priemonių. Autorė akcentuoja įgytų žinių taikymą ir keitimąsi jomis, nurodo jas kaip esminį nuolatinio tobulėjimo šaltinį. Intensyviai ir kryptingai naudojamos žinios sukuria naujas strategines galimybes. Atkočiūnienė nurodo pagrindinį žinių vadybos produktą – kintančią aplinką, skatinančią darbuotojus kurti, dalintis, siekti ir saugoti žinias. Pabrėžia organizacijos būtinybę norint geresnių veiklos rezultatų saugoti ir skirti tinkamą dėmesį darbuotojų kompetencijų ugdymui (Atkočiūnienė, 2013).

Švietimo problemos analizėje (2011) akcentuojama, kad politiniu požiūriu decentralizacija parodo politines galias, o kartu ir regionų skirtumus, nes nuo vietinių politikų noro ir galimybių priklauso ir dėmesys bei parama švietimui. Administraciniu požiūriu decentralizacija tampa sprendimų priėmimo procesų delegavimu žemesnėms vykdomosios valdžios grandims, kurios savo poreikius gali išsakyti tik pagal nustatytas biurokratinės procedūras. Profesiniu požiūriu decentralizacija skiria atsakomybę pedagogų bendruomenėms, tikintis vienodų mokymo standartų. Decentralizuojant kuriamas liberalesnis mokyklų finansavimo mechanizmas. Švietimo įstatyme numatyti (2011) Savivaldybės institucijų įgaliojimai švietimo valdymo srityje tokie, kaip:

organizuoja ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą ir profesinį orientavimą, kitą vaikų neformalųjį švietimą, suaugusiųjų neformalųjį švietimą; organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą; organizuoja savivaldybės mokyklų mokytojų, švietimo pagalbos specialistų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka. Valstybinėms ir savivaldybių mokykloms, kurių teisinė forma – viešoji įstaiga, neformaliojo vaikų švietimo (išskyrus priešmokyklinio ugdymo programas) programoms vykdyti gali būti skiriama lėšų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Švietimo įstatymas leidžia švietimo institucijoms turėti įvairių finansinių šaltinių: mokinio krepšelio lėšos, ūkio lėšos, tikslinės, projektų lėšos, o taip pat nebiudžetinių lėšų, t.y., lėšų, gautų už teikiamas paslaugas. Greta valstybės biudžeto lėšų gaunamos ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos ir rėmėjų, privatus kapitalas. Realus finansinis mokyklų savarankiškumas sudaro palankias ekonomines, socialines ir psichologines sąlygas mokyklų autonomijai plėtoti (Švietimo problemos analizė, 2011). Politikams ir švietimo lyderiams keliamas sudėtingas uždavinys ne tik pritraukti išteklių – tiek finansinių, tiek žmogiškųjų, bet ir juos paskirstyti ir išlaikyti.

Lygindami 1991 m., 1998 m., 2003 m. Švietimo įstatymų nuostatas su šiuo metu galiojančiu Švietimo įstatymu (2011) galime pastebėti, valstybės pasitikėjimas savivaldybėmis auga. Tuo pačiu savivaldybėms tenka ir didesnė atsakomybės našta. 2011 m. birželio 29 d. Vyriausybės nutarimu patvirtintuose „Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendruosiuose nuostatuose“ numatytos tokios funkcijos: vykdo kas 5 metai savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją ir veiklos vertinimą; organizuoja savivaldybės mokyklų mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų atestaciją. Savivaldybių švietimo padaliniams keliami du pagrindiniai uždaviniai: užtikrinti valstybės ir savivaldybės švietimo politikos įgyvendinimą, Lietuvos Respublikos įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų, švietimo ir mokslo ministro įsakymų, savivaldybės institucijų sprendimų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių švietimą, vykdymą; organizuoti, stebėti ir tobulinti vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą, mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymą, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, kitą neformalųjį vaikų švietimą ir neformalųjį suaugusiųjų švietimą, švietimo pagalbos teikimą, vaikų ir jaunimo užimtumą, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą.“ Europos Komisijos paskelbtame 2015 m. švietimo ir mokslo stebėsenos biuletenyje viena pagrindinių Lietuvos švietimo sistemos silpnybių - prasti mokinių mokymosi rezultatai. To priežastis – netinkama mokytojų rengimo sistema ir informacinių ir ryšių technologijų (IRT) naudojimas. Pateikiamos išteklių veiksmingumo ir efektyvumo didinimo priemonės: būtina modernizuoti mokytojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo programas, kad mokytojai galėtų padėti mokiniams įgyti ne tik įprastų

universalijų įgūdžių, bet ir kritinio mąstymo, mokslinių tyrimų, problemų sprendimo ir kūrybinio mąstymo gebėjimų. Europos komisijos parengtame biuletenyje konstatuojami faktai: „Mokytojų rengimo plėtotė daugiausia finansuojama Europos socialinio fondo lėšomis. Pradėtas įgyvendinti nacionalinis projektas „Profesijos mokytojų ir dėstytojų technologinių kompetencijų tobulinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas“, kurio biudžetas – 6 mln. EUR. Kitu projektu, taip pat finansuojamu Europos socialinio fondo lėšomis, siekta skatinti mokytojų kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą; jam skirta 8,9 mln. EUR. Įgyvendinant kitus projektus taip pat numatyta kelti mokytojų ir dėstytojų kvalifikaciją ir skatinti mokymo procese naudoti IRT priemones.“ Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (2008) skiriamos trys mokymosi rūšys: neformalusis neprofesinis mokymas – asmens bendrosios kultūros ugdymas ir jo bei visuomenės poreikius atitinkantis mokymas(-is) gyvenimo kokybę gerinančiose srityse.

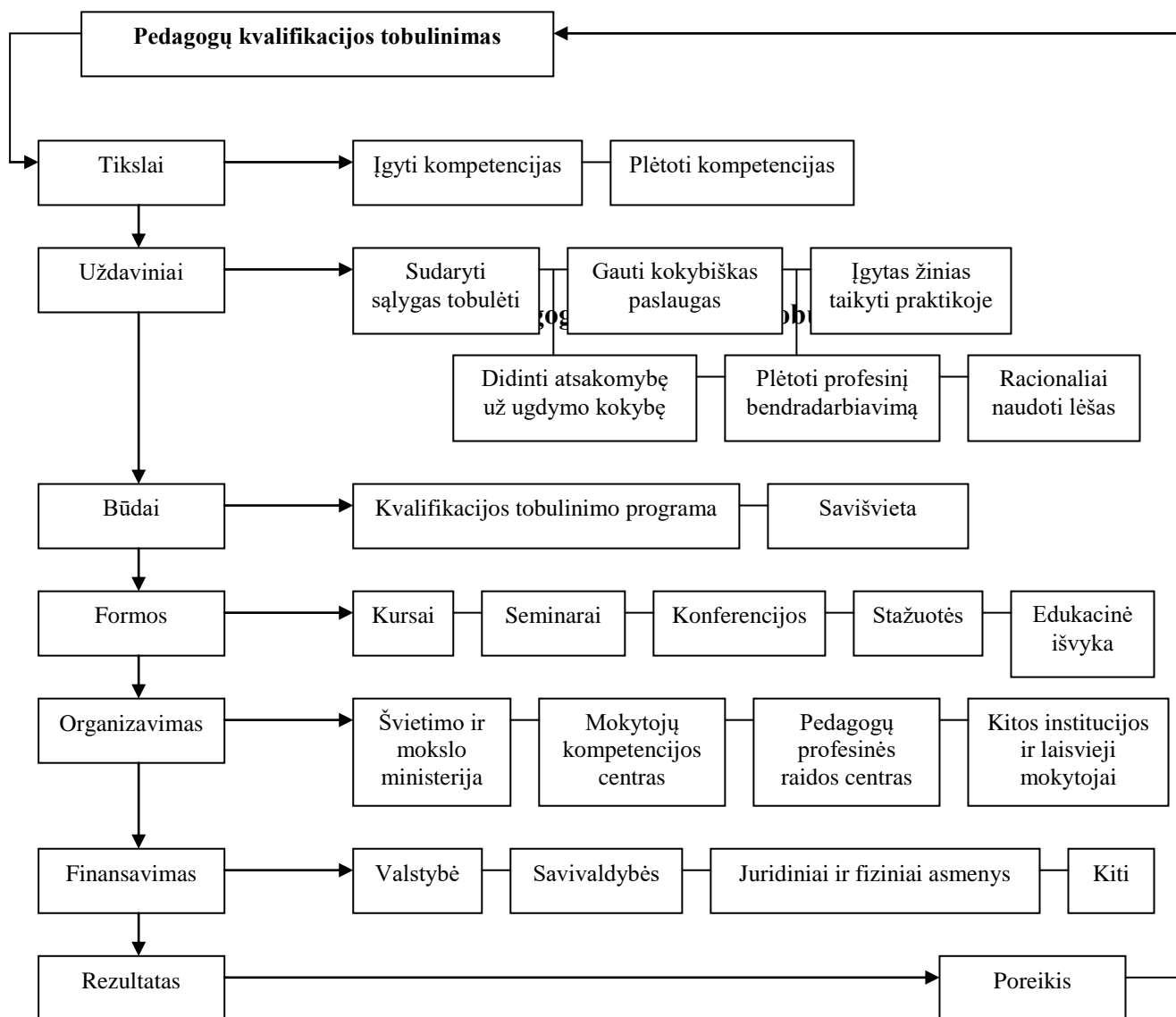
EBPO 2016 m. kovo 25 dieną paskelbtoje ataskaitoje nagrinėjamas Lietuvos švietimo sistemos išteklių naudojimas ir pateikiamos rekomendacijos, kaip didinti savivaldybių mokykloms skiriamo finansavimo efektyvumą; rasti finansavimą, kuris leistų pritraukti į mokyklas gambiausius; sukurti nuoseklią mokytojo profesinės karjeros sistemą; formuoti strateginį požiūrį ne tik į mokytojų rengimą, bet ir profesinį tobulėjimą (EBPO, 2016). Įdomu ir neįtikėtina tai, kad 2015 metais, pirmą kartą nuo 2008 metų, valstybės lygiu buvo patvirtinti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai 2015–2016 metams, atsižvelgta į XXI amžiaus keliamus reikalavimus ir būtinas kompetencijas – pilietiškumo ugdymą, raštingumą, įvairių kompetencijų plėtojimą. Šiuo metu pradedamas svarstymas, kad prioritetus reikėtų numatyti 3 metams, kad mokyklų bendruomenės pačios galėtų pasirinkti, kas joms labiausiai reikalinga, atsižvelgiant į savo poreikius ir nustatytus prioritetus.

Analizuodami teisės aktus ir mokslinę literatūrą, pastebime, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos korekcijos pradėtos po 1990 metų ir tęsiasi iki šiol. Decentralizuotas švietimo srities valdymas. Atkreiptas dėmesys į žmogiškojo kapitalo plėtrą ir mokymosi visą gyvenimą skatinimą. Pradėtos steigti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijos savivaldybėse ir regionuose, nustatytos formaliojo ir neformaliojo kvalifikacijos tobulinimo formos. Rengiamos švietimo problemų analizės. Auga pasitikėjimas savivaldybėmis. Ieškoma efektyvių mokymo(-si) ir kvalifikacijos tobulinimo formų.

Dabartinį Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą galima pavaizduoti grafiškai (žr. 4 pav.). Kaip matome, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas prasideda nuo poreikio ir yra orientuotas į rezultatą, nesvarbu, kokie veiklos būdai, formos būtų pasirinkti, iš kokio šaltinio būtų finansuojami.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema pateikta 4 pav. Svarbi reikšmė teikiama pedagogų kvalifikacijos tobulinimui mokyklos lygmenyje. Mokykla savo vizijos ir misijos

realizavimo kontekste suprantama visų pirma kaip besimokanti organizacija – atsakinga, kūrybinga, iniciatyvi. Siekiant efektyvaus pedagogų profesinio tobulėjimo, suprantama, kad sėkmingas kvalifikacijos tobulinimas yra integrali šiuolaikinės besimokančios organizacijos žmogiškųjų išteklių ugdymo dalis. Čia vyksta pagrindinis su nepertraukiamu darbu derinamas PKT, pedagogų

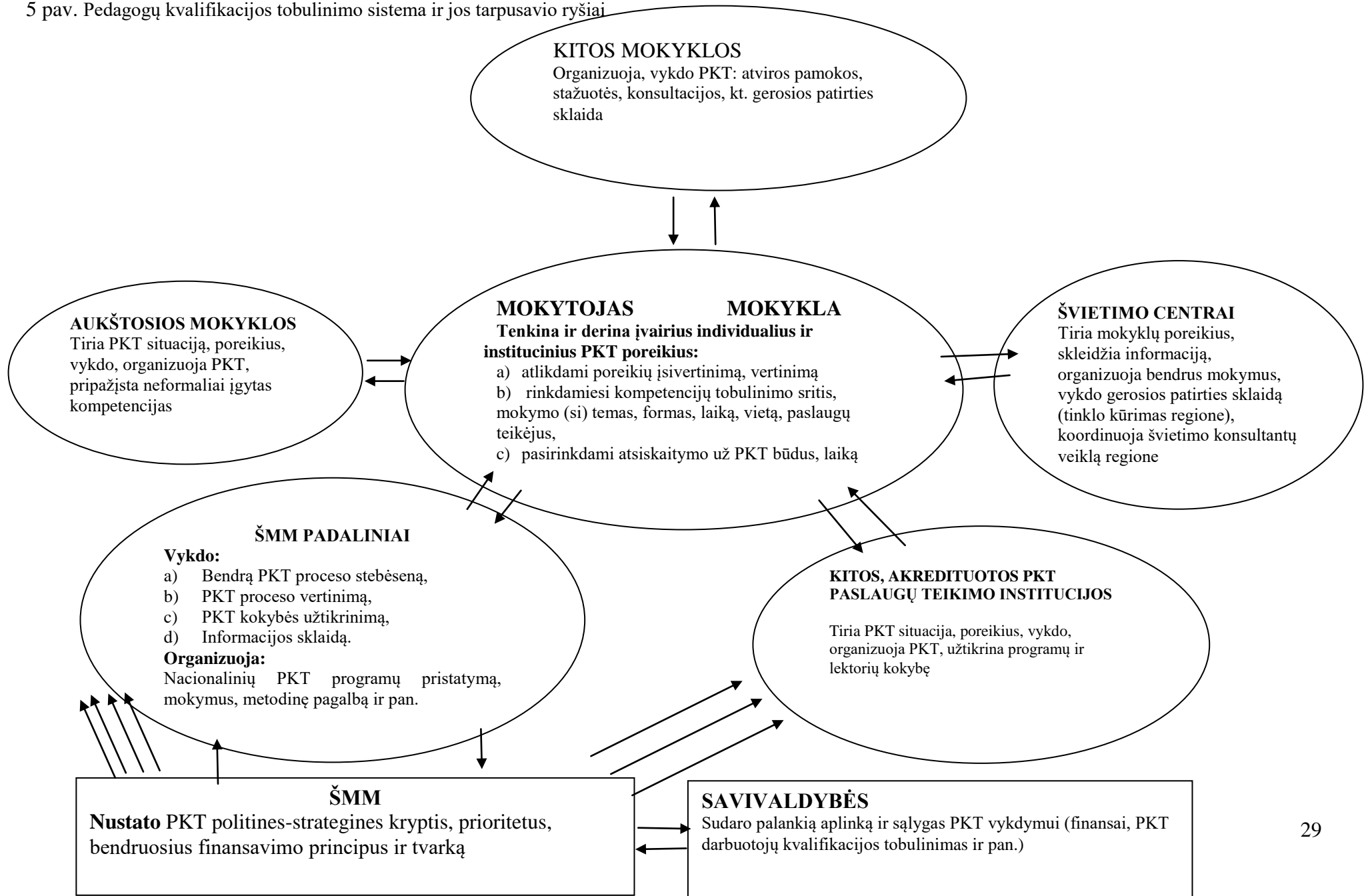


4 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesas

(Šaltinis. Sudaryta autorės, remiantis Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatais, 2009)

mokymasis veikloje ir ypač išryškėja PKT individualus ir komandinis lygmenys. Iš 5 pav. pateiktų duomenų matyti, kad visi pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementai yra tarpiai susiję. Reikia pastebėti, kad centre – mokykla, mokytojas, nes visa sistema sukurta būtent jiems, jie įsivertina savo poreikius ir renka kvalifikacijos tobulinimo būdus, formas, laiką, paslaugas teikėjus.

5 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema ir jos tarpusavio ryšiai



Pedagogo ir mokyklos poreikius tiria, pažįsta ir tenkina visi PKT paslaugų teikėjai ir organizacijos – ŠMM bei savivaldybės, nustatydamos PKT politines - strategines kryptis, finansavimo principus ir tvarką, skirdamos lėšas bei kitais būdais sudarydamos palankią aplinką PKT procesui vykti. Pedagogas ir mokykla iš vienos pusės yra atskiri PKT proceso vienetai, bet ir kitos pusės – neatsiejamai susiję. Juos sieja finansai (mokykla turi „krepšelį“) ir bendras tikslas (ugdymo proceso tobulinimas ir profesinis augimas). Šios sąsajos neleidžia jiems veikti visiškai atskirai, todėl jie turi derinti tarpusavyje PKT poreikius, planus ir jų įgyvendinimą.

Modelis sudaro sąlygas kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikti įvairiems tiekėjams: aukštosioms mokykloms, valstybės ir savivaldybių biudžetinėms įstaigoms, kitiems juridiniams asmenims ir fiziniams asmenims (registravusiems individualią veiklą ar dirbantiems pagal verslo liudijimą). Aplink šiuos pagrindinius veikėjus, kaip orbitos „sukasi“ įvairūs pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjai: regioniniai švietimo centrai, aukštosios mokyklos, kitos mokyklos bei kiti paslaugų teikėjai.

Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje vienas iš tikslų yra pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai.

Apibendrinimas. Lietuvos Respublikoje veikia decentralizuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri sudaro sąlygas švietimo valdyme dalyvauti vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas prasideda nuo poreikio ir yra orientuotas į rezultatą, nesvarbu, kokie veiklos būdai, formos būtų pasirinkti, iš kokio šaltinio būtų finansuojami. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą sudaro šios institucijos: ŠMM, savivaldybės, rajoniniai švietimo centrai, kitos akredituotos PKT paslaugų teikimo įstaigos, aukštosios mokyklos, kitos mokyklos. Visos institucijos turi teisės aktais apibrėžtas funkcijas. Pasigendama tikslingo ir kryptingo kvalifikacijos tobulinimo planavimo.

1.5 Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba

Kaip jau minėta, kvalifikacijos tobulinimas daugeliu atveju priklauso nuo žmogiškųjų išteklių. Yra kriterijų, kuriais vadovaujasi strateginiai lyderiai, siekdami žmogiškųjų išteklių srities konkurencinio pranašumo nustato žmogiškojo kapitalo strateginę viziją, išnagrinėja žmogiškojo kapitalo privalumus ir trūkumus, nustato svarbiausius veiklos faktorius/ rodiklius, parengia mokymo ir ugdymo strategiją, įtraukia visus organizacijos valdymo lygmenis formuojant strategiją, įvertina žmogiškojo kapitalo strategijos rezultatus ir efektyvumą. Sunku įsivaizduoti sėkmingą veiklą neturint intelektualių žmogiškųjų išteklių potencialo. Darbuotojų motyvavimas ir mokymas pagerina organizacijos veiklą (Išoraitė, 2011).

D. Diskienė, K. Tamoševičienė (2014) brangiausiu turtu vadina darbuotojų vertę ir pažymi, jog šiandien žmogiškųjų išteklių žinių išlaikymas tapo esminiu. Autorės nurodo pedagogų darbo svarbą žinių ekonomikai ir pokyčiams ir teigia, kad pedagogų pasitenkinimas darbu didėja kartu su įsitraukimu į darbą. Savo ruožtu pasitenkinimas darbu sukuria didesnę prognozinę vertę pedagogų emociniam įsipareigojimui (Diskienė, Tamoševičienė, 2014). A. Dromantaitė, V. Pokštas antrina teigdami, jog tik tada darbuotojas visavertis organizacijos narys, kai geba laiku ir kokybiškai atlikti jam pavestas funkcijas ir pareigas, laikosi darbo drausmės ir suvokia organizacijos kolektyvo tikslus bei geba jų siekti kartu su kitais (Dromantaitė, Pokštas, 2014). K. Trakšelio, D. Martišauskienės nuomone (2013), modernioje visuomenėje aktualus pedagogo profesionalumo ir kompetentingumo klausimas. Švietimo sistemos dalyviai, ypač pedagogai, privalo nuolat tobulinti savo žinias, kad atitiktų dabartinės švietimo politikos keliamus reikalavimus darbuotojams: ne tik profesinius, bet ir asmenybės, privalo nuolat dalyvauti būtiname profesionalizacijos procese.

M. Išoraitė (2011) pažymi, kad vienas efektyvumą lemiančių veiksnių yra personalo potencialas. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos esmė – ugdymas ir mokymas. Autorė skiria žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo proceso etapus: suformuluoti personalui keliamus strategijos reikalavimus; įstaigos kultūros ir vertybių analizavimas; esamos strategijos nagrinėjimas; išorinių veiksnių įtakos ir reikalavimų žmogiškiesiems ištekliams valdyti analizė; žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, kurioms reikia sukurti arba patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, nustatymas; darbuotojų nuomonės apie dabartinės personalo strategijos elementus ir jų keitimo būdus žinojimas; visos surinktos informacijos ir parengtų strategijų projektų analizavimas; strategijų projektus su organizacijos vadovais ir profsajungų atstovais aptarimas; darbuotojų supažindinimas su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis (Išoraitė, 2011). Lapinskaitė, Krikščiūnaitė sako, kad nepaisant to, jog šių dienų ekonomikos vystymasis priklauso nuo investicijų į žmogiškąjį kapitalą bei intelektualio potencialo išsaugojimą, tam nėra skiriamas pakankamas dėmesys ir investicijos. Švietimo institucijos ypač atspindi žmogiškojo kapitalo esmę ir prasmę. Autorių teigimu: „Žmogiškasis kapitalas – tai investicijos į kiekvieno pavienio žmogaus švietimą, profesinį rengimą, jo visuomenės, šeimos gerovę ir ekonominę šalies gerovę.“ Nuo to, kaip mokama žmogiškuosius išteklius pasirinkti, valdyti, kontroliuoti, panaudoti priklauso organizacijos sėkmė. Mokyklose atliekamas mokytojų vertinimas. J. Lapinskaitės, M. Krikščiūnaitės nuomone, būtent po vertinimo turi būti nustatoma, ar vienam ar kitam darbuotojui trūksta žinių ir ar būtina tobulinti, kelti kvalifikaciją. Svarbiausiu uždaviniu nurodo darbuotojų gebėjimų efektyvų panaudojimą, o investavimą į žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą traktuoja kaip žmogiškojo kapitalo vertės kūrimą. Nurodo, kad kvalifikacijos kėlimas švietimo įstaigose yra svarbiausias žmogiškojo kapitalo apibrėžimo aspektas (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014). Akivaizdu, kad darbuotojų žinios ir gebėjimai bei įgūdžiai turi kisti kartu su gyvenimo diktuojamais pokyčiais.

A. Gumuliauskienė (2013) pažymi, kad pedagogų rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo srityje esama teigiamų pokyčių. Nurodo, jog įvairiais teisiniais ir administraciniais dokumentais, aktais siekiama įtvirtinti darbuotojų įvairiapusę kvalifikacijos tobulinimo motyvaciją, užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą lėšų naudojimą. Sistema turėtų būti pagrįsta realiais finansiniais ištekliais. Decentralizuotas valdymas savivaldybių lygmeniu parodė, kad, mokinio krepšelio lėšų nepakanka pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi poreikiams tenkinti. Autorė pažymi, kad savivaldybės nėra įpareigosos skirti lėšų tiek, kiek reikia, o ugdymo įstaigos priverstos taupyti, perskirstydamos lėšas būtiniams reikmėms. Lėšų skyrimas kvalifikacijai tobulinti iš savivaldybės biudžeto nėra aiškiai apibrėžtas. Skirtingose savivaldybėse taikomi skirtingi finansavimo principai. Anot J. Bagdanavičiaus (1999), savivaldybės, disponuodamos skirtingomis lėšomis, skirtingai finansuoja švietimo reikmes, nors visos bendrojo lavinimo mokyklos siekia tų pačių tikslų – kokybės, kurios reikalauja išsilavinimo standartai.

Apibendrinami galime teigti, kad tik nuoseklus kryptingas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suteikia galimybę derinti darbuotojų ir organizacijos tikslus ir siekti optimaliausių veiklos rezultatų. Švietimo sistemos atstovai privalo nuolat tobulinti savo žinias, kad atitiktų dabartinės švietimo politikos keliamus reikalavimus – tiek profesinius, tiek asmeninius. Darbuotojas visavertis tada, kai geba laiku ir kokybiškai atlikti pareigas, suvokti, ko iš jo tikimasi, ir siekti organizacijos strateginių tikslų. Švietime ypač atsispindi žmogiškojo kapitalo esmė ir prasmė. Investavimas į žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą traktuojamas kaip žmogiškojo kapitalo vertės kūrimas. Pedagogų žinios, gebėjimai bei įgūdžiai negali atsilikti nuo nuolatinių pokyčių. Įvairiais teisiniais ir administraciniais dokumentais, aktais siekiama įvairiapusės kvalifikacijos tobulinimo motyvacijos, kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybės ir tikslingo lėšų naudojimo.

Beresnevičiūtė V., Poviliūnas A., Žiliukaitė R. (2011) pritaria kvalifikacijos tobulinimo būtinybei, nes tik tokiu atveju pedagogai gali perprasti ir imtis naujų darbų ar vaidmenų. Kvalifikacijos tobulinimo reikalingumas apibrėžiamas ir įvairiuose teisės aktuose. Mokytojo prestižo ir profesionalumo didinimas – nacionalinio lygmens siekiai, numatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo prioritetuose bei Valstybinėje švietimo strategijoje 2013 – 2022 m.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo proceso etapai: suformuluoti personalui keliamus strategijos reikalavimus; įstaigos kultūros ir vertybių analizavimas; esamos strategijos nagrinėjimas; išorinių veiksnių įtakos ir reikalavimų žmogiškiesiems ištekliams valdyti analizė; žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, kurioms reikia sukurti arba patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, nustatymas; darbuotojų nuomonės apie dabartinės personalo strategijos elementus ir jų keitimo būdus žinojimas; visos surinktos informacijos ir parengtų strategijų projektų

analizavimas; strategijų projektus su organizacijos vadovais ir profsąjungų atstovais aptarimas; darbuotojų supažindinimas su žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis.

1.6. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo situacija ir strategija

Pagrindinis teisinis dokumentas, glaudžiai susijęs su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, yra Darbo kodeksas. LR DK 191 str. Normalių darbo sąlygų užtikrinimas nurodo, kad darbdavys turi užtikrinti normalias darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų įvykdyti darbo normas, 6 dalis nurodo, kad darbdavys sudaro tinkamas sąlygas darbuotojams kelti profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 49 straipsnis „Mokytojo teisės ir pareigos“ numato mokytojams pareigą – ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Šiuo metu išskiriamos 4 mokytojo profesijos kompetencijos: bendrakultūrinė, bendrosios, profesinės ir specialiosios kompetencijos. Jos numatytos Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007). Natūralu, kad per beveik dešimtmetį įvyko daug pokyčių, tad nebeatitinka realios šiandieninės situacijos. Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007) neapibrėžta, kas gali būti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų rengėjai, kas vykdytojai, kokia atsakomybė už įgyvendinimą. Bendrosios (vadybinės, kultūrinės, socialinės, sportinės), dalykinės ir didaktinės kompetencijos įvardintos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje“ (2012). Koncepcijoje pedagogų kvalifikacijos tobulinimo samprata grindžiama įsivertinimo, gerosios praktikos, motyvacijos, subsidiarumo principais. Svarbiausias keliamas tikslas – siekti mokytojų savarankiškumo ir iniciatyvos mokytis visą gyvenimą, siekti kokybiškos veiklos ir darbo rezultatų. Kvalifikacijos tobulinimo tikslas, uždaviniai, tobulinimo būdai, formos, organizavimas, kompetencijų vertinimas, PKT finansavimas, renginių trukmė apibrėžti „Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatuose“ (2007). „Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas“ (2014) reglamentuoja suaugusiųjų švietimą ir kvalifikacijos tobulinimą, suteikia teisinės garantijas mokytis visą gyvenimą. Skirtinguose nacionalinio lygmens dokumentuose, kaip matyti, apibrėžtos skirtingos pedagogo kompetencijų grupės, kompetencijos ir gebėjimai.

