

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

LORETA MATUSEVIČIENĖ
Edukologijos magistrantūros studentė

**MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO
MODELIAVIMAS, TIRIANT FORMALIAJĄ PEDAGOGŲ PROFESINĖS
KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO/SI KOKYBĘ**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
doc. dr. Ramutė Gaučaitė

Šiauliai, 2011

Darbas originalus Loreta Matusevičienė
(studentės parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	3
ĮVADAS	5
1. MOKYKLOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMO TEORINĖS PRIELAIDOS	11
1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos samprata	11
1.1.1. Besimokančios organizacijos samprata	11
1.1.2. Mokykla – besimokanti organizacija ir jos bruožų raiška	17
1.2. Pedagogai kaip besimokančios mokyklos organizacinės sistemos dalis	21
1.3. Pedagogo profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybė kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo veiksnys	23
1.3.1. Profesinės kvalifikacijos apibrėžtis, ypatybės, kokybės samprata	23
1.3.2. Pedagogo poreikio tobulėti skatinimo veiksniai ir trukdžiai	27
1.3.3. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo teorinis modelis.....	32
2. PEDAGOGŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMO KOKYBĖS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO VEIKSNIO EMPIRINIS TYRIMAS	38
2.1. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristika	38
2.2. Profesinės kvalifikacijos tobulinimo raiška valstybiniuose ir mokyklos dokumentuose	43
2.3. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimas ugdymo institucijoje (konstatuojamasis tyrimas)	45
2.4. Pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybės vertinimas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo aspektu (kokybinis tyrimas)	59
IŠVADOS	66
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	74

SANTRAUKA

MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO MODELIAVIMAS, TIRIANT FORMALIAJĄ PEDAGOGŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO/SI KOKYBĘ

Magistro darbas

Tyrimo aktualumas. Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis besimokančios organizacijos resursas, tai jų kvalifikacijos tobulinimosi sistema yra neatsiejama nuo pačios institucijos, kaip besimokančios organizacijos. Kūrybinės visuomenės atėjimas, jos iššūkiai pedagogui, skatina mokytoją keistis, o tuo pačiu tai sąlygoja ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaitą, nes pastaroji turi ne tik, kad neatsilikti nuo vykstančių pokyčių visuomenėje, bet į priekį numatyti galimus. Todėl pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybės tyrimai mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo aspektu yra aktuali ir savalaikė pedagoginė problema.

Tyrimo objektas. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimas pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kontekste.

Tyrimo hipotezė. Tiriant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimą.

Tyrimo tikslas. Ištirti pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę ir tyrimo pagrindu sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Dokumentų analizė;
- Anketinė apklausa raštu su atviro ir uždaro tipo klausimais;
- Ekspertinis tyrimo metodas pagal bendrąjį BVM vertinimo modelį.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 160 Kazlų Rūdos savivaldybės pedagogų.

Magistro darbą sudaro santrauka, įvadas, du skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, 6 priedai. Darbą iliustruoja 15 paveikslėlių bei 15 lentelių.

Atlikus tyrimą galima sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimą bei teigti, kad kiekvieno pedagogo poveikis, per profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si sistemą, įtakoja mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo kokybę. Taip mokymasis tampa mokyklos kultūros vertybe, pagrindine besimokančios organizacijos veiklos charakteristika, o visa veikla institucijoje traktuojama – kaip mokymosi procesas.

SUMMARY

MODELING OF IMPROVEMENT OF SCHOOL AS LEARNING INSTITUTION WHILE ANALYZING FORMAL QUALITY OF IMPROVEMENT OF PROFESSIONAL QUALIFICATION OF TEACHERS

Master Thesis

Relevance of the research. Human resources are the main resources of a learning organization and system of their qualification improvement is an integral part of an institution itself, as learning institution. Creative society and its challenges to a teacher induces him to change as well as determines change of school, as learning institution, because the letter must not fall behind changes of the society and has to anticipate possible changes an advance. Therefore, analysis of professional qualification of teachers from the point of view of school, as learning institution, is an actual and timely pedagogic problem.

Object of the research. Modeling of improvement of school as learning institution in the context of improvement of Professional qualification of teachers.

Hypothesis of the research. Analyzing quality of professional qualification improvement of teachers it is possible to create model of improvement of school as learning organization.

Aim of the research. To analyze quality of professional qualification improvement of teachers and on the grounds of the analysis to create model of improvement of school as learning organization.

Methods of the research:

- Analysis of scientific literature;
- Analysis of documents;
- Written questionnaire with open and closed questions;
- Method of expert analysis according to general model of evaluation.

Scope of the research. 160 teachers of Kazlu Ruda municipality participated in the research. Master thesis consists of two parts, conclusions, a list of referents, 6 annexes. The work is illustrated by 15 pictures and 15 tables.

The accomplished research of quality of professional qualification improvement of teachers has allowed to create improvement of school as learning organization and proposes, that the effect of each teacher, based on system of their qualification improvement is an integral part of an institution itself, as a learning institution.

ĮVADAS

Temos aktualumas. „XXI amžius – tai įtampu, prieštarių amžius: tarp lokalaus ir globalaus pasaulio ir individo, tradicijų ir modernių įtakų, <...> informacijos gausos ir sugebėjimo ją aprėpti, materialių ir dvasinių dalykų“ (Trakšėlys, 2008, p. 7).

Vykstant intensyviai technologijų ir mokslo plėtrai informacijos gausa, globalizacija spartina pasaulio kaitą, įtakančią klasikinės ugdymo paradigmos virsmą į šiuolaikinę. Tai skatina mokytojus stabtelėti ir peržiūrėti, vertinti, tobulinti savo ugdomąją veiklą, nes mokymas ir mokymasis yra neatskiriamai susiję su visos mokyklos atsinaujinimu (Glickman, 2010). Vadinasi, besikeičiant pasauliui, keičiasi visuomenė, todėl švietimo kaita turi būti orientuota į pasikeitimus visuose švietimo sistemos lygmenyse ir įtakoti visus šios sistemos dalyvius.

Nuolatinis mokymasis tampa kiekvienos institucijos kultūros dalimi, nes padeda jai aktyviai prisitaikyti prie vykstančių pokyčių (Česnulevičienė, Lakis, 2002). Tik pastovus organizacijos narių mokymasis, tobulėjimas, kūrybiškumo pagrindai, padeda sukurti aukštos kompetencijos žmogiškuosius išteklius. Išsilavinę, gebantys dirbti su idėjomis žmonės yra besimokančios organizacijos pamatas.

Visuomenėje, kur vertinamas sisteminis mąstymas, atvirumas inovacijoms, kūrybiškumas, žmogaus asmeninę sėkmę ir karjerą lemia profesinis lankstumas: profesinės aplinkos iššūkių įvertinimas, tinkamų sprendimų priėmimas. Visa tai įtakoja ir kompetencijų, kurios reikalingos visose žmogaus veiklose, pokyčius (Giedraitienė, Pocevičienė, 2008).

Besimokančios organizacijos sampratą Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai nagrinėja įvairiais aspektais. Hargreaves (1995, 1999), Fullan (1998), Fink ir Stoll (1998) darbuose akcentuojama, kad pokyčiai aplinkoje reikalauja iš individo ir organizacijos vis naujų gebėjimų naudotis technologijomis, bendradarbiauti, būti atviram kitų idėjoms bei įvairioms kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti komandoje, būti atsakingam už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, tobulėti pačiam ir tobulinti organizaciją. Mokymasis turi vykti visą gyvenimą, tai yra kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis (Senge (1999, 2000), Flood (1993), Laužackas (2005)). P. Jucevičienė (1994, 2004) tyrinėjo besimokančios visuomenės bruožus, siekiant sukurti mokymosi partnerystėje tinklus. V. Targamadzė (1998) nagrinėjo bendrojo lavinimo mokyklos, siekiančios tapti besimokančia organizacija sąlygas. Išsami besimokančios bendrojo lavinimo mokyklos bruožų ir metodologijos studija atlikta B. Simonaitienės (2001). Nemaža dalis D. Beresnevičienės (1995), M. Barkauskaitės

(2006) darbų skirta pedagogo kvalifikacijos tobulinimo galimybėms, psichologiniams ypatumams nagrinėti.

Norėdami padėti išsiugdyti visapusiškai išsilavinusiam žmogui, pedagogai turi nuolat tobulinti savo profesinę, technologinę bei socialinę kompetencijas, kelti kvalifikaciją, tai yra siekiant, kad ugdytūsi visuminė mokinio asmenybė, būtina visuminė mokytojo asmenybė. Kvalifikacijos tobulinimas, persikvalifikavimas, atestacija – visa tai mokytojų nuolatinio mokymosi formos. Nuolat tobulindami savo kvalifikaciją pedagogai atranda naujų vertybių, požiūrių, gauna daugiau žinių ir tobulėja, taip įtakodami mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulėjimą. Nustatyti būdus kaip tobulėti mokytojui yra sudėtinga, „*nes visa kas susiję su mokytoju ir mokymu, yra nepastovu*“ (Glickman, 2010, p. 72). Norint parengti piliečius gyventi globalioje aplinkoje, skatinti jų kūrybiškumą, puoselėti tradicijas, kultūrą, bendruomenės tapatumo jausmą, kurti ateitį, reikėtų pradėti nuo mokyklos, kurioje visi: mokiniai, mokytojai, administracijos darbuotojai mokosi, nes jie turi neprarasti ryšio su besikeičiančiu pasauliu. Taigi, tokia organizacija, siekianti sukurti bendruomenę, kuri puoselėtų nuolatinio tobulėjimo kultūrą, tampa besimokanti irb ypač, svarbi – ateities visuomenei.

Problema. Prasidėjus švietimo reformai ugdymo turinio atnaujinimas prilyginamas pedagogo veiklos kaitai. Priešpastatomas ir lyginamas akademinis ir demokratinis – lankstus ugdymo turinys. Pagrindinis mokyklos, visuomenės tobulinimo veiksnys yra pedagogai, iš kurių tikimasi, kad jie išugdys jaunuomenę, gebančią aktyviai ir produktyviai dalyvauti pokyčiuose. Todėl mokytojams keliami vis nauji reikalavimai (Čiužas, Briedis, Adaškevičienė, 2005).

Kadangi žmogiškieji išteklių yra pagrindinis besimokančios organizacijos resursas, tai jų kvalifikacijos tobulinimosi sistema yra neatsiejama nuo pačios institucijos, kaip besimokančios organizacijos. Kūrybinės visuomenės atėjimas, jos iššūkiai pedagogui, skatina mokytoją keistis, o tuo pačiu tai sąlygoja ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaitą, nes pastaroji turi ne tik, kad neatsilikti nuo vykstančių pokyčių visuomenėje, bet į priekį numatyti galimus. Siekiant užtikrinti nuolatinį pedagoginio personalo tobulinimąsi mokyklose yra sukurta ir funkcionuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Kokiomis sąlygomis ji funkcionuoja ir kokia šios sistemos funkcionavimo kokybė yra svarbus klausimas, susijęs su pačios ugdymo institucijos, kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo kokybe. Tikėtina, kad tobulinant pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo kokybę gali keistis ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo kokybė. Tai aktualizuoja konkrečios institucijos pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo kokybės tyrimus, leidžiančius tikslingai ir pagrįstai identifikuoti tiek stipriąsias, tiek ir silpnąsias puses, tobulinti ar iš esmės keisti ją. Todėl *pedagogų profesinės*

kvalifikacijos tobulinimo kokybės tyrimai mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo aspektu yra aktuali ir savalaikė pedagoginė problema.

Ar mokytojas, būdamas atviras naujovėms, kūrybiškas, turintis bendradarbiavimo įgūdžius, pasiryžęs nuolatos atnaujinti savo žinias, tai yra tobulinti savo kvalifikaciją, tampa besimokančios organizacijos bendruomenės dalimi? Ar pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si būdai, formos skatina tobulėti pačią mokyklą, kaip besimokančią organizaciją? Su kokiais sunkumais susiduria mokyklos pedagoginio personalo tobulinimosi aspektu, ieškodamos būdų prisitaikyti prie didėjančio inovacijų poreikio, kūrybiškumo sampratos įdiegimo į mokymo ir mokymosi procesą? Šiame darbe ir siekiama atsakyti į šiuos bei kitus susijusius su tyrimo objektu probleminius klausimus.

Norint tai iširti apklausta 160 Kazlų Rūdos savivaldybės pradinės, pagrindinių, vidurinės mokyklos ir gimnazijos mokytojų.

Tyrimo objektas. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimas pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kontekste.

Tyrimo hipotezė. Tiriant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimą.

Tyrimo tikslas. Iširti pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę ir tyrimo pagrindu sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį.

Uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros pagrindu pagrįsti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, ir jos tobulinimo, tiriant pedagogų formaliosios kvalifikacijos tobulinimo kokybę, sampratą bei teorines prieigas.

2. Sudaryti empirinio tyrimo instrumentą ir iširti pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę.

3. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybės tyrimo pagrindu sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį.

4. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybės aspektu, numatyti gaires, mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimui.

Tyrimo metodologija. Kiekviena mokslo sritis, be bendrųjų mokslo metodologijos principų, turi ir savų specifinių bruožų. Socialinių tyrimų, kurie yra orientuoti į žmogų, žmonių grupę, objektu gali būti žmogaus elgesys, gyvenimo būdas. Išskiriamos tokios esminės tyrinėjimų, atspindinčių socialinius aspektus, kryptys:

- noras suprasti socialinę realybę (beje, nevienodai skirtingų žmonių matomą)

- socialinės realybės rėmuose nustatyti atskirų individų ar grupių elgsenos ypatumus.

Mokslinio pažinimo požiūriu išskiriamos logines-metodologines prielaidas, turinčios įtakos socialinių reiškinių traktavimui:

1. Ontologinės – žmogaus būties.
2. Epistemologinės – gnoseologinės, pažintinės.
3. Prielaidos, susijusios su žmogaus prigimtimi.
4. Metodologinės – pažinimo metodų (Kardelis, 2005).

Remiantis tuo, kad ontologinio pobūdžio prielaidos susiję su nagrinėjamų socialinių reiškinių prigimtimi ir esme, pagrindinis klausimas yra nustatyti, ar individo elgesys socialinėje aplinkoje yra įtakojamas priežasčių, kurios pasireiškia išoriškai, ar tai individualios sąmonės produktas. Pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybės valdymo tyrimo ontologinį aspektą atspindi tema – asmeniniai ar kilę iš socialinės aplinkos faktoriai – labiau įtakoja kvalifikacijos tobulinimo/si galimybes.

Epistemologinio pobūdžio prielaidos siejamos su žinių prigimtimi, formomis ir jos apibrėžia: ar žinios yra įgyjamos, ar jos yra tai, ką patiriame. Pritarimas pirmajam požiūriui reiškia, pozityvų matymą – mokslinės žinios suvokiamos kaip griežta, objektyvi ir nepriklausoma sistema, o pritarimas antrajam požiūriui – antipozityvų, tai subjektyvaus patyrimo pasekmė, kuri, pakitus pirminėms sąlygoms, gali būti ir kitokia. Atliekamo tyrimo epistemologinės tyrimo prielaidos yra abiejų požiūrių derinys: siekiama gauti subjektyvių žinių apie tam tikros generalinės aibės dalies socialinę realybę ir vėliau, gautas žinias, paversti objektyvia informacija apie tam tikrą fenomeną.

Trečioji prielaidų grupė yra susijusi su žmogiškąja prigimtimi bei ryšiais tarp žmonių ir juos supančios aplinkos. Kadangi žmogus yra ir aplinkos subjektas, o konkretaus tyrimo objektas yra mokykla, kaip socialinis sistema (sudėtingas įvairiai sąveikaujančių žmogiškųjų santykių kompleksas), tai šio pobūdžio prielaidų įtaka yra reikšminga. Tokios prielaidos nulemia du įvaizdžius: viename žmogus matomas kaip mechaniškai atsakantis į jį supančią aplinką, kitame - jis pats inicijuoja savo veiksmus. Šiuo tyrimu norima atskleisti įtaką – individualių pedagogo savybių, vertybių, nuostatų, požiūrių ir socialinės aplinkos veiksnių sąlygojančių individualią kvalifikacijos tobulinimo/si raišką.

Metodologinės tyrimo prielaidos parodo, kad atliekamame tyrime pasirinkta ir taikoma – nomotetiniai (kiekybiniai, dėsningumus nustatantys) ir ideografiniai (kokybiniai, interpretaciniai) tyrimo metodai (Kardelis, 2005).

Metodologinis tyrimas remiasi šiomis esminėmis teorijomis, požiūriais ir koncepcijomis:

- Konstruktyvizmo teorija aiškina, kad protas yra žinių konstravimo veiksnys. Tai išmokimo koncepcija, reiškinių sąvokų, įvykių konstravimas remiantis žmogaus patirtimi ir anksčiau susidarytais modeliais. Vadinasi, konkretaus tyrimo atveju – socialinė realybė ne tik atrandama, bet ir konstruojama, tikslinama ir tai sąlygoja naujų modelių sudarymą.
- Fenomenologija vadovaujasi prielaida, kad realybė yra socialiai sukonstruota. Šios strategijos tikslas – tirti fenomenus, atskleidžiančius žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir būdus. Šiame tyrime tyrėja nagrinėja populiacijos dalies „kasdienį gyvenamąjį“ pasaulį, domisi kokiais būdais žmonės jį išgyvena ir remdamasi informantų duomenimis siekia rasti, kas yra bendro ir individualaus išsakymuose. Tai skatina atskleisti esminę fenomeno struktūrą (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, p. 123-125).
- Viena iš švietimo vadybos teorijų – kolegialumas. Ši teorija teigia, kad sprendimas nėra daromas vieno žmogaus, kartu dirbantys žmonės išvelgia toliau ir giliau, negu vienas asmuo. Atliktame kokybiniame tyrime, diskutuojant focus grupei, kiekvienas narys išsako (netgi kritišką) ir pagrindžia savo nuomonę, stengiasi surasti sprendimus bei atsakingai dalyvauja išvadų priėmime.

Darbo naujumas/ reikšmingumas. Atlikta teorinė analizė apie pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą bei pačią kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Išryškintos priežastys, skatinančios pedagogus, kaip besimokančios organizacijos narius, tobulinti profesinę kvalifikaciją. Tyrimo metu, remiantis pedagogų išsakyta nuomone, nustatyti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimai, lūkesčiai bei kylantys sunkumai, kurie atveria galimybes mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimą.