2015 metais Švietimo ir mokslo ministro (2015 m. gegužės 5 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-448) patvirtinti metiniai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai: kompetencijų stiprinimas ir tobulinimas, „orientuojantis į XXI a. reikalingas kompetencijas, kūrybiškumo ugdymą, tarpdalykines sąsajas“ ir kitas inovacijas; pedagogų kompetencijų ugdymas mokant mokinius pilietinio, tautinio švietimo, nacionalinio saugumo, medijų analizės; jaunų mokytojų kompetencijų tobulinimas; profesijos mokytojų kompetencijų ugdymas. LR švietimo ir

mokslo ministro 2015 m. rugpjūčio 13 d. įsakymas Nr. V-898 skelbia pakeitimus 2015 – 2016 metams: inovacijos siekiant mokinių pasiekimų gerinimo; pedagogų kompetencijų ugdymas dėl pilietinio, teisinio švietimo, nacionalinio saugumo, medijų informacijos analizės; pedagoginių kompetencijų suteikimas dirbantiems pagal ugdymo programas, bet neturintiems reikiamo pasirengimo. Akivaizdu, kad mokytojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai keičiami dažnai. Prioritetų nustatymu siekiama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos planingumo. Žmogiškųjų išteklių valdymas mokyklose privalo būti ne tik strategiškai suplanuojamas, bet ir pasiruošęs iššūkiams. Mokyklos ne visada pajėgios vėl ir vėl atlikti tyrimus dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių išaiškinimo, bet ir perskirstyti kvalifikacijai numatytas lėšas.

„Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaitos ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalgos ir parengimo galutinėje ataskaitoje“ (2015) skelbiama, jog mokykloms trūksta PKT planų rengimo kompetencijų, o nepakankamas finansavimas iš mokinio krepšelio lėšų (numatyta ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijos tobulinimui) neleidžia tenkinti darbuotojų poreikių. Dažniausiai rengiami bendro pobūdžio mokymai, pasirenkamos aktualios visiems, standartizuotos temos. Kiekviena mokykla pati nusprendžia, kiek lėšų skirti pedagogų kvalifikacijos kėlimui. Iki 2012 metų pedagogų kvalifikacijai tobulinti mokyklos privalėjo skirti ne mažiau 60 % rekomenduojamos skirti mokinio krepšelio pinigų sumos, nuo 2013 metų – ne mažiau 40 %. Valstybinio audito ataskaitoje „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“ (2016) pateikti duomenys rodo, kad 2014 metais 17 % savivaldybių panaudojo mažiau nei 40 %. Kvalifikacijos tobulinimas vyksta ir ES lėšomis finansuojamais projektais ir iš asmeninių pedagogų lėšų. Nėra sistemos, pedagogams trūksta žinių ir patirties savo kvalifikacijai įsivertinti. Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, kuris dažniausiai lieka nepamatuojamas ir neįvertintas, dažnai būna formalus. Kepalaitė A. (2005) sako, kad refleksijos problema egzistuoja.

„Geros mokyklos koncepcijoje“ (2015) modeliuojamos mokymosi technologijos, numatomas visuomenės poreikių tenkinimas, plėtojama mokymosi iš elektroninių šaltinių ir virtualioje erdvėje idėja. Akcentuojamas pedagogų domėjimasis savo dalyku ir darbu, profesijai būtinų kompetencijų įgijimu, asmeniniu tobulėjimu. Mokyklos bendruomenė įvardijama kaip nuolat besimokanti – dalijimasis gerąja patirtimi, bendradarbiavimas, sutelktumas, refleksyvumas, savimoka, savistaba, refleksija. Rekomenduojama besimokančius skatinti, gerbti, palaikyti.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas šalyje susijęs su aukštesnės kvalifikacinės kategorijos įgijimu ir didesniu atlyginimu. Deja, atlygis priklauso nuo įgytos kvalifikacinės kategorijos, o ne nuo atliekamo darbo kokybės.

Valstybinio audito ataskaitoje „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“ (2016) nurodoma, kad būtent pedagogų kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimas turi įtakos švietimo kokybei, t.y.

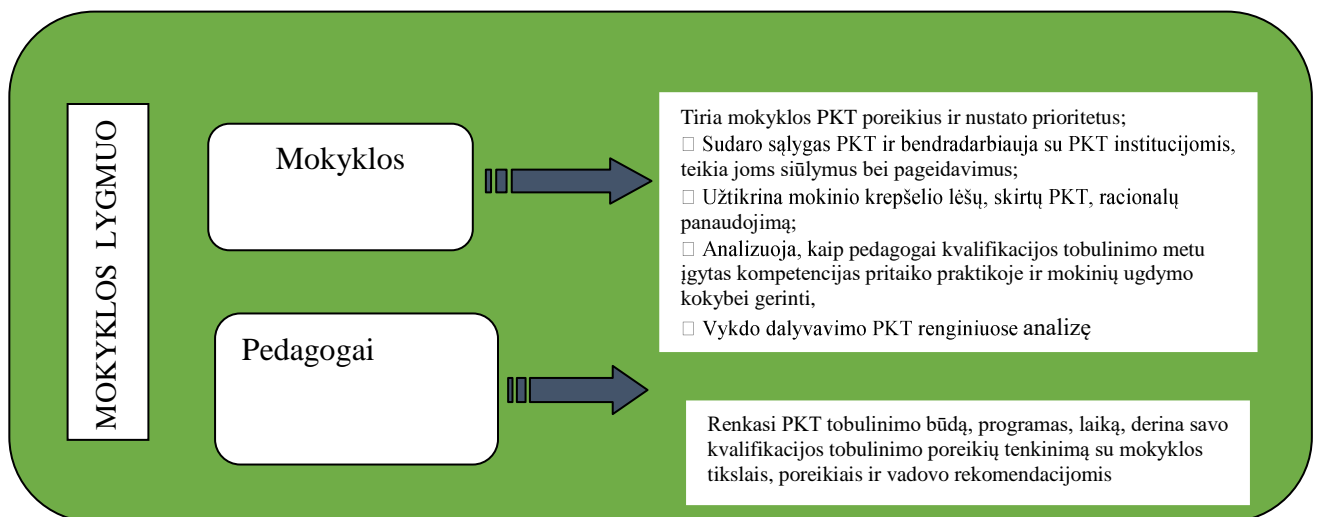
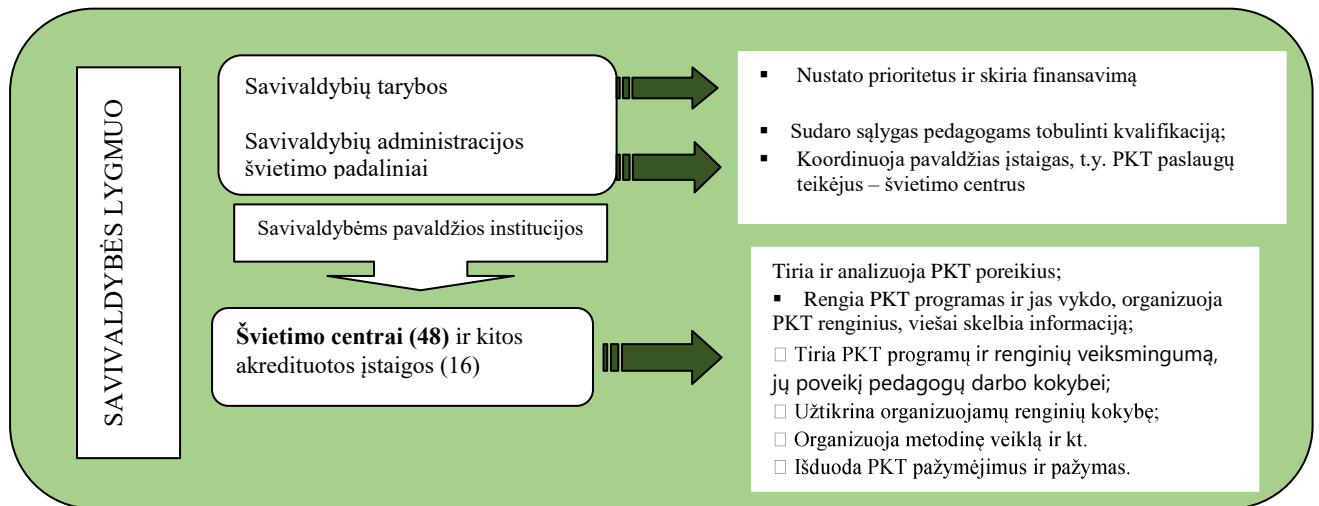
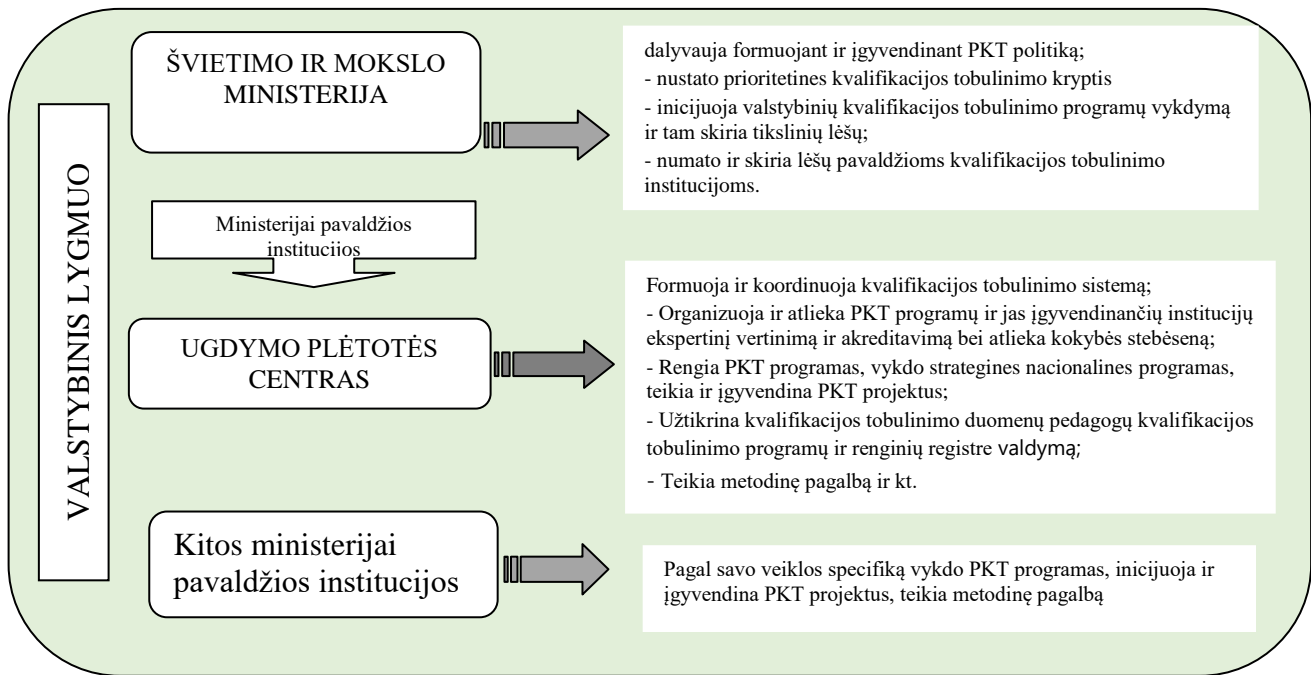
mokinių pasiekimams ir daromai pažangai. Vienos dienos, t.y. 6 valandų renginius, vadina neefektyviais. Pastebi, kad neretai nėra grįžtamojo ryšio, t.y. nėra duomenų, ar kvalifikacijos tobulinimo renginys veiksmingas, ar pedagogai žinias ir įgūdžius pritaikė praktikoje ir kokią tai davė rezultatą.

Atsižvelgiant į tai, kad vadyba kaip procesas apima poreikių nustatymą, rezultatų numatymą, tikslų apibrėžimą, metodų parinkimą, finansavimo suradimą, tvarkaraščio sudarymą, plano sudarymą ir pan. 6 pav. pavaizduotą schemą galima būtų pavadinti Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Respublikiniu lygmeniu, atsižvelgdama į pedagogų poreikius, Švietimo ir mokslo ministerija rengia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką, numato prioritetas, skiria finansavimą. Savivaldybės lygmeniu pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, atsižvelgiant į švietimo centrų tyrimų rezultatus, nustato ir skiria finansavimą savivaldybių tarybos. Švietimo centrai tiria pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų ir renginių veiksmingumą ir jų poveikį pedagogų darbo kokybei. Mokyklos lygmeniu mokyklos vadovai ar įpareigoti asmenys tiria pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, nustato prioritetus, analizuoja, kaip įgytos kompetencijos pritaikomos praktikoje, paskirsto kvalifikacijos tobulinimui skirtas lėšas. Mokytojai nusistato asmeninius kvalifikacijos tobulinimo poreikius, atsižvelgdami į mokyklos prioritetus, susidaro planus, renkasi kvalifikacijos tobulinimo būdą, programas, laiką. Visi trys lygmenys yra glaudžiai susiję: mokytojų, mokyklos, savivaldybių tarybos prioritetai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo srityje turi atitikti švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintus prioritetus. Kvalifikacijos tobulinimui skiriamų lėšų sumos priklauso ne tiek nuo keliamų prioritetų, nuo poreikių, kiek nuo valstybės ir savivaldybės biudžetų galimybių.

Šiame darbe bus analizuojama egzistuojanti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema Skuodo rajono savivaldybės gimnazijose, į respublikinį ir savivaldybės lygmenis atsižvelgiant tiek, kiek jis daro įtaką atskiros mokyklos sistemai.

Apibendrinimas. Pedagogų teisę kelti kvalifikaciją apibrėžia LR Darbo kodeksas, LR Švietimo įstatymas. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui keliamas tikslas – siekti mokytojų savarankiškumo ir iniciatyvos mokytis visą gyvenimą, siekti kokybiškos veiklos ir darbo rezultatų. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai itin dažnai keičiami. Mokykloms trūksta pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planavimo kompetencijų, lėšų kvalifikacijos renginiams. Kvalifikacijos kėlimas dažnai lieka nepamatuotas, neįvertintas, formalus.

Kvalifikacijos tobulinimo funkcija decentralizuota, tačiau Švietimo ir mokslo ministerija nustato prioritetus ir skirsto lėšas. Svarbiausios funkcijos atitenka Švietimo ir mokslo ministerijos padaliniams. Savivaldybių centrų funkcijos – poreikių tyrimų organizavimas, kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimas ir vykdymas, gerosios patirties dalijimosi ir bendradarbiavimo skatinimas.



6 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą organizuojančios ir vykdančios institucijos (Šaltinis. Sudaryta autorės vadovaujantis teisės aktais)

Apibendrinimas.

1. Žmogiškieji ištekliai yra individo išsilavinimo, žinių, meistriškumo (įgūdžių), įgytų ir tobulinamų, kompleksas, taip pat įgimtų sugebėjimų visuma bei galimybė visapusiškai save realizuoti. Žmogiškieji ištekliai, naudojami ir efektyviai valdomi kartu su kitais ištekliais, kuria organizacijos vertę, skatina ekonomikos augimą.

2. Tinkamas investavimas į žmogaus ugdymą ir gebėjimų tobulinimą atneša naudą tiek individualiam asmeniui, tiek pačiai organizacijai, tik vykstant sistemingam ir nuolatiniam narių tobulėjimui, sukuriama aukštos kvalifikacijos žmogiškieji ištekliai.

3. Švietimo organizacijoje žmogiškųjų išteklių vadyba įgyja išskirtinę reikšmę, nes šių organizacijų darbuotojai ugdo žmogiškuosius išteklius visam šalies ūkiui.

4. Žmogiškųjų išteklių valdymas sudaro sąlygas kvalifikacijos tobulinimui. Kompetencijos yra sudėtinė kvalifikacijos tobulinimo dalis.

5. Lietuvos Respublikoje veikia decentralizuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri sudaro sąlygas švietimo valdyje dalyvauti vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Lietuvoje nėra sukurta pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema, nėra tikslingo ir kryptingo kvalifikacijos tobulinimo planavimo.

6. Mokyklų bendruomenės neturi patirties žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

II. SKUODO RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS

2.1 Tyrimų metodika

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje svarbią vietą užima darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo klausimai labai aktualūs švietimo organizacijose, nes švietimo sistemos dalyviai, ypač pedagogai, privalo nuolat tobulinti savo žinias, kad atitiktų dabartinės švietimo politikos keliamus reikalavimus – ne tik profesinius, bet ir asmenybės. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui keliamas tikslas – siekti mokytojų savarankiškumo ir iniciatyvos mokytis visą gyvenimą, siekti kokybiškos veiklos ir darbo rezultatų. Tačiau būtent švietimo organizacijos, savivaldybės viešojo administravimo institucijos turi mažai patirties žmogiškųjų išteklių valdyme. Daugiau kaip prieš dešimtmetį pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema buvo decentralizuota, sudarytos sąlygos švietimo organizacijų valdyme dalyvauti vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Tačiau, tiek vietos politikams, tiek mokykloms trūksta pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planavimo kompetencijų, lėšų kvalifikacijos renginiams. Kvalifikacijos kėlimas dažnai lieka nepamatuotas, neįvertintas, formalus. Tai rimtos kliūtys pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtrai visoje šalyje. Tai nustatyta analizuojant teisės aktus, mokslinę literatūrą.

Siekiant kuo išsamesnių ir efektyvesnių tyrimo rezultatų, buvo pasirinktas kokybinis (dokumentų analizė ir interviu) bei kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimas. Kokybinis ir kiekybinis tyrimas grindžiamas skirtingo dominavimo dizainu – kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo strategija (K. Pukėnas, 2009; B. Bitinas ir kt., 2008; L. Rupšienė, 2007; R. Tidikis, 2003; K. Kardelis, 2002). Vadovaujantis šių autorių rekomendacijomis buvo atlikta dokumentų analizė, padėjusi parengti kiekybiniam tyrimui būtinas anketas.

Interviu metodas pasirinktas siekiant išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo padėtį ir siekiamybę. Duomenys apdoroti naudojant interpretacijos bei statistinės analizės metodus. Tyrime vadovautasi savanoriškumo principu, laikytasi anonimiškumo principo. K. Kardelio nuomone (2002), interviu metodo trūkumai yra tai, kad iš respondento gautoji informacija atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė ir „apdorojo“ kiekvienas individas. Todėl svarbu įvertinti galimą informacijos iškreipimą, kuris gali atsirasti dėl įvairių žmogaus sąmonėje atspindinčių socialinės praktikos bruožų, nes apklausa – vienpusė komunikacija, kurią valdo tyrėjas.

Kaip teigia R. Tidikis (2003), interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Anot L. Rupšienės (2007), kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami informantais. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus tiriamuoju klausimu.

Atliktas pusiau struktūruotas interviu su 2 ekspertais.

Kokybinio tyrimo etika. Atliekant tyrimą analizuoti Lietuvos Respublikos Seimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Skuodo rajono savivaldybės rajono savivaldybės tarybos bei švietimo įstaigų strateginiai dokumentai, nubrėžiantys pedagogų kvalifikacijos tobulinimo gaires ir planus. Šie teisės aktai yra vieši dokumentai, skelbiami interneto svetainėse, todėl jų panaudojimui jokių sutikimų gauti nereikėjo.

Prieš pradėdant vykdyti interviu buvo imtasi organizacinių priemonių: pasirinkti informantai, suderinta susitikimo data bei laikas, interviu trukmė, supažindinama su tyrimo etikos principais: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt.

Kiekybinio tyrimo etika. Anketos sudarytuose klausimuose nebuvo galima išvelgti tyrėjo nuomonės, buvo siekiama sužinoti tik tiriamojo nuomonę. Klausimų tikslas – kuo nuodugniau pažinti tiriamus reiškinius, gauti išsamesnės informacijos apie tyrimo objektą.

Gauti empirinio tyrimo (anketinės apklausos) duomenys apdoroti naudojant Excel programą, analizuojant tyrimo metu gautus duomenis taikomi duomenų grupavimo, apibendrinimo ir lyginimo metodai. Tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse, vaizduojami, iliustruojami grafiškai, aprašomi.

Tyrimo atlikimo trukmė. 2016 balandžio mėn. – 2016 rugsėjo mėn.

1.2. Tyrimų instrumento pagrindimas

Remiantis atlikta mokslinės literatūros, dokumentų ir teisės aktų analize, vertinant žmogiškųjų išteklių naudojimą ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi galimybes ir poreikius buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir apklausos duomenų statistinis apdorojimas. Tyrimo metu laikytasi tyrimo etikos principų: gauti įstaigų vadovų sutikimai jų vadovaujamosiose ugdymo įstaigose atlikti tyrimą, respondentai patys apsisprendė, ar dalyvauti tyrime. Dalyvavusieji tyrime buvo supažindinti su tyrimo rezultatais.

Kiekybinio tyrimo metodui pasirinkta anketinė apklausa leido sužinoti individualią respondentų nuomonę apie tiriamąjį objektą. Anketa anoniminė, siekiant, atsakymų atvirumo teisingumo. Klausimynas buvo sudarytas remiantis pirmoje dalyje atlikta teorine literatūros, dokumentų ir teisės aktų analize. Anketos turinys, klausimų ir atsakymų formuluotės patikrintos pilotažiniu tyrimu, aptarta, kas

buvo neaišku ar kėlė sunkumų atsakinėjant į pateiktus anketos klausimus, išklaustyta anketos vertinimas. Taip užtikrinamas didesnis anketos patikimumas, t.y. respondentai galėjo išsiaiškinti jiems neaiškius klausimus, tuo pasakydami, ką reikia koreguoti, tikslinti. Po anketos aprobacijos anketa patikslinta. Anketa pusiau uždara, respondentui reikėjo pasirinkti atsakymą, o į kai kuriuos klausimus atsakymui paliktos tuščios eilutės. Anketoje pateikti klausimai ir galimi atsakymų variantai. Tyrimo pradžioje tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, kas jį atlieka, tyrimo svarba, kur ir kam apibendrinti rezultatai bus naudojami. Respondentams išaiškinta, kaip pildyti klausimyną.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti pedagogai, dirbantys Skuodo rajono bendrojo lavinimo mokyklose (gimnazijose). Tyrimas grįstas nuostata, kad pedagogų atsakymai, nuomonė ir vertinimas leidžia susidaryti realią padėtį Skuodo savivaldybės mokyklose. Respondentai pasirinkti netikimybinės patogiosios atrankos būdu, t.y. kai į imtį įtraukiami populiacijos elementai, patogūs, arčiausiai esantys ir lengviausiai prieinami tyrėjui. Apklausos anketa išsiųsta pedagogams į jų asmeninius elektroninius paštus arba įteikti popieriniai variantai. Elektroninė anketa yra patogi tuo, kad nereikia atsakymų rašyti ranka, užtenka kompiuterio ekrane pažymėti atsakymų variantus, o kur reikia įrašyti tekstinį atsakymą. Elektroninis apklausos būdas leido nepaisyti vietos apribojimų. Siekiant padidinti anketų grįžtamumą, praėjus savaitei po pirmojo išsiuntimo, buvo siunčiami priminimai.

Kiekybinei analizei, kuri čia ir naudojama, būdingas duomenų apibendrinimas. Surinkta gausi statistinė medžiaga atskleidė realią padėtį. Atsakymai klasifikuoti, sudarytos skalės, duomenys lyginti. Duomenims analizuoti ir apibendrinti buvo naudojama MS EXCEL programa. Metodas pasižymi statistinių duomenų interpretacija. Taikytas aprašomasis ir statistikos metodas. Tyrimo anketą sudaro 23 klausimai. Klausimus hipotetiškai galima suskirstyti į dvi dalis, nors anketoje tie klausimai nėra atskirti. Viena dalis klausimų skirta išsiaiškinti, kaip respondentai supranta kvalifikacijos tobulinimo sistemą, jos sudėtinės dalis, kaip jie vertina egzistuojančią sistemą, kad būtų galima nustatyti, ar tokia sistema konkrečioje organizacijoje egzistuoja (1–7, 14, 16 klausimai). Kita dalis klausimų orientuoti į respondentų prioritetų tyrimą, t.y., kaip jie vertina savo kvalifikaciją, kokius mokymus ir kokių tikslu renka, ar turi susidarę individualius kvalifikacijos tobulinimo planus, ar darbinėje veikloje panaudoja įgytas žinias, vertina kvalifikacijos tobulinimo renginius (8–13, 15, 17–23 klausimai). Pabaigoje yra sociodemografiniai klausimai: anketos duomenys bus analizuojami atsižvelgiant į respondentų amžių, kvalifikacinę kategoriją (vadybinę kategoriją), darbo stažą švietimo sistemoje.

Atliktas kokybinis tyrimas apklausos interviu metodu, siekiant išsiaiškinti kvalifikacijos poreikius ir galimybes. Kokybinis tyrimas leidžia praplėsti tyrimą, nagrinėti plačiau. R. Tidikis (2003) interviu

vadina vienu efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Interviu rūšis – pusiau struktūruotas – pasirinkta neatsitiktinai. Interviu klausimai konstruoti perskaičius ir išanalizavus mokslinę literatūrą bei teisės dokumentus, siekiant nustatyti suvokimą apie mokymosi veiklas, pabrėžiant socialinę sanglaudą, apmąščius, kokių duomenų norima, ką būtina patikslinti ir patikrinti, numatyti būtini ir reikalingi klausimai. Ekspertų metodu siekta išsiaiškinti, ar švietimo organizacijos geba valdyti žmogiškuosius išteklius, ir atskleisti, ar visose Skuodo mokyklose tokie patys žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai, siekiant kvalifikacijos tobulinimo. Interviu fiksuotas tiksliai jį užrašant.

Interviu dalyvavo Skuodo rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vyriausioji specialistė Renata Kilijonienė ir Skuodo informacijos centro švietimo padalinio vadovė Vita Zaborienė.

1.3. Tyrimo imties charakteristikos

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų atsakymų priklausomybę nuo jų lyties, amžiaus, kvalifikacinės ar vadybinės kategorijos, darbo stažo švietimo sistemoje.

Tyrimo dalyvavo Skuodo rajono Mosėdžio gimnazijos, Ylakių gimnazijos, Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai. Informacija apie respondentų skaičių pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Informacija apie respondentus

Rodikliai	Ylakių gimnazija	Mosėdžio gimnazija	Skuodo Pr. Žadeikio gimnazija	Iš viso
Pedagogų skaičius	40	44	38	122
Išdalinta anketų	34	31	33	98
Surinkta anketų	33	25	29	87

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Panniott (1986) formule:

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

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (standartinė paklaida 5 proc., tačiau šiame tyrime paklaida bus 6 proc.);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

$$\text{Apklausiamųjų skaičius } n = \frac{1}{0.06^2 + \frac{1}{122}} = 84,8 \approx 85 \text{ gyventojų.}$$

Nustatyta paklaida 6 proc. Populiacija – 122, imtis – 87. Anketų grįžtamumo kvota – 88,8 proc.

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų atsakymų priklausomybę nuo jų lyties, amžiaus, kvalifikacinės ar vadybinės kategorijos, darbo stažo švietimo sistemoje.

Informacija apie respondentų sociodemografinius kintamuosius pateikta 1 priede.

Didžiąją dalį respondentų (91 proc.) sudaro moterys (1 priedas, 1.1 pav.), 45–59 m. amžiaus moterys (75 proc.) (1 priedas 1.2 pav.). 51 proc. visų respondentų turi mokytojo metodininko kvalifikaciją (1 priedas, 1.3 pav.), turintys 11–30 m. pedagoginio darbo stažą (76 proc.). Tokia respondentų struktūra visiškai atspindi realią pedagogų struktūrą švietimo įstaigose (tiek lyties, tiek amžiaus ar kvalifikacijos atžvilgiu).

III. SKUODO RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PLĖTOTĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Skuodo rajono savivaldybės ir gimnazijų strateginių dokumentų analizė

Savivaldybės institucijos atsakingos už valstybinės švietimo politikos vykdymą savivaldybėje – joms perduota valstybės funkcija organizuoti priešmokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo, profesinio mokymo ir profesinio orientavimo procesus. Tai reiškia, kad lėšos šių funkcijų vykdymui skiriamos iš valstybės biudžeto, tačiau funkcijos pavestos savivaldybių administracijoms.

Skuodo rajono savivaldybės 2014–2020 metų strateginiame plėtros plano vienas iš prioritetų yra vystyti šiuolaikišką švietimo sistemą, užtikrinant švietimo kokybę ir užimtumą. Keliamas tikslas – plėsti švietimo paslaugų spektrą ir gerinti švietimo darbuotojų darbo kokybę. Šito planuojama siekti organizuojant nuolatinį, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, pedagogų kvalifikacijos tobulinimą ir pagalbos mokyklai užtikrinimą.

Skuodo rajono savivaldybės 2015–2017 m. strateginiame veiklos plane yra patvirtinta Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa. Deja, šiame plane atskirų priemonių, reglamentuojančių pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, nėra.

Savivaldybės lygmeniu daugiau jokių strateginių dokumentų, reglamentuojančių pedagogų kvalifikacijos tobulinimą nėra.

Skuodo Pranciškaus Žadeikio gimnazijos 2015–2017 m. strateginiame veiklos plane numatytas strateginis tikslas – užtikrinti aukštą ugdymo(si) pasiekimų kokybę, tenkinant mokinių poreikius. Vienas iš uždavinių – tobulinti mokytojų kompetencijas. 2016 m. planuojamos įgyvendinti priemonės pateiktos 3 priede.

Ylakių gimnazijos 2015–2017 m. strateginiame veiklos plane vienas iš strateginių tikslų yra taikyti į mokinį orientuotą mokymą, organizuojant motyvuojančias ir visiems prieinamas veiklas, padedančias atsiskleisti kiekvieno gebėjimus ir kūrybiškumui. Uždavinys – tobulinti mokytojų kvalifikaciją, siekiant atitikti šiuolaikinius reikalavimus ugdymui. Planuojamos priemonės:

- Kiekvienais mokslo metais dalyvauti 1–2 seminaruose, pamokose, ugdomosios veiklos organizavimo klausimais,

- Sistemingai organizuoti seminarų metu įgytos patirties sklaidą gimnazijoje: atvira pamoka, pranešimas metodinės grupės susirinkime ar kt. (mokytojo nuožiūra),
- Organizuoti geros pamokos organizavimo patirties sklaidą gimnazijos, rajono ar aplinkinių rajonų mokyklų mokytojams.

Mosėdžio gimnazijos 2015–2017 m. strateginiame veiklos plane keliamas tikslas – siekti kokybiško ugdymo(si) ir kiekvieno mokinio pažangos. Vienas iš uždavinių, kuriais siekiama išsikelti tikslo yra plėtoti mokyklos vadovų ir mokytojų profesines kompetencijas. Uždaviniui įgyvendinti suplanuotos tokios priemonės: kvalifikacijos poreikių nustatymas bei kvalifikacijos programos parengimas; kvalifikacijos tobulinimas gimnazijoje bei už jos ribų; mokytojų ir vadovų atestacijos programos įgyvendinimas.

Gimnazijų strateginiuose dokumentuose, metiniuose planuose nėra planuojama kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė, kiekis. Informacija apie bendrą kvalifikacijos tobulinimo renginių kiekį (faktinį), pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Kvalifikacinių renginių apimtis per metus

Rodikliai	Ylakių gimnazija			Mosėdžio gimnazija			Pr. Žadeikio gimnazija		
	2014 m.	2015 m.	2016-11-01	2014 m.	2015 m.	2016-11-01	2014 m.	2015 m.	2016-11-01
Išklausyta kvalifikacinių renginių, val.	1310	1222	1258	1480	1488	1421	1298	1330	1301
Tenka 1 mokytojui, val.	33,6	31,3	32,2	37,2	37,2	35,5	33,3	34,1	33,3

2016 m. rugsėjo 1 d. Skuodo rajono bendrojo ugdymo mokyklose dirbo 212 mokytojų (be vadovų) ir 11 švietimo pagalbos specialistų. 188 (88,7 %) mokytojai atestuoti: 5 (2,4 %) eksperto kvalifikacinei kategorijai, 91 (42,9 %) metodininko, 92 (43,4 %) , 24 (11,3 %) neatestuoti.

Skuodo rajono savivaldybės biudžete lėšos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamos tiek iš mokinio krepšelio lėšų, tiek iš savivaldybės biudžeto lėšų.

5 lentelė. Lėšos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui

Rodikliai	Ylakių gimnazija			Mosėdžio gimnazija			Pr. Žadeikio gimnazija		
	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Lėšos, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, tūkst. Eur, iš viso	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6	1,7
<i>Mokinio krepšelio lėšos</i>	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
<i>Savivaldybės biudžeto lėšos</i>	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3

<i>ES struktūrinių fondų lėšos*</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	X
<i>Pedagogų asmeninės lėšos</i>	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3

**Pastaba. Pedagogai dalyvavo seminaruose, finansuojamuose ES struktūrinių fondų lėšomis, tačiau nėra galimybės nustatyti jų vertės.*

Mokinio krepšelio lėšų paskirstymo ir paskirstymo metodikoje numatyta, kad mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijai tobulinti skiriama 5,53 Eur/ sutartiniam mokiniui/ m. Metodikos 13 punkte nurodyta, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimui privaloma panaudoti ne mažiau kaip 40 proc. šios sumos. Likusi dalis lėšų gali būti panaudota kitoms reikmėms. Skuodo rajono savivaldybės ugdymo įstaigoms rekomenduojama kvalifikacijos tobulinimui naudoti ne daugiau kaip 40 proc. kvalifikacijai skirtų lėšų, nes Krepšelio lėšų nepakanka ugdymo procesui organizuoti.

Suaugusiųjų švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose pabrėžiama mokymosi visą gyvenimą svarba, tačiau mokytojų kvalifikacijos tobulinimui vis dar stinga nuoseklumo, sistemos ir koordinavimo. Skuodo rajone nėra Švietimo centro ar švietimo darbuotojų žmogiškųjų išteklių koordinuojančio asmens.

Pagal pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją (2012) mokytojui numatoma galimybė kaupti lėšas kvalifikacijos tobulinimui, kas aštuonerius metus gauti ne ilgesnę kaip vienerių metų trukmės kvalifikacijos tobulinimo stažuotę. Teigiama, kad nuoseklaus kėlimo rezultatas – didesnis darbo užmokestis ir karjeros galimybės (Švietimo problemos analizė, 2015).

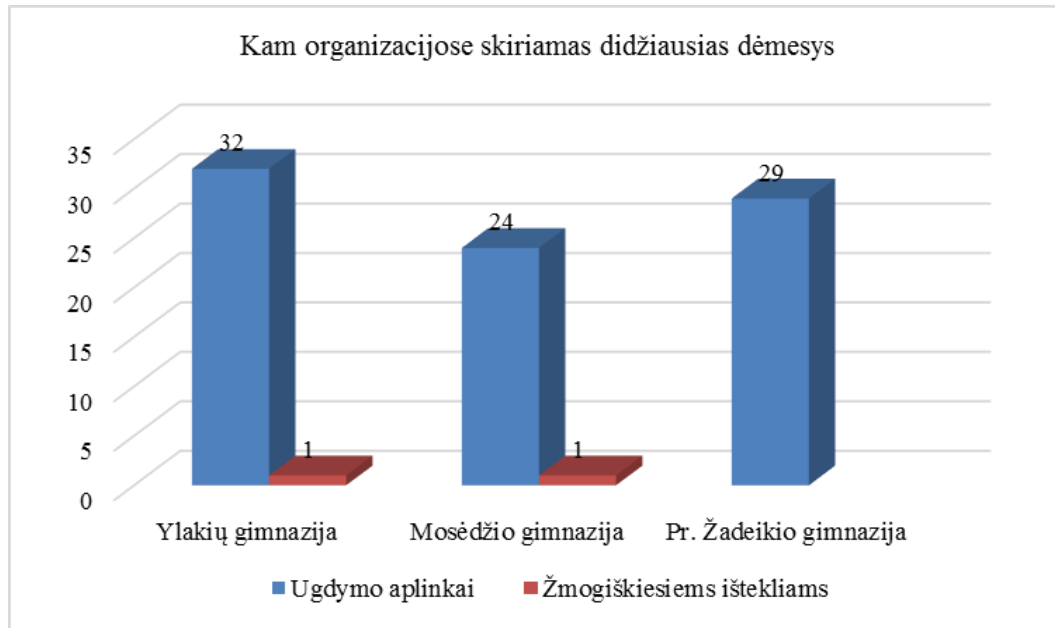
Skuodo rajono 5 mokyklos dalyvavo projekte „Lyderių laikas 2“. Siekta, kad rajonas turėtų švietimo centrą arba nors koordinatorių. Savivaldybė pasiūlymą atmetė.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

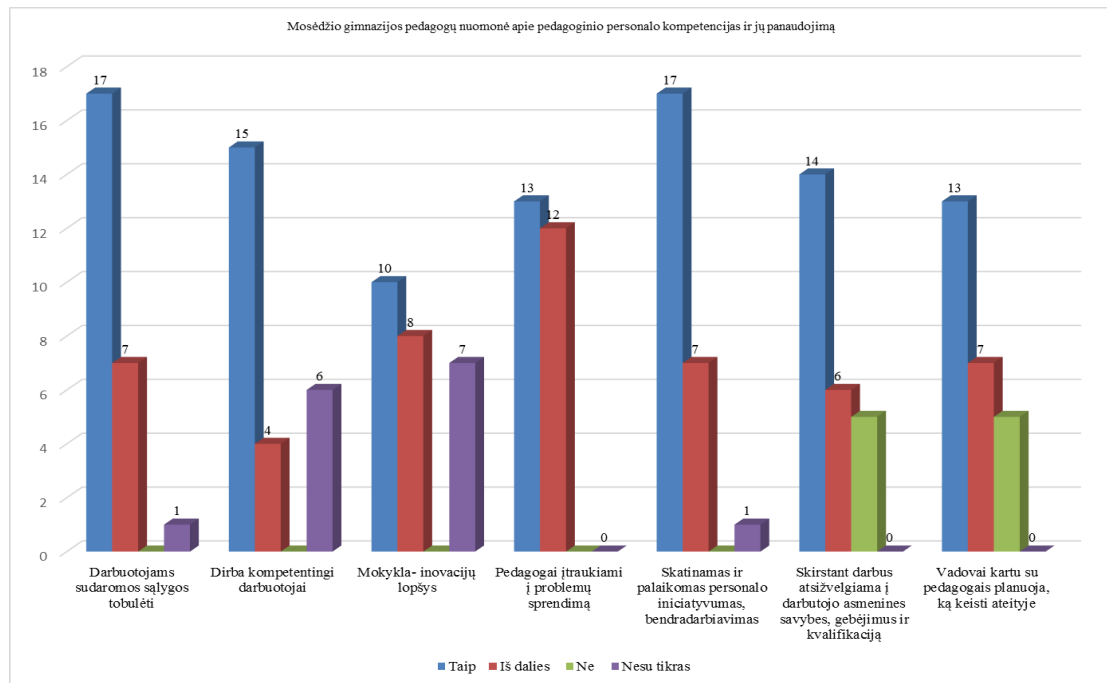
Tyrimo metu atlikta Skuodo rajono Ylakių gimnazijos, Mosėdžio gimnazijos ir Skuodo Pranciškaus Žadeikio gimnazijos mokytojų anketinė apklausa, kurios tikslas – ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtros veiksmingumą šių mokyklų kontekste, atskleidžiant stiprybes ir problemines sritis bei numatant galimas tobulinimo kryptis.

Anketa pradėta klausimu, kam pedagogų nuomone skiriamas didžiausias dėmesys jų organizacijoje. 7 pav. pateiktais duomenimis, visose trijose mokyklose išskirtinis dėmesys skiriamas ugdymo aplinkai. Pedagogų nuomone, žmogiškųjų išteklių vadybai praktiškai visiškai nėra skiriama dėmesio.

Tikslinga pastebėti, kad atsakymas į šį klausimą nepriklauso nei nuo respondentų amžiaus, nei nuo kvalifikacijos, nei nuo darbo stažo. Tik mokyklų direktorių pavaduotojai teigia, kad žmogiškiesiems ištekliams skiriamas didesnis dėmesys.



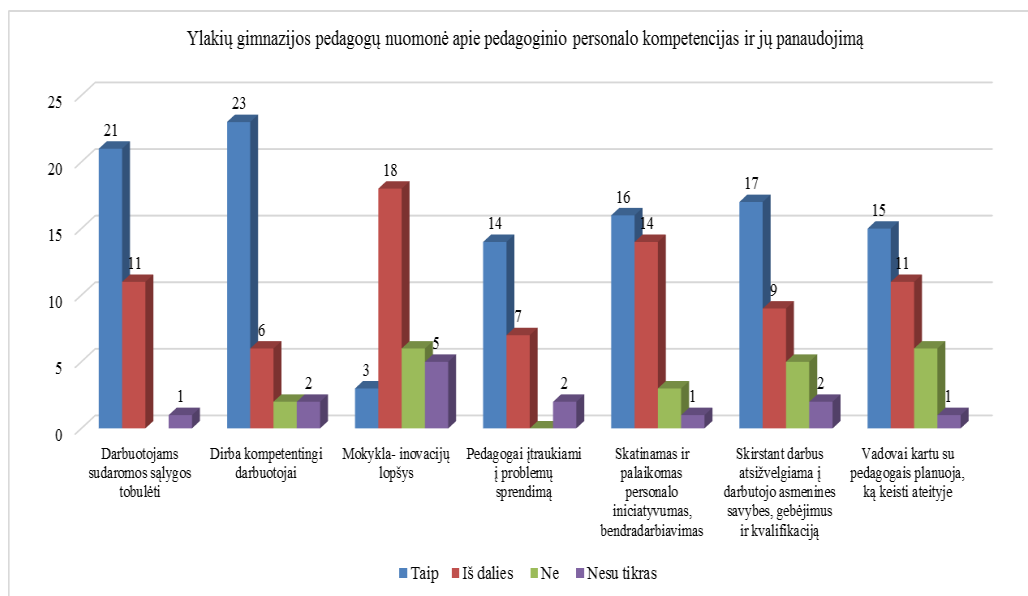
7 pav. Kam organizacijose skiriamas didžiausias dėmesys



8 pav. Mosėdžio gimnazijos pedagogų nuomonė

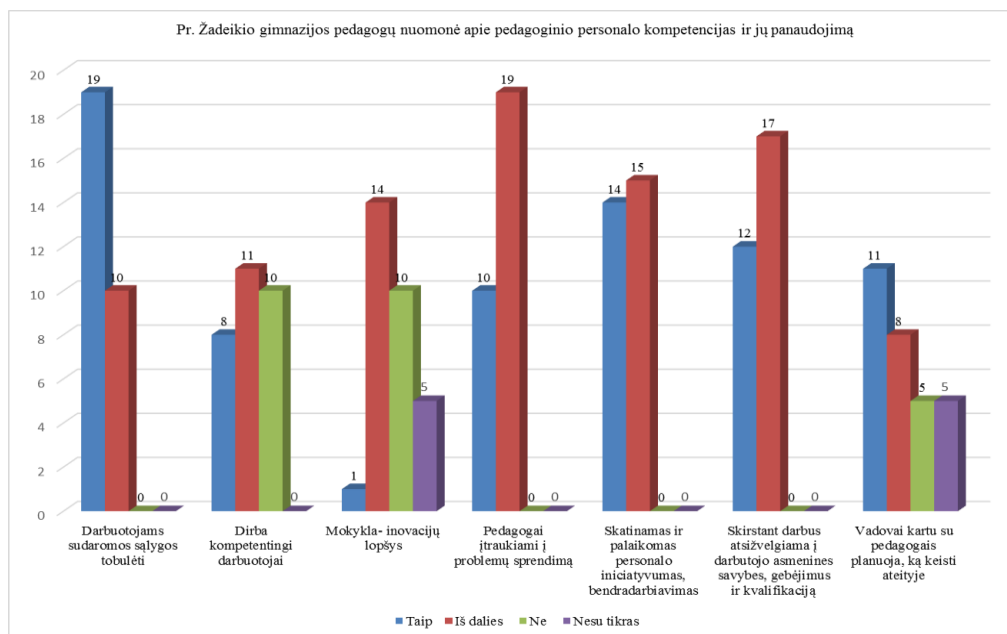
Galima daryti išvadą, kad respondentų atsakymai į šį klausimą nėra labai patikimi. Akivaizdu, kad pedagogai ne visiškai suprato, ką reiškia žmogiškųjų išteklių vadyba. *Žmogiškųjų išteklių vadyba* –

bendros pastangos valdyti ir lavinti žmogiškuosius gebėjimus, kad būtų pasiekti aukštesnio lygio organizacijos rezultatai (Chatzkel J., 2004).



9 pav. Ylakių gimnazijos pedagogų nuomonė

Analizuojant 7, 8 ir 9 pav. pateiktą informaciją, matyti, kad savo ir kolegų kompetenciją respondentai vertina ne itin gerai – 65-88 proc. pedagogų sutinka arba iš dalies sutinka, kad jų organizacijoje dirba kompetentingi darbuotojai. Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijoje net 35,5 proc. nesutinka, kad jų organizacijoje dirba kvalifikuoti pedagogai. Nors visi (ne tik Pr. Žadeikio



10 pav. Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogų nuomonė

gimnazijoje, bet ir Mosėdžio bei Ylakių gimnazijose) sutinka arba iš dalies sutinka, kad jų organizacijoje sudaromos sąlygos darbuotojams tobulėti.

Daugumos respondentų nuomone, Mosėdžio gimnazijoje skatinamas ir palaikomas darbuotojų iniciatyvumas, bendradarbiavimas, pedagogai įtraukiami į problemų sprendimą, pripažįstamos inovacijos. Yra darbuotojų, manančių, kad skirstant darbus ne visada atsižvelgiama į darbuotojų, sugebėjimus, kvalifikaciją, asmenines savybes, į pokyčių planavimą ne visada įtraukiami darbuotojai. Ylakių gimnazijoje taip pat šiose srityse yra daugiau neigiamai vertinančių respondentų. Be to, Ylakių gimnazijoje darbuotojai geriau vertina jų įtraukimą į problemų sprendimą. Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogų nuomone, jie tik iš dalies įtraukiami į problemų sprendimą, tik iš dalies atsižvelgiama į jų asmenines savybes, kvalifikaciją, mažiau nei pusė mano, kad vadovai pasitelkia darbuotojus planuodami pokyčius. Šį klausimą būtų galima priskirti prie kontrolinių klausimų, kuriais siekiama patikrinti atsakymą į pirmą klausimą. Nors praktiškai visi respondentai mano, kad jų organizacijose žmogiškiesiems ištekliams visiškai neskiriama dėmesio, tačiau atsakymai į antrą anketos klausimą kalba ką kitą – darbuotojai iš dalies pripažįsta, kad jų organizacijose skatinamas ir palaikomas iniciatyvumas, bendradarbiavimas, pedagogai įtraukiami į problemų sprendimą. Reikšmingų nuomonių išsiskyrimo priklausomai nuo respondentų lyties, amžiaus, stažo, kvalifikacinės kategorijos, nenustatyta.

Vienas iš tyrimo metodų interviu su ekspertais metodas. Interviu dalyvavo Skuodo rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vyriausioji specialistė Renata Kilijonienė, kuriai pavesta koordinuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, bei Skuodo informacijos centro švietimo padalinio vadovė Vita Zaborienė.

Ekspertų nuomone, Skuodo rajono gimnazijose planuojant žmogiškųjų išteklių politiką „atsižvelgiama į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ar išorės vertinimo rezultatus, strateginius mokyklos planus, darbuotojų poreikį“ (R.K.). Be to, atsižvelgdami į gimnazijų keliamus strateginius tikslus, respondentai daro prielaidą, kad prioritetas planuojant žmogiškuosius išteklius turėtų būti skiriamas „pedagogų kvalifikacijos tobulinimui“ (V.Z). Tokie atsakymai rodo, kad respondentai nėra gerai susipažinę su gimnazijų veikla bei iki galo nesuvokia, kas sudaro žmogiškųjų išteklių planavimo procesą. Nepaisant, to, jei pateikia bendrą mokyklų žmogiškųjų išteklių vertinimą: „Jei reikėtų įvertinti 10 balų skalėje, būtų 7, bet tai tik mano subjektyvi nuomonė, neparemta jokiais skaičiavimais“ (R.K.).

Respondentai atstovauja organizacijas, kurios turėtų konsultuoti švietimo įstaigas visais klausimais, tame tarpe ir žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais. Galima daryti išvadą apie konsultacijų kokybę.

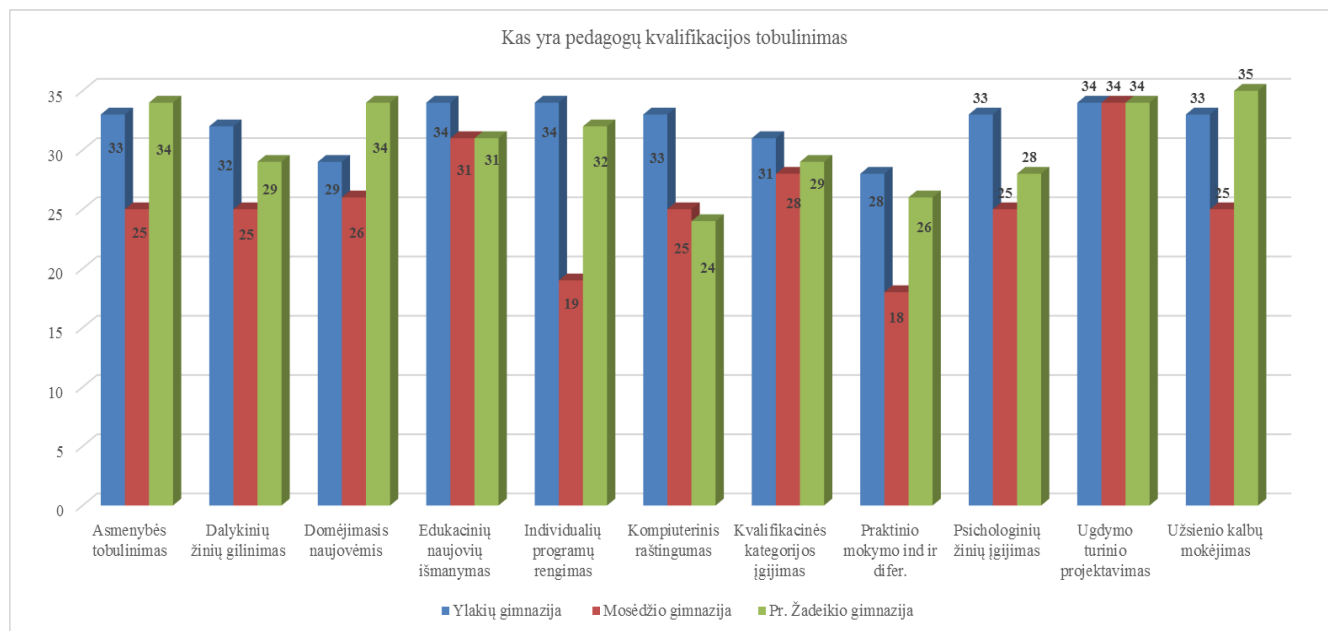
Šią išvadą patvirtina ir kitas atsakymas: „*Manau, kad kiekviena mokykla turi savo tvarką*“ (R.K.), „*Poreikis turi būti tiriamas ne rečiau kaip kartą metuose...*“ (R.K.). Akivaizdu, kad ekspertas kalba teoriškai, visiškai nėra susipažinęs su konkrečia situacija mokyklose.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai supranta kvalifikacijos tobulinimo sąvoką, kokias veiklas laiko svarbiausiomis. 11 pav. duomenimis, visų trijų tyrime dalyvavusių gimnazijų pedagogai mano, kad svarbiausia kvalifikacijos tobulinime yra ugdymo turinio projektavimas. Dėl kitų punktų, pedagogų nuomonės šiek tiek skiriasi. Ylakių gimnazijos pedagogai mano, kad kvalifikuotam pedagogui labai svarbu užsienio kalbų mokėjimas, asmenybės tobulinimas, edukacinių naujovių išmanymas, psichologinės žinos, kompiuterinis raštingumas. Mosėdžio gimnazijos pedagogai svarbiu dalyku tobulinant kvalifikaciją taip pat įvardina edukacinių naujovių išmanymą, tačiau gerokai mažesnę reikšmę teikia užsienio kalbų ir psichologinėms žinioms. Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai ypač svarbią vietą skiria užsienio kalbai, asmenybės tobulinimui, naujovėms, individualių programų rengimui. Pedagogų nuomone, kvalifikacijos tobulinimas mažiausiai siejasi su praktinio mokymo individualizavimu ir diferencijavimu. Apibendrinant 12 pav. informaciją, galima daryti išvadą, kad pedagogai kvalifikacijos tobulinimą labiausiai sieja su ugdymo turinio projektavimu, su tomis žiniomis, kurių dėl objektyvių priežasčių jie turi mažiau. 87,4 proc. visų respondentų vyresni nei 44 m. amžiaus, todėl jiems aktualu užsienio kalbų mokėjimas. Aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai svarbesniais laiko asmenybės tobulinimą, psichologines žinias.

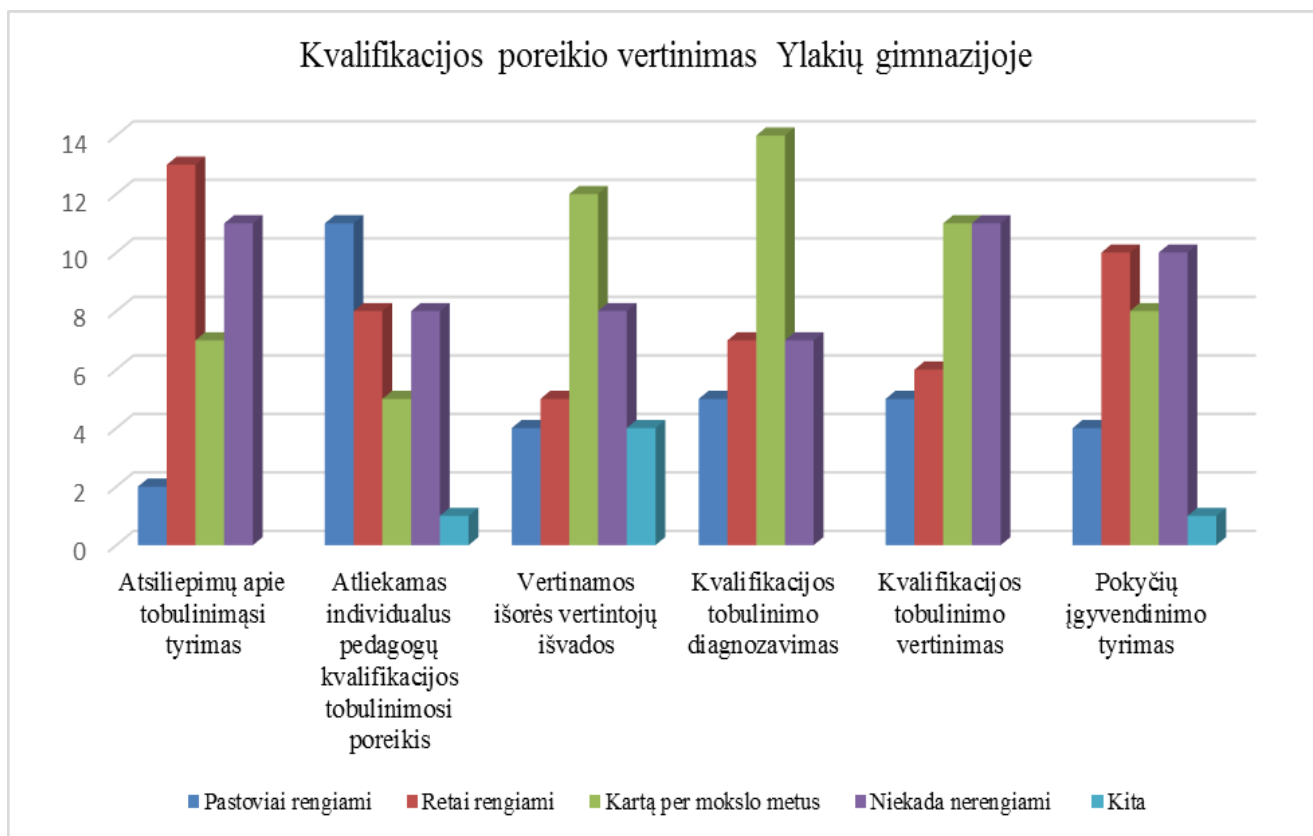
Analizuojama kvalifikacijos poreikio vertinimo situacija gimnazijose. 12 pav. duomenimis, Ylakių gimnazijoje pedagogų nuomonė šiuo klausimu gana diferencijuota. Dauguma pedagogų teigia, kad nuolat atliekamas individualus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikio vertinimas, tačiau bent pusė respondentų mano, kad toks vertinimas atliekamas retai arba niekada. Kaip matyti iš 12 pav., Ylakių gimnazijos mokytojų nuomone, dauguma vertinimo veiksmų atliekama tik kartą per mokslo metus arba iš viso neatliekama. Bandant paaiškinti, kodėl vieni pedagogai teigia, kad vertinimas atliekamas nuolat, o kiti – niekada.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad pedagogams trūksta informacijos, kada ir koku tikslu atliekamas vienoks ar kitoks vertinimas. Jie, gal ir dalyvauja vertinime, tačiau nesupranta, kad tai susiję su kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymu. Informacija apie Mosėdžio gimnazijos kvalifikacijos poreikio vertinimą pateikta 13 pav. Čia, kaip ir Ylakių gimnazijoje, daugumos respondentų nuomone

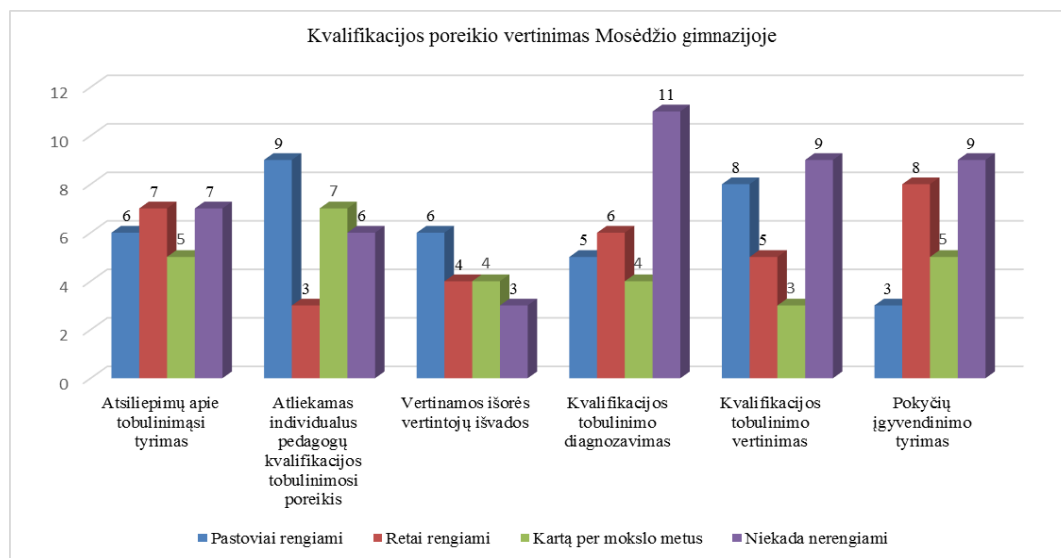
dažnai atliekamas individualus pedagogų kvalifikacijos poreikio vertinimas, vertinamos išorės vertintojų išvados. Mosėdžio gimnazijoje pedagogai pasigenda kvalifikacijos tobulinimo diagnostavimo, pokyčių įgyvendinimo tyrimo, kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimo.