Pagrindinių sąvokų apibrėžimai

Besimokanti visuomenė – visuomenė, kuri sudaro sąlygas, propaguoja mokymosi vertybes visiems jos nariams, siekdama aukštos krašto civilizacijos ir žmonių gerovės (Jovaiša, 2007).

Kokybė – vertybinis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų skirtingumą nuo kitų objektų; savybių visuma, žyminti objektų esmę; vertė, ypatybė, susitarimas (Jovaiša, 2007).

Kompetencija – tai neapibrėžtoje ugdymo veikloje savita pedagogo raiška, kuri pagrįsta profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais jų gebėjimais (Mokytojų profesinės kompetencijos aprašas, 2007).

Kvalifikacija – tai darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies darbą. Kvalifikacijos lygis išreiškiamas: darbininkų- tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų- pareiginėmis kategorijomis; mokslo darbuotojų- moksliniais laipsniais ir vardais. (Davidavičius, Pocius ir kt., 1998).

Kvalifikacinės kategorijos – bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojas – vyresnysis mokytojas – mokytojas metodininkas – mokytojas ekspertas; pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacinės kategorijos – pagalbos mokiniui specialistas – vyresnysis pagalbos mokiniui specialistas – pagalbos mokiniui specialistas metodininkas – pagalbos mokiniui specialistas ekspertas (Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos nuostatai, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3216).

Kvalifikacijos tobulinimas – formalusis, neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

Organizacija – tai žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999). Tai darni socialinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje komunikuojantys ir siekiantys bendrų tikslų žmonės bei jų grupės.

Profesinis tobulinimasis – tai nuolat besikartojantis tikslingas, nenutrūkstamas, sistemingas procesas, kurio negalima atskirti nuo kasdieninių profesinių pareigų, nes tai yra nuolatinė veikla, susijusi su studijų turinio projektavimo ir vertinimo, dėstymo, studentų pasiekimų vertinimu (Guskey, 2004).

1. MOKYKLOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS FUNKCIONAVIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS

1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos samprata

1.1.1. Besimokančios organizacijos samprata

Kol kas nėra tikslių prognozių kaip atrodys ateities visuomenė, ekonomika ar šalies politika, kadangi ne vieną dešimtmetį išgyvenę kaitos laikotarpyje vis dar esame jame. Tačiau galime numatyti, kad švietimas žinių bei idėjų visuomenėje užims svarbiausią padėtį, o sąvoka „išsilavinęs žmogus“ turės naują reikšmę. Profesoriaus Peter F. Druker (2009) nuomone, organizacija skatina veiklos efektyvumą žinių visuomenėje, nes ji gali užtikrinti savo darbuotojams kvalifikacijos kėlimą, mokymosi tęstinumą, tai yra žinias, kūrybiškumo pagrindus, paversti veiklos rezultatais. Taigi, pamažu tampama organizacijų visuomene, nes žmogaus gyvenimas, veikla susiję su kuria nors iš jų.

Besimokančios organizacijos sąvoka susiformavo devintojo dešimtmečio pabaigoje, išskiriami trys veiksniai, kurie turėjo įtakos jai atsirasti:

- Pirmas veiksnys – tai problema, su kuria susidūrė vadybos darbuotojai, siekdami organizacinį mokymąsi atsieti nuo asmeninio arba grupės mokymosi. Organizacinis mokymasis – tai kažkas daugiau nei jų sudarančių asmeninio ir grupės mokymosi elementų suma;
- Antras veiksnys – tai susiję su konkurencinėmis reikmėmis, kurias lemia pasauliniai ekonominiai bei technologiniai pokyčiai, nuolatinis naujovių siekis ir dėl to atsirandančios problemos dėl kokybės ir vertės, gaunamos už pinigus;
- Trečiasis veiksnys – siejamas su besikeičiančia pramoninių santykių praktika. Daugėjo įmonių, siekiančių sudaryti darbuotojams bendras švietimo ir tobulėjimo galimybes (Tight, 2007).

Besimokančios organizacijos supratimas yra daugiareikšmis – tai mokymasis visą gyvenimą, organizaciniu, o ne asmeniniu lygmeniu. Tai organizacija, padedanti mokytis visiems nariams ir nuolat pati besikeičianti. Taip skatindama savo darbuotojus kritiškai mąstyti, o pastarieji, padeda organizacijai mokytis ne tik iš pasiekimų, bet ir iš klaidų. Bendrų susitarimų pagalba organizacija tampa savita ir unikali, su savo vertybėmis ir tradicijomis. Besimokančioje organizacijoje yra skatinamas asmeninis ir grupės mokymasis, kai darbuotojai kuria naujas žinias, produktus,

paslaugas ne tik savo organizacijos viduje, bet ir už jos ribų – taip siekdama šviesti platesnį visuomenės ratą.

Kiekviena organizacija operatyviai reaguodama į visus jos aplinkoje vykstančius pokyčius, turi parinkti geriausią savo reakcijos programą, leidžiančią įgyvendinti numatytus tikslus. Bendras narių supratimas, moralė, priklausomybės organizacijai jausmas, rūpinimasis kiekvienu ir, kartu – visa organizacija, apibrėžia savitą jos klimatą. Išskiriami *penki etapai*, atskleidžiantys organizacijos klimato gerinimo galimybes: tikslų nustatymas, organizacijos klimatą įtakančių veiksnių identifikavimas bei detalizavimas, vertinimo metodika, vertinimo atlikimas, rezultatų analizavimas ir apibendrinimas bei vadybinių sprendimų pateikimas klimato gerinimui.

Organizacijos tikslų nustatymo etape identifikuojami tikslai, apibrėžiantys rezultatus bei suteikiantys krypties pojūtį, kurių siekiama realizuojant misiją. Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įgalinančiu ir vadovus, ir darbuotojus įvertinti savo daromą pažangą. Tai yra svarbiausia kontrolės proceso dalis, garantuojanti, kad veiksmai atitiks tikslus ir jų realizavimo planus (Ginevičius, Sūdžius, 2007).

Kiekviena organizacija yra savo tikslų siekiantis ūkinis vienetas, teiginys, kad reikia įvertinti darbuotojų pageidavimus yra teisingas, tačiau įmonė turi siekti įmonės ir darbuotojų tikslų suderinamumo.

Organizacijos klimato formavimo etape, kaip jos klimato veiksnių identifikavimas bei detalizavimas, svarbu iširti bei nustatyti organizacijos klimatą įtakančius veiksnius, kurie padės atlikti išsamų bei tikslesnį organizacijos klimato vertinimo procesą.

Vertinimo metodika, galima apibrėžti pasirenkama vertinimo sistema, kuri bus naudojama atliekant organizacijos klimato vertinimą.

Organizacijos klimato vertinamas atliekama dviem žingsniais:

- 1) nustatoma, kokie veiksniai labiausiai įtakoja organizacijos klimatą;
- 2) organizacijos klimato vertinimas (vertinimui naudojami pirmame žingsnyje nustatyti reikšmingiausi veiksniai).

Atlikto vertinimo rezultatų analizavimas ir apibendrinimas – skirtas identifikuoti esamą vidinės atmosferos lygį visoje organizacijoje bei atskiruose jos padaliniuose. Vertinimo rezultatai atskleidžia stipriausias organizacijos puses bei vidinius nepasitenkinimo šaltinius – taisytinus veiklos aspektus.

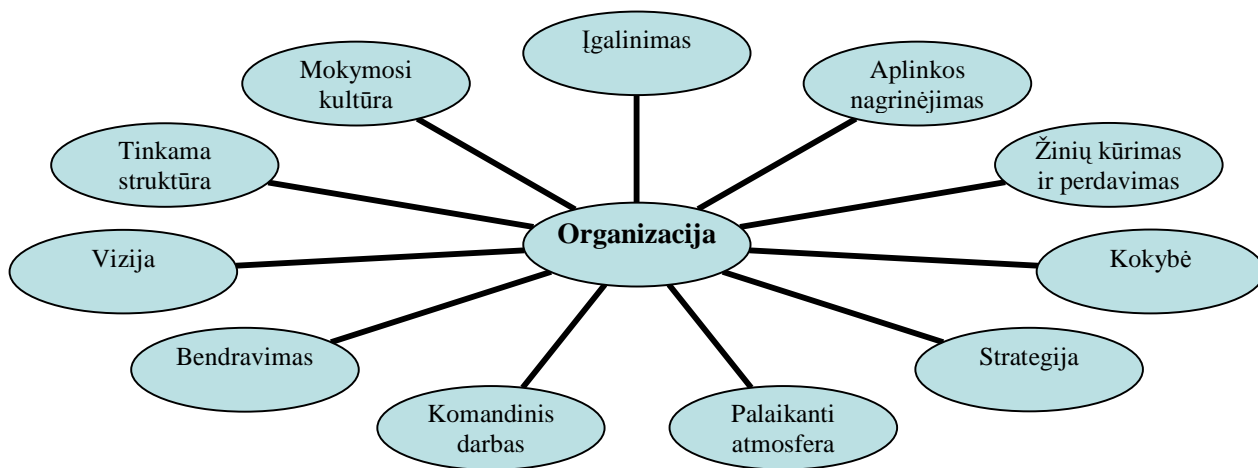
Vadybinių organizacijos klimato gerinimo sprendimų pateikimas. Organizacijos klimato vertinimo analizė, paremta darbuotojų nuomonėmis, leidžia pateikti organizacijos klimato gerinimo

gaires bei vadybinius sprendimus, ką vertėtų tobulinti, kaip ateityje keisti organizacijos klimatą bei kelti darbuotojų pasitenkinimo lygį.

G. Dubausko (2006) teigimu, vertinimas gali būti apibrėžiamas kaip vadovo ar kolegų nuomonė apie darbuotojo elgesį, atliekant numatytas funkcijas.

Organizacijos mikroklimate vertinimas atliekamas siekiant pajusti įmonės pulsą – kokiomis nuotaikomis gyvena kolektyvas, kokios organizacijos sritys reikalauja dėmesio, norint pagerinti atmosferą darbe. Tai ypač aktualu, siekiant laiku numatyti reikiamus pokyčius, išlaikyti ir tinkamai motyvuoti esamus darbuotojus, skatinti jų lojalumą bei išvengti krizių.

Remiantis Watkins ir Masicik (1992), Burgoyne, Pedler ir Boydell (1994) bei kitų mokslininkų idėjomis suformuluota pasaulinės organizacijos modelis pavaizduotas 1 paveiksle:



1 pav. Pasaulinės organizacijos modelis (Watkins ir Masicik)

Pokyčiai organizacijos išorinėje aplinkoje bei suvokta kaitos būtinybė, noras išlikti ir sukurti sąlygas tolesnei plėtrai, remiantis sisteminiu požiūriu į organizacijų vystymą(si), skatina analizuoti besimokančios organizacijos galimybes sprendžiant nuolatinės plėtros ir pokyčių valdymo problemas.

Jaunų žmonių kvalifikacijos įgijimas bei jos tobulinimas, įgalinantis eiti į darbo rinką (kaip darbo ieškančius kvalifikuotus specialistus) yra bet kurios šalies švietimo sistemos pirmeilė funkcija. Švietimo sistemos efektyvumą rodo ir:

- patenkinti darbdaviai, galintys priimti į darbą tokią darbo jėgą, kokios jie pageidauja;
- įsidarbinančių diplomuotų specialistų, gebančių siekti profesinės karjeros, gausa.

Visuomenės išlaidos švietimui turėtų būti vertinamos pagal naudą, kurią gauna darbdavys, individas ir, žinoma, visa visuomenė. Švietimas visuomenei būtinas ir kitais aspektais: rengiami

piliečiai, turintys prasmingą požiūrį į gyvenimą, etines ir moralines vertybes, visuomenės funkcionavimo sampratą, gebantys kurti, suvokiantys juos supantį pasaulį, istoriją, kultūrą, aplinką. Visa tai daro įtaką tolesniam jų mokymuisi ir darbui, padeda būti lankstiems, kūrybiškiems ir prisitaikyti prie pokyčių. Pagaliau jie yra naudingi sparčiai besikeičiančio pasaulio darbo rinkai. Švietimas nesibaigia, priėmus darbuotoją ir užtikrinus jam darbą. Privačios bendrovės turi nuolat prisitaikyti konkurencingoje rinkoje žaibiškai reaguojančia rinkodara ir efektyviomis pardavimo strategijomis, mažinti kainas, gerinti gaminių kokybę, diegti naujus gamybos metodus bei technologiją, siekti tarptautinių kokybės, saugos ir aplinkosaugos standartų. Visuomeninės organizacijos privalo gerinti paslaugų teikimą ir tuo pat metu mažinti kainas. Žmonėms būdinga mokytis ir tobulėti, stengtis dirbti vis geriau. Tik nedaugelis būna patenkinti visą gyvenimą atlikdami tas pačias pasikartojančias užduotis. Vis dėlto, jei jie dirba tokį monotonišką darbą, kyla pavojus, kad motyvacija mažėja, o veiklos kokybė krenta (Bukantaitė, 2005; Tūtlys, 2005; Pundzienė ir kt.). Kiekvienas turi teisę į mokymąsi, pagal savo norą, motyvaciją ir galimybes.

Jaunų žmonių domėjimasis mokslu yra esminė šalies klestėjimo ateities sąlyga. Kaip teigia daktarė S. Kauzonienė (2009), kad dabartiniai mokslininkai turės iš naujo kurti mokslo tradicijas ir kelti jo prestižą Lietuvoje. Mokslo, technologijų ir skatinimo politika – yra vienas iš svarbiausių, mūsų nedidelės, neturinčios daug gamtinių išteklių šalies plėtros variklių. Įsigilinus į kitų šalių mokslo technologijų plėtros istoriją, matyti, kad valstybės, kurios ryžtasi eiti investicijų į mokslą ir inovacijas keliu, nepralaimi. Vadinasi tos šalys, kurios neinvestuoja į žmones, neišvengiamai atsilieka nuo kitų. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas. XXI amžiaus pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio – socialinio progreso veiksniumi. Pranašumus konkurencinėje kovoje apsprendžia ne šalies dydis, turtingi gamtos ištekliai ir finansinis kapitalas, o viską lemia išsimokslinimas, visuomenės sukauptų žinių dydis bei kūrybiškas gebėjimas jas panaudoti.

Mokymuisi, kuris atspindi įvairias perspektyvas bei akcentus, apibūdinti randama daugybė apibrėžimų. Mokymosi visą gyvenimą strategijoje, tikslai atitinka Europos Bendrijos mokymosi visą gyvenimą apibrėžimą: „*visa mokymosi veikla, vykstanti visą gyvenimą, siekiant tobulinti žinias, kompetencijas bei gebėjimus asmeninėje, pilietinėje, socialinėje ir/arba su darbu susijusioje perspektyvoje*“ (Mokymosi visą gyvenimą strategija, 2004).

Mokymosi visą gyvenimą memorandume “nuolatinis” (permanentinis) mokymasis – tai ir yra mokymasis visą gyvenimą, “nuo lopšio iki karsto”. Nuolatinio mokymosi idėja akcentuota ir išpopuliarinta jau XX a. P. Lengrando knygoje, išverstoje į 17 kalbų, “Nuolatinio mokymosi ugdymo įvadas” (1970).

D. Beresnevičienės (1995) nuomone, nuolatinis mokymasis - tai visą gyvenimą trunkantis mokymasis, kuris skatinamas atitinkamos aplinkos ir vidinio poreikio mokytis. Jos (2000) teigimu, nuolatinis mokymasis apima bendruomenės narių gyvenimą ir mokymąsi, intelektualinį augimą, besitęsiantį visą gyvenimą: kaupiant patirtį, tobulinant savo veiklą, „tvirtinant“ nuostatas ir požiūrius. Nuolatiniam mokymuisi ypač reikalingas besimokančiojo vidinis poreikis prasmingai mokytis bei atitinkama mokymosi aplinka. Galima teigti, jog „mokymosi visą gyvenimą“ samprata prilyginama sąvokai „nuolatinis mokymasis“.

Kuriant nuolatinio mokymosi sistemą Lietuvoje, svarbu yra ugdyti mokytojų ir įvairaus amžiaus mokinių, studentų nuolatinio mokymosi poreikį, sudarant tinkamas sąlygas:

- „pradėti puoselėti mokymosi poreikį nuo pat mokymosi mokykloje pradžios: mokytojui privalu kuo pozityviau nusiteikti pradinuko, vėliau – paauglio, vyresniojo paauglio ar suaugusiojo atžvilgiu, turėti kuo geresnes ekspektacijas apie jo mokymosi galimybes, sėkmingai verbaliai ir neverbaliai komunikuoti su studijuojančiais, konstruktyviai juos vertinti pažymiais, padėti adaptuotis mokykloje, mokytis bendradarbiauti su savo klasės ar grupės draugais ir mokytoju;
- mokytojui, organizuojančiam prasmingą mokymąsi, būtina kurti pasitikėjimo atmosferą, suteikti mokymosi tikslų pasirinkimo laisvę, patarti, kaip susidaryti savąjį mokymosi stilių, išiklausyti į savąjį „Aš“, suvokti savo jausmus ir nuostatas;
- mokytojui reikia nuolat mokytis, pažinti save, ugdytis pozityvų savivaizdį, vadovautis atvirumo ir tiesos, pasitikėjimo ir priėmimo, bei empatinio supratimo nuostatomis dirbant su bet kokio amžiaus ir išsilavinimo moksleiviais, tuo sukuriant lygiavertes jų mokymosi sąlygas;
- be įprastinių mokomųjų metodų, daugiau panaudoti mokymosi bendradarbiaujant, grupinio mokymosi, diskusijų, idėjų generavimo, vaizduotės lavinimo bei kitus metodus;
- tolydžiai ugdyti nuolatinio mokymosi poreikį, sudaryti galimybes mokytis visiems to norintiems, atsižvelgiant į jų poreikius ir interesus, sugebėjimus ir aspiracijas, socialines galimybes“ (Beresnevičienė, 1995, p. 225).

Svarbu žmogui suvokti, kad patenkinus poreikį mokytis, įgijus naujų žinių, jis auga intelektualiai ir socialiai, tampa tobulėjanti, visavertė asmenybė.