11 pav. Kaip pedagogai supranta kvalifikacijos tobulinimo sąvoką



12 pav. Kvalifikacijos poreikio vertinimas Ylakių gimnazijoje

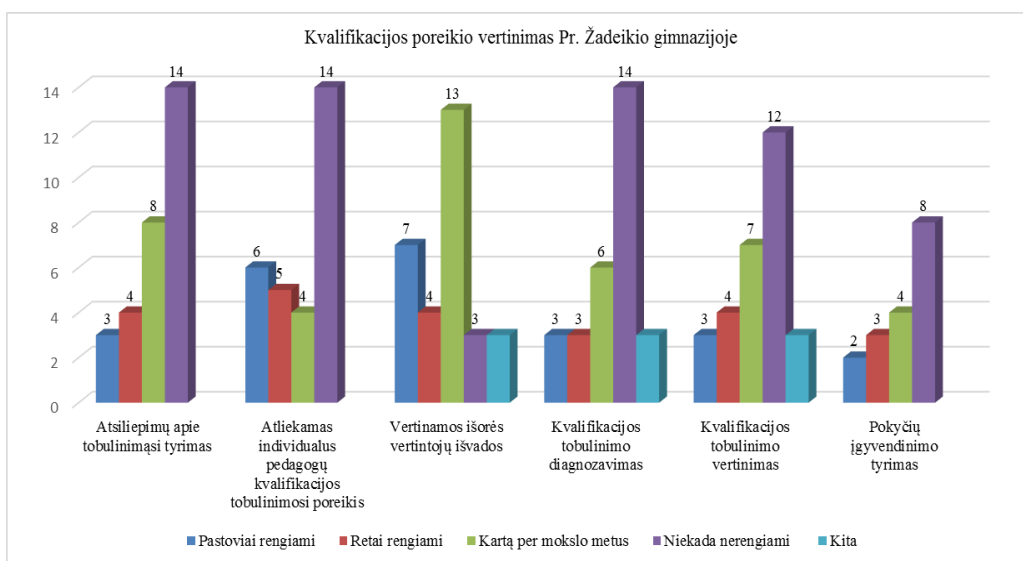


13 pav. Kvalifikacijos poreikio vertinimas Mosėdžio gimnazijoje

respondentų nuomonės labai skirtingos – į tą patį klausimą vieni atsako, kad rengiami nuolat, kiti – niekada. Būtų tikslinga įvardinti kelias tokių atsakymų pasiskirstymo priežastis. Respondentai nesuprato

klausimo, į vertinimo procesą įtraukiami ne visi pedagogai arba jiems trūksta informacijos, koku tikslu atliekamas vienas ar kitas vertinimas.

Daugumos respondentų nuomone, Pr. Žadeikio gimnazijoje niekada nerengiami atsiliepiamų apie kvalifikacijos tobulinimą tyrimas, nėra atliekamas individualus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikis, neatliekamas poreikio diagnozavimas, vertinimas, pokyčių įgyvendinimo tyrimas (14 pav.). Pr. Žadeikio kartą per mokslo metus vertinamos išorės



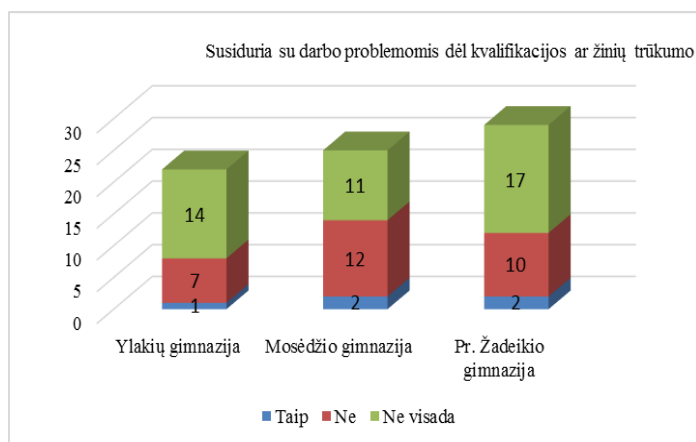
14 pav. Kvalifikacijos poreikio vertinimas Pr. Žadeikio gimnazijoje

vertintojų pastabos. Čia kaip ir Ylakių bei Mosėdžio gimnazijoje respondentų nuomonės konkrečiu klausimu labai skirtingos.

Apibendrinant informaciją apie kvalifikacijos poreikio vertinimą, darytina išvada, kad vertinimas yra atliekamas visose gimnazijose, tačiau į vertinimo procesą įtraukiami ne visi pedagogai ir/arba, dalyvaujantys vertinime pedagogai nesupranta, koku tikslu ir kas konkrečiai yra vertinama. Ylakių ir Mosėdžio gimnazijose didžiausias dėmesys skiriamas individualiam pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimui ir atsiliepiamų apie kvalifikacijos tobulinimo renginius vertinimui. Tai atliekama kartą per mokslo metus. Panaši situacija ir Pr. Žadeikio gimnazijoje – vertinimas atliekamas nors kartą per mokslo metus, tik čia kiek didesnis dėmesys skiriamas išorės vertintojų išvadoms.

Iš ekspertų atsakymų taip pat galima daryti išvadą, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikio vertinimas nėra prioritetas. V.Z., kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos atstovė, mano, kad švietimo įstaigoms trūksta gebėjimų planuoti pedagogų kvalifikacijos

tobulinimo veiklas: „Pasigendu planingos veiklos“ (V.Z.). Šis respondentas užtikrintai teigia, kad „Mokyklos turi pasitvirtinusios pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tvarkas“, tačiau tiksliai nežino, kaip dažnai turi būti tiriamas kvalifikacijos tobulinimo poreikis „Manau, kad poreikis turėtų būti tiriamas kiekvienais metais“ (V.Z.). Iš tolesnio atsakymo tampa aišku, kad kvalifikacijos tobulinimo pasirinkimas yra ganėtinai chaotiškas: „daug kas priklauso nuo turimų pinigų“, „Pateikiame mokykloms siūlomų seminarų sąrašą ir jos renkasi. Kartais pačios paprašo kokių nors seminarų“ (V.Z.). Ekspertų nuomone, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį geriausia nustatyti nagrinėjant „mokinių pažangos rezultatus, stebėtas pamokas, mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ar išorės vertinimo rezultatus, pedagogų savianalizės metu išsakytus kvalifikacijos tobulinimo poreikius“ (R.K.). Reikia pastebėti, kad tokią pat nuomonę išsakė ir kitas respondentas.



15 pav. Ar pedagogai susiduria su problemomis dėl kvalifikacijos ar žinių trūkumo

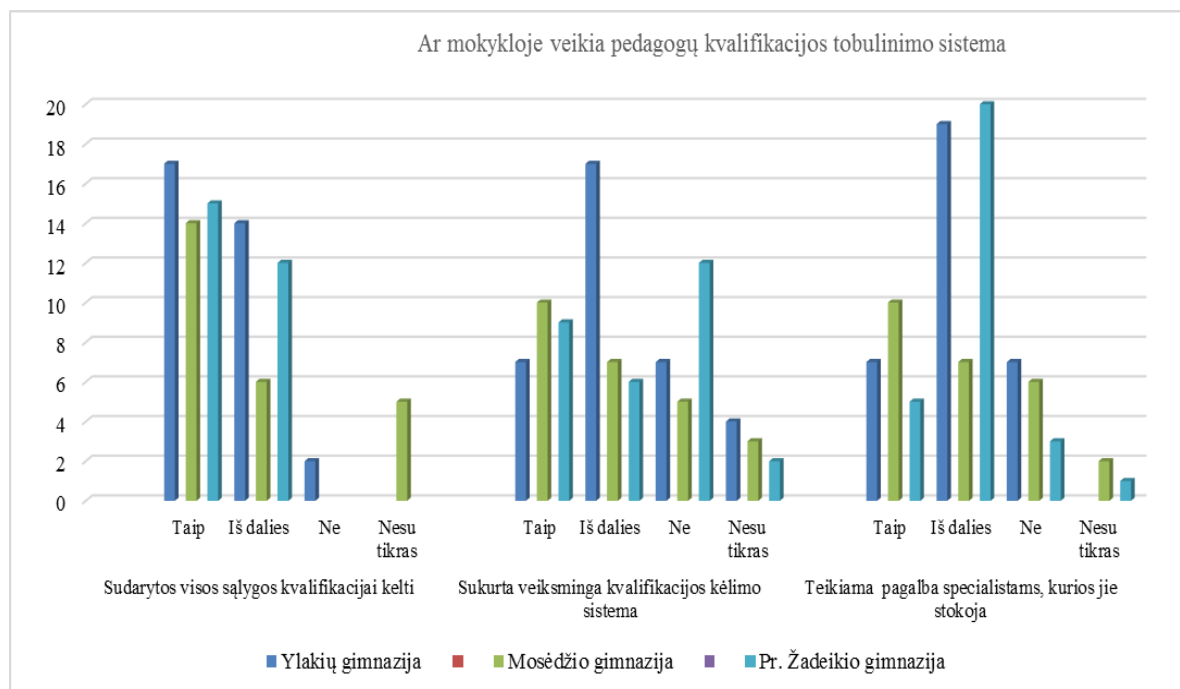
Remiantis 15 pav. pateikta informacija, galima daryti išvadą, kad Skuodo rajono gimnazijose pedagogų kvalifikacijos tobulinimo problema nėra gana aktuali. Su problemomis dėl žinių trūkumo ar kvalifikacijos nors ir ne visada, bet susiduria apie pusę Ylakių, Mosėdžio ir Pr.

Žadeikio gimnazijos pedagogų. Pastebėtina, kad su problemomis dažniau susiduria jaunesni, žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai.

Darbo tikslas yra ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtrą Skuodo rajono bendrojo lavinimo mokyklose, todėl respondentų klausta, ar jų organizacijose yra sukurta kvalifikacijos tobulinimo sistema. Tyrimo rezultatai pateikti 16 pav.

Respondentų nuomonės čia taip pat labai skirtingos. Vis dėlto, galima įžvelgti, kad dauguma Ylakių gimnazijos pedagogų mano, kad jų mokykloje iš dalies yra sukurta veiksminga kvalifikacijos

kėlimo sistema, kad yra sudarytos sąlygos kvalifikacijos tobulinimui, kad iš dalies teikiama pagalba specialistams, kuriems reikia kokios nors pagalbos. Tuo tarpu Mosėdžio

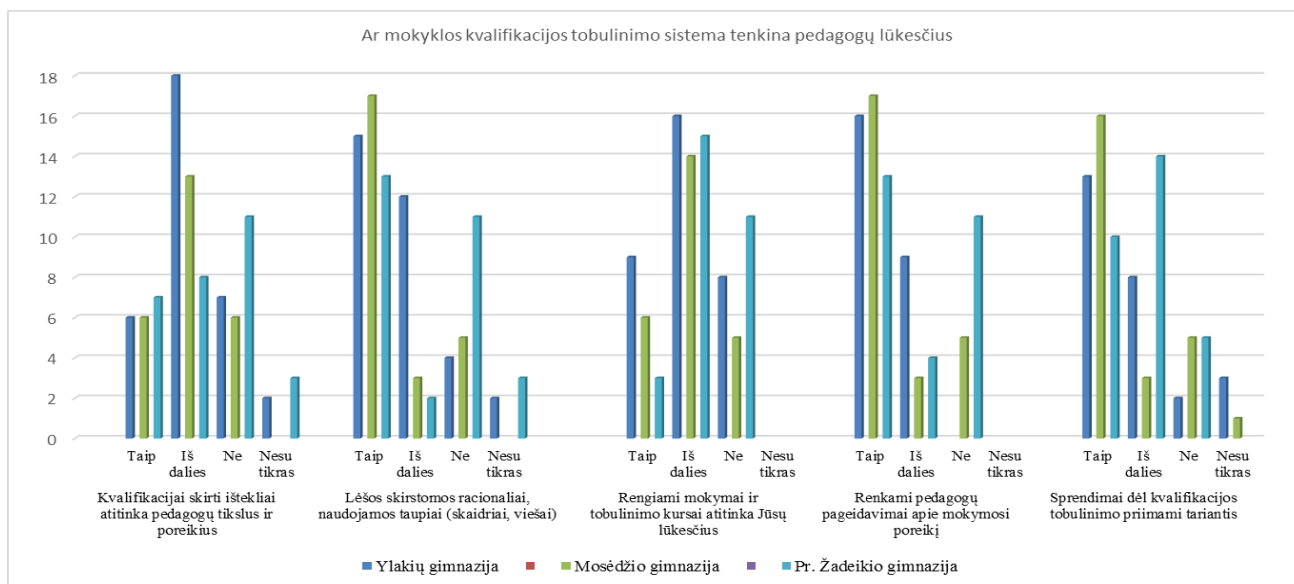


16 pav. Ar mokyklose veikia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos

gimnazijos pedagogai labiau užtikrinti, kad jų organizacijoje yra sukurta kvalifikacijos tobulinimo sistema, kad yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, kad specialistai gauna reikalingą pagalbą. Pr. Žadeikio gimnazijos dauguma pedagogų mano, kad jų organizacijoje nėra sukurta kvalifikacijos tobulinimo sistemos, tačiau yra sudarytos visos sąlygos kvalifikacijai tobulinti, reikalinga pagalba specialistams teikiama tik iš dalies.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamose gimnazijose pedagogų kvalifikacijos tobulinimui yra sudaromos palankios sąlygos, tačiau Pr. Žadeikio gimnazijos ir Ylakių gimnazijos pedagogai pasigendama sistemiškumo.

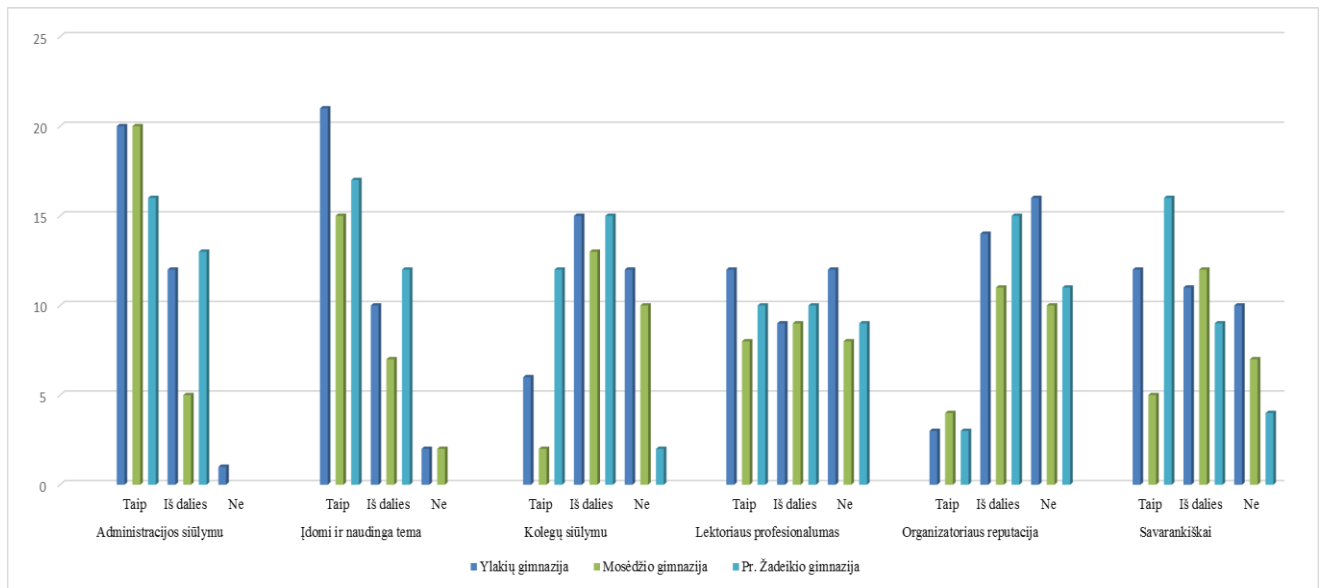
Toliau analizuojame, ar gimnazijoje egzistuojanti kvalifikacijos tobulinimo sistema atitinka pedagogų lūkesčius ir poreikius. 17 pav. duomenimis, Ylakių gimnazijoje lėšos, skirtos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirstomos racionaliai arba iš dalies racionaliai, rengiami mokymai iš dalies atitinka daugumos poreikius, nes nuolat renkama informacija apie konkrečių



17 pav. Ar kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina pedagogų lūkesčius

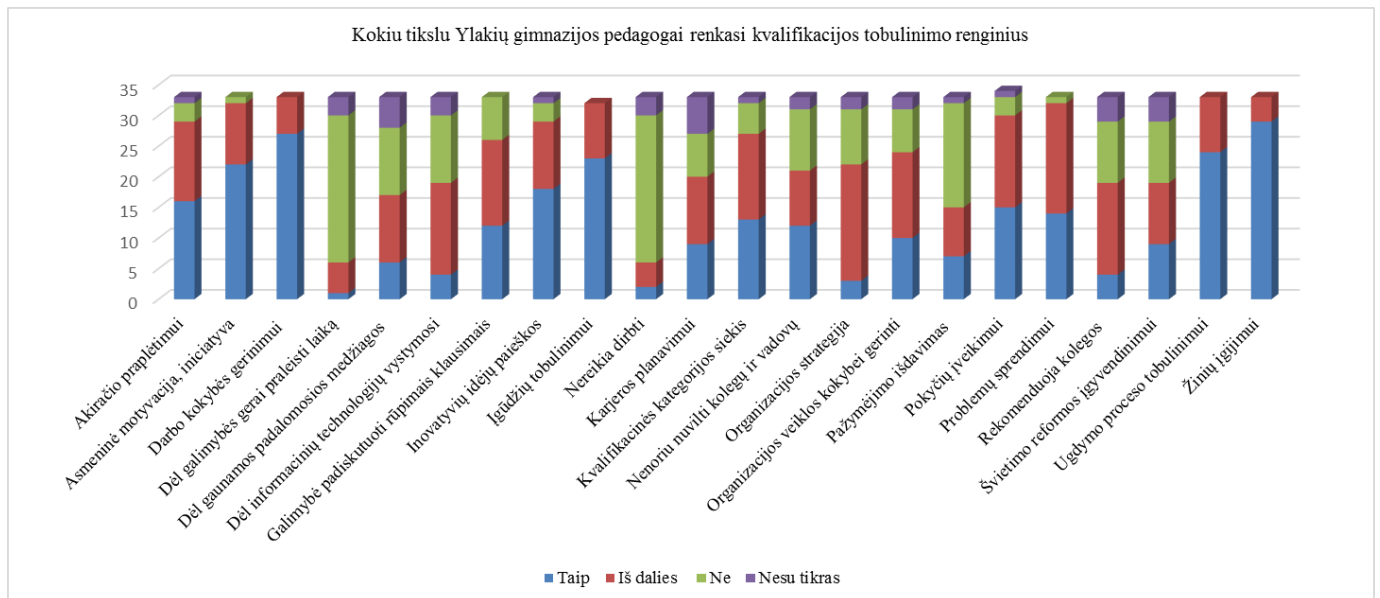
mokymų poreikį, sprendimai priimami tariantis su kolektyvu. Logiška, kad dauguma respondentų teigia, jog kvalifikacijai skirti ištekliai iš dalies atitinka pedagogų lūkesčius ir poreikius. Panaši situacija ir Mosėdžio bei Pr. Žadeikio gimnazijose. Tik šioje gimnazijoje didesnė dalis respondentų užtikrintai teigia, kad kvalifikacijai skirtos lėšos naudojamos racionaliai, kad rengiami mokymai atitinka pedagogų lūkesčius, kad yra renkami pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, kad sprendimai priimami tariantis. Tačiau į klausimą, ar kvalifikacijai skirti ištekliai atitinka pedagogų lūkesčius ir poreikius, vyrauja atsakymas „iš dalies“. Pastebėta, kad jaunesni respondentai ir mažesnę darbo stažą turintys respondentai dažniau rinkosi atsakymų variantus „Iš dalies“ arba „Ne“.

Renkantis kvalifikacijos tobulinimo renginius, visų tyrime dalyvaujančių gimnazijų pedagogams didžiausią įtaką turi mokyklos administracijos siūlymas, renginio tema, kiek mažesnę reikšmę – kolegų siūlymas, ar lektoriaus profesionalumas. Galimybę savarankiškai rinktis kvalifikacijos tobulinimo renginius pedagogai vertina gana santūriai. Tai šiek tiek aktualiau Pr. Žadeikio pedagogams (18 pav.).



18 pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemiantys veiksniai

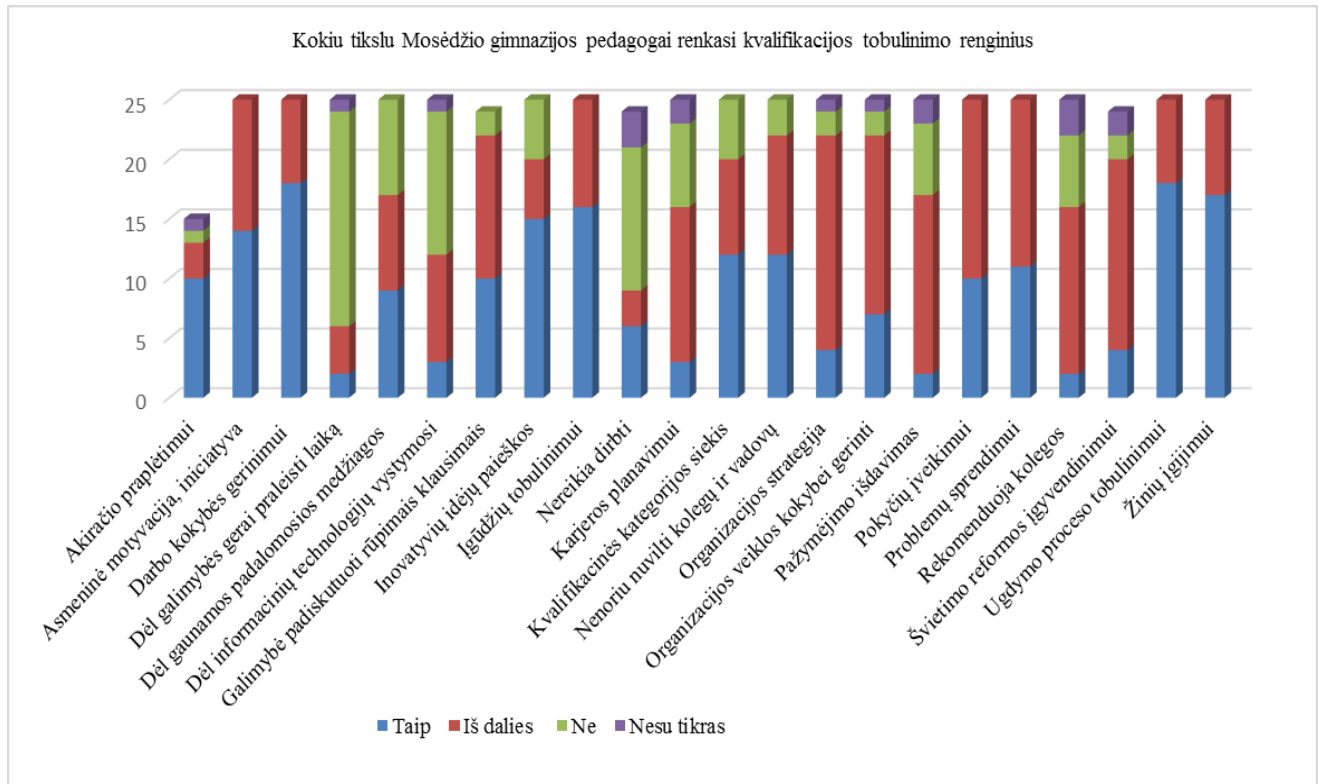
Ylakių gimnazijos pedagogai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dažniausiai dalyvauja savo iniciatyva, nes nori kokybiškiau atlikti savo darbą, patobulinti įgūdžius, įgyti naujų žinių, patobulinti ugdymo procesą, praplėsti savo akiratį (19 pav.). Iš dalies pedagogai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvauja, nes tai numatyta organizacijos strategijoje, kyla sunkiai išsprendžiamų problemų,



19 pav. Ylakių gimnazijos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo tikslai

itin sparčiai vystosi informacinės technologijos. Tyrimo rezultatai rodo, kad praktiškai nėra tokių, kurie kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvauja todėl, kad tuo metu nereikėtų dirbti, dėl galimybės gerai

praleisti laiką. Panašiai mąsto ir Mosėdžio gimnazijos pedagogai (20 pav.), tačiau tarp svarbiausių veiksmų, kurie įdaro įtaką kvalifikacijos



20 pav. Mosėdžio gimnazijos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo tikslai

renginių pasirinkimui, mosėdiškiai įvardina ir inovatyvių idėjų paiešką, siekį įgyti kvalifikacinę kategoriją, nenorą nuvilti kolegas ir vadovus, galimybę padiskutuoti, padalomąją medžiagą.

Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai, rinkdamiesi kvalifikacijos tobulinimo renginius, vadovaujasi tais pačiais motyvais, kaip ir Ylakių bei Mosėdžio gimnazijos pedagogai (21 pav.).

Žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai dažniau renka kvalifikacinius renginius dėl kvalifikacinės kategorijos įgijimo, dėl pažymėjimo, atsižvelgia į kolegų rekomendacijas. Vyresni pedagogai dažniau lankosi kvalifikaciniuose renginiuose norėdami praplėsti akiratį, nenorėdami nuvilti kolegų ir vadovų.

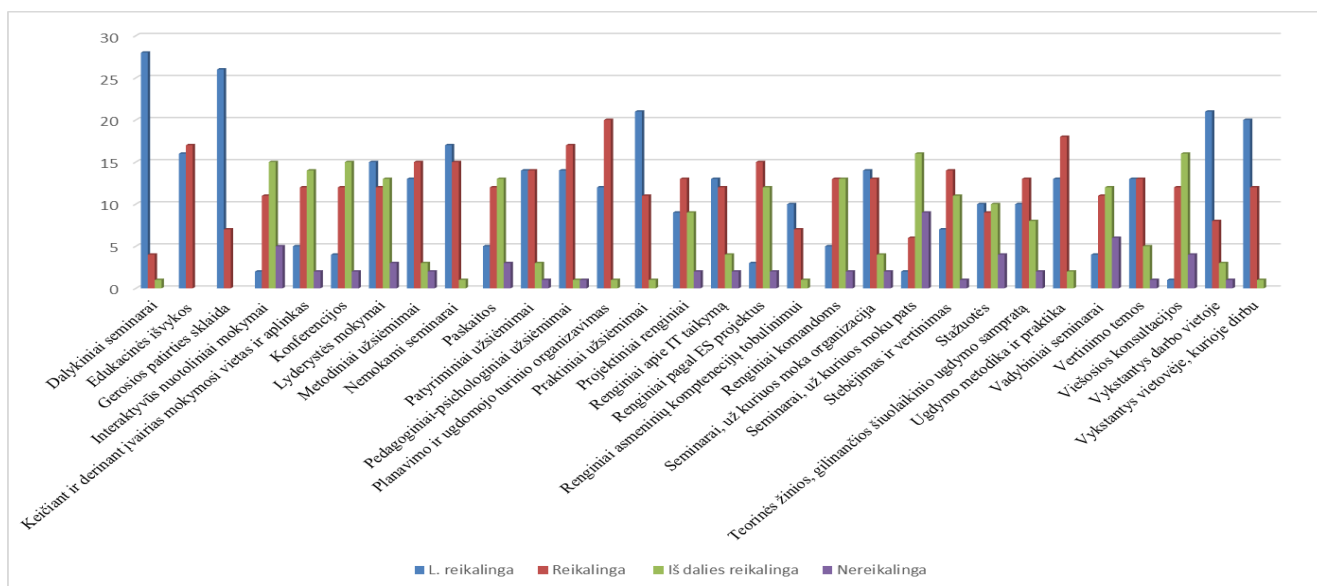
Verta pastebėti, kad aiškiai išreikštas pedagogų tikslas renkantis kvalifikacijos renginius yra orientuotas į geresnį pareigų atlikimą, į ugdymo kokybės gerinimą. Natūralu, kad jaunesniems pedagogams aktualu ir kvalifikacinės kategorijos įgijimas.

22 pav. Pedagogų nuomonė apie komandinius mokymus

Ekspertai pateisina komandinius mokymus, „mokyklos dažnai organizuoja bendrus seminarus visiems mokytojams. Šių seminarų temos dažniausiai susijusios su problemomis kurios yra toje mokykloje opiausias“ (R.K.). „Komandinius mokymus mokyklos organizuoja taupydamos kvalifikacijai skirtas lėšas“ (V.Z.).

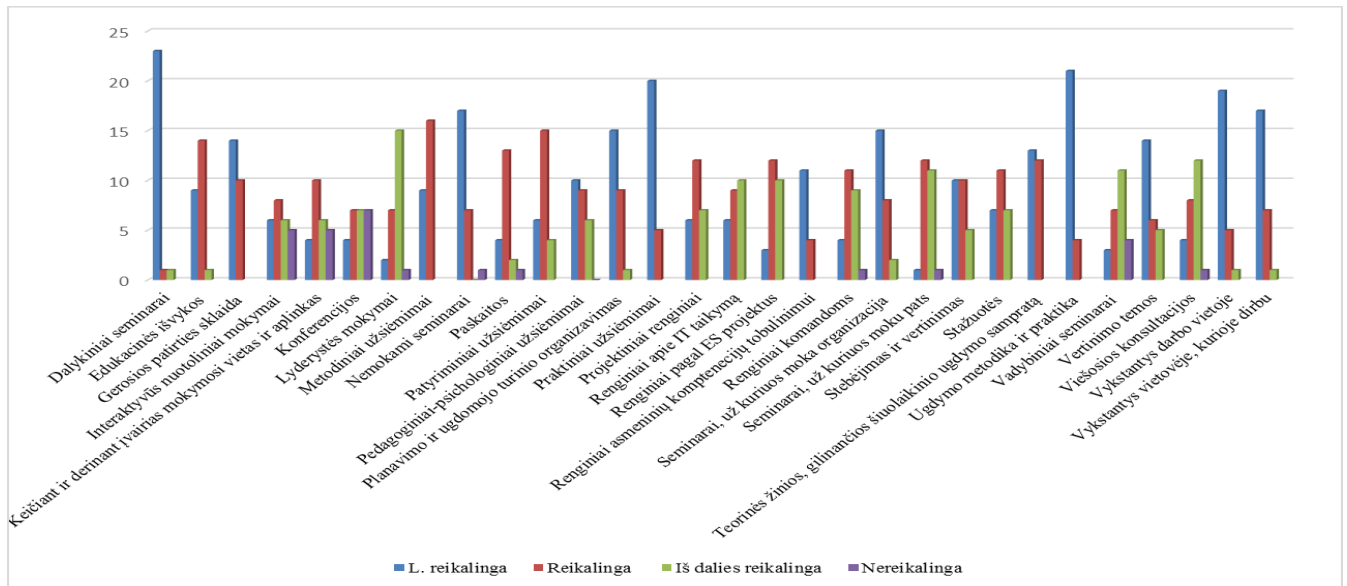
Analizuojant, kokiems kvalifikacijos tobulinimo renginiams pedagogai teikia pirmenybę, bus atsižvelgiama į renginio temą, formą, finansavimo šaltinį, bei renginio vietą.

Paaikškėjo, kad Ylakių gimnazijos pedagogai labai reikalingais arba reikalingais laiko dalykinius, lyderystės, psichologinius seminarus, IT įgūdžių tobulinimą (23 pav.). Jie mieliau renkasi edukacines išvykas, gerosios patirties sklaidos renginius, interaktyvius nuotolinius mokymus, praktinius užsiėmimus, stažuotes. Pirmenybę teikia nemokamiems, darbo vietoje ar gyvenamojoje teritorijoje organizuojamiems renginiams.



23 pav. Kokiems renginiams pirmenybę teikia Ylakių gimnazijos pedagogai

Mosėdžio gimnazijos ir Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogų nuomonė panaši kaip ir Ylakių gimnazijos (24 pav., 25 pav.). Jie taip pat labiausiai reikalingais laiko dalykinius seminarus, metodinius užsiėmimus, ugdymo metodikos ir praktikos užsiėmimus. Jie taip pat reikalingais laiko renginius vertinimo tema, renginius pagal ES projektus. Pedagogai pirmenybę teikia praktinei veiklai, edukacinėms išvykoms, paskaitoms, tačiau mano, kad konferencijos tik iš dalies reikalingos.

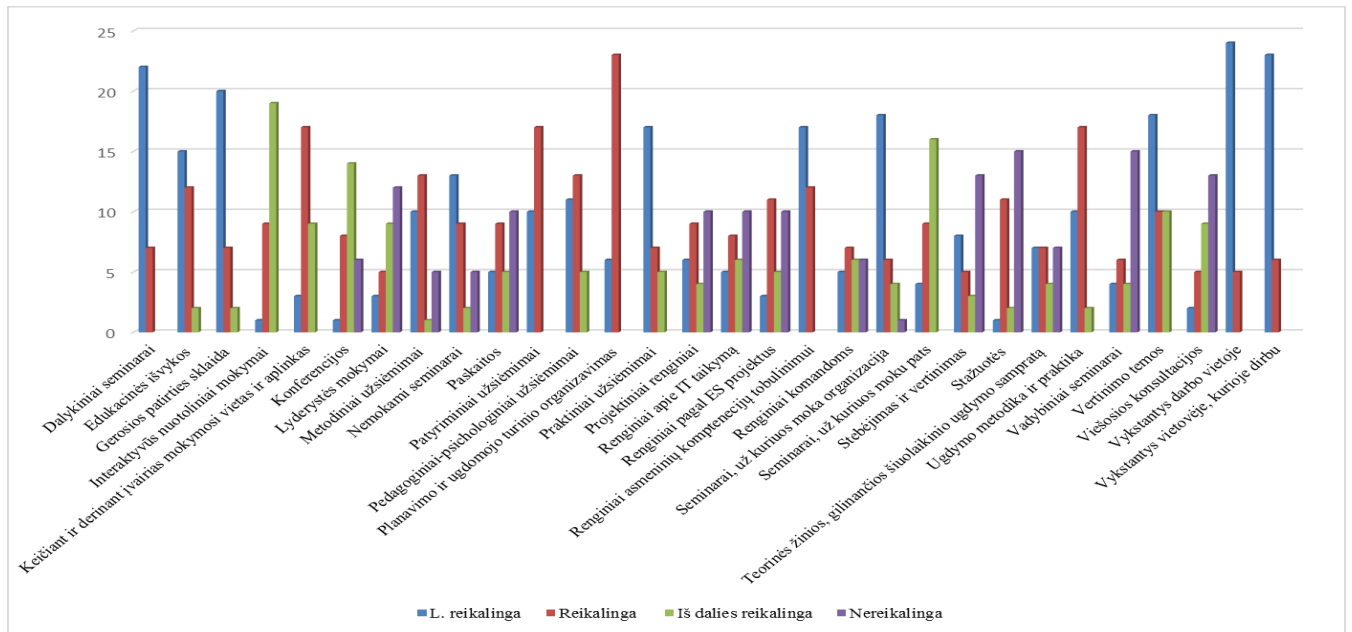


24 pav. Kokiems renginiams pirmenybę teikia Mosėdžio gimnazijos pedagogai

Nemokami ir vykstantys darbo vietoje kvalifikacijos renginiai yra labiausiai pageidaujami, nors Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai, turintys didesnę nei 30 m. stažą, iš dalies reikalingais laiko mokamus seminarus, nors visiškai nevertina stažuočių, projektinių renginių, dalis pedagogų nereikalingomis laiko paskaitas.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai kvalifikacijos tobulinimui renkasi dalykinius, metodinius, vadybinius ir psichologinius, nemokamus, darbo vietoje ar mieste vykstančius renginius. Pirmenybė teikiama praktiniams užsiėmimams, gerosios patirties sklaidos renginiams. Šią nuomonę patvirtina ir ekspertai „mokyklos labai skirtingai renkasi seminarus, tačiau populiariausi yra psichologiniai seminarai, komandos formavimo, kompiuterinio raštingumo, bendravimo ir bendradarbiavimo temas“ (V. Z); „mokytojai mieliau renkasi praktinius mokymus, edukacines išvykas, dalijimąsi gerąja patirtimi, seminarai mažoms grupėms. Tokie seminarai ir užsiėmimai yra brangesni, todėl mokyklų administracija juos rečiau užsako“ (V.Z.).

Reikia pastebėti, kad pedagogai ne itin palankiai vertina mokymus, organizuojamus ES lėšomis. Jiems pritaria ir ekspertai: „Didžioji dalis iš jų buvo naudingi ir gerai suorganizuoti, bet kai kurie nekokybiški“ (R.K.); „Pedagogus ne visada tenkina šių seminarų kokybė... Nors tokie seminarai yra nemokami, pedagogai nenoriai juos lanko“ (V.Z.).



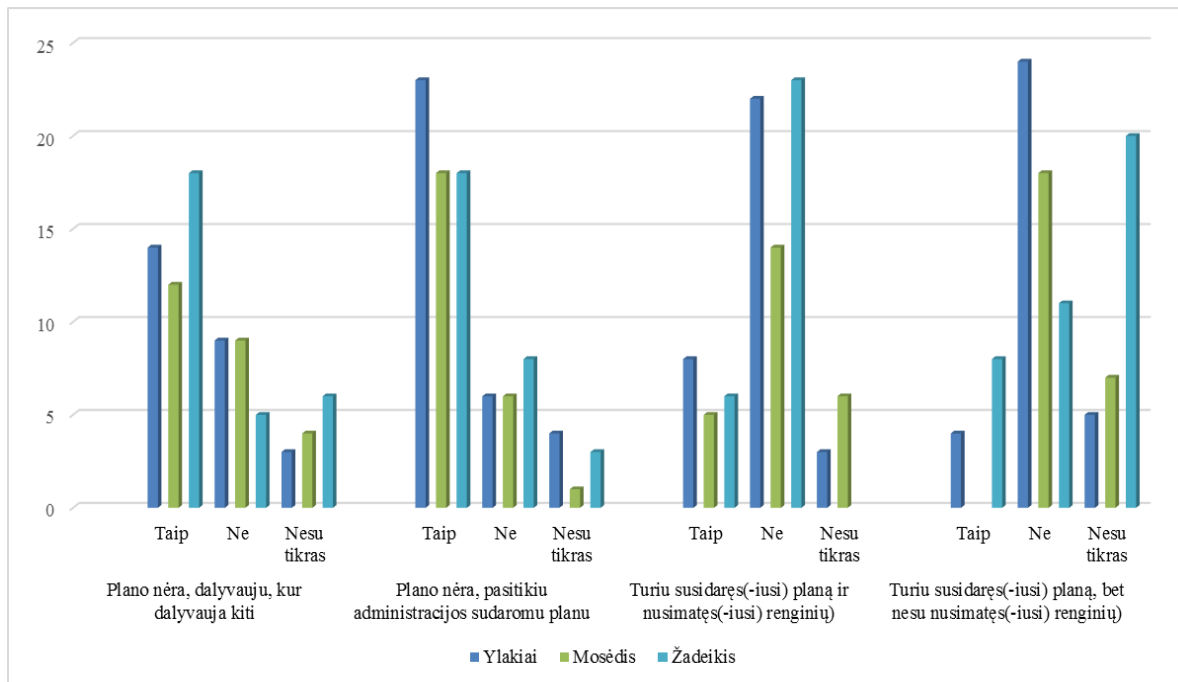
25 pav. Kokiems renginiams pirmenybę teikia Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai

Lietuvos mastu pripažinta, kad trumpalaikiai 6 val. trukmės kvalifikacijos tobulinimo renginiai nėra efektyvūs. Skuodo informacijos centro švietimo padalinio vadovė pritaria, kad ilgalaikiai seminarai, ne trumpesni kaip 2 d. trukmės, „tikrai efektyvesni“, tačiau pastebi, kad „mokytojai ne itin noriai juose dalyvauja. Neatsitraukiant nuo ugdymo proceso tai padaryti sunku, Sudėtinga Skuode organizuoti ilgalaikius mokymus. Jei pedagogams reikia išvažiuoti kitur, tai didėja išlaidos komandiruotėms.“

Tuo tarpu, Skuodo rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vyr. specialistės nuomone, „Manau, kad priklauso ne nuo mokymų trukmės, bet nuo kokybės.“ (R. K.).

Pedagogų nuomonės dėl ilgalaikių kvalifikacijos tobulinimo renginių nebuvo klausta, tačiau atsižvelgiant į tai, kad pedagogai pirmenybę teikia dalykiniams seminarams, edukacinėms išvykoms, kad pageidauja mokinių atostogų metu, galima daryti prielaidą, kad jiems ilgalaikiai mokymai būtų priimtini.

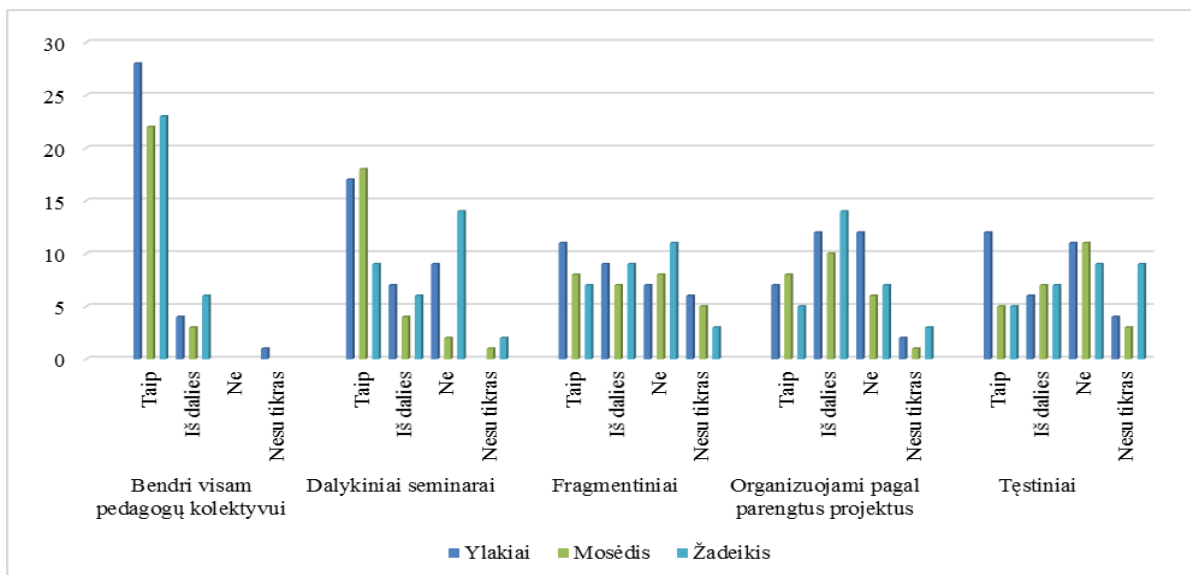
Pasidomėjus, ar pedagogai turi susidarę individualius kvalifikacijos tobulinimo planus, paaiškėjo, kad dauguma pedagogų neturi individualių kvalifikacijos tobulinimo planų, tačiau pasitiki gimnazijos administracijos sudarytu planu ir dalyvauja tuose renginiuose, kuriuose dalyvauja ir kolegos. Keletas respondentų turi individualų planą, bet konkrečių renginių nėra numatę (26 pav.).



26 pav. Ar pedagogai turi individualius kvalifikacijos tobulinimo planus

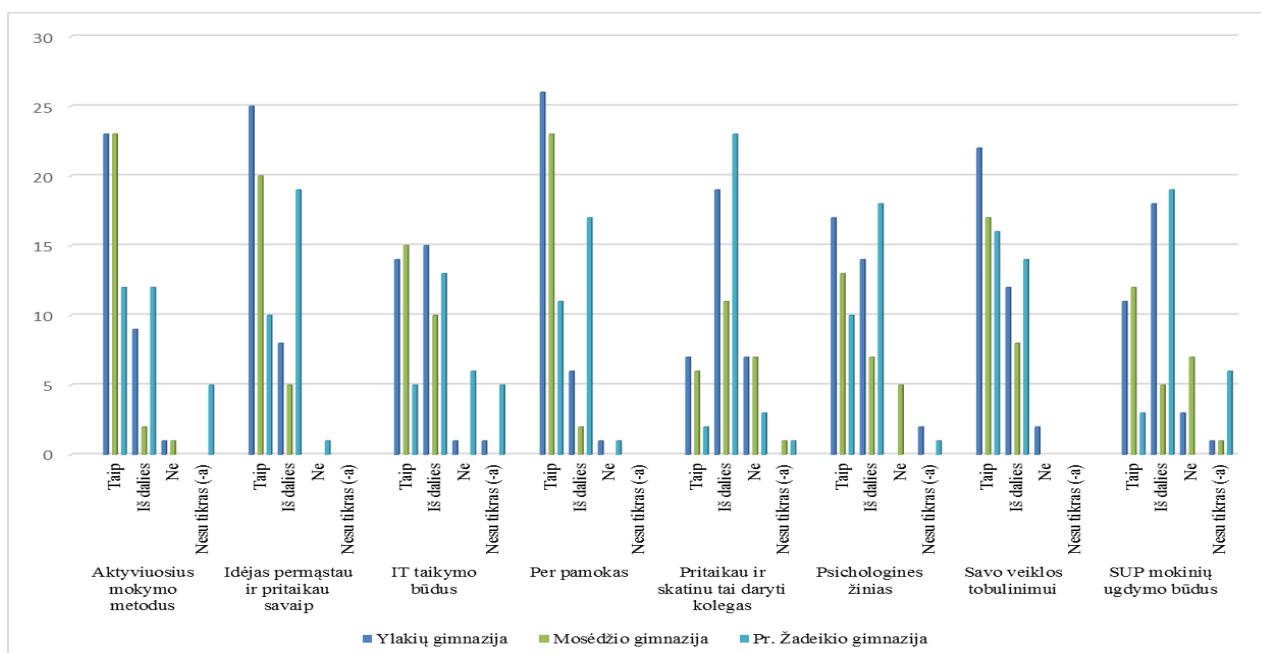
Verta pastebėti, kad individualius kvalifikacijos tobulinimo planus turi pasirengę vyresni, aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai.

Respondentų organizacijose dažniausiai rengiami bendri seminarai visam kolektyvui, Ylakių ir Mosėdžio gimnazijoje dažnai rengiami dalykiniai seminarai. Pr. Žadeikio gimnazijoje dalykinių seminarų mažiau. Kolektyvuose rengiami tiek fragmentiniai, tiek tęstiniai renginiai (27 pav.). Daugiausia tęstinių renginių vyksta Ylakių gimnazijoje.



27 pav. Dažniausiai respondentų organizacijose vykstantys kvalifikacijos renginiai

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo sistemą, svarbu įvertinti, ar pedagogai įgytas žinias naudoja darbinėje veikloje. Pasirodo, kad respondentai aktyviai naudoja įgytas žinias – aktyviuosius metodus, IT taikymo būdus, psichologines žinias. Didesnė darbo patirtį turintys respondentai dažniau nei jaunesni gautą informaciją pritaiko savaip, panaudoja savo veiklos tobulinimui (28 pav.).

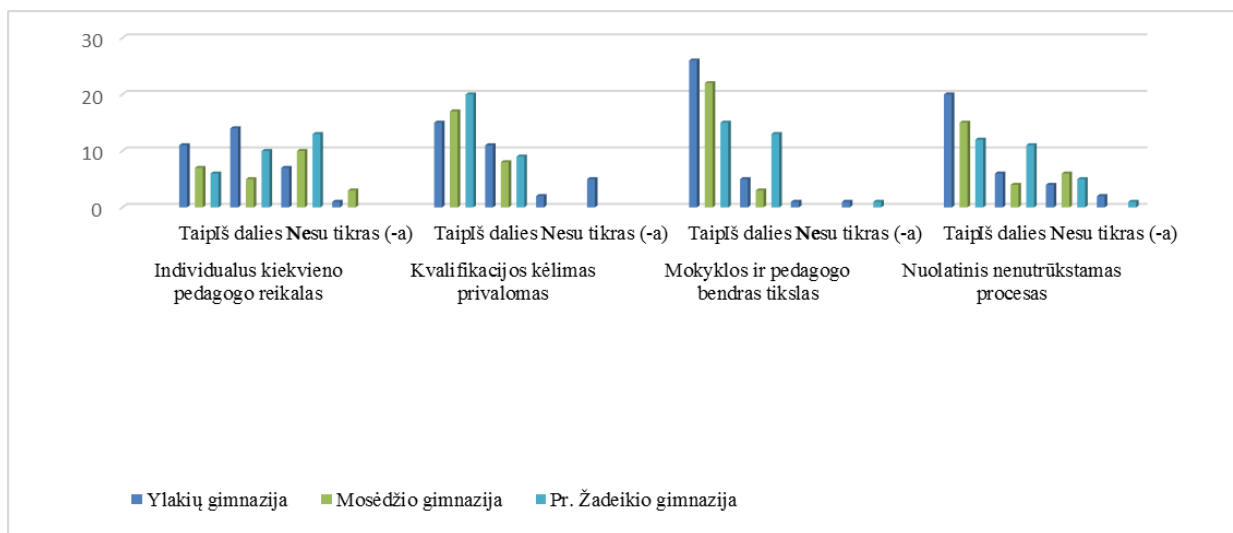


28 pav. Įgytų žinių ir įgūdžių naudojimas darbinėje veikloje

Dauguma pedagogų, nesvarbu, kurioje gimnazijoje jie dirba, mano, kad kvalifikacijos kėlimas yra bendras mokyklos ir pedagogo reikalas, kad tai yra nenutrūkstamas procesas (29 pav.). Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje kvalifikacijos kėlimas yra laikomas investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Tos investicijos turi būti nuolatinės, nenutrūkstamos, nuolat atnaujinamos.

Vadinasi, galima daryti išvadą, kad respondentai, teisingai supranta kvalifikacijos tobulinimą, organizacijoje kvalifikacijos tobulinimas yra traktuojamas teisingai.

Skuodo informacijos centras atlieka Pedagogų švietimo centro funkcijas. Jo funkcijos: kvalifikacijos tobulinimo renginių pedagogams organizavimas, informacinės ir konsultacinės pagalbos teikimas, sąlygų sudarymas pedagogų gerosios patirties sklaidai, kvalifikacijos tobulinimo programų parengimas, dalykinės ir metodinės literatūros, mokymo priemonių kaupimas ir sąlygų jomis naudotis sudarymas, kvalifikacijos tobulinimo ir savišvietos poreikio tyrimas ir pan. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kiek pedagogai žino apie informacijos centro teikiamas pasaugas. Respondentai yra įsitikinę,



29 pav. Kas yra kvalifikacijos tobulinimas jūsų mokykloje

kad Skuodo informacijos centras teikia konsultacijas, informuoja apie organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo renginius, kviečia lektorius, organizuoja metodinius užsiėmimus, atvirų pamokų pravedimą, skatina mokytojų bendravimą ir bendradarbiavimą. Jie iš dalies sutinka, kad tenkinami mokytojų mokymosi poreikiai, kad mokytojams padedama suorganizuoti ir prarvesti mokymus. Prasčiausiai centro darbą vertina Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai (2 priedas 2.1. 2.2. 2.3 pav.). Reikia pastebėti, kad respondentai bendrai įvardino praktiškai visas šio centro funkcijas, išvardintas įstaigos įstatuose.

Pedagogų nuomone, kad didžioji dalis funkcijų atliekama tik iš dalies, nestebina. Iš tyrimo eksperto teisėmis dalyvavusios šio centro švietimo padalinio vadovės atsakymų galima daryti išvadą, kad ji ne itin gerai žino pedagogų poreikius ir problemas. Švietimo centrai yra viena iš pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos savivaldybių lygmeniu grandžių. Jei viena iš grandžių veikia nepakankamai efektyviai, tai turi įtakos visos sistemos veiklai ir rezultatams.

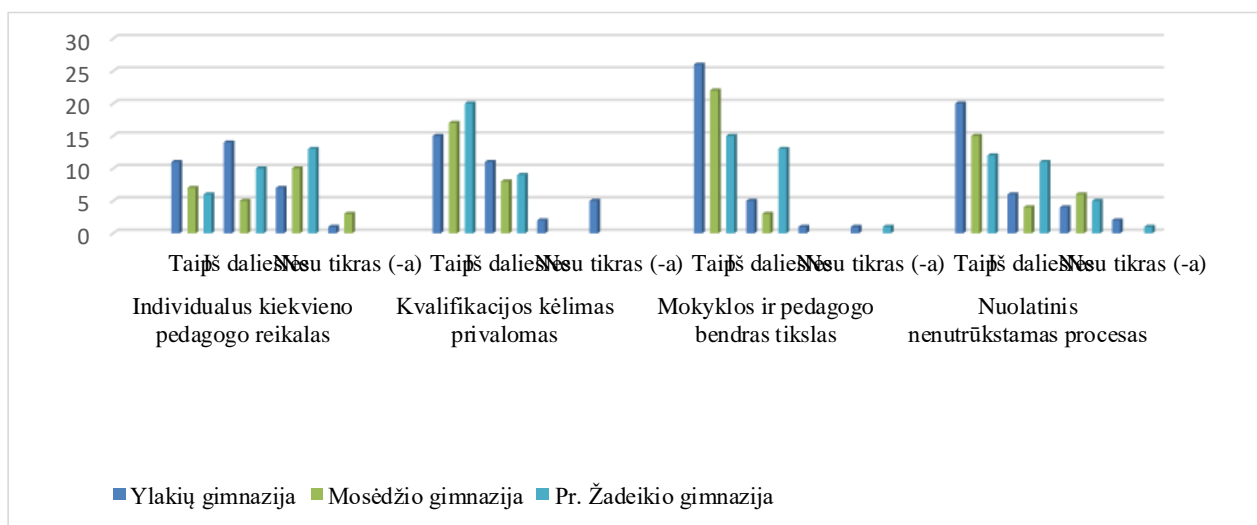
Pedagogai labai gerai vertina kvalifikacijos tobulinimo renginius. Jų nuomone, jie įgijo dalykinių žinių, įsivertino savo žinias ir įgūdžius, išmoko valdyti konfliktus, žinias taikyti praktikoje, perduoti žinias kitiems, patobulino bendravimo įgūdžius ir pan. (31 pav.). Reikia pastebėti, kad vyraujantis vertinimas yra „gerai“. Pastebėta tendencija, kad vyresni, didesnę darbo stažą turintys respondentai prasčiau vertina kvalifikacijos tobulinimo renginius. Galima daryti prielaidą, kad įvertinę savo žinias ir patirtį, jie iš kvalifikacijos tobulinimo renginių tikisi daugiau arba trūksta renginių, atitinkančių jų kvalifikaciją.

Lietuvoje veikia decentralizuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Įdomu, kaip decentralizaciją vertina pedagogai. Tyrimo rezultatai pateikti 2 priedo 2.4 pav. Kaip matome, Ylakių gimnazijos ir Mosėdžio gimnazijos pedagogai sutinka, kad decentralizacijos dėka pagerėjo pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas, jie dažniau gali lankyti kvalifikacijos renginius, kad taupomas laikas, kviečiami kvalifikuotesni lektoriai, pagerėjo kvalifikacijos tobulinimo renginių įvairovė, renginiai dažniau organizuojami Skuode. Reikia pastebėti, kad Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai su šiais teiginiais sutinka tik iš dalies, ne maža dalis respondentų nesutinka su teiginiais. Su teiginiais praktiškai nesutinka mažesnę pedagoginį darbo stažą turintys respondentai. Taip pat reikia atkreipti, kad didžioji dalis respondentų turi 20 ir daugiau metų pedagoginio darbo stažą, todėl jie gali palyginti pedagogų kvalifikacijos sistemas prieš decentralizaciją ir po decentralizacijos.

Tyrimo dalyvavę ekspertai decentralizaciją vertina „teigiamai“ (R.K., V.Z). Savo nuomonę pagrindžia tokiais teiginiais: „seminarai organizuojami vietoje... mažiau kainuoja kelionės išlaidos... Geriau matomi pedagogų poreikiai, lengviau planuoti“ (V.Z.). Įvardinami ir neigiami decentralizacijos aspektai: „savivaldybės nenori duoti pinigų pedagogų kvalifikacijai“; „Savivaldybės administracija nesupranta, kaip svarbu pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, jiems trūksta žinių šioje srityje (V.Z.). Kad savivaldybių administracijoms trūksta žinių, patvirtina kito eksperto atsakymas „Pati įstaiga turi įsivertinti ir nusimatyti kokių kompetencijų trūksta jų pedagogams“ (R.K.). Specialistas, kuris turėtų mokykloms teikti konsultacijas šiais klausimais, pedagogų kvalifikacijos tobulinimą decentralizacijos sąlygomis supaprastina iki poreikių nustatymo.