Remiantis Europos sąjungos mokymosi visą gyvenimą memorandumu Lietuvoje parengta „Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija“. Šis dokumentas ruoštas aiškiam ir plačiam

Lietuvos švietimo ir ekonomikos strategijų kontekste, kaip, pavyzdžiui, atsižvelgiant į Nacionalinį plėtros 2002-2004 m. planą. Dokumente daugiausia dėmesio skiriama pirminio profesinio rengimo ir tęstinio mokymo sektoriams, nes tai yra: 1) politikos sritys, kurioms ES teikia prioritetus, ir 2) mokymosi visą gyvenimą sritys, kuriose Lietuvoje yra daugiausia erdvės tobulėti (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

2001 metų gegužės – birželio mėnesiais Lietuvoje buvo aptariamas Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Aptarimą, kuris apėmė plačias diskusijas politikų, socialinių partnerių bei regionų lygmeniu, koordinuojant Švietimo ir mokslo ministerijai, organizavo Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija. Prieita prie išvados, jog Lietuva neturi nuoseklios ir integruotos mokymosi visą gyvenimą strategijos, o diskusijų rezultatas, - numatyti trys mokymosi visą gyvenimą strategijos kūrimo tikslai, kurie aptarimo ataskaitoje formuluojami taip:

1. *„Kelti mokymosi motyvaciją bei lavinti mokymosi gebėjimus ikimokyklinio ir pagrindinio išsilavinimo lygiais (siekiant išvengti anksti paliekančiųjų formaliąją švietimo sistemą bei mokymąsi visą gyvenimą).*
2. *Įgyvendinti kaupiamuosius mokymosi pasiekimų sertifikatus (mokymosi portfolio) neprivalomojo bei tęstinio švietimo lygiais. Tai sudarytų galimybę pašalinti kliūtis tarp akademinio bei profesinio išsilavinimo, formalaus bei neformalaus mokymosi, motyvuoti kiekvieną asmenį toliau mokytis, o darbdavius – investuoti į organizacinę mokymą bei personalo tobulinimą.*
3. *Kuo labiau įtraukti NVO (nevyriausybinės organizacijos) bei socialinius partnerius į suaugusiųjų švietimo plėtrą“ (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).*

Lietuvos Respublikos įstatymo penktame straipsnyje rašoma, kad vienas iš švietimo sistemos principų yra tęstinumas, „švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika; ji sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą gyvenimą (LRŠĮ, 2011). Įstatyme teigiama, kad ši sistema yra socialiai teisinga, kiekvienam asmeniui ji laiduoja švietimo prieinamumą, ir sudaro sąlygas tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują“. 2003-2012 metais atnaujinama švietimo sistema padeda suvokti mokymosi visą gyvenimą prasmę ir sudaro sąlygas nuolat mokytis visiems visuomenės nariams. Taip siekiama sukurti vientisą švietimo erdvę, pagrįstą atviromis, sąveikaujančiomis švietimo formomis, kurioms 2003-2005 metais padėti teisiniai pagrindai - sudaromos teisinės sąlygos nuolat mokytis. Iki 2012 metų siekiama sukurti bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir studijų dermę, leidžianti išvengti griežto šių švietimo grandžių atskyrimo (Švietimo gairės, projektas, 2002).

Parengti valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, kurie reglamentuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo tikslus, uždavinius, būdus, formas, organizavimą bei finansavimą (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 29 d., ISAK-556).

Mokykla kaip organizacija yra socialinė sistema, nes ji sudaryta iš žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Socialinę mokyklos sistemą sudaro žmonės, komunikuojantys tarpusavyje. Taigi, mokykla, yra sudėtingas, įvairiai sąveikaujančių žmogiškųjų santykių kompleksas, jos ideologija siekia vienyti mokyklos bendruomenės narius bendriems tikslams, sukurti jų bendrumo ir išskirtinumo pojūtį. Tai mokymosi organizacija, siekiančia užtikrinti, kad visi besimokantys ir su ja susiję asmenys būtų branginami.

Norint parengti piliečius gyventi globalioje aplinkoje, skatinti jų kūrybiškumą, puoselėti tradicijas, kultūrą, bendruomenės tapatumo jausmą, reikėtų pradėti nuo mokyklos, kurioje visi: mokiniai, mokytojai, administracijos darbuotojai mokosi, nes jie turi neprarasti ryšio su besikeičiančiu pasauliu. Taigi, mokykla turėtų būti organizacija, siekianti sukurti bendruomenę, kuri puoselėtų nuolatinio tobulėjimo kultūrą.

1.1.2. Mokykla – besimokanti organizacija ir jos bruožų raiška

Besimokančios organizacijos idėja, kaip ir mokymosi bei švietimo visą gyvenimą koncepcija, kilo iš pasaulinio susirūpinimo dėl pokyčių gausos, jų suvokimo bei įgyvendinimo. Kaitos svarbos suvokimas ypač svarbus švietimo sistemoms, ugdančioms kūrybingus, atvirus inovacijoms, gebančius prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo rinkos poreikių, mokslo ir technologijų plėtros, globalizacijos procesų, visuomenės narius.

Besimokanti organizacija geba „nuolatos iš vidaus atsinaujinti (Foley, 2007, p. 210 [šaltinis: Mills ir Friesen, 1992, 146], sukurti, įgyti ir perduoti žinias (ten pat [šaltinis: Gardin 1993, 80], jai būdingas nepaprastas troškimas mokytis (ten pat [šaltinis: Hodgetts, Luthans ir Lee 1994, 12], skatinti bendradarbiavimą ir komandinę mokymąsi, atvirą dialogą ir asmenų pripažinimą, organizacijos ir bendruomenės, kurioje jie gyvena, tarpusavio priklausomybę“ (ten pat [šaltinis: Marsick ir Watkins 1994, 354].

R. Jucevičius (1996) pažymi, kad praktiniam besimokančios organizacijos koncepcijos realizavimui būtina, tam pritarianti, organizacijos kultūra, kuri priimtų visų pirma nuolatinį vystimąsi, keitimąsi, atsisakytų įprastų veiklos būdų, mąstymo stereotipų. Tačiau norint sukurti tokią

kultūrą, reikalinga adekvati veiklos filosofija, teikianti šiai veiklai loginį pagrindą bei prasmę, taip pat tinkama organizacinė struktūra, įgalinanti diegti komandinį darbą, bendradarbiavimą ir tuo paremtą mokymąsi.

Hargreaves (1995, 1999), Fullan (1998), Fink ir Stoll (1998) aiškindami, besimokančios organizacijos sampratą teigia, kad aplinkos pokyčiai reikalauja iš individo ir organizacijos gebėjimų naudotis technologijomis, bendradarbiauti, keistis ir būti atvirais kitų idėjoms bei kultūroms, kritiškai, kūrybiškai mąstyti, turėti viziją, prisitaikyti prie naujų sąlygų, būti atsakingam už savo poelgius, mokytis pačiam bei tobulinti organizaciją.

Mokymasis organizacijoje daugelio suprantamas kaip žinių paieška bei informacijos sklaida vidiniais organizacijos kanalais. Tai nuolat besitęsiantis savo patirties tyrimas, transformavimas į žinias, kurios yra labai svarbios siekiant esminių organizacijos tikslų. Sulyginusi besimokančios organizacijos sampratą, B. Simonaitienė (2001) išskiria tris būdingiausias mokymosi charakteristikas:

- Mokymasis – organizacijos kultūros vertybė.
- Mokymosi tikslingumas ir rezultatas (pasiekti norimi rezultatai rodo tikslingą mokymosi kryptį).
- Mokymosi veikla ir procesai (žinios, įtakodamos veiklą ir tikslingai nukreipdamos ją viena linkme, organizaciją daro tobulesnę).

Kiekvienas žmogus poreikį mokytis vertina savaip ir skirtingai tam teikia prioritetus. Kasdien susiduriama su gausybe informacijos, kurią privaloma apdoroti ir įsiminti. Taip pat ištinka naujos ir greitai kintančios situacijos, reikalaujančios kaskart vis naujų žinių, mokėjimų ir įgūdžių. Todėl poreikis ar paskata mokytis dažnai būna įvairūs ir skirtingi.

„Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira – reiškia, kad besimokanti organizacija pati kuria tikslus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare. Tokia organizacija savo reikmėms panaudoja išorės išteklius (naujus atradimus, įvykius, ekspertus ir t.t.) bei atsiveria kaip specifinės kompetencijos ir išteklių terpė kitiems tinklo partneriams tiek lokaliu, tiek ir globaliu mastu“ (Simonaitienė, 2003, p. 47).

Vadinasi, besimokanti mokykla atviresnė bendruomenei, kartu tampa ribotesnė savo tikslams. Ji darosi lankstesnė ir turinti aiškesnę ateities viziją: suteikti naujų žinių, kurios leis dabarties vaikams, o rytojaus suaugusiems aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime.

Žmonės turi būti pasiruošę aptarnauti naujas technologijas, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Išsilavinimas, įgyta profesinė kvalifikacija ir kompetencijos

būtiną pažangą sąlyga sėkmingam organizacijos vystymui. Besimokančias organizacijas V. Zuzevičiūtė (2006) apibūdina kaip organizacijas, kuriose žmonės nuolat plečia savo kompetenciją, kad pasiektų trokštamų rezultatų bei laisvai galėtų plėtoti kolektyvinius siekius. Jose nuolat ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai, padedantys pamatyti visumą.

Švietimo sistema, mokykla daugiausia prisideda prie kaitą, vystymąsi lemiančių veiksnių. Ji daro nuolatinę įtaką ne tik žinių ir gebėjimų, bet ir žmogaus charakterio, kultūros, pasiekimų formavimuisi.

Kaip teigia B. O. Leonienė (2001) besimokanti organizacija stebi aplinką tam, kad:

- galėtų pagerinti ją;
- supranta naujovių svarbą;
- kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis – tai gana savarankiška ir pavojinga, nes priklauso nuo to, kaip kiekvienas supranta tą svarbą mokytis ir naują užduotį vertinti, kaip galimybę mokytis;
- nuolat atsinaujina;
- įdarbina asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti naujų įgūdžių;
- sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis;
- skatina žinių troškimą, smalsumą;
- kiekvienam padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes;
- kuria mokymosi rėmimo sistemas;
- organizacijos vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus;
- pripažįsta ir vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu;
- mokosi iš sėkmių ir nesėkmių;
- bendram mokymuisi vienija tiekėjus ir vartotojus;
- šalina mokymosi kliūtis;
- užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse.

Nuolat besimokanti ir vis tobulėjanti organizacija tampa tinkamu modeliu, sėkmingai gyvuojančiai (dabarties ir ateities sąlygose), moderniai šiuolaikinei organizacijai (Zakarevičius, 2003). Taigi kintantis pasaulis priverčia visuomenę mokytis, o mokymasis suteikia naują supratimą, padedantį keisti įprastą veiklą. Darosi sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, ir atvirkščiai, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis (Simonaitienė, 2003). Mokymąsi reikėtų suprasti plačiau nei švietimas, tai kasdienio gyvenimo ir sąmoningos patirties esmė; tai procesas, kai patyrimas yra nuolat įprasminamas (Kudokienė, Juodaitytė, 2006). Vadinasi, besimokydama

organizacija tobulėja, jos nariai geba atlikti efektyvius veiksmus, priimti tinkamus sprendimus, o tinkamai panaudojamos technologijos padeda įgyvendinti švietimo tikslus, įveikti atotrūkį nuo ekonominės ir visuomeninės realybės. Visoms žmogaus veikloms būdingas mokymosi aspektas: mokomasi savaiminiu būdu ir formaliai; įvairiausioje aplinkoje - šeimoje, darbo vietoje, laisvalaikiu, per bendruomenės užsėmimus ar politinę veiklą. Mokymasis organizacijoje gali būti vidinis ir išorinis (Fullan, 1998). Kalbant apie gebėjimą tinkamai panaudoti vidinius išteklius, nuolat kurti ar skleisti produktyvius mokymosi santykius organizacijos viduje, turima galvoje vidinį mokymąsi. Išorinis mokymasis – tai aplinkoje esančių išteklių panaudojimas organizacijos veiklai tobulinti.

Taigi, besimokančios mokyklos iššūkiai turėtų sulaukti esminio atsako, tai pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kaitos. Pastaroji būtų grindžiama kritiško dialogo, bendradarbiavimo bei skatintų pagerinti visos bendruomenės mokymosi kokybę, socialinę integraciją, neatmetant, ir ekonominę sėkmę.

Atlikusi besimokančios organizacijos bruožų analizę G. Markvaldienė (2007) išskiria pagrindines besimokančios organizacijos veiklos charakteristikas:

- *„veikla organizacijoje traktuojama kaip mokymosi procesas;*
- *akcentuojamas bendravimas, kaip galimybė mokytis;*
- *svarbus darbas su informacija (rinkimas, analizė, sklaida);*
- *besimokanti organizacija pasižymi atvirumu ir lankstumu;*
- *mokymasis tanpa organizacijos kultūros vertybe“* (Markvaldienė, 2007, p. 161).

Naujos žinios bei procesai skatina naują mąstymą ir kūrybiškas idėjas, tai yra kaitą mokykloje. Pedagogai siekdami kokybiško ugdymo, turėtų nuolat vertinti savo veiklos pobūdį, o atsižvelgus į rezultatus planuoti savo profesinės kvalifikacijos tobulėjimą. Pasak D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) mokyklos kaita labai priklauso nuo kiekvieno mokytojo kaitos suvokimo. Mokytojas pajunta savo vertę ir pasitiki kitais, kai vertinamas jo įnašas į bendrą reikalą.

Šios nuomonės yra ir B. Simonaitienė (2007) teigdama, kad mokyklai, siekiančiai tapti besimokančia organizacija, *„itin svarbu kurti ir puoselėti mokymąsi palaikantį klimatą kaip prielaidą įsisavinti organizacijoje sukauptas žinias, kaip sąlygą naujovėms ateiti į organizaciją bei įgyti reikiamą kompetenciją svarbiems organizacijai sprendimams priimti“*. Jos nuomone, svarbu yra tai, kad mokykloje realiai būtų vykdomi mokymąsi skatinantys veiksmai.

Galima teigti, kad mokykloje vienas iš svarbiausių veiksmų, organizacinis mokymasis ir jo skatinimas. Tai yra viso mokyklos personalo, ne tik pedagogų, susitelkimas į mokymąsi (administracijos, mokytojų, vaikų, tėvų, aptarnaujančio personalo) – siekiant kokybiško ugdymo

paslaugų. Organizacijos nariai gali mokytis individualiai ir pasinaudoti kitų organizacijos narių patyrimu. Kiekvieno patirtis atvira visiems, padeda organizacijai efektyviai veikti.

Kalbant apie kokybės sąvoką, ji kaip ir „laisvė“ ar „tiesa“ yra sunkiai apibūdinama. Kokių aspektu pažvelgtume ji susijusi su tuo kas vertinga ir dažniausiai – su kontrole. Stebint ugdymo/si procesą, tikrinant, vertinant rezultatus pagal nustatytus standartus, tai būdai siekiant išsiaiškinti kokybę. Vadinasi, tai reiškiny apimantis ir procesą ir rezultatą. Pedagogo veiklos kokybę priklauso nuo daugelio faktorių, bet vienas iš pagrindinių – gebėjimas matyti klaidas, keistis, tobulėti. Teisinga būtų sugretinti pedagogo kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę – visos besimokančios mokyklos kokybei.

1.2. Pedagogai, kaip besimokančios mokyklos, organizacinės sistemos dalis

Besikeičianti Europa, ir siekimas gilesnės integracijos joje, skatina mokymąsi visą gyvenimą. Pagrindinis valstybės ekonomikos, visuomenės ir verslo gerovės bei progreso variklis gebėjimas išlikti sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, vadinasi svarbu sutelkti dėmesį į aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių kūrimą. Tačiau, taip pat svarbu, kad kiekvienas visuomenės narys suvoktų, kad mokymasis – asmeninės gerovės ir tobulėjimo pagrindas. Žinių visuomenės emblema yra žmogus, gebantis kurti, didinti, tobulinti, taikyti ir perduoti gausybę informacijos kitiems, tai yra valdyti žinias. Dažnai pastebima vidinė konkurencija tarp mokinių, mokytojų, o tokia situacija tarp mokyklų itin ryški. Jos reitinguojamos pagal tai, kaip abiturientai išlaikė valstybinius egzaminus ir kiek jų įstojo į universitetą, gana nesudėtinga vertinimo sistema. Mokykloje yra auginamas žmogus, visuomenės narys, pilietis. Iš jo tikimasi tam tikrų, itin svarbių vertybių, nes norima gyventi valstybėje, kurioje būtų saugu, žmonės būtų teisingi, pagarbūs. Kai kada yra pamirštama, kad visi: tiek vaikai, tiek mokytojai mokykloje yra vienodai vertingi. Matuoti žmogaus vertę jo pasiekimais yra gana siauras požiūris, o dalykai, kurie yra sunkiai pamatuojami itin svarbūs visuomenei. „Pagarbos kitam ir kitokiam, gebėjimo auginti save ir šalia esantį, noro padėti silpnesniam, tarnystės žmogui ugdymas sunkiai derinasi su konkurencingumo puoselėjimu“. Švietimas ir ugdymas – tai būdas ir galimybė kurti visuomenę: varžymosi ir nuolatinio konkuravimo ar galimybių vienas kitam tobulėti (Narkevičienė, 2011).

Besimokančios organizacijos susikuria aplinką, skatinančią mokytis savarankiškai ir grupėse, sujungia mokymosi galimybes ir organizacinę plėtrą. Pasak D. Bukantaitės (2006), mokymasis organizacijoje yra procesas, veikla, o besimokanti organizacija – rezultatas, modelis, forma. Tad besimokančioje mokykloje pedagogas yra skatinamas mokytis, kurti ir tobulėti. Gautą informaciją,

žinias apie mokymosi galimybes jis geba dalintis su kolegomis. Tai leidžia efektyviai funkcionuoti besikeičiančiame pasaulyje, nuolat atsinaujinti, kurti savo gerovę ir, svarbiausia, inovacijas taip reikalingas švietimui. Tik *„išsilavinimas yra tiesiausias kelias į sėkmę, o nuolatinis tobulėjimas yra svarbus ne tik mokiniui, bet ir mokytojui, ir aukštas pareigas užimančiam politikui“* (Steponavičius, 2011).