2 priedo 2.5 pav. pateikta informacija, iš kurios matyti, kad respondentai pritaiko arba iš dalies pritaiko darbinėje veikloje šiuos kvalifikacinių renginių metu įgytus įgūdžius ir žinias: aktyvius mokymo metodus, psichologines žinias, specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymo metodus. Dalis respondentų, ypač didesnę pedagoginio darbo patirtį turinčių pedagogų viską permąsto ir pritaiko savaip. Reikia pastebėti, kad didelė dalis respondentų ne tik patys panaudoja tai savo pamokose, bet skatina tai daryti ir kolegas.

Bandyta išsiaiškinti, kaip suprantamas kvalifikacijos kėlimas mokyklose. Džiugina atsakymai, kad praktiškai visi respondentai sutinka arba iš dalies sutinka, kad kvalifikacijos tobulinimas turi būti ir yra privalomas visiems pedagogams ir kad tai yra mokyklos ir pedagogo bendras tikslas (30 pav.). tačiau yra nemažai manančių, kad kvalifikacijos tobulinimas yra individualus kiekvieno pedagogo reikalas. Didžioji dalis respondentų sutinka arba iš dalies sutinka, kad kvalifikacijos tobulinimas yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas.



30 pav. Kvalifikacijos tobulinimo suvokimas konkrečioje mokykloje

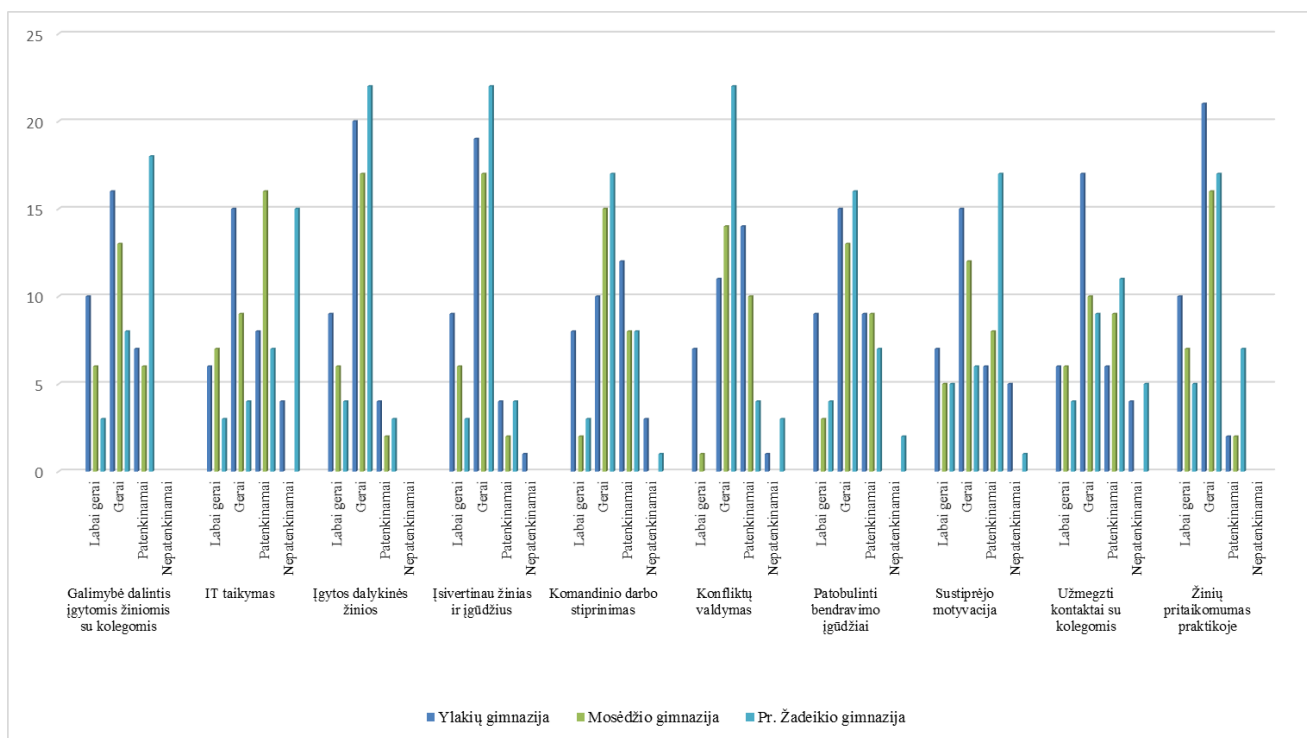
Iš respondentų atsakymų galima daryti, kad pedagogai suvokia kvalifikacijos tobulinimo svarbą.

Analizuojant informaciją apie tai, kaip pedagogai vertina paskutiniaisiais metais lankytus kvalifikacijos tobulinimo renginius, matyti, kad vertinimų „labai gerai“ nėra daug, vyrauja vertinimas „gerai“ (31 pav.). Geriausiai respondentai vertina įgytas dalykines žinias, žinių pritaikomumą praktikoje, konfliktų valdymo įgūdžius, galimybę dalintis su kolegomis įgytomis žiniomis ir įgūdžiais. Sunkiai paaiškinama, kodėl didžioji dalis Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogų nepatenkinamai vertina IT įgūdžių taikymą praktikoje. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai gerai vertina lankytus kvalifikacijos tobulinimo renginius.

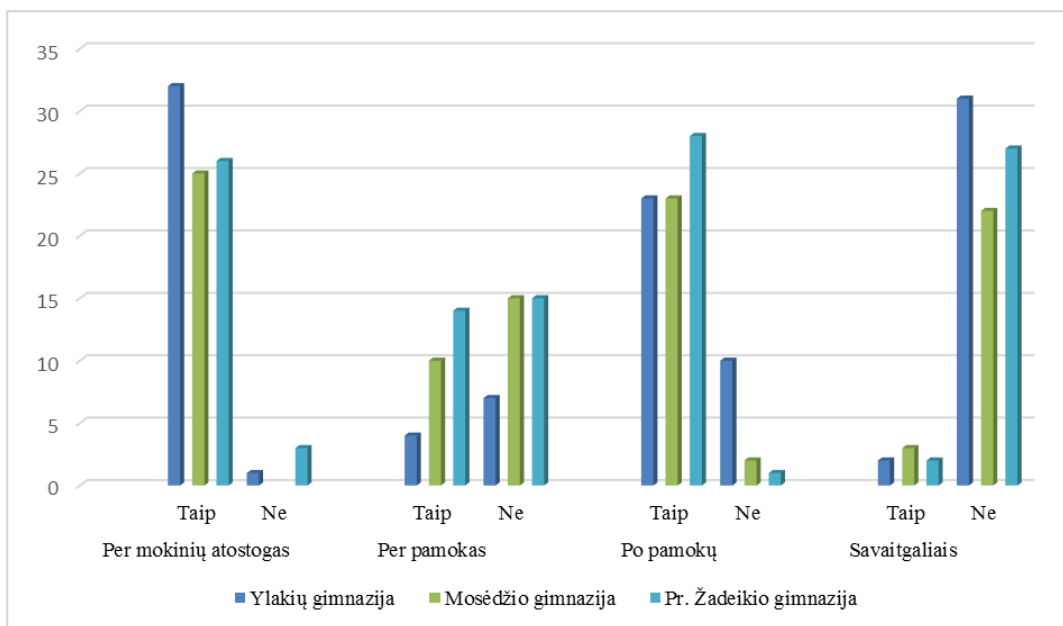
Respondentų nuomone, kvalifikaciniai renginiai dažniausiai vyksta per mokinių atostogas, po pamokų, kone vienbalsiai atsisako lankyti tokius renginius savaitgaliais, nepageidauja ir pamokų metu (32 pav.).

Ekspertų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo renginiams „reikėtų kiek įmanoma išnaudoti mokinių atostogų laiką“ (R.K.), „...po pamokų“ (V.Z).

Respondentus iš dalies tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių temos, kokybė, laikas, tačiau jie įžvelgia ir nemažai problemų. Visų gimnazijų pedagogų nuomonė mažai skiriasi. Jie pasigenda kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovės, iš dalies netenkina praktinio mokymo priemonės ir sąlygos. Jų iš dalies netenkina renginių kainos, mokymų vieta. Respondentų nuomone, decentralizacija atima galimybę bendrauti su kitų rajonų mokytojais.

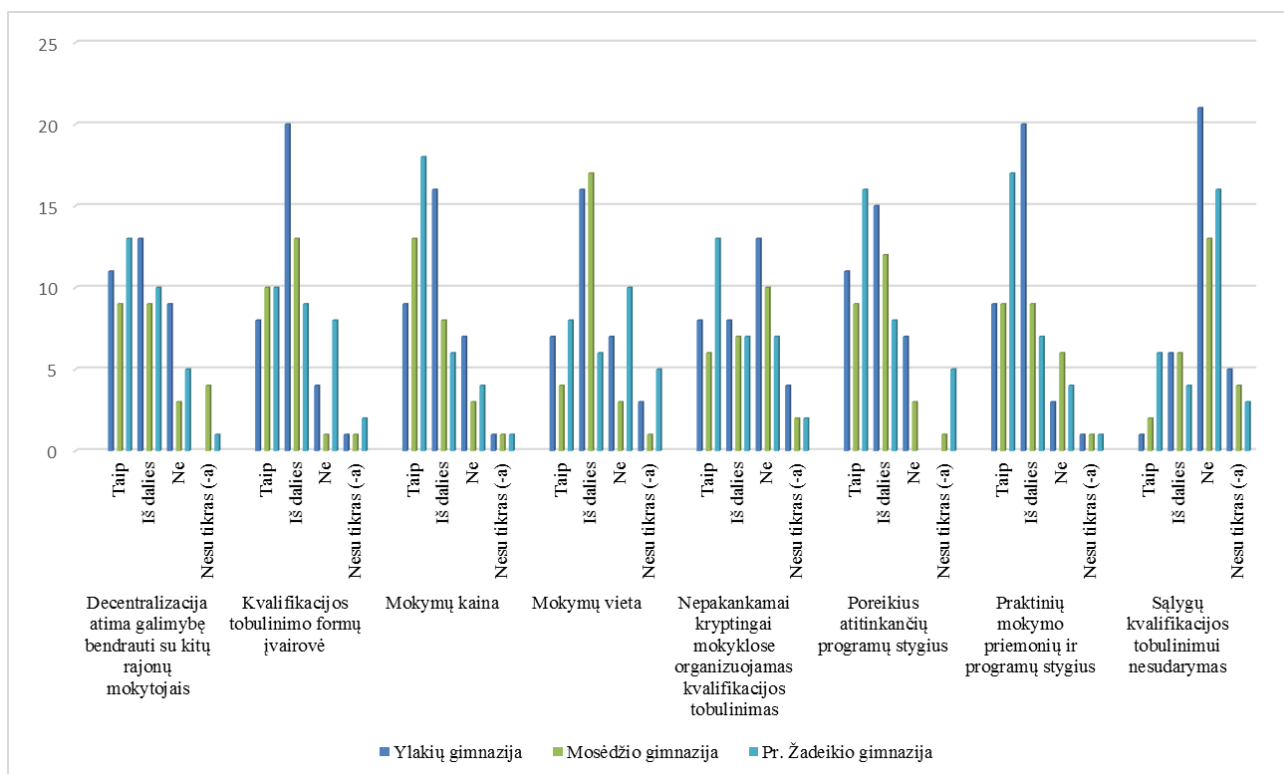


31 pav. Paskutiniais metais lankytų kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas



32 pav. Kvalifikacinių renginių laikas

Dalis pedagogų nuomone, mokyklose nepakankamai kryptingai organizuojamas kvalifikacijos tobulinimas. Šią problemą labiausiai jaučia Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogai (33 pav.).

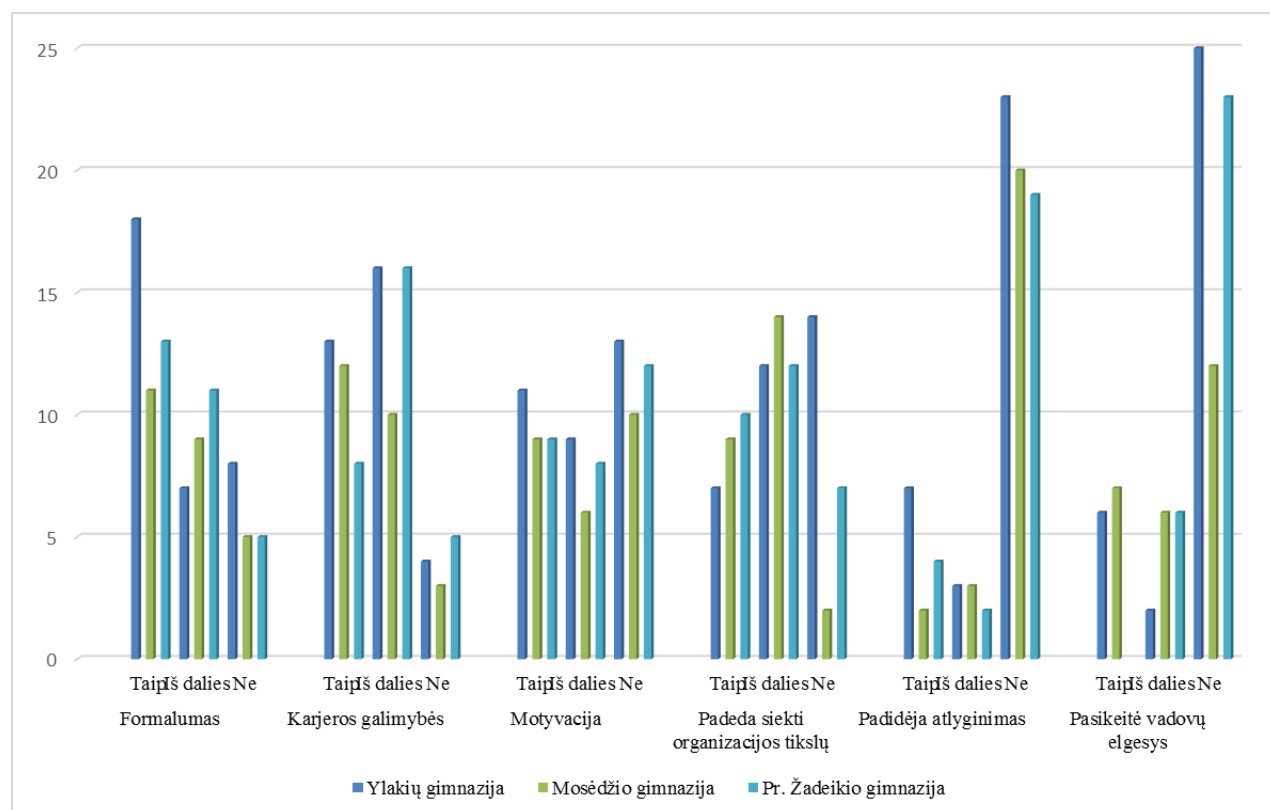


33 pav. Kvalifikacijos tobulinimo problemos

Respondentai nepervertina kvalifikacijos pažymėjimo vertės. Dauguma respondentų mano, kad tai formalumas, kita dalis iš dalies sutinka, kad tai sudaro palankesnes sąlygas karjerai, padeda siekti organizacijos tikslų, didina motyvaciją (34 pav.). Tikslinga pastebėti, kad kvalifikacijos pažymėjimas svarbesnis jaunesniems, žemesnę kvalifikacinę turintiems pedagogams. Tai galima pateisinti, nes išklaustyjų kvalifikacinių seminarų kiekis vertinamas atestacijos metu.

Anketos pabaigoje respondentams buvo pateiktas atviras klausimas. Klausama, ką jie norėtų pakeisti kvalifikacijos tobulinimo srityje. Į šį klausimą atsakė tik maža dalis respondentų. Atsakymai patvirtina atsakymus į kitus klausimus: respondentai norėtų nemokamų kvalifikacijos tobulinimo renginių, pageidauja, kad daugiau dėmesio būtų skiriama dalykiniams seminarams.

Akivaizdu, kad respondentai bando planuoti ar bent norėtų planuoti savo kvalifikacijos tobulinimo renginius, nes jie kaip problemą įvardina tai, kad Skuodo informacijos centras neplanuoja renginių metams, kad vykstantys mokymai nėra derinami. Kaip problema iškeliamas lėšų kvalifikacijos tobulinimui trūkumas – priekaištaujama, kad didesnė dalis mokinio krepšelio lėšų, kurios pagal metodiką turėtų būti skiriamos kvalifikacijos tobulinimui, panaudojamos kitoms reikmėms.



34 pav. Ką respondentams suteikia kvalifikacijos pažymėjimas

Be to, respondentai pageidautų, kad būtų sudarytos sąlygos susipažinti su užsienio kolegų patirtimi, daugiau bendradarbiaujama su kitų rajonų pedagogais.

Ekspertų interviu metu buvo klausiama, ar pakankamai dėmesio Skuode skiriama pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Jų nuomone, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui „*neskiriama pakankamai dėmesio ir pirmiausia tai lemia finansinė padėtis. Mokyklos trūksta mokinio krepšelio lėšų, todėl tik 40 proc. įstatymu leidžiamos sumos skiriama kvalifikacijai*“ (V.Z.). Nurodoma ir kita priežastis: „*I Skuodą pasikviesti lektorius yra daug brangiau nei tai padaryti Vilniaus apskrityje*“, be to, „*kvalifikacijos tobulinime trūksta planingumo, dažnai jis vyksta chaotiškai. Ir dažnai seminarų pasirinkimą nulemia tai kas yra siūloma rajone, o ne tai ko pedagogui reikia*“ (R.K.).

Ekspertų nuomone, efektyviausiomis kvalifikacijos tobulinimo formomis įvardina „gerosios patirties sklaida, mokymasis iš kolegų, savišvieta“ (R.K.); „... *galimybę tiesiogiai susipažinti su gerąja užsienio šalių patirtimi, dalyvauti stažuotėse*“ (V.Z.). Pabrėžiama veiklos planavimo svarba „*Svarbu, kad ši veikla būtų planinga*“ (R.K.), skundžiamasi, kad „*sunkiau surinkti grupę į renginį, kur pristatomos naujovės*“ (V.Z.).

Apibendrinimas

1. Pedagogai nėra susipažinę su žmogiškųjų išteklių vadybos samprata ir planavimo procesu – jie teigia, kad žmogiškųjų išteklių vadybai praktiškai visiškai nėra skiriama dėmesio, nors iš dalies pripažįsta, kad jų organizacijose skatinamas ir palaikomas iniciatyvumas, bendradarbiavimas, pedagogai įtraukiami į problemų sprendimą. Tai logiška, nes ekspertai, kurių tiesioginė pareiga konsultuoti pedagogus šiais klausimais, taip pat negeba pakomentuoti žmogiškųjų išteklių valdymo rajono mokyklose būklės.

2. Pedagogai kvalifikacijos tobulinimą labiausiai sieja su ugdymo turinio projektavimu, su tomis žiniomis, kurių dėl objektyvių priežasčių jie turi mažiau. Rengiami mokymai iš dalies atitinka daugumos poreikius, nes nuolat renkama informacija apie konkrečių mokymų poreikį.

3. Kvalifikacijos tobulinimo poreikių vertinimas gimnazijose atliekamas, tačiau į vertinimo procesą įtraukiami ne visi pedagogai ir/arba, dalyvaujantys vertinime pedagogai nesupranta, koku tikslu ir kas konkrečiai yra vertinama. Švietimo įstaigoms trūksta gebėjimų planuoti.

4. Gimnazijose pedagogų kvalifikacijos tobulinimui yra sudaromos palankios sąlygos, sistemiskumui, planavimui ir renginių derinimui.

5. Renkantis kvalifikacijos tobulinimo renginius, pedagogams didžiausią įtaką turi mokyklos administracijos siūlymas, renginio tema, kiek mažesnę reikšmę – kolegų siūlymas, ar lektoriaus profesionalumas. Galimybę savarankiškai rinktis kvalifikacijos tobulinimo renginius pedagogai vertina gana santūriai.

6. Pedagogų tikslas renkantis kvalifikacijos renginius yra orientuotas į geresnį pareigų atlikimą, į ugdymo kokybės gerinimą. Natūralu, kad jaunesniems pedagogams aktualu ir kvalifikacinės kategorijos įgijimas.

7. Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai kvalifikacijos tobulinimui renkasi dalykinius, metodinius, vadybinius ir psichologinius, nemokamus, darbo vietoje ar mieste vykstančius renginius. Pirmenybė teikiama praktiniams užsiėmimams, gerosios patirties sklaidos renginiams.

8. Skuodo rajono savivaldybės ilgo laikotarpio strateginiuose dokumentuose akcentuojamas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, tačiau trumpo laikotarpio planavimo dokumentuose pasigendama konkrečių priemonių ir veiksmų. Ugdymo įstaigų metiniuose planuose pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra vienas iš tikslų, numatomos konkrečios priemonės. Mokyklos neturi pasirengusios tvarkų, kuriose būtų reglamentuota kvalifikacijos tobulinimo poreikio tyrimas, renginių tematikos, laiko, trukmės, būdų ir metodų pasirinkimas, lėšų paskirstymo mechanizmas, renginių kokybės kontrolė, dalijimasis gautomis žiniomis ir pan.

9. Savivaldybės biudžeto lėšos sudaro 14–21 proc. visų pedagogų kvalifikacijai skiriamų lėšų, atsižvelgiant į teisės reikalavimus, pedagogų kvalifikacijai skiriama minimali mokinio krepšelio lėšų suma. Mokyklų administracija nesugeba pedagogų kvalifikacijos tobulinimui pritraukti finansavimą iš kitų šaltinių.

10. Tyrime dalyvaujančiose gimnazijose dirba didelę pedagoginę patirtį turintys pedagogai. Pedagoginio personalo kompetencijos vertinamos palankiai – skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas, darbuotojai įtraukiami į problemų sprendimą, planavimo procesus. Kvalifikacijos tobulinimą pedagogai supranta kaip dalykinių žinių ir bendrųjų gebėjimų ugdymą.

11. Respondentų nuomone, jų ugdymo įstaigose yra sukurtos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos, sudaromos visos sąlygos kvalifikacijai kelti. Ekspertų nuomone, mokyklose vykdant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą pasigendama sistemiškumo, planingos veiklos.

12. Pagrindinis motyvacinis veiksnys, skatinantis tobulinti kvalifikaciją, yra motyvacija gerai atlikti darbą. Jaunesniems pedagogams aktualu įgyti kvalifikacinę kategoriją.

13. Respondentai neturi išsamios informacijos apie Skuodo informacijos centro, kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijos, veiklos funkcijas.

14. Respondentai palankiai vertina pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizavimą – taupomas laikas ir lėšos, skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas, renginiai organizuojami gyvenamojoje vietoje. Administruojančios institucijos atstovui trūksta informacijos apie decentralizuotos sistemos sudėtines dalis ir funkcijas.

15. Švietimo centrai yra viena iš pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos savivaldybių lygmeniu grandžių. Jei viena iš grandžių veikia ne pakankamai efektyviai, tai turi įtakos visos sistemos veiklai ir rezultatams.

16. Pagrindinės kvalifikacijos tobulinimo problemos – trūksta lėšų, veikla nėra planuojama, kvalifikacijos tobulinimo renginiai nėra derinami tarpusavyje, nesudaromos galimybės susipažinti su užsienio kolegų patirtimi.

17. Skuodo rajono gimnazijos pedagogams sudaromos palankios sąlygos kvalifikacijos tobulinimui.

18. Respondentų atsakymams praktiškai įtakos neturėjo jų lytis, amžius, darbo stažas ir kiti sociodemografiniai rodikliai.

IŠVADOS

1. Švietimo organizacijoje žmogiškųjų išteklių vadyba įgyja išskirtinę reikšmę, nes šių organizacijų darbuotojai ugdo žmogiškuosius išteklius visam šalies ūkiui. Lietuvos Respublikoje veikia decentralizuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri sudaro sąlygas švietimo valdyme dalyvauti vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Lietuvoje nėra tikslingo ir kryptingo kvalifikacijos tobulinimo planavimo. Mokyklų bendruomenės neturi patirties žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

2. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą galima padalinti į 3 lygmenis: valstybinį, savivaldybės ir mokyklos lygmenis.

Valstybinis lygmuo apima pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politikos formavimą, prioritetų nustatymą, tikslinių lėšų skyrimą, programų ir jas įgyvendinančių institucijų ekspertinį vertinimą, metodinės pagalbos teikimą, projektų inicijavimą ir vykdymą. Savivaldybės lygmens funkcijas įgyvendina savivaldybių tarybos ir savivaldybių administracijos – nustato pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir skiria finansavimą – bei pedagogų švietimo centrai – tiria pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, rengia programas ir jas įgyvendina, užtikrina organizuojamų renginių kokybę, vykdo metodinę veiklą ir pan.

Mokyklos lygmeniu pedagogų kvalifikacijos tobulinimo funkcijas vykdo mokyklos administracija – tiria pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir nustato prioritetus, užtikrina kvalifikacijos programų įgyvendinimą ir racionalų lėšų naudojimą, analizuoja, įgytų žinių ir gebėjimų panaudoją ir pritaikymą – ir patys pedagogai – renkasi kvalifikacijos tobulinimo renginius, jų būdus, laiką, derina juos su mokyklos tikslais, vadovų rekomendacijomis.

3. Skuodo rajono savivaldybėje pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemai trūksta aiškumo, planingumo. Savivaldybės lygmeniu strateginiuose dokumentuose nėra suformuluoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai. Skuodo informacijos centro švietimo padalinio veiklai taip pat trūksta planingumo, informacijos viešumo, renginiai ne visada derinami su pedagogų poreikiais. Mokykloms trūksta žmogiškųjų išteklių valdymo patirties – kvalifikacijos tobulinimo renginiai planuojami metiniuose veiklos planuose, tačiau su jais nėra supažindinami darbuotojai, ne visi pedagogai įtraukiami į poreikių vertinimo procesą, prioritetas dažnai teikiamas renginio kainai, o ne kokybei. Nėra aiškios tvarkos, kurioje būtų reglamentuoti poreikio tyrimas, renginių tematikos, laiko, trukmės, būdų ir metodų pasirinkimas, lėšų paskirstymo mechanizmas, renginių kokybės kontrolė, dalijimasis gautomis žiniomis ir pan.

4. Hipotezė, kad decentralizuotai vykdomai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo plėtrai trūksta tikslingo ir kryptingo planavimo, patvirtinta.

REKOMENDCIJOS

Rekomendacijos parengtos Skuodo rajono savivaldybės tarybai ir administracijai, Viešosios įstaigos „Skuodo informacijos centras“ švietimo padaliniui, švietimo įstaigų administracijoms, pedagogams. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra turėtų būti modeliuojama atsižvelgiant į šias rekomendacijas:

Skuodo rajono savivaldybės tarybai ir administracijai:

1. Savivaldybės trumpo laikotarpio strateginiuose dokumentuose, suderinus su švietimo įstaigų, numatyti konkrečių metų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus.
2. Optimizuoti švietimo įstaigų tinklą, kad mokinio krepšelio lėšos būtų naudojamos kaip galima efektyviau ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimui būtų galima skirti kuo daugiau lėšų.
3. Sudaryti sąlygas švietimo skyriaus specialistams tobulinti kvalifikaciją žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Viešosios įstaigos „Skuodo informacijos centras“ švietimo padaliniui:

1. Aktyviai dalyvauti švietimo įstaigų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrime. Planuojant kvalifikacijos tobulinimo renginius, į darbo grupę įtraukti švietimo įstaigų administracijų atstovus, pedagogų atstovus.
2. Planuoti kvalifikacijos tobulinimo renginius ne trumpesniam kaip 1 m. laikotarpiui.

Švietimo įstaigų administracijoms:

1. Parengti ir pasitvirtinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašus, kuriuose būtų aiškiai apibrėžta: kvalifikacijos tobulinimo prioritetai, poreikio tyrimo periodiškumas, imtis, pedagogų dalyvavimas planavimo procese, lėšų skirstymo mechanizmas, laikas, būdai, refleksijos vykdymas, dalijimasis įgytomis žiniomis ir pan.
2. Tobulinti savo kaip administracijos darbuotojų žmogiškųjų valdymo gebėjimus, sudaryti galimybes pedagogams tobulinti planavimo įgūdžius.
3. Optimizuoti įstaigos veiklą, atsisakant neefektyvių veiklų ir funkcijų, racionaliai naudoti lėšas, kad kuo daugiau mokinio krepšelio lėšų liktų pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Ieškoti papildomų finansavimo šaltinių.

Švietimo įstaigų pedagogams:

1. Aktyviau dalyvauti mokyklos kvalifikacijos tobulinimo planavimo procese, aiškiai išsakant savo poreikius, pasibaigus kvalifikacijos tobulinimo renginiui, pareikšti objektyvią nuomonę apie renginio atitikimą jūsų poreikiams.

2. Renkantis kvalifikacijos tobulinimo renginius, išsamiai susipažinti su siūlomo renginio programa, palyginti su jūsų poreikiais ir dalyvauti renginiuose, kurie maksimaliai atitinka jūsų poreikius.