Žinant, kad ankstyvoje vaikystėje pradeda formuotis mokymosi principai mokytojo vaidmuo ypač svarbus asmens gyvenime, nes jei vaikas išmoksta mokytis minėtu laikotarpiu, tai jo mokymosi gebėjimai vėliau žymiai padidėja. Kintantis mokymosi pasaulis keičia ir jo puoselėtoją – mokytoją. Matydami, kaip kiekviename profesiniame žingsnyje kinta mokymosi supratimas, jie stengiasi neatsilikti nuo šio proceso. Į mokinį, bet ne į mokymo paslaugos teikėją, orientuotas švietimas gali būti įgyvendintas, tik su sąlyga, kad šis požiūris bus suprantamas pačių pedagogų, suvokiančių, kad tradicinį mokymą privalo mainyti ir dirbti naujoviškai. Mokymosi procesas nėra statiškas reiškinys, jis nuolat varijuoja, kelia naujus iššūkius, kuriuos mokiniai, konsultuojami mokytojų stengiasi įgyvendinti, taip stiprindami savo gebėjimus. Besimokantysis turi išmokti atsakingai valdyti mokymosi procesą: jį planuoti ir kontroliuoti, pasirinkti individualius būdus, o mokytojas privalo į visa tai atsižvelgti ir mokyti pats besimokydamas. Besimokančioje mokykloje pedagogams mokymasis tarsi sudvigubėja, nes mainosi ne tik mokymosi turinys, bet ir metodika. Todėl būtina keistis pačiam mokytojui – *„žmogiškųjų ir švietimo išteklių organizatoriui <...> siekiančiam, kad mokymasis visą gyvenimą būtų nuolat skatinamas“* (Longworth, 2007, p. 45).

Atsižvelgiant į tai, kad švietimas nepaliaujamai kinta, mokytojai skatinami tobulėti, investuoti į ateitį, priimdami naujus iššūkius jie prisideda prie organizacijos kitimo. Tokioje mokykloje pedagogai jungia darbą ir mokymąsi, kelia savo meistriškumą, veiktos kokybę, siekdami ugdymą/si pritaikyti prie asmens poreikių, tobulina profesines, bendrąsias kompetencijas tai yra savo kvalifikaciją. Patyręs (mokinys, mokytojas, administracijos darbuotojas ar kitas organizacijos narys) padeda mažiau patyrusiam, tai viena vertingiausių mokymosi, tobulėjimo formų, naujiems įgūdžiams įgyti. Ši veikla įpareigoja kiekvieną besimokančios organizacijos narį prisiimti atsakomybę, naują vaidmenį – asistento, konsultanto, pagalbininko, patarėjo, įtakojančio kito asmens tobulėjimą, organizacijos augimą. Klaidų ieškojimas tampa pozityvia užduotimi, skatinančia atsinaujinti ir tobulėti, tad vertinimas orientuotas į mokinį, turėtų būti skirtas rezultatų gerinimui bei sėkmės garantui. Mokytojo vaidmuo tarsi sustiprinamas, nes jis tampa ne vien informacijos teikėju, o – *„kompetentingu mokymosi orkestro dirigentu, kuris nuolat plečia repertuarą ir kiekvienos repeticijos metu tobulina savo veiklą“* (Longworth, 2007, p. 45).

Pirmiausiai kaitos reiktų pageidauti, jos imtis savo pačių viduje. Nors pokyčių siūloma yra nemažai, bet sunkiai įgyvendinami, dar sudėtingiau juos išlaikyti. Įvairūs projektai daug žada, bet retai įtakoja ar keičia visą sistemą. Kartais rezultatas labai greitas, bet netrukus idėjos energija mažėja ir laikui bėgant išnyksta iš mokyklos bei jos aplinkos (Hargreaves, Fink, 2008). Vis dažniau keliamas klausimas yra ne tai, kaip tobulėti, o tai, kaip tą padaryti tvariai. *Vadinasi, keičiant mąstymą, kvalifikacijos tobulinimo formas, būdus, būtina aktyvi veikla, praktiškas įgyvendinimas, bendradarbiavimas, sklaida, nes tai įtakoja tvarumą, kuris priklauso nuo kiekvieno mokyklos nario kūrybiško problemos sprendimo, gebėjimo išlaikyti tai kas nauja ir toliau vykdyti plėtrą. Pedagogas visuomenės gyvenimo kaitoje svarbus akcentas, kadangi jis yra vienas iš tų, kuris nuolat tobulindamas savo veiklą, kvalifikaciją sužadina pokyčius ir skatina žmogaus gebėjimų plėtrą.*

1.3. Pedagogo profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybė kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo veiksnys

1.3.1. Profesinės kvalifikacijos apibrėžtis, ypatybės, kokybės samprata

Ko mokoma ir kaip mokoma, rūpi visiems, ne tik mokytojams ar dėstytojams, darbdaviams ar institucijoms, nes tos organizacijos, kurios į visų lygmenų darbus įtraukia nuolatinę mokymą ir mokymąsi, XXI amžiuje tampa dominuojančiomis. Priklausomai nuo švietimo ir darbo pasaulio bendradarbiavimo tradicijų, kiekvienoje šalyje skiriasi žmonių išteklių rengimas bei institucinė sąranga.

Kaip teigia A. Punzienė ir V. Dienys (2003), skirtingos šalys darbo pasaulio ir švietimo sąveikos plėtrą pradeda iš skirtingų pozicijų, atsižvelgiant į kiekvienos šalies švietimo ir darbo pasaulio bendradarbiavimo tradicijas, socialinę-ekonominę, kultūrinę išsivystymą, valstybės vaidmenį šiame procese bei finansavimo pobūdį, tačiau galima įvardinti keletą tikslų, bendrų visoms šalims, nepriklausomai nuo minėtų sąlygų. Šie bendrieji tikslai atskleidžia kintantį švietimo ir darbo pasaulio sąveikos pobūdį, naujus iššūkius, kurie nebuvo tokie svarbūs iki šiol:

- sukurti aplinką, kuri skatintų investuoti į žmonių išteklių plėtrą ir rengimą;
- sukurti institucinę struktūrą žmonių išteklių plėtrai ir rengimui (ji turėtų atitinkti šalies socialinę-ekonominę padėtį bei išsivystymo lygį);
- užtikrinti lygias galimybes, žmonių išteklių plėtros ir rengimo prieinamumą visiems (nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, tautybės, socialinės-ekonominės ar finansinės padėties, ir pan.);

- organizuojant mokymąsi, plėtoti partnerystę tarp suinteresuotų grupių;
- plėtoti mokymo/si strategijas, orientuotas į besimokantįjį (naudojant šiuolaikines technologijas, aktyvius mokymo/si metodus ir pan.).

Suaugusieji geriausiai mokosi tada, kai į mokymo (-si) procesą yra įtraukiami ir suderinami trys dalykai: besimokančiojo pažinimas, emocijos ir elgesys. Tai yra, besimokantysis turi išgirsti ką nors naujo, galėti išsakyti savo nuomonę bei išgirsti kitų žmonių požiūrį. Suaugusiam žmogui svarbu praktiškai pritaikyti tai, kas išmokta darbe ar kasdieniniame gyvenime (Tamošiūnas, Linkaitytė, Tureikytė ir kt., 2004).

M. Knowles (2007) mano, kad suaugęs asmenys turi žinoti priežastis, kodėl jie mokosi, nes jie jau turi įgiję gyvenimiškos patirties ir mokymą laiko problemų sprendimo ar optimalių rezultatų pasiekimo būdu.

„Amerikiečių pragmatizmo filosofas bei pedagogas, akcentavęs pažangųjį švietimą Dž. Diuji savo darbuose, teigė, kad suaugusieji tęsia savo mokymąsi visą gyvenimą, jei jų ankstesnis mokymasis „sudaigino“ mokymosi tęstinumo procesą, kiekvienam suteikdamas galimybę veikti kaip žmogui, pasitikinčiam geresniu gyvenimu. Todėl švietimas, būdamas susijęs su augimu, yra visą gyvenimą trunkantis procesas, nes žmonės geba intelektualiai „augti“ visą gyvenimą (nuo ikimokyklinio amžiaus, mokyklinių metų iki pat senatvės) ir apima visą žmogaus patyrimą ir mokykloje, ir už jos sienų. Žmonės mokosi ir iš paties gyvenimo“ (Beresnevičienė, 1995, p.15).

Kintantis gyvenimas pedagogus skatina bendradarbiauti, tai įgalina kiekvieną tobulintis. Nei vienas nėra užtikrintas, jog pasirinkta profesija ar kažkada įgyti gebėjimai lydės visą gyvenimą, todėl, kad besikeičianti aplinka iškelia vis naujus reikalavimus, tad ir tenka ir net būtina kelti kvalifikaciją: plėtoti žinias, tobulinti įgūdžius, įvertinti ir ugdyti profesines nuostatas; persikvalifikuoti, įvaldyti vis kitas technologijas ir gebėjimus.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume teigiama, kad žinių, įgūdžių ir sąvokų, kurias įgyjame vaikystėje ir jaunystėje šeimoje, mokykloje, kolegijoje ar universitete, neužteks visam gyvenimui, todėl svarbu integruoti mokymąsi į suaugusiųjų gyvenimą.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume (2001) išskiriamos trys pagrindinės tikslingos mokymosi veiklos kategorijos:

- Formalusis mokymasis vyksta švietimo ir mokymo įstaigose. Besimokantys gauna pripažintus diplomus ir kvalifikacijas.
- Neformalusis mokymasis vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų (paprastai neišduodami formalizuoti sertifikatai).

- Neformalusis mokymas gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali užsiimti pilietinės visuomenės organizacijos ir grupės (pvz., jaunimo organizacijos, profsąjungos, politinės partijos), taip pat organizacijos bei tarnybos, įkurtos formalioms sistemoms papildyti (meno, muzikos, sporto užsiėmimai ar privačios pamokos, ruošiantis egzaminams).
- Informalusis mokymasis – tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Skirtingai nuo formaliojo ir neformaliojo informalusis mokymasis nebūtinai tyčinis, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, papildantys savo žinias ir įgūdžius.

Formalųjį mokymąsi dažnai papildo neformaliu būdu plėtojamos kompetencijos, kai pedagogai keičiasi patirtimi, įgyvendinant ir reflektuojant formaliu būdu įgytą patirtį.

Mokymasis nėra baigtinis procesas, tai nuolat besitęsiantis, vientisas žinių ir įgūdžių įsisavinimo, tinkamo panaudojimo, vertinimo, koregavimo bei tobulinimo procesas. Kita vertus mokymasis, visaapimantis ugdymas - tai specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ugdymas.

Kiekvienoje profesijoje žmogaus darbas yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis, kaip ir mokymasis, todėl neturėtų būti suprantamas siaurąja prasme ir prilyginamas formaliajam išsilavinimui ar vienkartiniam kvalifikacijos suteikimui.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (2003) pateikiama tokia kompetencijos samprata: „kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma“. Profesinė veikla – tai ne tik gebėjimas kokybiškai atlikti tam tikras veiklos funkcijas, bet jas derinti tarpusavyje. Vadinasi, darbuotojas, norėdamas kokybiškai atlikti savo darbą turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis, įgalinčiomis jį sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas (Laužackas, 2005).

Kompetencija yra pagrindinis reikalavimas tam, kas nuolat planuoja bei plėtoja savo karjerą. Pasak P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000) – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Jos mano, kad dažniausiai yra atskleidžiamas dviprasmiškas kompetencijos fenomenas: pirma – tai elgsena, sudaryta iš atskirų dalių ir kurią galima stebėti, vertinti darbo vietoje; antra – tai holistinis gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti profesines ir dalykines žinias. Taigi kvalifikacijos įgijimas yra kompetencijų, kaip vyksmo, kuris tęsiasi visą gyvenimą, formavimo pradžia. P. Jucevičienės (2000) nuomone kvalifikacija tai įgūdžiai, leidžiantys atlikti ribotas užduotis, struktūrizuotoje aplinkoje, o kompetencija – gebėjimas tinkamai, įvertinus situaciją, pasirinkti veiklos metodus, integruoti dalykines ir profesines žinias. Tarptautinių žodžių

žodyne (2005, p. 40) apibrėžtas „*funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą*“ ir laikomas kompetencija, kuriai atsiskleisti reikalinga veiklos sritis (Giedraitienė, Pacevičienė, 2008).

R. Laužackas (2005) teigia, kad kvalifikacija nėra amžinas dalykas. Nebūdama sąveikoje su tam tikra veikla (profesija), kvalifikacija savaime pradeda „tirpti“. „*Tokiu būdu žmogus visuomet turi rasti tam tikrus kvalifikacijos praradimą kompensuojančius svertus, t.y. jis privalo nuolat tobulinti savo turimą kvalifikacinį potencialą*“ (Laužackas, 2005, p. 38). Kvalifikaciją, autoriaus nuomone, galima įvardyti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą.

V. Stanišauskienė ir V. Veličkienė (1999) išanalizavę esmines žmogaus rengimosi karjerai problemas, mano, kad integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų sistemos – asmeninė, socialinė, edukacinė ir profesinė.

- „*Asmeninės kompetencijos sistema – tai žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai.*
- *Socialinės kompetencijos sričiai priskiriami žmogaus santykių su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės.*
- *Edukacinės kompetencijos sričiai priklauso gebėjimai, skatinantys žmogų saviugdai.*
- *Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai gebėjimai ir savybės, susijusios su žmogaus darbine veikla, o permanentinis ugdymasis laiduoja profesinės kompetencijos visapusę plėtrą ir veiklos tobulėjimą*“ (Stanišauskienė, Veličkienė, 1999, p. 86).

Kokios kompetencijos apibrėžia mokytojo profesinę kvalifikaciją gana sudėtinga nustatyti, nes pedagogo profesinė veikla daugialypė ir reikalauja įvairių gebėjimų. Atsinaujinančio švietimo pagrindine paradigma tampa tęstinis mokymasis. Keičiantis ugdymo paradigmai, keičiasi ir mokytojų profesinės kompetencijos, kurių pagalba stengiamasi mokinius nukreipti savarankiškam mokymuisi, trunkančiam visą gyvenimą. Besimokantiems sudaromos sąlygos patiems įgyti žinių iš įvairių, gyvenimiškų situacijų, sprendžiant, tuo metu iškilusias, problemas. Taip pedagogui atsiranda poreikis būti mokinio darbo organizatoriumi, mokytoju, mokančiu mokytis. Ši kompetencija reikalauja iš mokytojo vadybinių įgūdžių, naujų, aktyvaus mokymosi metodų išmanymo, gilaus ugdytinių pažinimo (Valkaitienė, 2004).

R. Valkaitienė (2004) akcentuoja tokias pedagogų profesinę kvalifikaciją sudarančias kompetencijas (neįskaitant dalykinių):

- Gebėjimas bendrauti užsienio šalių kalbomis.
- Informaciniai ir komunikaciniai įgūdžiai.
- Socialinės-psichologinės kompetencijos.
- Profesinės veiklos reflektavimo, įsivertinimo ir tobulinimo kompetencijos.

Ugdymas šioje visuomenėje pirmumą teikia kūrybingai, gebančiai veikti besikeičiančiomis sąlygomis bei bendradarbiaujančiai asmenybei. Visa tai įtakoja ir kompetencijų pokyčiams, jų integralumas reikalingas visose žmogaus veiklose, tad būtina jas nepaliaujamai tobulinti. Pedagogo kompetencija apibrėžiama kaip savita jo raiška ugdymo veikloje, pasireiškianti profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais gebėjimais. Pirminės pedagoginės kompetencijos įgyjamos studijų, praktikos metu, vėliau jos įtvirtinamos ir atnaujinamos (Giedraitienė, Pocevičienė, 2008).

Nuolatinis mokymasis, kvalifikacijos tobulinimas, kompetencijų kaita, įtakoja mokytojo veiklą, kuri neatsiejama nuo mokinių, visuomenės, valstybės poreikių yra vienas iš svarbiausių prioritetų, skatinančių besimokančios mokyklos augimą.

1.3.2. Pedagogo poreikio tobulėti skatinimo veiksniai ir trukdžiai

Technologinės kaitos tempas ir jos kuriama ekonominė ir socialinė kaita yra tokie spartūs, kad žengiantys į darbo rinką šiandien negali tikėtis visą gyvenimą dirbti viename darbe, turėti tik vieną specialybę ir visą laiką išlikti viename ūkio sektoriuje. Specialistai sutinka, jog daugeliui dabartinio jaunimo per savo darbo karjerą teks keletą kartų gana radikaliai pakeisti profesiją (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004).

Darbo pasaulio ir švietimo sąveika yra sudėtinga, integruojanti įvairių lygių veiksnius nuolat kintančioje aplinkoje. Šiame permainų laikotarpyje švietimo sistema nelieka nuošalyje, o pedagogo profesija tampa sudėtingesnė. Postmodernioje visuomenėje visi privalo išmokti nuolatos įveikti pokyčių jėgas. Mokytojų padėtis dvilypė ir sudėtinga: jie ne tik nuolatos „bombarduojami“ pokyčiais, bet dar turi mokyti kitus, kaip įveikti juos (Fullan, 1998). Kalbančių, nurodinėjančių sutinkama vis dažniau, padedančių ir veikiančių – rečiau.

G. Merkio (2006) nuomone, nėra efektyvių pagalbinių instrumentų, kurie išplėstų profesines mokytojo galias ir dar taptų sąjungininkais bei talkininkais. Pats mokytojas yra „instrumentas“, planuojantis, organizuojantis, vykdomas ir įgyvendinantis ugdymo procesą. Svarbiausia, išsiugdyti gebėjimą „žiūrėti į tolį“, tai yra įvertinus situaciją bei atsižvelgus į konkrečias aplinkybes, pasirinkti tinkamą kaitos strategiją, išsaugant turimą patirtį (Bubelienė, 2006). Pedagogas tampa išskirtinės svarbos visuomenės ateičiai, jis – plačių pažiūrų, gilių žinių konsultantas, skatintojas, padedantis

kiekvienam mokiniui suvokti save, savo aplinką. Tai kiekvieno vaiko *studijų vadovas* mokantis žinias paversti tik jam svarbiu žinojimu, sutelkiantis dėmesį į mokymąsi, kuris „*suteiktų galimybę toliau tobulėti*“ (Davies, Ellison, 2006, p. 36). Kaip nurodoma 2003-2012 metų valstybinėse švietimo strategijose: mokytojas buvęs žinių turėtojas ir perteikėjas, turėtų tapti mokymosi organizatorius, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir dabartinių informacijos šaltinių. Keičiasi pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi galimybės ir turinys. Mokytojo veikloje pedagoginės profesinės kompetencijos suprantamos plačiaja prasme, padedančios mokytojui būti ne tik savo srities specialistu, bet ir orientuotis nuolat besikeičiančioje visuomenėje. Suprasti valstybės švietimo politiką bei matyti pasaulinį jos kontekstą, suvokti ekonominius, socialinius pokyčius, juos analizuoti, diskutuoti su kolegomis bei mokiniais. Atsižvelgus į P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000) išskirtą svarbiausią profesinės kompetencijos parametą – gebėjimą savarankiškai reguliuoti savo veiklą, galima teigti, kad žmogaus patirtis, žinių visuma, leidžianti veikti įprastose ar naujose situacijose, atspindi ne tik dalykinius, bet ir asmeninius bei socialinius aspektus. Negalima kokybė be mokymosi, ir, kad ugdymas būtų kokybiškas, pedagogas privalo nuolat tobulinti savo kompetencijas ne tik darbo vietoje bet ir už jos ribų: konferencijose, seminaruose ir kai kuriuose trumpalaikiuose mokymo kursuose, studijuoti kalbas, darbo kompiuteriu pagrindus, veiklos tyrimuose, atlikdami savarankiškus darbus, metodinėje veikloje, vykdomuose projektuose ir kt. Motyvuotas žmogus daug išmoksta iš patirties, bendro supratimo, eksperimentuodamas ar įsavidamas naujausią informaciją, o nuotolinis mokymas, elektroninis informacijos apsikeitimas dar daugiau išplečia tokias galimybes. Atskirų mokyklų žinios yra ribotos, o sąveikaujant su kolegomis, leidžia mokytojams būti išgirstiems, išnaudoti gerą patirtį, sukauptą tenkinant skirtingų mokinių poreikius, tai yra didinamas profesinis pasitenkinimas ir motyvacija. Kaip teigia M. Fullan (1998), svarbu sukurti mokymosi visuomenę ir tam pritaikytą mokymosi sistemą. Svarbiausia mokymosi figūra – mokytojas, kuris turi derinti nuolatinį vidinį ir išorinį mokymąsi. Moralinis tikslas ir tarpininkavimas pokyčiams – neabejingumas ir profesionalumas – turi eiti išvien. Nei profesinis tobulumas, nei įsipareigojimas nieko neduos, jeigu tarp jų nebus ryšio. Mokytojas gali pasiekti, kad mokiniui mokymasis būtų malonus ir produktyvus, bet pirmiausia toks mokymasis turi būti ir paties mokytojo. Jei bus laukiama kažko, kas ateis ir viską pakeis, tol laukiantysis ir bus problema, pokyčių valdymas yra būtinas postmodernios visuomenės nariui.

„Teisingai manoma, kad gerinant mokykloje sąlygas mokytis pedagogams, daroma įtaka ir jų mokinių sąlygoms. Dėl to svarbu, kad mokykla turėtų gerai apgalvotą mokytojų kvalifikacijos tobulinimo politiką. Ji turi neapsiriboti tradiciniais modeliais, kai mokytojai dalyvauja ne mokykloje rengiamuose kursuose arba kai mokyklose organizuojami vienkartiniai renginiai“ (Hopkins,

Ainscow, West, 1998, p. 177). Autorių įsitikinimu, mokyklos, kurių darbuotojų tobulinimas organizuojamas sklandžiai, paprastai turi ilgalaikes veiklos programas, kur individualūs poreikiai susiejami su mokyklos tobulinimosi pastangomis.

Jų nuomone, „*darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas mokykloje įmanomas, jei sukuriamos šios sąlygos:*

- *nustatyta mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politika;*
- *numatytos procedūros, garantuojančios, kad darbuotojų tobulinimo politika tenkina darbuotojų reikmes;*
- *aptariami darbuotojų profesiniai poreikiai;*
- *teikiama parama mokyklą tobulinantiems darbuotojams“* (Hopkins, Ainscow, West, 1998, p. 177).

Kvalifikacijos tobulinimas modernioje visuomenėje – svarbus veiksnys, suprantamas kaip technologinio progreso tikslas ir sparčiai besivystančios visuomenės kokybinis poreikis. Svarbus žingsnis įgyvendinant ekonominius uždavinius yra nuolatinis darbo jėgos kvalifikacijų tobulinimas.

Knygoje Kvalifikacijų analizės vadovas (2003), kvalifikacija apibrėžiama kaip žinios, įgūdžiai, patirtis, bendrieji gebėjimai, reikalingi bet kuriam asmeniui gerai atlikti tam tikrą užduotį ar darbą. Apie asmenį sakoma, jog jis „kvalifikuotas“ arba „tinkamas“ atlikti darbą, kai jis:

- *įgijo žinių, kurios padeda suprasti, kodėl darbas turi būti atliekamas ir kodėl jis turi būti atliekamas tam tikru būdu;*
- *išmoko praktinių įgūdžių ar gebėjimo atlikti darbą teisingai, o tai reiškia – suplanuoti ir tinkamai jam pasirengti, naudotis įranga ir priemonėmis, imtis reikiamos darbo saugos, nuosekliai jį atlikti, bendradarbiauti su kolegomis, darbą fiksuoti dokumentuose, užtikrinti, kad jis bus laiku baigtas, o prireikus – tęsiamas toliau;*
- *turi pakankamai praktinės patirties, kad pasitikėtų savo jėgomis ir dirbtų produktyviai bei efektyviai.*

Neturint patirties – vien žinių ir įgūdžių neužtenka. Patirtis suteikia žmogui ne tik žinių, bet ir pasitikėjimo savimi. Tai praktiškai išbandytos žinios, gyvenimo patvirtinti įgūdžiai, kurie sudaro sąlygas bei įkvėpimą tobulėjimui, tikrumui, sėkmei. Gerbiant žmogaus atmintį, išmintį, tai yra mokantis iš praeities, jos saugojimas ir pastangos pranokti geriausius praeities pasiekimus ateityje, padedami pagrindai giliam ir plačiam mokymuisi. Mokymasis – vienas iš svarbiausių dalykų žmogaus gyvenime, toks pat svarbus kaip darbas arba draugystė, jis suprantamas visomis

prasmėmis: intelektualia, socialia, emocine ir dvasine. Pasak G. Petty (2008) [šaltinis Kolbas D. (1984)], tai pagrindinis žmonių prisitaikymo būdas: jei nesimokytume galbūt net negalėtume išgyventi, mokymasis sudėtingas, daugiabriaunis dalykas.

Akcentuojant žinių visuomenės svarbą, vis dažniau pabrėžiama pedagogų kompetencijos plėtojimo problemos aktualumas. Norint, kad mokiniai ugdytųsi įvairias kompetencijas būtina ir mokytojui savo veiklą atidžiai peržvelgti ir orientuoti į mokymosi paradigmą. Kurioje mokymasis yra mokinio konstruktyvi veikla: sisteminant informaciją, ją nuosekliai aiškinant, ankstesnių žinių patirties siejimas su nauja informacija. Šiuolaikinis mokytojas privalo dirbti įvairiose mokymosi aplinkose, edukacinius procesus sieti su kasdienine žmogaus veikla, skleisti visuomenėje naujas mokslo žinias, idėjas, tuo pačiu įtraukiant jos narius į vykdomus tyrimus. Vis dažniau taikomos informacinės technologijos įtakoja ne tik mokinių mokymą ar mokymąsi, bet ir mokytojus skatina tobulinti savo kvalifikaciją, siekiant geresnių kompetencijų. Mokyklose diegiamas e-vertinimas suteikia ne tik efektyvias galimybes mokymosi individualizavimui, apmąstymui, bendravimui, bet ir bendradarbiavimo galimybes, įrašytų vertinimų komentavimas, dirbant komandoje, didėja taip pat (Dermo, 2009). Personalinių kompiuterių ir kitų šiuolaikinių komunikacijos būdų atsiradimas suteikia žmogui galimybę mokytis visą savo gyvenimą ir panaudoti sukauptas žinias visame pasaulyje net neišeinant iš namų. XXI amžiuje lemiamu ekonominio augimo veiksnium tampa protinio darbo darbuotojai, t.y. žmonės, atstovaujantys žmogiškąjį kapitalą.

N. Strudler (2010) nuomone, į naują gero mokymo apibrėžimą turėtų būti įtrauktas atitinkamų informacinių technologijų, kaip reikšmingų pedagoginių įrankių, naudojimas. Veiksmingas mokymas apims, į mokinius orientuotus ir technologijomis paremtus, užsiėmimus bei veiksmingą mokytojų švietimą ir tobulėjimą, išlaikant šį tikslą per visas veiklas. Taigi, šiame kontekste pedagogas privalo tapti profesionalu, atliekančiu mokymosi eksperto, koordinatoriaus, motyvatoriaus bei mokymosi proceso įgalintojo vaidmenis. Be to, jis tampa ne tik savo veiklos vykdytoju, bet ir besimokančiuoju savo veikloje. Mokytojas – besimokančios mokyklos dalis, o „*visuotinis atsinaujinimas organizacijoje turėtų prasidėti nuo smulkių, pavienių struktūrų*“ (Fullan, 1998).

Postmoderni žinių visuomenė yra nuolat besikeičianti ir politizuota, kartais net geriausiai suplanuotas pokyčių procesas susiduria su neprognozuojamomis ir nevaldomomis problemomis. Tokios besimokančios bendruomenės, kurių nariai bendradarbiauja ir dalinasi atsakomybe, nuolat modernizuoja savo gebėjimus ir kompetencijas, yra lanksčios ir atsparios įvairioms krizėms. Tai leidžia atsirasti naujam mokymuisi bei naujiems sprendimams ir užpildyti spragas, atsiradusias dėl

nesėkmingos iniciatyvų pradžios ar vėlesnių nesėkmių. Taigi viena iš svarbiausių atsinaujinimo prielaidų yra mokyklos gebėjimas net ir sumaištyje išlaikyti pusiausvyrą (Hargreaves, Fink, 2008). Mokykla susikūrusi tvirtą, kūrybišką glaudžiai bendradarbiaujančią, brandų dialogą puoselėjančią, o į pasiekimus žvelgiančią, kaip į ilgalaikę perspektyvą, mokytojų komandą, pažangos siekia ne fragmentiškai, tai yra gyvena ne vien tik šia diena. Investuojant į mokymąsi skatinama ir siekiama, kad keliami tikslai ir uždaviniai būtų kuriami kartu, kaip ir atsakomybė bendra, kurią dalijasi ne tik mokytojai, bet nepaliekami nuošalyje mokiniai bei jų tėvai. Galima teigti, kad visa tai mažina izoliaciją, sutinkamą daugelyje mokyklų. Geriausiai mokomasi tada, kai kartu planuojama, kritikuojama, dalijamasi idėjomis, patirtimi – pasinaudojama savo stipriosiomis pusėmis, apgalvotai atsisakoma kas nebuvo naudinga. Kartais mokytojai persistengia mokydami, nes jie nesuteikia sau laiko nei galimybių atsitraukti, stebėti ir tik tada reaguoti į tai kaip mokiniai mokosi. Laiko domėtis nelieka, nes reikia skubėti įgyvendinti reformas. Informacija grūdama paskubomis, taip besimokydami pedagogai ugdo skubančius vaikus, o išmokyti geriau mokytis greitai ir lengvai neįmanoma. Net ir įgudusiam mokytojui reikia laiko susiformuoti ir subręsti: suprasti naujovių reikalavimus, jų reikšmę, poveikį pačių mokytojų veiklai, pamatyti sėkmingų praktinių įgyvendinimo pavyzdžių, stebint mokinių veiklą ir įvertinti pokyčių poveikį mokymuisi. Kai nuolat galvojama pernelyg greitai ir paviršutiniškai, jaučiama įtampa arba emociškas atitrūkimas nuo aplinkinių, vis nerandama laiko tinkamiems santykiams. Taigi norint, kad vaikai galėtų pasiekti laimėjimų ir sukurti prasmingą ir tęstinę pažangą, mokytojas turėtų taip mokytis, kad atrastų būdus kiekvieno mokinio mokymuisi tobulinti, o ne vien orientuotųsi į paprastai išmatuojamus pasiekimus.

XXI amžiaus pedagogas dirbdamas su skirtingo pobūdžio žiniomis, jas analizuodamas, tikrindamas, aptardamas, perduodamas, o mokymąsi suvokdamas kaip visą gyvenimą trunkantį procesą, gebės dirbti ne tik su mokiniais, kolegomis, bet ir su socialiniais partneriais, pasitikės savimi. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos nuostatai (2008) diktuoja ne tik naują atestavimo tvarką, bet ir suteikia didesnę laisvę, atsakomybę parinkti mokymo turinį bei metodus. Tai sudaro galimybę kiekvienam pedagogui realiai dalyvauti mokyklos valdyme, reikalaujančiame nuolatinio kvalifikacijos tobulinimosi. Mokykla turėdama kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašą, parengtą vadovaujantis 2007 metų kovo 29 dienos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-556, sudaro sąlygas ir skatina mokyklos direktorių, jo pavaduotojus ugdymui, mokytojus, pagalbos mokiniui specialistus įgyti ir plėtoti savo kompetencijas siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę. Sudarytos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įpareigoja pedagogus įgytas

žinias aktyviai taikyti savo praktinėje veikloje bei didinti atsakomybę už ugdymo kokybę. Kvalifikacijos tobulinimas planuojamas ir vykdomas dviem kryptimis:

- bendras kvalifikacijos kėlimas siejamas su mokyklos tikslų, uždavinių įgyvendinimu;
- individualus mokytojo kvalifikacijos tobulinimas siejamas su atestacijos rekomendacijomis, dalyko specifika.

Kasmetinis bendras kvalifikacijos tobulinimosi planas rengiamas mokslo metų pradžioje, atsižvelgiant į mokyklos prioritetus, strateginius, metinės veiklos programos tikslus bei uždavinius. Remiantis šiuo planu, savianalizės anketomis, rengiami individualūs kvalifikacijos tobulinimosi planai metams, jie aptariami metodinėje taryboje. Plėtodami profesinį bendradarbiavimą ir gerąją darbo patirties sklaidą, mokytojai naujas teorines ir praktines žinias pristato metodinėje taryboje ar artimiausiame mokytojų tarybos posėdyje.

Akcentuojant mokytojų profesinio augimo svarbą, pati mokykla turi garantuoti aplinką, kuri skatintų suaugusiuosius nuolat mokytis ir kurioje sutaptų mokymosi poreikiai (Janiūnaitė B., 2004). *Vadinasi, pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra vienas iš faktorių, tiesiogiai įtakojantis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimą. Kvalifikacijos tobulinimo kokybė įtakojanti mokyklos veiklos kokybę reikalauja grįžtamojo ryšio – refleksijos, skatinimo keisti kvalifikacijos tobulinimo procesą ir vieną iš mokykloms veiklos prioritetų laikyti – besimokančio mokytojo poreikius.*

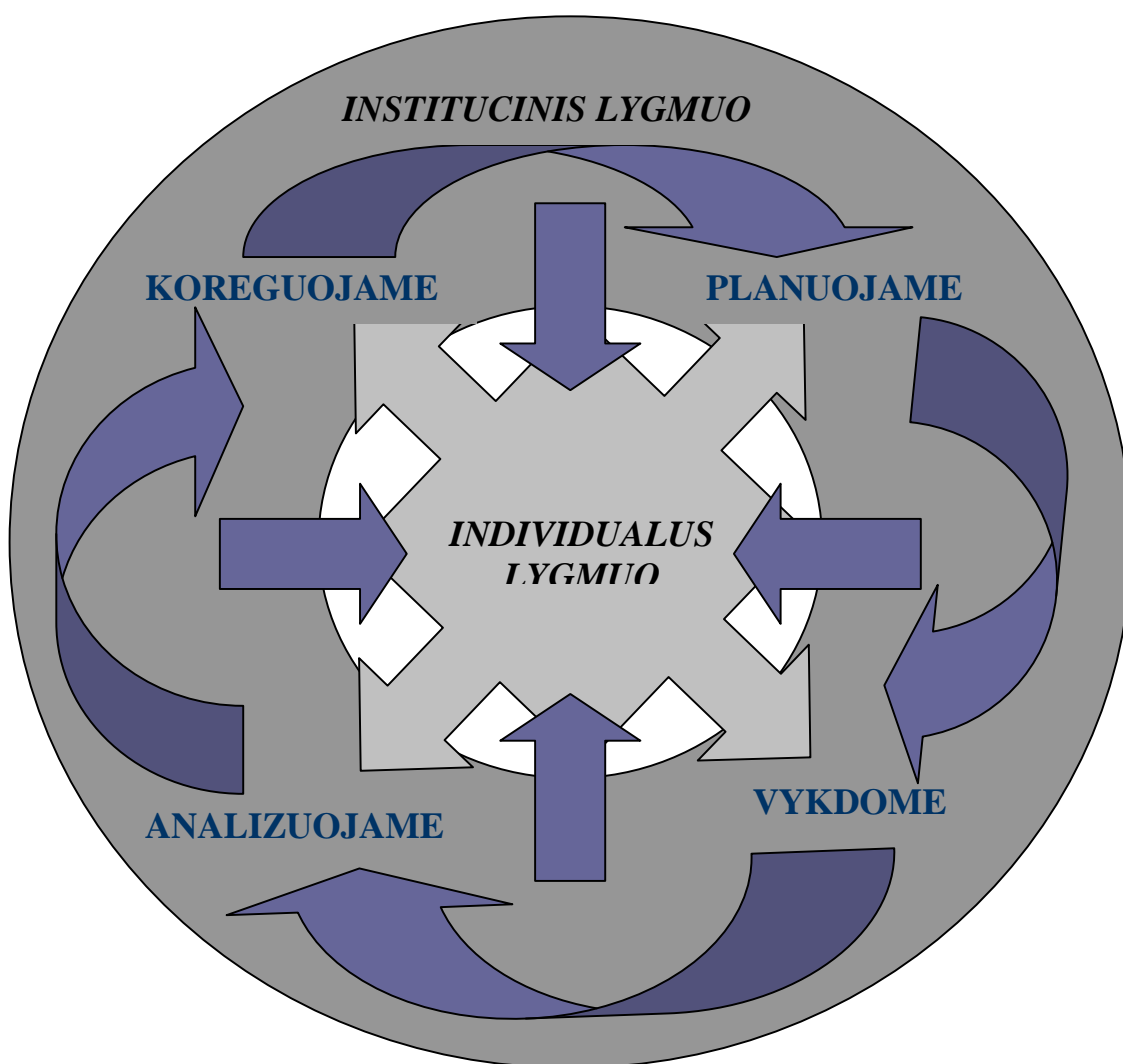
1.3.3. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės valdymo teorinis modelis

Remiantis vidinės kokybės samprata, tai yra atsižvelgiant į kultūrą, organizacinę struktūrą bei vidinių elementų funkcionavimą, mokymosi procesas akcentuojamas kaip žinių, gebėjimų, vertybių kaitos šaltinis, sąlygojamas pedagogo mąstymo bei jo veiklos kitimu, kurį įtakoja pedagogo profesinės kvalifikacijos tobulinimo kaita. Norint gyventi kaitos sąlygomis, puoselėti kultūrinį paveldą bei ugdyti laisvą ir savarankišką asmenį, gebantį atsakingai mokytis, gyventi ir įsilieti į Lietuvos visuomenės gyvenimą, būtina analizuoti pedagogo profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si valdymo ypatumus bei sukonstruoti teorinį kokybės valdymo modelį.