ŠALTINIAI

1. Adamonienė R., Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. 2009.
2. Adamonienė, R., Ruibytė, L. , Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys.2010
3. Aleknaitė- Bieliauskienė R., Lietuvos suaugusiųjų ugdymo sistemos ypatumai. 2009.
4. Andy Hargreaves, Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. 2007.
5. Andriukaitienė D., Profesiniai standartai- galimybė derinti veiklos pasaulio ir švietimo sistemos poreikius. 2013
6. Atkočiūnienė Z., Juškaitė J., žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. 2012.
7. Atkočiūnienė Z.,O., Žinių vadyba ir organizacijos darna: Konkurencinio pranašumo aspektas, 2013.
8. Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Mokymo metodinė priemonė. – Vilnius, 2002.
9. Bagdanavičius J., Žmogiškasis kapitalas kaip svarbiausias ekonomikos plėtros veiksnys. 1999
10. Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas. Vilniaus pedagoginis universitetas: Vilnius, 2005,
11. Balažentis A., Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. 2008.
12. Baltušnikienė J., Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai. KTU. 2009. Nr. 27
13. Barkauskas V., Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. KTU. 2009,14.
14. Beresnevičiūtė V., Poviliūnas A., Žiliukaitė R., Profesinės veiklos lauko tyrimo metodika. 2011
15. Bilbokaitė I., Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2 (40). 2013
16. Bohlander, G., Snell, S. Human resource management. USA: South – Esetern College Publishing Thompson. 2012.
17. Bruzgelevičienė. R., Nacionalinis Švietimo plėtotės raportas. 2001.

18. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A., 2009. Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai.
19. Chlivickas E., Verslo ir viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių potencialo plėtra. 2005.
20. Dačiulytė R., Dromatienė L., Indrašienė V., Merfeldaitė O, Nefas S., Penkauskienė D., Prakapas R., Railienė A, Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo būklė ir plėtros galimybės. Mokslo studija. MRU. 2013.
21. Deardoff Glossary of International Economics prieiga per: <http://www>
22. Diskienė D., Tamoševičienė K., Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. 2014.
23. Domarkas V., Juknevičienė V., Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. 2007.
24. Dromantaitė A., Pokštas V., Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje, 2014.
25. Ekelund R. B., Tollison R. D. Economics. New York, 1991.
26. Gedvilienė G., Ko reikia šiuolaikiniam mokytojui? Aktualus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo turinys. Vilnius. Alma litera. 2008
27. Ginevičius R., Paliulis N. K. ir kt., XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. VGTU: - Vilnius, 2006.
28. Gižienė V, Račelienė Ž., Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija, 2012.
29. Gumuliauskienė A., Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. 2013. Nr. 1. ŠU.
30. <http://www.media-access.com/whatis.html#whatis>
31. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. VGTU. 2011.
32. Jagminas J., Piktornaitė. I., Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. 2008.
33. Jagminas J., Piktornaitė. I., Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. MRU. 2009.
34. Jančiauskas E. E, Žmoniškųjų išteklių vadyba. VVAM. 2006
35. Jančiauskas E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. VVAM, 2006
36. Jovaiša L., Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: 2007.
37. Jucevičienė P., Lepaitė D., Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai. Nr. 1. P. 44-51. 2000.

38. Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I., Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. 2008..
39. Lapinskaitė I, Kriškiūnaitė M., Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. 2014.
40. Laužackas R., Dienys V., Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika. Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras. 2004
41. Laužackas R., Terecevičienė M., Kepalaitė A., Gedvilienė G., Stasiūnaitienė E. Mokomoji medžiaga vertintojams. VDU, Profesinio mokymo rengimo centras. 2006.
42. Learning, 2007, p. 27–54.
43. Lileikienė T., Milašiūnaitė V., E. Kavaliauskaitė E., Pedagoginių kompetencijų plėtra bendrojo lavinimo mokyklose. 2010
44. Lobanova L., Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmoniškųjų išteklių vadybos paradigmai. 2013.
45. Lobanova L., Europos Sąjungos socialinės rinkos ekonomikos iššūkiai žmoniškųjų išteklių vadybos paradigmai, 2013
46. Lobanova L., Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. 2009.
47. Merfeldaitė O., Railienė A., Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo analizė: Pedagogų karjeros proceso metmenys. 2012
48. Merkys G, Brazienė R, Valstybės tarnautojų pasitenkinimas drabu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. 2010
49. Mikulėnienė R. Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos. Socialiniai mokslai. 2000, Nr. 3(24), p. 65
50. Nazelskis E., Laurinaitis A., Verslo ir švietimo bendradarbiavimas plėtojant pedagoginį profesinį orientavimą Lietuvoje. 2014.
51. Neifachas S., Mokymo(-si) aplinkos kaitos politika: naujų tendencijų prielaidos ir raiškos kontekstai. 2014.
52. Obrazcovas V., Steve E. Savas, Naujasis viešasis valdymas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos iš perspektyvos. 2007.
53. Papšienė P, Černiauskienė A, Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. 2009.
54. Papšienė P, Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmoniškųjų išteklių vadybai. 2010.

55. Pečiuliauskienė P., Edukacines inovacijas bendrojo lavinimo mokykloje lemiantys veiksniai: mokytojų novatorių požiūris. 2010.
56. personal.umich.edu/~alandear/glossary/h.html#HomogeneousOfDegreeOne>;
57. Potelienė S, Tamašauskienė Z, Žmogiškojo kapitalo konceptualizacija: raida, samprata ir formavimas. 2014.
58. Pukelis K., Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/ studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. 2009.
59. Raipa A., Backūnaitė E, Decentralizacijos reformų teoriniai ir taikomieji aspektai. 2004
60. Raudeliūnienė J., Račinskaja I., Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje. 2014.
61. Rekašius L, Besagirskas S, Juozaitis L, Savivaldybės. Skuodo rajonas – ramus, be veiklos kraštas. 2014
62. Slavinskaitė D., Slavinskaitė N, Švietimo decentralizacija. MRU. 2014.
63. Smalskys V., Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose, 2011.
64. Smalskys V., Skietrys E, Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. 2008.
65. Stankevičienė A, Lobanova.L, Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius, Technika, 2006
66. Stankevičienė A., Korsakienė R., Liučvaitienė A., Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis. 2009
67. Sveiby K.E. What is knowledge Management? //Knowledge Associates 1999, prieiga per:
68. Šileika A., Tamašauskienė Z., Investicijos į žmogiškąjį kapitalą ir jų efektyvumas. 2003.
69. Teresevičienė M, Volungevičienė A, Daukšienė E, Virtualus mobilumas universitetinėse studijose, 2011
70. Teresevičius T, Zuzevičiūtė V, Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos. 2008
71. Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. 2003.
72. Trakšelys K., Martišauskienė D., Pedagogo profesionalizacijos aspektai modernioje visuomenėje. Klaipėdos universitetas. Tiltai. 2013,2.
73. Tūtlys V., Kaminskienė L., Paleičikas., Kompetencijų vertinimo užduočių sudarymo metodika. Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras. 2015.

74. Tūtlys V., Winterton J., Žmogiškųjų išteklių ugdymo ir plėtros sanklodos Lietuvoje įtaka nacionalinės kvalifikacijų sistemos kūrimui. 2006.
75. Vasiliauskas, A. , Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija. 2004.
76. Želvys R., Švietimo vadyba ir kaita. 1999.
77. Žigienė G, Decentralizacijos principų atspindys nustatant vietos savivaldos funkcijas. Vadyba. 2012. Nr. 2.
78. Valstybinio audito ataskaita „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“. 2016.
79. Europos komisija. 2004-2005 m. bendrojo užimtumo ataskaita. Europos žinios. 2005.
80. Europos komisija. 2014 m. švietimo ir mokslo stebėsenos biuletenis. 2015.
81. Europos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. 2015 m. Tarybos ir Komisijos Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginės programos (ET 2020) įgyvendinimo bendros ataskaitos projektas. Nauji Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje prioritetai. Galutinės vertinimo ataskaitos santrauka (LT), 2015.
82. Europos sąjungos struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimas.
83. Galutinės vertinimo ataskaitos santrauka. 2015.
84. Geros mokyklos koncepcija. 2015.
85. Ylakių gimnazijos 2014 – 2018 m. strateginis planas, patvirtintas Skuodo rajono Ylakių gimnazijos direktoriaus 2014 m. rugsėjo 8 d. įsakymu Nr. V1–31
86. Kaip valdomi, paskirstomi ir naudojami švietimo ištekliai? Švietimo problemos analizė, 2015 rugpjūtis
87. Lietuvos 2014-2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis įvertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita. 2014.
88. Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija, 2008.
89. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė. 2011.
90. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo Nr. VIII-822 pakeitimo įstatymas. 2014.
91. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (Patvirtintas 2011-03-31 nutarimu Nr. XI-1281) , Valstybės žinios, 2011, Nr. 38-1804.
92. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaita. 2006

93. LR Švietimo ir mokslo ministro Įsakymas „Dėl mokytojų, pagalbos specialistų ir mokyklų vadovų nacionalinių kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“, 2015 m. gegužės 5 d. Nr. V-448

94. LR Švietimo ir mokslo ministro Įsakymas „Dėl mokytojų, pagalbos specialistų ir mokyklų vadovų nacionalinių kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“ pakeitimo, 2015 m. rugpjūčio 13 d. Nr. V-898.

95. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2008.

96. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. 2007.

97. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007.

98. Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaitos ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalga ir parengimas. Galutinė ataskaita. 2015.

99. Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalga ir parengimas. Galutinė ataskaita. 2015.

100. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2014

101. OECD Reviews of School Resources: Lithuania 2016

102. Parengė: UAB „BGI Consulting“, Europos sąjungos struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimas. 2015.

103. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012.

104. Problemos analizė. Kaip mokosi Lietuvos pedagogai? 2015.

105. Problemos analizė. Švietimo decentralizacija ir savivaldybių funkcijos. 2011.

106. Projekto vadovė: doc. dr. Brazienė R., Aidas U., Žukauskas M., Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų tyrimo ataskaita. 2014.

107. Skuodo Bartuvos progimnazijos 2014 – 2018 metų strateginis planas, patvirtintas Skuodo Bartuvos progimnazijos direktoriaus 2014 m. birželio 18 d. įsakymu nr. V1 – 103

108. Skuodo Pranciškaus Žadeikio gimnazijos strateginis 2014-2016 m. strateginis planas

109. Skuodo rajono Barstyčių vidurinės mokyklos 2011 – 2015 m. strateginis planas

110. Skuodo rajono savivaldybės 2011–2013 metų strateginis švietimo planas, patvirtintas Skuodo rajono savivaldybės Tarybos 2011 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T9

111. Švietimo decentralizacija ir savivaldybių funkcijos. Švietimo problemos analizė. 2011, gruodis 11 (61).

112. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai. 2007.

113. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ . 2012.

114. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774

115. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas, 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII-822 (aktuali redakcija); <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CE3B174CA7E6>

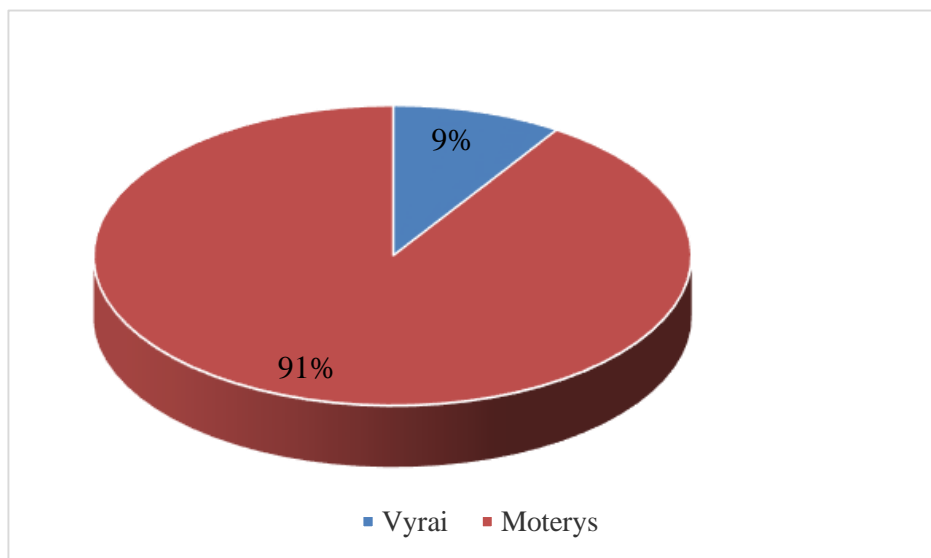
116. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai; <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CA867BD9FD53>

117. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas; <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>

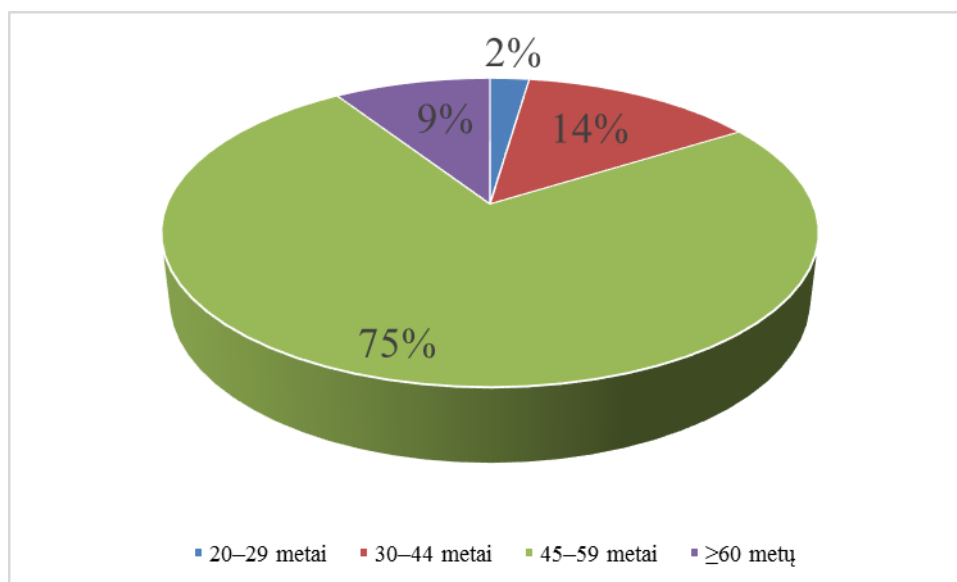
PRIEDAI

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografinius rodiklius

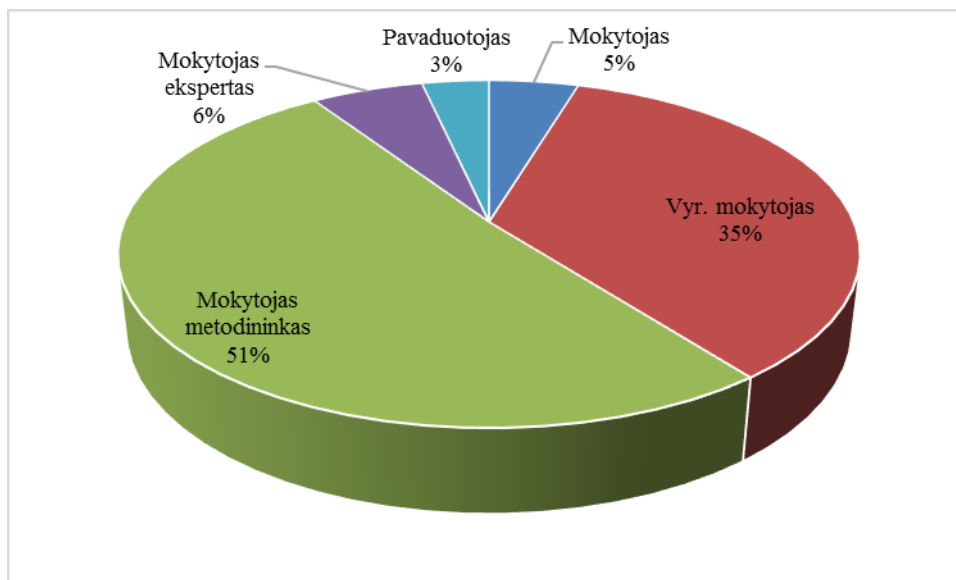
Sociodemografiniai rodikliai	Ylakių gimnazija	Mosėdžio gimnazija	Pr. Žadeikio gimnazija
Lytis			
<i>Vyrai</i>	5	2	1
<i>Moterys</i>	28	23	28
Amžius			
<i>20–29 metai</i>	1		1
<i>30–44 metai</i>	6	2	4
<i>45–59 metai</i>	23	23	19
<i>≥60 metų</i>	3		5
Kvalifikacinė kategorija			
<i>Mokytojas</i>	1	1	2
<i>Vyr. mokytojas</i>	14	9	7
<i>Mokytojas metodininkas</i>	13	15	16
<i>Mokytojas ekspertas</i>	3		2
<i>Pavaduotojas</i>	1		2
Vadybinė kategorija			
<i>I</i>			1
<i>II</i>	1		1
<i>III</i>			
Vadybinis stažas			
<i>1–5 metai</i>			
<i>6–10 metų</i>			1
<i>11–15 metų</i>			
<i>16–30 metų</i>			1
Pedagoginis stažas			
<i>1–5 metai</i>			1
<i>6–10 metų</i>		1	4
<i>11–15 metų</i>		3	16
<i>16–30 metų</i>		15	5
<i>31–45 metai</i>		6	



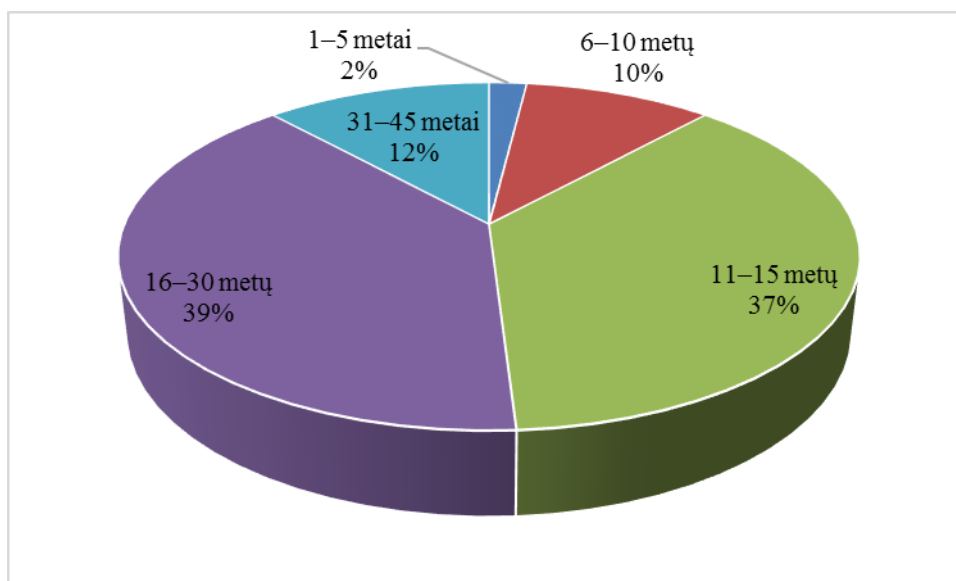
1.1. pav. Respondentų sudėtis pagal lytį



1.2. pav. Respondentų sudėtis pagal amžių

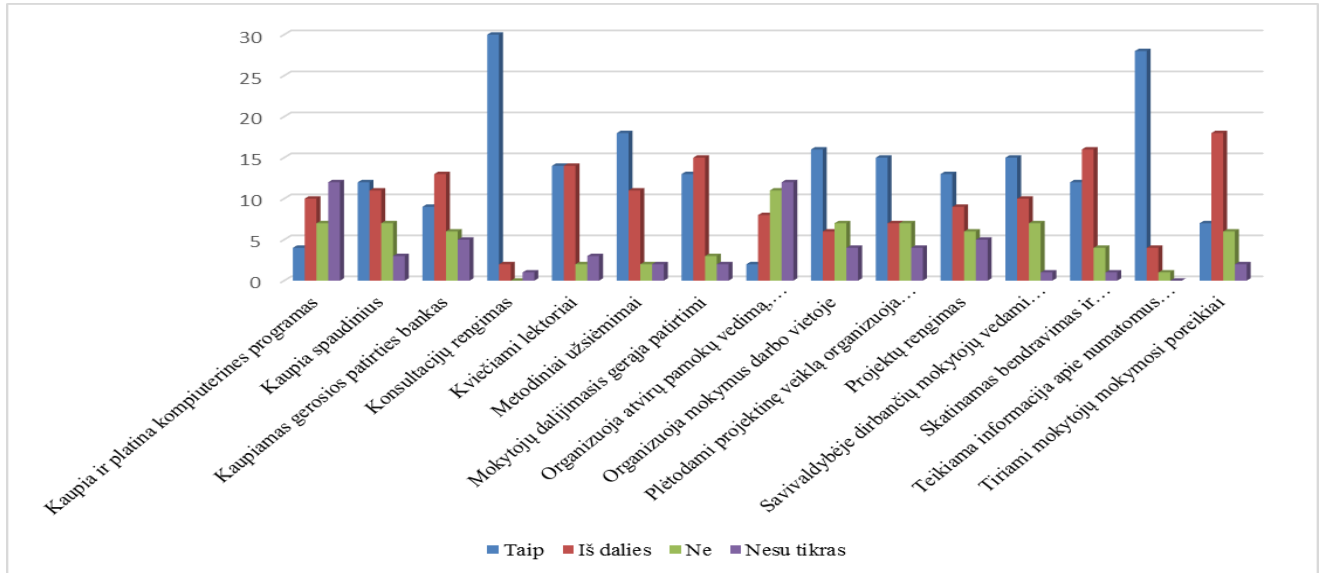


1.3. pav. Respondentų sudėtis pagal kvalifikacinę kategoriją

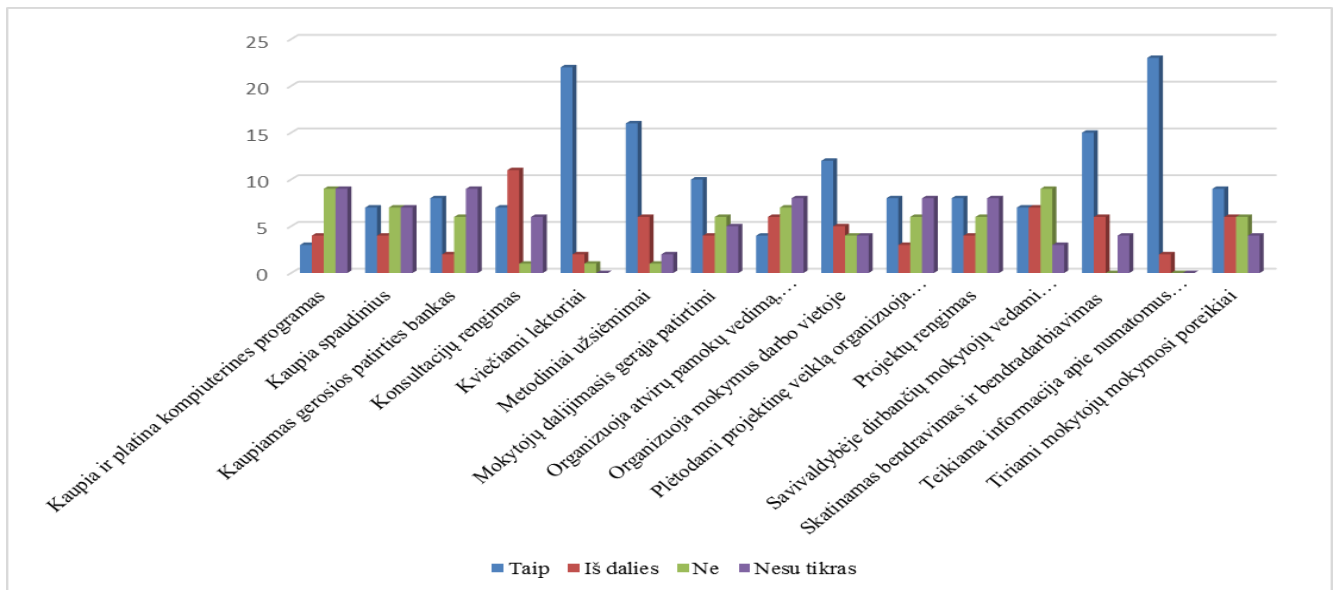


1.4 pav. Respondentų sudėtis pagal pedagoginį stažą

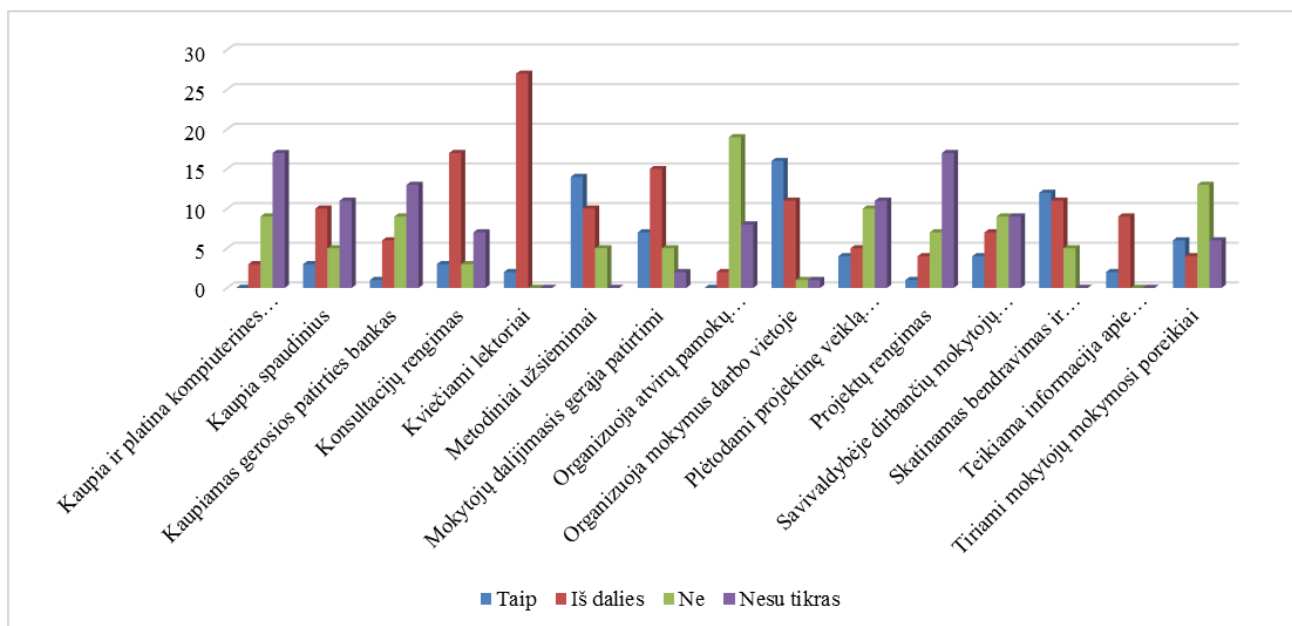
Kokia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veikla organizuojama Skuodo Informaciniame centre?