Nuolatinis veiklos tobulinimas – tai vienas iš svarbiausių uždavinių šiuolaikinėms besimokančioms mokykloms, kurios stengiasi prisitaikyti prie kaitos sąlygų. Kaita nėra izoliuotas, vienkartinis reiškinys ir dalinių pokyčių jam nepakanka. Visa organizacijos, kaip sistemos, veiklos kokybė privalo tobulėti. Žinant, kad pedagoginės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės valdymas yra

švietimo vadybinės sistemos dalis ir pavaldus bendriesiems kokybės vadybos principams, kaita būtina visose, tarpusavyje glaudžiai susijusiose, procesuose: planavimo, realizavimo, analizavimo ir koregavimo .

Besimokančioje mokykloje nuolat vykstanti kokybės sampratos refleksija ir tuo paremta diskusija skatina analizuoti, kaip vyksta kiekvieno pedagogo profesinės kvalifikacijos tobulinimas/į planavimo, realizavimo, tikrinimo ir koregavimo procesų metu. Kiekvieno mokytojo individualus poveikis, pasireiškiantis per kvalifikacijos tobulinimo procesą, įtakoja visą besimokančios mokyklos veiklą. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/įsi kokybės kaitai kaip ir visos besimokančios organizacijos veiklai vykdyti taikomas modelis pavaizduotas 2 paveiksle.

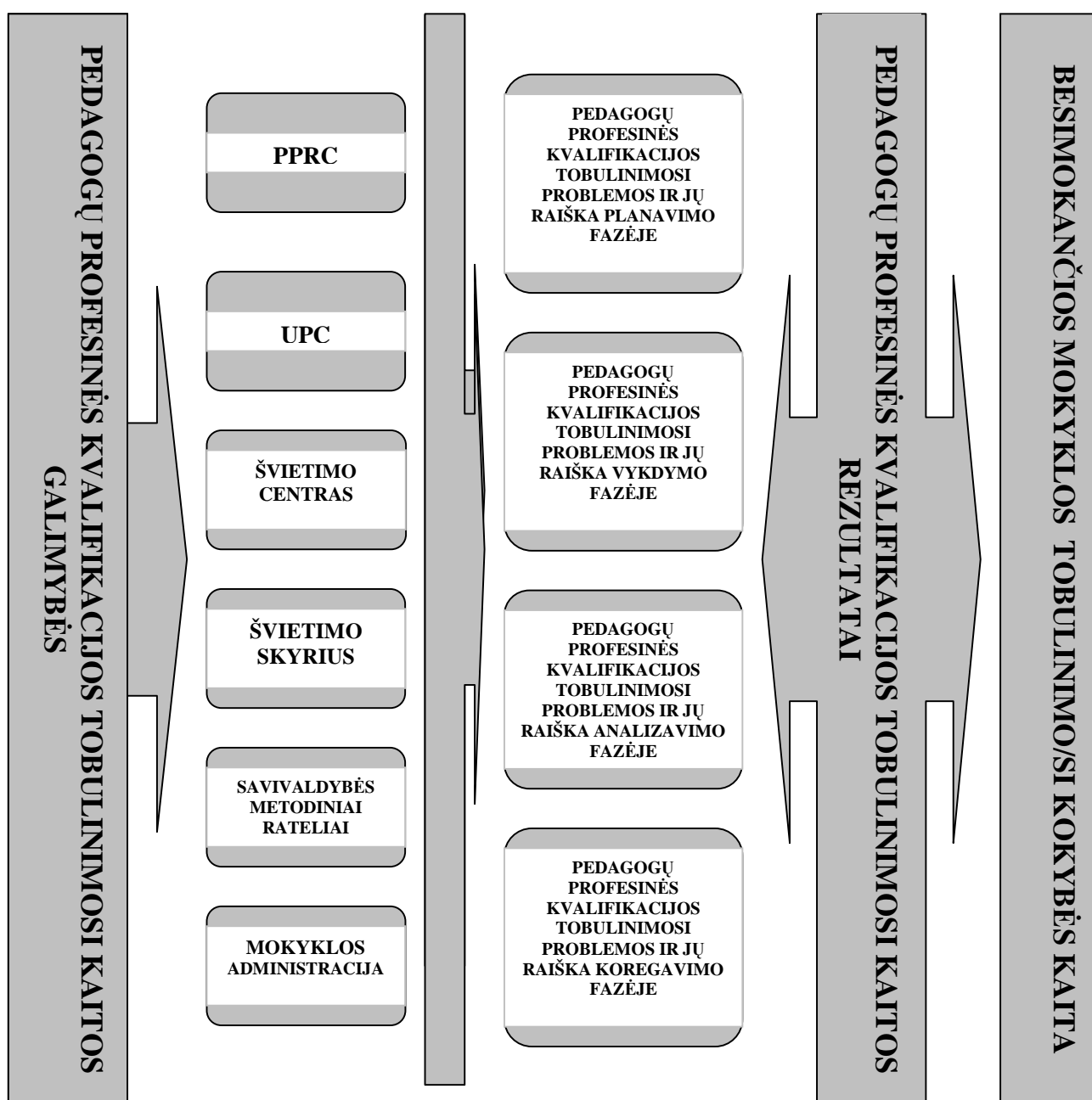


2 pav. **Besimokančios organizacijos tobulinimo/įsi kokybės kaitos teorinis modelis, pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/įsi kokybės kaitos kontekste**

Pateiktas modelis paaiškina, kad kokybės supratimas negali būti visiškai griežtai traktuojamas kaip vienintelis, nekintantis ir neginčijamas, svarbu yra tai, kas ir koku tikslu ją apibrėžia. Be to,

suprantant kokybę kaip reliatyvią koncepciją, nenutrūkstamą dydį – ji visada yra ir ji kinta drauge su organizacija, įtakojama kiekvieno jos nario. Tai sąlygoja ne tik vidiniai (asmeniniai bei organizaciniai), bet ir išoriniai veiksniai.

Laikomasi prielaidos, kad kintant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybei kinta ir besimokančios organizacijos tobulinimo/si kokybė. Kita vertus, kitimo procesas nėra vienpusis – mokyklos kaita daro įtaką asmens profesinės kvalifikacijos tobulinimui. Tai du reiškiniai, neatsiejami, nenutrūkstami, permanentiškai, lygiagrečiai, kintantys planavimo, vykdymo, analizavimo, koregavimo procesuose. Taip pirmasis modelis suponuoja kito modelio, padedančio įgyvendinti teorines prielaidas praktiškai sukūrimą (žr. 3 pav.).



3 pav. **Besimokančios organizacijos, pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kaitos kontekste, praktinio realizavimo modelis**
(Sudarytas darbo autorės)

Kiekvienas besimokančios mokyklos narys – mąstantis, turintis daug žinių ir norintis jas efektyviai panaudoti bendraudamas bei bendradarbiaudamas su ugdytiniais, kolegomis, nuolat stengiasi įsivertinti savo veiklą, kad dirbtų, remdamasis ne tik tradicijomis, bet ir veiktų mokymosi paradigmoje numatytais principais. Rengdamas savianalizės anketas mokytojas turi galimybę peržvelgti, analizuoti bei koreguoti, tai yra tobulinti savo veiklą. Toks vertinimas, kai ieškoma priežasčių ir veiksnių, kliudančių ar įgalinančių pasiekti geresnių veiklos rezultatų, daugiau motyvuoja keistis, kai patys proceso dalyviai aktyviai dalyvauja kokybės gerinimo sistemoje.

Taigi, besimokanti mokykla, tai mokykla – siekianti nuolat tobulinti savo vadybos sistemą, kuri padėtų tenkinti ne tik pedagogų, bet ir visos mokyklos bendruomenės poreikius bei gebėtų veikti dinamiškoje aplinkoje. Organizacijos vadybos sistemos veiksmingumas, produktyvumas besimokančioje mokykloje atsispindi per vadybos funkcijų realizavimą: gebėjimą priimti sprendimus, numatyti viziją ir misiją, prioritetines sritis, kvalifikacijos tobulinimo kryptis, planuoti veiklą, organizuoti jos realizavimą, siekiant bendro tikslo, kontroliuoti kaitos organizacijoje įsivertinimą bei veiklos tobulinimą.

Švietimo sferos objektu mokykloje yra - švietimas kaip paslauga. Tiekėjas (mokytojas) teikia paslaugą siekdamas patenkinti vartotojo poreikius, nuolat tobulindamas savo kvalifikaciją, ir gauti grįžtamąjį ryšį apie poreikio patenkinimą. Paslauga sukuriamą tiek vartotojo, tiek tiekėjo pastangomis ir paslaugos kokybė priklauso nuo abipusio indėlio. Kvalifikacijos tobulinimas/is yra tam tikra švietimo, kaip paslaugos dalis, depozitas, minėtos paslaugos kokybės tobulinimui. Tad, pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybei matuoti gali būti taikomas adaptuotas Bendrojo vertinimo modelis¹ (BVM; angl. CAF-Common Assessment Framework).

Siekiant sukurti mokyklos kaitos modelį, tikslinga išskirti kvalifikacijos tobulinimosi rodiklius, kadangi šis veiksnys pabrėžiamas, kaip vienas iš įtakojančių besimokančios organizacijos kaitą (žr. 1 lentelę).

¹ Bendrasis vertinimo modelis (BVM): Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą, Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius, 2005.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės rodikliai

Rodiklis	Vertinimo tikslas
1. Informacijos apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą valdymas	Informacijos rinkimas ir sisteminimas apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si situaciją konkrečioje ugdymo institucijoje leidžia pagrįstai formuoti ugdymo institucijos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso plėtrą. Informacijos prieinamumo užtikrinimas sudaro sąlygas suinteresuotiems asmenims stebėti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso plėtros tendencijas ir atstovauti konkrečių mokyklos pedagogų interesus.
2. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso planavimas	Šio požymio įvertinimas leidžia pažvelgti į PPRC, UPC, švietimo centro ir kt. institucijų suteikiamas galimybes pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si plėtrai per strateginį planavimą, mokyklos metinės veiklos programą, mokyklos kvalifikacijos tobulinimosi planą, įvertinti jos užimamą vietą bendrame mokyklos veiklos prioritetų kontekste. Be to tai padeda įvertinti ar kvalifikacijos tobulinimui/si siūlomi renginiai, savo turiniu, forma atitinka laikmečio kaitą, pedagogų poreikius ir lūkesčius.
3. Asmenų, atsakingų už pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą/si, veikla	Tai padeda pažvelgti į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si proceso sėkmingą veikimą, atsakingų asmenų veiklos kontekste.
4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso "grįžtamojo ryšio" analizė	Šis požymis leidžia įvertinti pedagogų dalyvavimo mokyklos veikloje efektyvumą, panaudojant kvalifikacijos tobulinimosi proceso metu įgytas žinias.

Išskirtų rodiklių raišką galima matuoti remiantis tam tikrais kriterijais: sąlygų sudarymo, proceso realizavimo ir atsižvelgiant į galutinį rezultatą.

Kiekviena iš sričių yra detalizuojamos daliniais kriterijais. Pavyzdžiui pirmoji sritis, tai tam tikros galimybės, prielaidos, įtakančios pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybei: dokumentinės bazės parengimas, pareigybiniai aprašai, planai ir kt.

Nagrinėjant proceso realizavimą, galima išskirti problemas: atliekamos analizės pasinaudojimas mokytojo kvalifikacinių renginių poreikiui, organizacijos sudaromoms galimybėms, pagalbai rengiant individualius kvalifikacijos tobulinimo/si planus ir pan.

Detalizuojant galutinio rezultato kriterijų, įvertinamas mokyklos įdirbis ir rezultatai, siekiant keisti pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę: pasiekimų tyrinėjimas, kaitos analizė po tam tikrų galimybių ir t.t.

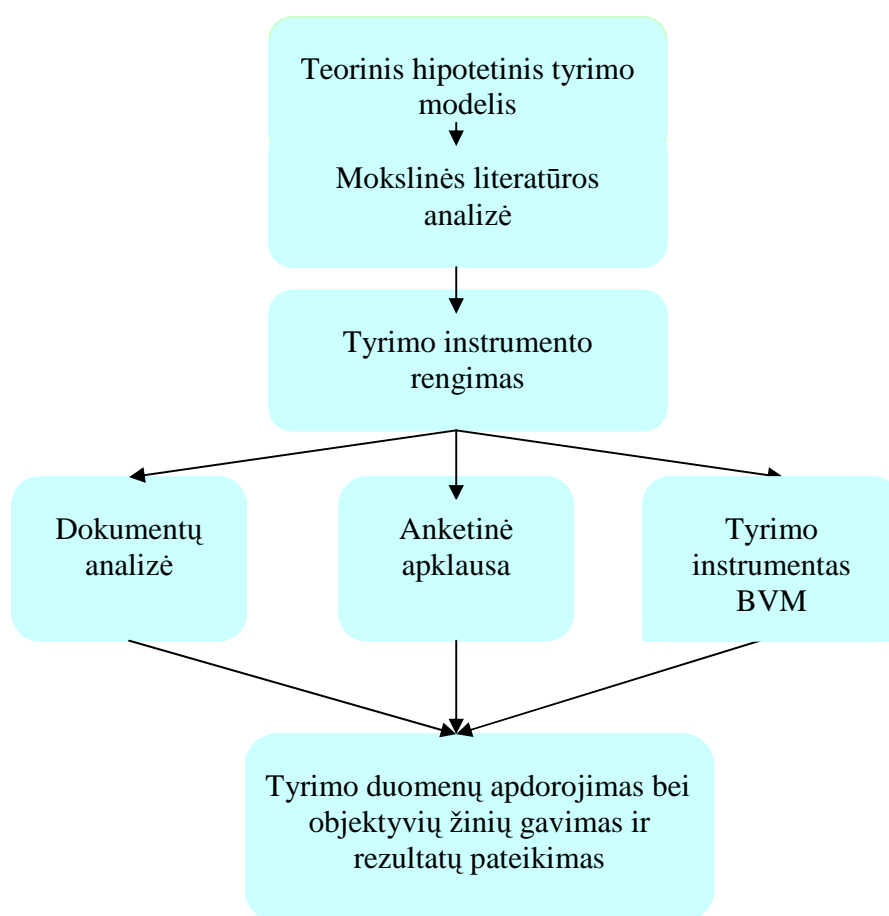
Lentelėje nurodyti rodikliai nėra galutiniai, atlikus tyrimą gali paaiškėti daugiau aktualių dalinių požymių, priklausomai nuo pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si srityje kylančių problemų. Todėl yra tikslinga atlikti konstatuojamąjį tyrimą, nes jo rezultatai padeda detalizuoti

rodiklius. Pagal tai, kokio intensyvumo požymiai, apibūdinantys vieną ar kitą rodiklį, reiškiasi planavimo, vykdymo, tikrinimo ir koregavimo procesuose, galima daryti išvadas apie esamą pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybę bei numatyti siektinos kokybės strategiją.

2. PEDAGOGŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMO KOKYBĖS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO VEIKSNIO EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristika

Norint kad tyrėjo veikla būtų kryptinga ir rezultatyvi, tyrimo planavimas yra būtinas. 4 paveiksle pavaizduotas nuoseklus tyrimo dizainas (metodologija) – visuma tyrimo principų, priemonių ir būdų, padedančių siekti tyrimo tikslo (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008):



4 pav. Tyrimo dizainas (metodologija)

Plačiąja prasme metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus. G. Merkys (1999) metodologiją vadina mokslinio pažinimo procesą, principus, metodus bei mokslinio tiriamojo darbo procedūras nagrinėjančia teorija. Nepaisant sąvokų įvairovės, metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir technika (mokslo krypties

metodologija) (Kardelis, 2002). Metodologija, susijusi su tyrimo metodais ir technika – reiškia, kad bet kurį mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti. Empirinį tyrimą galima apibūdinti kaip įvairios formos informacijos gavimą esant kontaktui tarp tyrėjo ir tiriamojo objekto, kaip tarpininkas tarp tyrėjo ir tiriamojo objekto yra tyrimo metodas. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės valdymo tyrimui naudota mokslo literatūros šaltinių, valstybinių ir mokyklos dokumentų analizė ir kiekybinis bei kokybinis tyrimo metodai.

Empirinis tyrimas organizuotas dviem etapais:

1 etapas: dokumentų analizė bei konstatuojamojo tyrimo instrumento sudarymas, tyrimo realizavimas ir duomenų analizė (2010 metų lapkritis – gruodis).

2 etapas: kokybinio pedagogų kvalifikacijos kėlimo tobulinimo/si kokybės tyrimo instrumento parengimas, realizavimas ir duomenų analizė (2011 m. kovas – balandis).

1 etapas: teorinės literatūros analizės pagrindu buvo sudarytas nestandartizuotas klausimynas Kazlų Rūdos savivaldybės pedagogams (žr. 1 priedas). Konstatuojamojo tyrimo tikslas – konkretinti problemines pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si sritis bei tuo pagrįsti kokybinio tyrimo instrumentą. Atliktame konstatuojamame tyrime panaudota vienas iš socialinių ir elgsenos mokslo metodų – apklausa raštu, pateikiant nustatytos struktūros klausimų bloką (Kardelis, 2005). Šiuo būdu stengiamasi išsiaiškinti tiriamųjų nuostatas, nuomones ar žinias, kurias jie pateikia raštu. Tyrimo instrumento (anketos) struktūra sudaryta iš uždaro, pusiau uždaro, atviro tipo klausimų (žr. 2 lentelė).

Tyrimo instrumento (anketos) struktūra

Eil. Nr.	Anketos dalys	Tikslas	
1.	Įvadinis blokas	Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto magistrantai siekia išsiaiškinti ką apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę manote Jūs. Anketa yra anoniminė. Joje nėra „teisingų“ ir „neteisingų“ atsakymų. Jums reiktų išsirinkti ir pažymėti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindėtų Jūsų nuomonę.	
2.	Demografinis blokas	Demografinio pobūdžio klausimais siekiama išsiaiškinti tiriamojo amžių, išsilavinimą, pedagoginio darbo stažą, finansinę padėtį ir kt., nes tai gali turėti įtakos atliekamam tyrimui, jo rezultatų paaiškinimui.	
3.	Pagrindinis blokas – selektyvinės priklausomybės klausimai, skirti tyrimo objekto išaiškinimui.	Planavimas	Planavimo bloke esančiais klausimais, norėta išsiaiškinti kaip realizuojamas planavimas pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si procese.
		Realizavimas	Klausimais, pateiktais šiame bloke, siekiama išsiaiškinti kaip organizuojamas pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si procesas bei kokie sunkumai kyla tai atliekant.
		Analizavimas, koregavimas	Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti problemas, kylančias analizuojant ir keičiant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si proceso kokybę.

Kadangi, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės ypatumus geriausiai žino mokyklos administracija bei patys pedagogai, buvo pasirinkta netikimybinė tiriamųjų atranka (gauti rezultatai bus pagrindas tolesniam tyrimui), kai tyrėjas iš anksto žino, kokiomis savybėmis turi pasižymėti tiriamieji ir kur juos rasti. Dalyvauti tyrime buvo pakviesti Kazlų Rūdos savivaldybės septynių mokyklų vadovai bei mokytojai. Kokybiniame tyrime taikoma tikslinė imties vienetų atranka. Rengiant anketas, naudotasi mokslinės literatūros analize bei metodologine socialinių tyrimų literatūra.

Siekiant padidinti grįžtamumo rodiklį, vykdant pedagogų apklausą, tyrėja apsilankė Kazlų Rūdos savivaldybės septyniose mokyklose ir, gavusi administracijos sutikimą, vykdė tyrimą. Informantams buvo paaiškinamas tyrimo tikslas ir paprašoma dalyvauti tyrime. Sutikusiems buvo

išdalintos anketos ir, paaiškinus jos pildymo procedūrą, palaukiama, kol bus užpildyta. Visiems tyrimo dalyviams buvo paaiškinta apie tyrimo anonimiškumą. Kiekybinio tyrimo duomenys analizuojami taikant matematinės – statistinės procedūras.

2 etapas: pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės vertinimo modelio sudarymas ir išbandymas.

Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę įtakojantys veiksniai sąlygoja tam tikrų kokybės valdymo kriterijų išskyrimą. Juos, remiantis Bendrojo vertinimo modeliu (BVM; angl. CAF-Common Assessment Framework), galima būtų pritaikyti pedagogų profesinei kvalifikacijos tobulinimosi kokybei keisti. Taigi, BVM pritaikius (skirtas viešojo administravimo institucijos veiklos įsivertinimui) švietimo institucijai, galima jį naudoti veiklos įsivertinimui konkrečioje organizacijoje. Svarbu išskirti rodiklius, susijusius su besimokančios organizacijos tobulinimosi kokybės kaitos problemomis, pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės kaitos kontekste.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima išskirti pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si problemines sritis. Siekiant įsivertinti buvo atliktas konstatuojamasis tyrimas, kurio paskirtis buvo konkretizuoti kiekvieną sritį, detalizavus ją į smulkesnius rodiklius. Šiam procesui vykdyti pasirinktas veiklos planas:

1. Nustatomas vertinimo kriterijus planavimo, realizavimo, tikrinimo ir koregavimo srityse.
2. Išskiriant vertinimo parametrus, detalizuojama probleminė sritis.
3. Planuojama įsivertinimo procedūra: apibrėžiama vertinimo skalė ir numatomi dalyviai.
4. Atliekamas individualus vertinimas (pasirinkto vertinimo argumentai pateikiami raštu).
5. Dalyvių, atliekančių įsivertinimo procedūrą, vieningas susitarimas dėl įvertinimo (diskusija) bei situacijos koregavimo galimybių prognozavimas.

Atlikus konstatuojamąjį tyrimą bei detalizavus kriterijus (akcentuotus teorinėje dalyje (žr. 1 lentelę)), sudaroma vertinimo matrica. Pasirenkamas vienas kriterijus, pasižymintis tam tikrais, jam būdingais požymiais, ir įvertinamas pagal žemiau pateiktą metodiką.

Ekspertų grupė, atrinkta dalinai atsitiktinės imties būdu, vertina išskirtą rodiklį. Grupė yra nedidelė (5 pedagogai), tai turi įtakos atsitiktiniam ekspertų parinkimui. Jos sudėtyje yra N organizacijos administracijos atstovas (mokyklos vadovas, mokytojas-metodininkas), asmuo, atsakingas už pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę ir dar trys pedagogai (atstovaujantys priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo sritis). Visi vertintojai yra vienos mokyklos pedagogai, jie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime ir pateikti argumentuotas išvadas. Be to, kyla mažiau keblumų, norint sukviesti visus grupės narius diskusijai bei susitarti dėl bendrų

vertinimo rezultatų. Minėti asmenys kiekvieną dalinį požymį vertina pagal pateiktą įsivertinimo matricą² (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Įsivertinimo matrica pagal bendrąjį organizacijos veiklos kokybės vertinimo metodiką

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas						
Atlikimas						
Tikrinimas						
Koregavimas						

Gauti rezultatai yra sumuojami, apskaičiuojamas gautų balų aritmetinis vidurkis bei atliekama duomenų tarpusavio lyginamoji analizė. Ekspertai, norėdami priimti galutinius sprendimus, privalo diskutuoti ir argumentuotai raštu patvirtinti savo vardu pateiktas išvadas, skirtus balus (žr. 4 lentelė)

4 lentelė

Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę apibūdinančių požymių vertinimo matrica

Dalinis požymis	Pedagogų asmeninių kvalifikacijos planų rengimas atsižvelgiant į valstybinį ar mokyklos dokumentus yra strategijos dalis;	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas		
Igyvendinimas		
Tikrinimas		
Koregavimas		

Atlikus lyginamąją gautų rezultatų analizę ir ekspertų grupei priėmus bendrus susitarimus dėl galutinių išvadų, rengiama suvestinė (BVM metodika). Tai atliekama, kai visi vertinimo procese dalyvavę asmenys, susitarimo būdu, vienbalsiai įvertina dalinius požymius: išskiria silpnąsias bei stipriąsias puses, akcentuoja problemas ir numato jų sprendimų būdus). Visa tai galima fiksuoti išvadų suvestinės matricoje (žr. 5 lentelę).

² Bendrasis vertinimo modelis (BVM): Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą, Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius, 2007. Prieiga per internetą : http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf (Žiūrėta 2011-04-02)

Išvadų suvestinės matrica

Dalinis požymis	Stipriosios pusės	Problemos	Problemų sprendimo būdai	Laikas	Atsakingi asmenys

2.2 Profesinės kvalifikacijos tobulinimo raiška valstybiniuose ir mokyklos dokumentuose

Dokumentų analizės metodai yra įvairūs, tačiau literatūroje išskiriami du pagrindiniai: tradicinis ir formalizuotas kiekybinis (*kontent analizė*). Šiuo atveju naudojamas formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, kuris numato turinio vertinimą, remiantis pedagogų profesine kvalifikacija, kaip požymiu. Jo pagalba, norima atskleisti pedagogų profesine kvalifikacijos klausimo aktualumą, sistemiškumą bei dokumentų betarpišką ryšį valstybės, savivaldybės ir mokyklos lygmenyse. Pasirinkta tos pačios paskirties dokumentai:

1. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2007-03-29 Nr. ISAK-556).
2. Kazlų Rūdos savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų tvarkos aprašas ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas (2007-12-20 Nr. TS 7-205).
3. Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas (2008-01-22 Nr. V-49 (1.20))

Studijuojant dokumentus, kvalifikacijos tobulinimo klausimai apžvelgiami veiklos planavimo, realizavimo, analizavimo bei koregavimo kontekste. Vien temos pasikartojimas trijuose dokumentuose įrodo jos reikšmingumą (žr. 2 priedas).

Atsižvelgus į kvalifikacijos tobulinimo nuostatus bei savivaldybės tvarkos aprašą, parengtas mokyklos vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas. Tai rodo šių institucijų vieningą požiūrį į kvalifikacijos tobulinimo sistemingumą, reikšmingumą, organizacijos veiklos tobulėjimui. Nagrinėjamų dokumentų pagrindu, galima teigti, kad yra bendradarbiaujama su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, teikiami siūlymai ir pageidavimai dėl kvalifikacijos tobulinimo organizavimo, tai patvirtina pateikti kvalifikacijos tobulinimo institucijų planai. Remiantis jais mokyklos, atsižvelgdamos į organizacijos

prioritetus, metinės veiklos programos tikslus kiekvienų mokslo metų rugsėjo mėnesį, planuoja savo profesinės kvalifikacijos tobulinimo veiklą. Vadinasi, nuostatų bei aprašo tvarkos pagrindu pedagogai renkasi kvalifikacijos tobulinimo būdą, programas, laiką, derina savo kvalifikacijos tobulinimo poreikių tenkinimą su dalyko specifiška, mokyklos tikslais, poreikiais, vadovų rekomendacijomis ir mokykloje sudarytu kvalifikacijos tobulinimo planu bei parengia individualius kvalifikacijos tobulinimo/si planus, juos aptaria metodinėje taryboje. Savivaldybės bei mokyklos administracijos intencija sudaromos sąlygos mokytojams tobulinti kvalifikaciją, užtikrinant mokinio krepšelio ir kitų lėšų, skirtų kvalifikacijai tobulinti, racionalų panaudojimą. Mokyklos nurodytame tvarkos apraše, pedagogams mokama už 5 seminarų dienas per mokslo metus, tai reglamentuoja pedagogo teisės ir pareigos (LRŠ įstatymas 2011-03-17Nr. XI-1281, 49 straipsnis). Esant pakankamai lėšų, metodinei tarybai pritarus, šis skaičius yra didinamas.

Valstybinio bei savivaldybės dokumento įpareigojami vykdyti dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose apskaitą, mokytojai vykstantys į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius registruojasi pas sekretorę, esančiame registru aplanke (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

„N“ mokyklos registru aplanke

Eil. Nr.	Kvalifikacijos tobulinimo renginio pavadinimas	Data	Pažymėjimo numeris	Pažymėjimą, išdavusios institucijos pavadinimas

Tačiau šioje apskaitoje neatsispindi individualus lėšų panaudojimas ir tiesioginė nauda pedagogui, jo veiklos tobulinimui. Būtų galima fiksuoti trumpus aspektus, pedagogo nuomone, naudingiausias jo praktinei veiklai.

Apie kvalifikacijai skirtas lėšas kalendorinių metų pradžioje (patvirtinus biudžetą), organizacijos direktorius informuoja mokyklos bei mokytojų tarybas, o mokslo metų pabaigoje – pateikia ataskaitas. Kvalifikacijai skirtų lėšų naudojimo klausimus sprendžia mokyklos taryba. Norint keisti patvirtintus asignavimus, mokykla teikia motyvuotą prašymą Savivaldybės administracijos direktoriui ir gavus savivaldybės Tarybos leidimą, Finansų skyrius atlieka procedūras, susijusias su asignavimų keitimu.

Vykdoma ir statistinė apskaita, kurią reglamentuoja Statistikos departamentas (Lietuvos Respublikos vykdomosios valdžios institucija, įgyvendinanti bendrą valstybės politiką statistikos metodologijos ir organizavimo srityse). Jis koordinuoja institucijų veiklą oficialiosios statistikos srityje, rengia regioninius ir administracinius teritorinius statistinius rodiklius, tame tarpe ir

pedagogų kvalifikacijos tobulinimo. Pateikta informacija, reikalinga pagrįstai kvalifikacijos tobulinimo analizei, sprendimų priėmimui bei skatinanti diskusijas. Pavyzdžiui, lyginant 2009-2010 m.m. ir 2010-2011 m.m. statistikos duomenis leistina būtų teigti, kad neatestuotų pedagogų skaičius sąlyginai didėja, tačiau, atkreipus dėmesį į šių pedagogų amžių, galima daryti prielaidą, kad situacija keisis (didės pedagoginio darbo stažo metai) (žr. 3 priedas).

Apie profesinį bendradarbiavimą ir gerosios patirties sklaidą mokyklos tvarkos apraše akcentuojamas pedagogo atsiskaitymas metodinės tarybos arba artimiausiame mokytojų tarybos posėdyje.

Analizės svarba apie tai, kaip kvalifikacijos tobulinimo metu įgytos kompetencijos pritaikomos pedagogo praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti, pabrėžiama visų lygių dokumentuose. Tačiau vien statistinių duomenų išsamiai analizei nepakanka, todėl reikėtų atkreipti dėmesį į kokybinę šio klausimo sprendimo pusę. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas yra sistemingas veiklos ir jos rezultatų naudingumo tyrimas, padedantis nustatyti, kaip pasiekiami mokyklos strateginio plano, metinės veiklos programos tikslai ir kokių jų mokykla ir mokytojas sieks ateityje. *Galima teigti, kad nagrinėti dokumentai yra betarpiškai vienas su kitu susiję, akcentuojantys profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si svarbą, mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos tobulinimui, reglamentuojantys institucijos vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo/si tikslus, uždavinius, formas ir būdus, organizavimą bei finansavimą.*

2.3. Pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimas ugdymo institucijoje (konstatuojamasis tyrimas)

Tyrimo metu, buvo apklausta 125 pedagogai, iš jų 112 moterų ir 13 vyrų. Daugiau nei pusės tiriamųjų amžius yra virš 40 metų. Vertindami savo materialinę padėtį pusė respondentų sutiko, kad turimų pajamų užtenka kasdieninėms reikmėms, o apie 45 proc. pedagogų pripažino, kad gyvena vargingai. Didžioji dalis apklaustų pedagogų turi aukštąjį išsilavinimą, 80 proc. respondentų turi aukštesnį nei mokytojo kvalifikacinį laipsnį ir yra dirbę pedagoginį darbą daugiau nei 10 metų. Pedagogų dirbančių kaimo ir rajono centro mokyklose skaičius yra panašus.

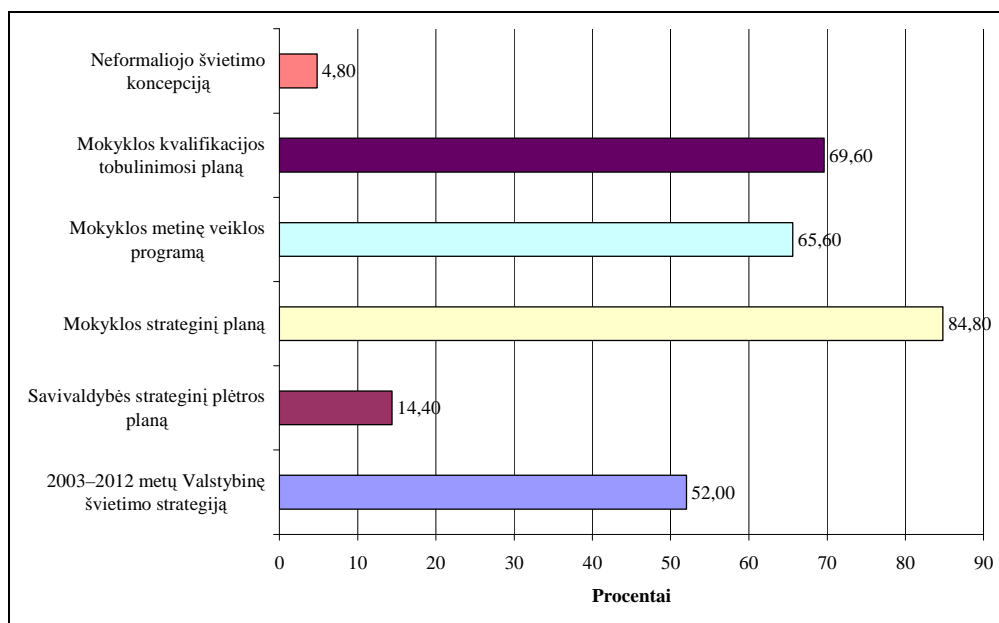
Sociodemografinės, tyrime dalyvavusių pedagogų, charakteristikos (N-125/ %)

Požymis	Dažnis	Procentai
Lytis:		
vyras	13	10,4
moteris	112	89,6
Amžius:		
iki 26 metų	4	3,2
26-30 metų	8	6,4
31-35 metai	18	14,4
36-40 metų	20	16
41-45 metai	43	34,4
virš 50 metų	32	25,6
Jūsų šeimyninė padėtis:		
vedęs, ištekėjusi	92	73,6
nevedęs, nesusituokusi	13	10,4
išsiskyres, išsituokusi	20	16
Materialinė padėtis:		
gyvenu turtingai	0	0
gyvenu pasiturinčiai, bet be prabangos	4	3,2
kasdieninėm reikmėm užtenka, bet gana sunkiai	65	52
gyvenu vargingai	56	44,8
Jūsų išsilavinimas:		
aukštesnysis	7	5,6
aukštasis koleginiis	2	1,6
aukštasis neuniversitetinis	11	8,8
aukštasis universitetinis	104	83,2
studijuojau	1	0,8
Jūsų turima kvalifikacinė kategorija:		
neatestuotas mokytojas	6	4,8
mokytojas	19	15,2
vyresnysis mokytojas	79	63,2
mokytojas metodininkas	20	16
mokytojas ekspertas	1	0,8
Jūsų pedagoginio darbo stažas:		
iki 5 metų	9	7,2
6-10 metų	12	9,6
11-15 metų	24	19,2
16-20 metų	24	19,2

21 metai ir daugiau	56	44,8
Jūsų mokykla, kurioje dirbate yra:		
gimnazija	13	10,4
vidurinė	58	46,4
pagrindinė	18	14,4
pradinė	36	28,8
Jūs dirbate mokykloje, kuri yra:		
kaime	74	59,2
rajono centre	51	40,8

Apibendrinant sociodemografinius duomenis galima daryti išvadas, kad tiriamoji pedagogų imtis reprezentuoja kvalifikuotus mokytojus, dirbančius tiek kaimo, tiek rajono centro mokyklose ir turinčius ilgesnę nei 10 metų pedagoginio darbo patirtį.