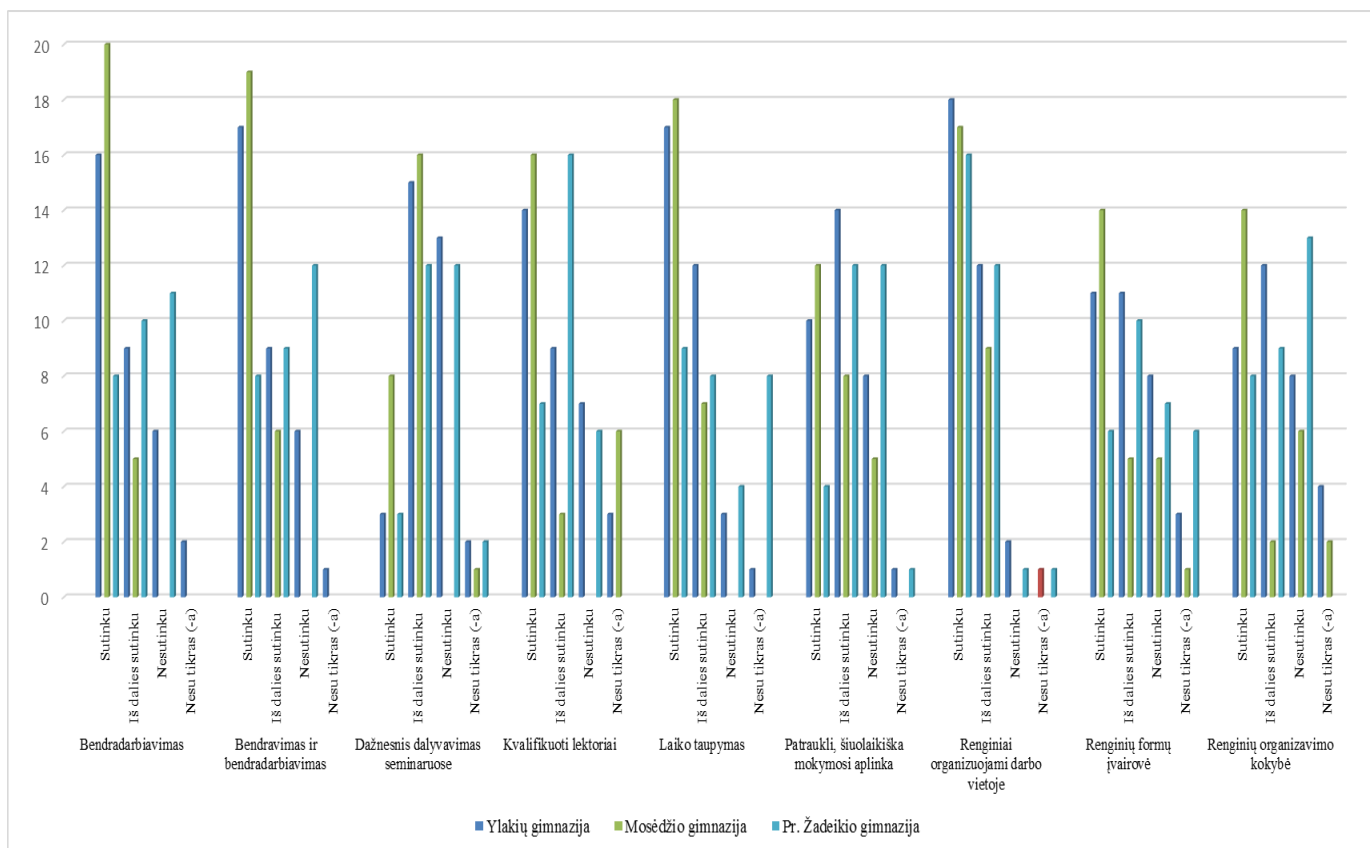
2.1 pav. Ylakių gimnazijos pedagogų nuomonė



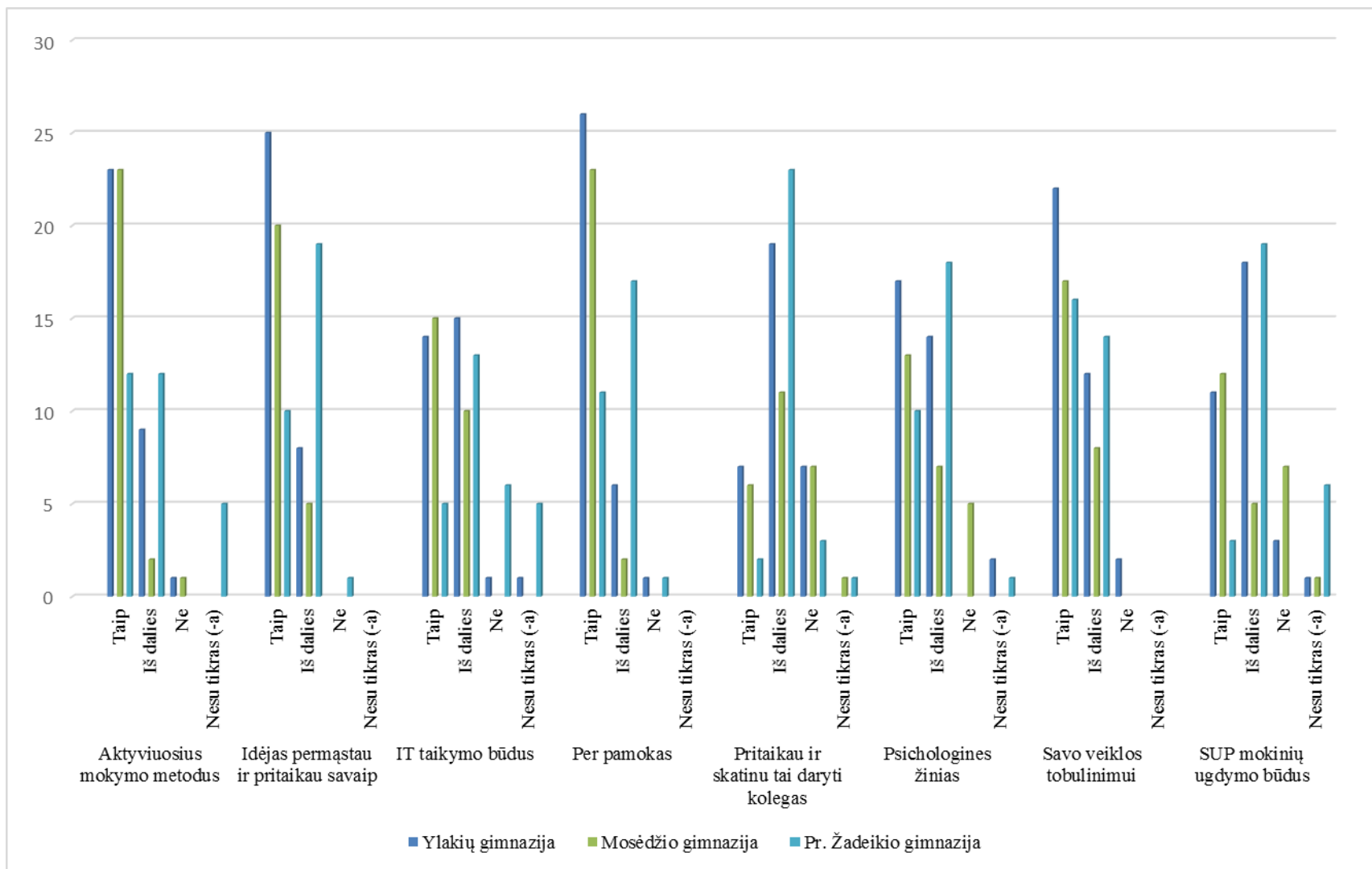
2.2 pav. Mosėdžio gimnazijos pedagogų nuomonė



2.3. pav. Pr. Žadeikio gimnazijos pedagogų nuomonė



2.4 pav. Pedagogų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizavimą



2.5 pav. Ar respondentai darbinėje veikloje pritaiko įgytas žinias ir įgūdžius

Skuodo Pr. Žadeikio gimnazijos 2014–2016 m. strateginio veiklos plano strateginio tikslo 2 uždavinio priemonės:

1. Organizuoti kvalifikacijos seminarus:
 - 1.1. ugdomasis konsultavimas – raktas į sėkmę;
 - 1.2. diferencijuotų ir individualizuotų užduočių rengimas;
 - 1.3. plėsti nuotolinio mokymosi pagal individualius poreikius galimybes;
 - 1.4. edukacinė išvyka į bendradarbiaujančią gimnaziją.
2. Įgyvendinti gerosios patirties sklaidos savo gimnazijoje programą:
 - 2.1. atvirų pamokų „Kolega kolegai“ stebėjimas ir aptarimas;
 - 2.2. metodinės popietės seminaruose gautos informacijos sklaidai;
 - 2.3. pokalbių ciklas su psichologe „Šiuolaikinės bendravimo aktualijos“
 - 2.4. MIR projekto sklaida dorinio ugdymo, lietuvių kalbos, istorijos, pilietinio ugdymo pamokose.
3. Parengti ir padėti įgyvendinti IT plėtros, efektyvesnio panaudojimo ugdymo procese programą
4. Organizuoti regioninę-praktinę konferenciją šiuolaikinės pamokos organizavimo klausimais.

Kvalifikacijos tobulinimo sistemos privalumai ir trūkumai

ANKETA

Gerbiamas ugdymo įstaigos mokytojai, mokyklos vadove

Maloniai prašau dalyvauti tyrime, kurio tikslas - ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtros veiksmingumą xxx mokyklų kontekste, atskleidžiant stiprybes ir problemines sritis bei numatant galimas tobulinimo kryptis.

Apklausa anoniminė. Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo rezultatai.

Jūsų nuomonė labai svarbi.

TYRIMO SRITIS: Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra Lietuvoje. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtros veiksmingumas: Skuodo rajono mokyklų atvejis

1. Kam Jūsų ugdymo įstaigoje skiriamas didžiausias dėmesys? (Pažymėkite tik vieną variantą)

- Ugdymo(-si) aplinkai (mokymo(-si) bazė, materialiniai ištekliai);
- Ugdymui (turinys, formos);
- Žmogiškiesiems ištekliais;
- Kita (įrašykite)

2. Įvertinkite Jūsų mokyklos pedagoginio personalo kompetencijas bei jų panaudojimą? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Požymiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras (-a)
Darbuotojams sudaromos sąlygos tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirba kompetentingi darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokykla- inovacijų lopšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogai įtraukiami į problemų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinamas ir palaikomas personalo iniciatyvumas, bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirstant darbus atsižvelgiama į darbuotojo asmenines savybes ir gebėjimus, kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai kartu su pedagogais planuoja, ką keisti ateityje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kas, Jūsų nuomone, yra pedagogų kvalifikacijos tobulinimasis (Įvertinkite kiekvieną veiksnį. Svarbiausią pažymėkite 1, mažiau svarbų 2 ir taip toliau)?

Veiksniai	Įvertinimas
Asmenybės tobulinimas	
Dalykinių žinių gilinimas	
Domėjimasis naujovėmis	
Edukacinių inovacijų išmanymas	
Individualių programų rengimas	
Kompiuterinis raštingumas	
Kvalifikacinės kategorijos įgijimas	
Praktinio mokymo individualizavimas ir diferencijavimas	
Psichologinių žinių įgijimas	
Ugdymo turinio projektavimas	
Užsienio kalbų mokėjimas	
Kita (įrašykite)	

4. Ar Jūsų organizacijoje mokymai vykdomi atlikus tyrimus, kokius gebėjimus reikėtų tobulinti ir kokių žinių įgyti? (Pažymėkite tik vieną variantą)

Tyrimai	Pastoviai rengiami	Retai rengiami	Kartą per mokslo metus	Niekada nerengiami	Kita (Įrašykite)
Atsiliepimų apie tobulinimąsi tyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atliekamas individualus pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi poreikis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinamos išorės vertintojų išvados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo diagnozavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių įgyvendinimo tyrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ar susiduriate su darbo problemomis dėl kvalifikacijos ar žinių trūkumo?

Taip	Ne	Ne visada	Kita (įrašykite)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6. Ar Jūsų mokykloje veikia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Požymiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras (-a)
Sudarytos visos sąlygos kvalifikacijai kelti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sukurta veiksminga kvalifikacijos kėlimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiama pagalba specialistams, kurios jie stokoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Ar Jūsų mokykloje kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina pedagogų lūkesčius?

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras/ -a
Kvalifikacijai skirti ištekliai atitinka pedagogų tikslus ir poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lėšos skirstomos racionaliai, naudojamos taupiai (skaidriai, viešai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rengiami mokymai ir tobulinimo kursai atitinka Jūsų lūkesčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renkami pedagogų pageidavimai apie mokymosi poreikį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimai dėl kvalifikacijos tobulinimo priimami tariantis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kaip dažniausiai pasirenkate kvalifikacijos tobulinimo renginius? (Pažymėkite tik vieną variantą)

	Taip	Iš dalies	Ne
Administracijos siūlymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įdomi ir naudinga tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų siūlymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lektoriaus profesionalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizatoriaus reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Koku tikslu pasirenkate kvalifikacijos tobulinimo renginius (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)?

Požymiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras (-a)
Akiračio praplėtimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninė motyvacija, iniciatyva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kokybės gerinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėl galimybės gerai praleisti laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėl gaunamos padalomosios medžiagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėl informacinių technologijų vystymosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė padiskutuoti rūpimais klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovatyvių idėjų paieškoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgūdžių tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaiga sudaro sąlygas ir nereikia dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros planavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacinės kategorijos siekis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenorių nuvilti kolegų ir vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos veiklos kokybei gerinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pažymėjimo išdavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių įveikimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemų sprendimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekomenduoja kolegos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Švietimo reformos įgyvendinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdomojo proceso tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių įgijimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Kokia Jūsų nuomonė apie dalyvavimą komandoms skirtuose mokymuose (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)?

Požymiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu
----------	------	-----------	----	------

				tikras (-a)
Dalyvauju savanoriškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju, nes jie privalomi visiems kolektyvo nariams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesu dalyvavęs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kokio pobūdžio kvalifikacijos renginiams teikiate pirmenybę? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

	Labai reikalinga	Reikalinga	Iš dalies reikalinga	Nereikalinga
Dalykiniai seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edukacinės išvykos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerosios patirties sklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interaktyvūs, nuotoliniai seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keičiant ir derinant įvairias mokymosi vietas ir aplinkas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konferencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderystės mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metodinis užsiėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokami seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paskaitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patyriminiai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagoginiai psichologiniai seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planavimo ir ugdomojo turinio organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektiniai renginiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai apie IT taikymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai pagal ES projektus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai, skirti asmeninių kompetencijų tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarai, skirti komandoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarai, už kuriuos moka organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarai, už kuriuos moku pats(-i)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stebėjimas ir vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stažuotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teorinės žinios, gilinančios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

šiuolaikinio ugdymo sampratą				
Ugdymo metodika ir praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadybiniai seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertinimo temos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viešosios konsultacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykstantys darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vykstantys mieste, kuriame dirbate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ar esate numatęs(-iusi) individualų kvalifikacijos tobulinimo planą?

Kvalifikacijos tobulinimo planas	Taip	Ne	Nesu tikras(-a)	
Plano nėra, dalyvauju, kur dalyvauja kiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano nėra, pasitikiu administracijos sudaromu planu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turiu susidaręs(-iusi) planą ir nusimatęs(-iusi) renginių)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turiu susidaręs(-iusi) planą, bet nesu nusimatęs(-iusi) renginių)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kokie mokymai Jūsų organizacijoje vyksta dažniausiai? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Požymiai	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras (-a)
Bendri visam pedagogų kolektyvui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalykiniai seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragmentiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuojami pagal parengtus projektus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tęstiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kokia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veikla organizuojama Skuodo Informaciniame centre? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Veiklos	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras (-a)
Kaupia ir platina kompiuterines programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaupia spaudinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupiamas gerosios patirties bankas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsultacijų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kviečiami lektoriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metodiniai užsiėmimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokytojų dalijimasis gerąja patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuoja atvirų pamokų vedimą, stebėjimą ir aptarimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuoja mokymus darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plėtodami projektinę veiklą organizuoja nemokamus renginius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektų rengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybėje dirbančių mokytojų vedami seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinamas bendravimas ir bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiama informacija apie numatomus kvalifikacijos tobulinimo renginius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiriami mokytojų mokymosi poreikiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kaip vertinate savo IT žinias? (Pažymėkite tik vieną variantą)

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
IT žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Įvertinkite teiginius apie decentralizuotą kvalifikacijos tobulinimo sistemą. (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Kriterijai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Nesu tikras (-a)
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendravimas ir bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dažnesnis dalyvavimas seminaruose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikuoti lektoriai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko taupymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patraukli, šiuolaikiška mokymosi aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginiai organizuojami darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Renginių formų įvairovė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renginių organizavimo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ar įgytas žinias, patirtį naudojate darbinėje veikloje siekdami užtikrinti mokymo(-si) efektyvumą?
(Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Praktinė veikla	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras(-a)
Aktyviuosius mokymo metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idėjas permąstau ir pritaikau savaip	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT taikymo būdus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per pamokas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pritaikau ir skatinu tai daryti kolegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologines žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo veiklos tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUP mokinių ugdymo būdus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Įvertinkite, kas yra kvalifikacijos kėlimas Jūsų mokykloje? (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras(-a)
Individualus kiekvieno pedagogo reikalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos kėlimas privalomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos ir pedagogo bendras tikslas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolatinis nenutrūkstamas procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Įvertinkite pastaraisiais mokslo metais lankytus mokymus, seminarus. (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Kriterijai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
------------	-------------	-------	--------------	----------------

Galimybė dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT taikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgytos dalykinės žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įsivertinau žinias ir įgūdžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinio darbo stiprinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patobulinti bendravimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustiprėjo motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užmegzti kontaktai su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių pritaikomumas praktikoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Koku metu dažniausiai vyksta kvalifikacijos tobulinimo teiginiai?

Laikas	Taip	Ne
Per mokinių atostogas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per pamokas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Po pamokų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savaitgaliais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Įvardinkite kvalifikacijos tobulinimo problemas. (Pažymėkite po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje)

Problemos	Taip	Iš dalies	Ne	Nesu tikras(-a)
Decentralizacija atima galimybę bendrauti su kitų rajonų mokytojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų kaina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamai kryptingai mokyklose organizuojamas kvalifikacijos tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poreikius atitinkančių programų stygius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktinių mokymo priemonių ir programų stygius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąlygų kvalifikacijos tobulinimui nesudarymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

22. Kokią naudą Jums suteikia kvalifikacijos pažymėjimas?

Kvalifikacijos pažymėjimas	Taip	Iš dalies	Ne
Formalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padedą siekti organizacijos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padidėja atlyginimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasikeitė vadovų elgesys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Ką norėtumėte pakeisti mokyklos kvalifikacijos tobulinimo srityje?

Atsakykite į keletą klausimų apie save (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ×).

Jūs esate

- moteris;
- vyras.

Jūsų mokykla:

- pagrindinė mokykla;
- progimnazija;
- gimnazija.

Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- mokytojas (-a);
- vyr. mokytojas (-a);
- mokytojas metodininkas (-ė);
- mokytojas ekspertas (-ė);
- mokyklos vadovas (-ė)
 - I vadybinė kategorija;
 - II vadybinė kategorija;
 - III vadybinė kategorija.
- mokyklos vadovo pavaduotojas (-a):
 - I vadybinė kategorija;

- II vadybinė kategorija;
- III vadybinė kategorija.

Jūsų amžius: metai (-ų).

Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje:

- vadybinis stažas ... metai (-ų);
- pedagoginis stažas ... metai (-ų).

Nuoširdžiai dėkojame.

INTERVIU SU SKUODO RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO SKYRIAUS VYRIAUSIAJA SPECIALSITE RENATA KILIJONIENE

Pirmiausia noriu pasakyti, kad man sunku rašyti kaip švietimo skyriaus specialistui, nes šiuo klausimu dar nelabai teko domėtis, kaip kas vyksta. Kadangi dirbau mokyklos direktore, tai žinau, kaip tai vyko mūsų mokykloje. Taigi dauguma atsakymų remsis mano kaip direktorės patirtimi, o ne kaip švietimo skyriaus specialisto.

Kaip specialistė, galiu pasakyti, kad mūsų rajone trūksta žmoniškųjų išteklių, kad giliau ir išsamiau panagrinėti ir kuo efektyviau organizuoti metodinę veiklą ir kvalifikacijos tobulinimą. Dauguma rajonų yra Švietimo centrai, kurie tuo rūpinasi. O mūsų rajone šias funkcijas atlieka dvi įstaigos: Švietimo skyrius (mano viena iš funkcijų) ir Skuodo informacijos centras (Vita Zaborienė).

1. Į ką, Jūsų manymu, mokyklose kreipiamas didžiausias dėmesys planuojant žmogiškųjų išteklių politiką?

Žmogiškųjų išteklių politika planuojama atsižvelgiant į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ar išorės vertinimo rezultatus, strateginius mokyklos planus, darbuotojų poreikį.

2. Ar pakankamas žmogiškųjų išteklių valdymas?

Žmogiškųjų išteklių valdymas, tai viena iš pagrindinių mokyklos vadovo funkcijų ir labai priklauso nuo vadovo kompetencijos. Įvairiose mokyklose yra įvairi patirtis, bet jei paimti bendrą rajono vaizdą, tai manau, kad pakankamas. Jei reikėtų įvertinti 10 balų skalėje, būtų 7, bet tai tik mano subjektyvi nuomone, neparemta jokiais skaičiavimais.

3. Kaip mokyklose nustatomas poreikis kelti darbuotojų kvalifikaciją? Kaip dažnai jis turėtų būti tiriamas?

Manau, kad kiekviena mokykla turi savo tvarką. Poreikis turi būti tiriamas ne rečiau kaip kartą metuose, atsižvelgiant į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ar išorės vertinimo rezultatus, pačių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, kurį jie nurodo atlikdami savianalizę. Taip pat atsižvelgiama į mokyklos strateginius ir metų veiklos prioritetus, tikslus, kurie iškeliami atsižvelgus į įsivertinimo ar vertinimo, mokinių pažangos analizės ir kitus rezultatus, bei nacionalinius prioritetus.

4. Kaip manote, koku būdu geriausiai sužinoti, ištirti mokytojų tobulinimosi būtinybę?

Panagrinėti: mokinių pažangos rezultatus, stebėtas pamokas, mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ar išorės vertinimo rezultatus, pedagogų savianalizės metu išsakytus kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

5. Kaip įvertintumėte decentralizuotą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vykdymą?

Teigiamai. Pati įstaiga turi įsivertinti ir nusimatyti kokių kompetencijų trūksta jų pedagogams.

6. Į kokius, Jūsų manymu, pedagogų bendruosius gebėjimus mokyklos linkusios investuoti daugiausiai ir kodėl?

Mokyklos dažnai organizuoja bendrus seminarus visiems mokytojams. Šių seminarų temos dažniausiai susijusios su problemomis kurios yra toje mokykloje opiausios.

7. Kaip manote, ar dažnai turėtų vykti mokymai pedagogams? Kokios tai būtų mokymų formos?

Manau, kad mokymai turėtų vykti pagal poreikį ir įvairiom formom.

8. Ar pritariate siūlymui organizuoti ilgalaikius mokymus?

Manau, kad priklauso ne nuo mokymų trukmės, bet nuo kokybės. Priklausomai kokių kompetencijų, gebėjimų įgyti siekiama, galėtų būti organizuojami įvairūs mokymai: ir trumpalaikiai ir ilgalaikiai.

9. Kada turėtų vykti mokymai pedagogams?

Reikėtų kiek įmanoma išnaudoti mokinių atostogų laiką.

10. Kaip manote, ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamas pakankamas dėmesys?

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui šalies mastu yra skiriama nemažai dėmesio, organizuojama nemažai nemokamų seminarų, deja jie dažniausiai vyksta Vilniuje ir mūsų rajono pedagogams sunkiai pasiekiami. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo galimybės įvairiuose rajonuose yra nevienodos. Į Skuodą pasikviesti lektorius yra daug brangiau nei tai padaryti Vilniaus apskrityje. Galima pastebėti, kad kvalifikacijos tobulinime trūksta planingumo, dažnai jis vyksta chaotiškai. Ir dažnai seminarų pasirinkimą nulemia tai kas yra siūloma rajone, o ne tai ko pedagogui reikia.

11. Kaip vertinate mokymus, kurie rengiami iš ES projektų?

Teigiamas dalykas tai, kad jie nemokami. Teko daug kartų dalyvauti ES projektų mokymuose. Didžioji dalis iš jų buvo naudingi ir gerai suorganizuoti, bet kai kurie nekokybiški.

12. Koks, Jūsų manymu, efektyviausias kvalifikacijos tobulinimo būdas?

Kvalifikacijos tobulinime turėtų būti naudojami įvairūs būdai, ne tik kursai ir seminarai, bet ir gerosios patirties sklaida, mokymasis iš kolegų, savišvieta. Svarbu, kad ši veikla būtų planinga ir padedanti įgyti tų kompetencijų, kurių trūksta, kad sėkmingai galėtume organizuoti ugdymo(si) procesą. Mokytojai dažnai pasigenda dalykinių seminarų, manau, kad tai galima būtų išspręsti per metodinę veiklą, atviras pamokas ir pan., kurių metu mokytojai dalintųsi gerąja patirtimi.

INTERVIU SU VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS „SKUODO INFORMACIJOS CENTRAS“ ŠVIETIMO
VADOVE VITA ZABORIENE

1. Į ką, Jūsų manymu, mokyklose kreipiamas didžiausias dėmesys planuojant žmogiškųjų išteklių politiką?

Į pedagogų kvalifikaciją, jos tobulinimą, nes juk nuo to priklauso mokyklos ugdymo proceso kokybė.

2. Ar pakankamas žmogiškųjų išteklių valdymas?

Galiu vertinti tik tai, kaip vadovai veikia kvalifikacijos tobulinimo srityje

3. Kaip mokyklose nustatomas poreikis kelti darbuotojų kvalifikaciją? Kaip dažnai jis turėtų būti tiriamas?

Mokyklos turi pasitvirtinusios pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tvarkas. Mokyklos vadovai nustato, kokiems seminarams bus teikiamas prioritetas kuriais metais. Aišku, daug kas priklauso nuo turimų pinigų. Kai kuriuos seminarus renkasi patys mokytojai, kai kuriuos užsako vadovai savo nuožiūra. Manu, kad poreikis turėtų būti tiriamas kiekvienais metais. Pateikiame mokykloms siūlomų seminarų sąrašą ir jos renkasi. Kartais pačios paprašo kokių nors seminarų.

4. Kaip manote, koku būdu geriausiai sužinoti, ištirti mokytojų tobulinimosi būtinybę?

Reikia atsižvelgti į mokinių pasiekimus, į ugdymo planų pakeitimus, atsižvelgti į pedagogų savianalizės nuomonę, į vidaus audito išvadas ir pan.

5. Kaip įvertintumėte decentralizuotą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vykdymą?

Decentralizaciją vertinu teigiamai. Pedagogams seminarai organizuojami vietoje, mažiau kainuoja kelionės išlaidos, tas lėšas galima panaudoti seminarams. Geriau matomi pedagogų poreikiai, lengviau planuoti. Blogai tai, kad savivaldybės nenori duoti pinigų pedagogų kvalifikacijai. Skiria tiek, kiek numatyta Mokinio krepšelio metodikoje, iš savo biudžeto skiria mažai. Savivaldybės administracija nesupranta, kaip svarbu pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, jiems trūksta žinių šioje srityje.

6. Į kokius, Jūsų manymu, pedagogų bendruosius gebėjimus mokyklos linkusios investuoti daugiausiai ir kodėl?

Mokyklos labai skirtingai renkasi seminarus, tačiau populiariausi yra psichologiniai seminarai, komandos formavimo, kompiuterinio raštingumo, bendravimo ir bendradarbiavimo temos.

Šiuolaikiniame gyvenime labai daug psichologinių problemų. Tos žinios pedagogams praverčia ne tik darbinėje veikloje, bet ir asmeniniame gyvenime. Reikia nepamiršti ir to, kad vidutinis mūsų pedagogų amžius yra daugiau kaip 50 m., jie patys mokėsi ir studijavo tarybiniais metais, psichologinių žinių gavo mažai. Tas pasakytina ir apie kompiuterinį raštingumą, komandos formavimą, bendravimą ir bendradarbiavimą.

7. Kaip manote, ar dažnai turėtų vykti mokymai pedagogams? Kokios tai būtų mokymų formos?

Mokymai turėtų vykti bent kartą per mėnesį. Efektyvesni būtų 2-3 dienų seminarai, tačiau tokios trukmės seminarus galima organizuoti tik per mokinių atostogas. Formos gali būti labai įvairios, tačiau mokytojai mieliau renka praktinius mokymus, edukacines išvykas, dalijimąsi gerąja patirtimi, seminarai mažoms grupėms. Tokie seminarai ir užsiėmimai yra brangesni, todėl mokyklų administracija juos rečiau užsako. Nors to pageidauja mokytojai. Mano, nuomone, reikėtų geriau mažiau seminarų, bet kokybiškesnių.

8. Ar pritariate siūlymui organizuoti ilgalaikius mokymus?

Tai, ilgalaikiai mokymai, ne trumpesni kaip 2 dienų. Jie tikrai efektyvesni, tačiau mokytojai ne itin noriai juose dalyvauja. Neatsitraukiant nuo ugdymo proceso tai padaryti sunku. Sudėtinga Skuode organizuoti ilgalaikius mokymus. Jei pedagogams reikia išvažiuoti kitur, tai didėja išlaidos komandiruočiams (komandiruočių išlaidos).

9. Kada turėtų vykti mokymai pedagogams?

Atsižvelgiant į mokyklų pageidavimus, mokymus galime organizuoti mokinių atostogų metu, po pamokų.

10. Kaip manote, ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skiriamas pakankamas dėmesys?

Mano manymu, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui neskiriama pakankamai dėmesio ir pirmiausia tai lemia finansinė padėtis. Mokyklos trūksta mokinio krepšelio lėšų, todėl tik 40 proc. įstatymu leidžiamos sumos skiriama kvalifikacijai.

11. Kaip vertinate mokymus, kurie rengiami iš ES projektų?

Pedagogus ne visada tenkina šių seminarų kokybė. Lektorių paslaugas perkame viešųjų pirkimų metu. Laimi tie lektoriai, kurie pasiūlo mažiausią kainą, o tai neužtikrina kokybės. Jie dažniausiai perkami centralizuotai, projektų rengėjai ne itin yra įsigilinę į konkrečių mokyklų, mokytojų poreikius. Nors tokie seminarai yra nemokami, pedagogai nenoriai juos lanko.

12. Koks, Jūsų manymu, efektyviausias kvalifikacijos tobulinimo būdas?

Efektyvia kvalifikacijos tobulinimo forma laikyčiau pedagogų savišvietą, dalijimąsi gera patirtimi. Labai svarbu, kad pedagogai turėtų galimybę tiesiogiai susipažinti su gera užsienio šalių patirtimi, dalyvauti stažuotėse. Tokie renginiai didina mokytojų motyvaciją, skatina tobulėti arba patvirtina, kad jie teisingai dirba. Mokytojai noriai lanko dalykinius užsiėmimus, metodinius užsiėmimus, tačiau sunkiau surinkti grupę į renginį, kur pristatomos naujovės. Gal dėl to, kad vidutinis pedagogo amžius rajone viršija 50 metų.

DARBO STRUKTŪRINĒ SCHEMA