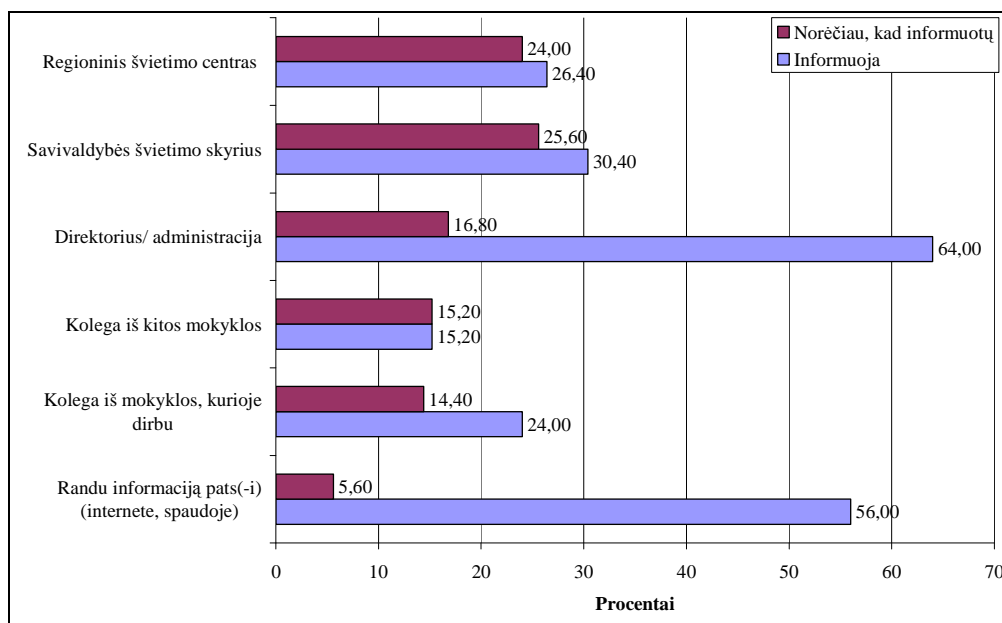
Tyrimo duomenys statistiškai apdorojami ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 17.0, iliustracijos parengtos naudojant MS Exell 2003 programą.



5 pav. Dokumentai, kuriais pedagogai vadovaujami planuodami savo kvalifikacijos tobulinimą (N=125/%)

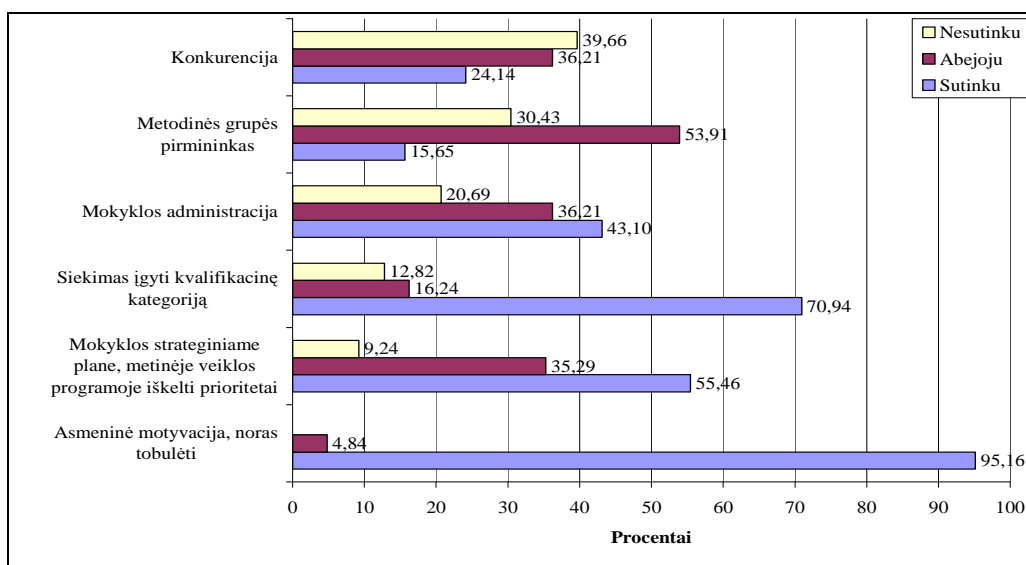
Tyrimu gauti rezultatai parodė, kad pagrindiniai dokumentai, kuriais vadovaujami pedagogai planuodami savo kvalifikacijos tobulinimą yra „Mokyklos strateginis planas“ (84,80 proc.), „Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo planas“ (69,60 proc.) ir „Mokyklos metinė veiklos programa“ (65,60 proc.). Mažiausiai svarbūs yra „Neformaliojo švietimo koncepcija“, kad ja vadovaujami planuodami savo kvalifikacijos tobulinimąsi nurodė 4,80 proc. respondentų, ir „Savivaldybės

strateginis plėtros planas“, juo remiasi planuodami savo kvalifikacijos tobulinimą 14,40 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų. Neparametrinis Cochran testas rodo, kad šis dokumentų, kuriais vadovaujama planuojant kvalifikacijos tobulinimąsi, rangavimas yra statistiškai reikšmingas ($Q = 217,031$; $p < 0,05$).



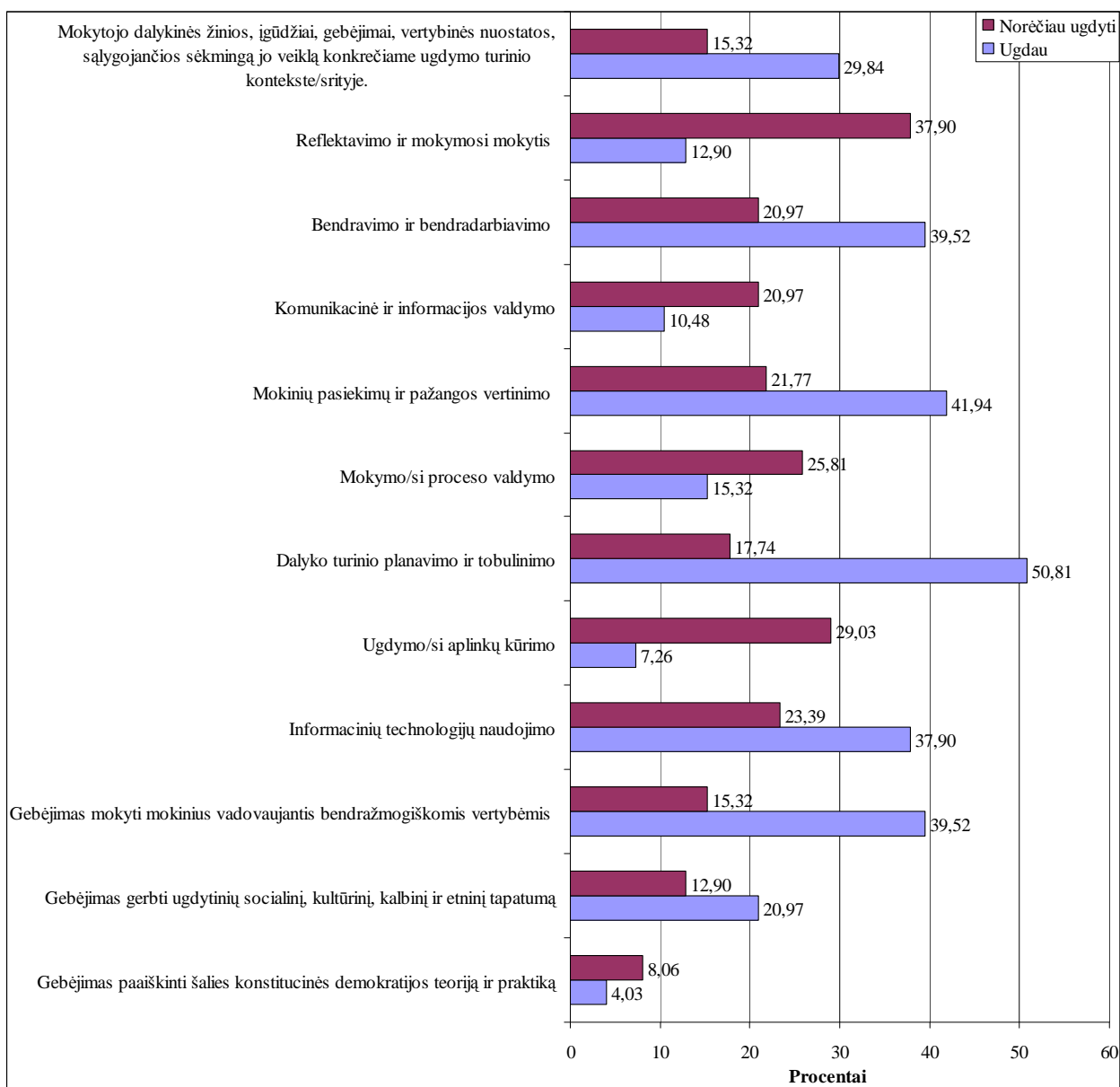
6 pav. **Informacijos, apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si galimybes, renginius, šaltiniai (N=125/%)**

Analizuojant pedagogų informavimo realijas ir lūkesčius apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, paaiškėjo, kad daugiausia informacijos pedagogai sulaukia iš mokyklos direktoriaus ir administracijos (64,0 proc.), taip pat patys ieško informacijos internete bei spaudoje (56,0 proc.). Svarbiu informavimo šaltiniu yra laikomas ir savivaldybės švietimo skyrius (30,6 proc.). Mokytojai pasisakė, kad daugiau informacijos apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes ir renginius norėtų sulaukti iš regioninio švietimo centro (25,60 proc.) ir savivaldybės švietimo skyriaus (24,0 proc.).



7 pav. **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą/si įtakoiantys veiksniai (N=125/%)**

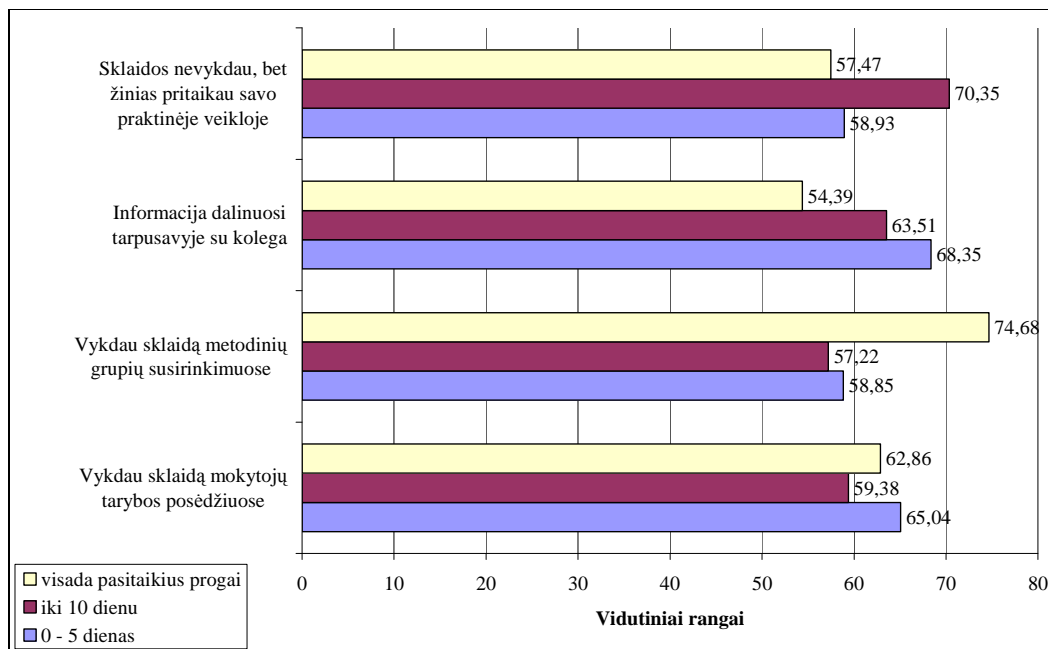
Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai siekti kvalifikacijos tobulinimosi skatina asmeninė motyvacija (95,16 proc.), siekimas įgyti kvalifikacinę kategoriją (70,94 proc.) bei mokyklos strateginiame plane, metinėje veiklos programoje išskelti prioritetai (55,46 proc.), mažiausiai motyvuoja – konkurencija (su teiginiu nesutinka 39,66 proc. respondentų). Neparametrinio kriterijaus Friedman testas parodė, kad veiksmų rangavimas yra statistiškai reikšmingas ($\chi^2=198,831$, $p<0.05$).



8 pav. **Kompetencijos, ugdomos kvalifikacijos tobulinimo/si procese (N=125/%)**

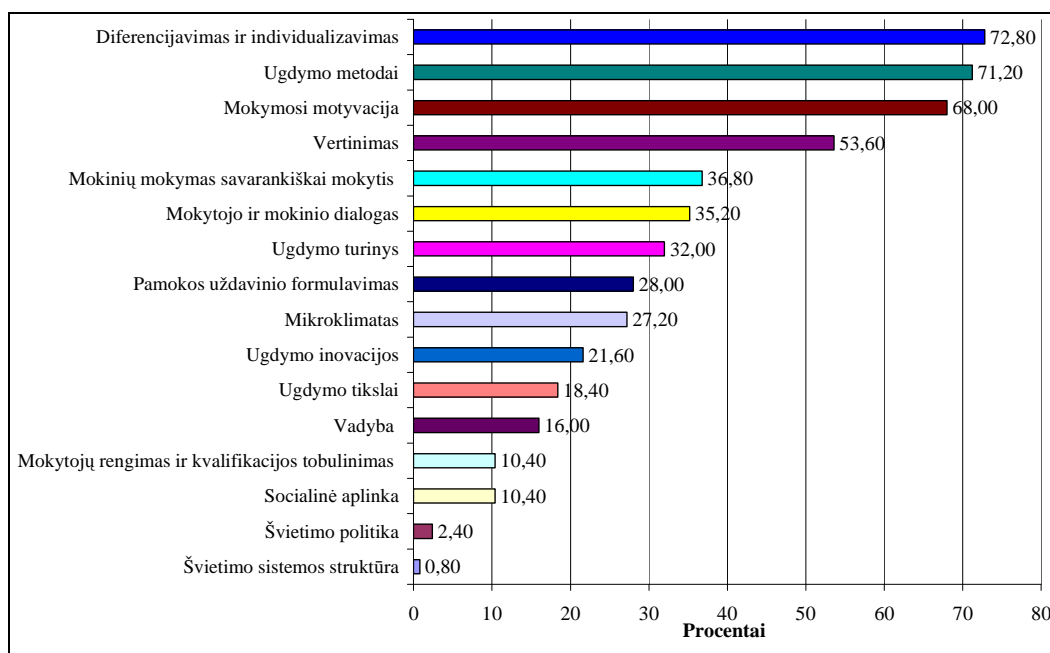
Pedagogai, kvalifikacijos tobulinimo procese, dažniausiai tobulina dalyko turinio planavimo ir tobulinimo (50,81 proc.), mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo kompetencijas (41,94 proc.), bendravimo ir bendradarbiavimo (39,52 proc.) bei gebėjimo mokyti mokinius, vadovaujantis bendražmogiškėmis vertybėmis kompetencijas (39,52 proc.). Mažiausiai dėmesio kvalifikacijos tobulinimo procese yra skiriama ugdyti gebėjimo paaiškinti šalies konstitucinės demokratijos teoriją ir praktiką (4,03 proc.) bei ugdymosi aplinkų kūrimo kompetencijai (7,26 proc.). Kvalifikacijos tobulinimo procese, pedagogai pasigenda reflektavimo ir mokymosi mokyti (37,90 proc.),

ugdymosi aplinkų kūrimo (29,03 proc.) bei mokymosi proceso valdymo (25,81 proc.) kompetencijų ugdymui skirtų renginių.



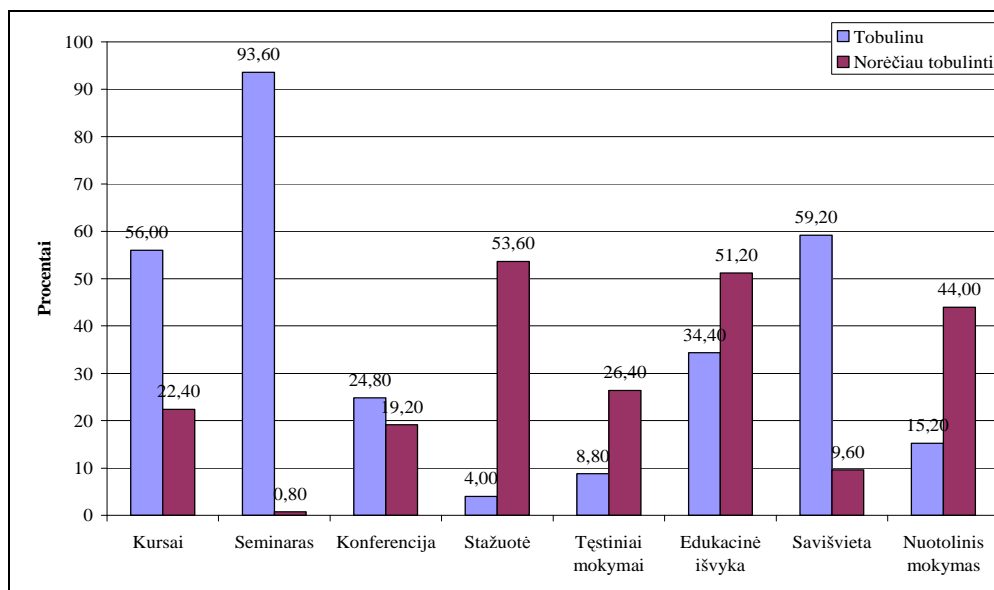
9 pav. **Kvalifikacijos tobulinimo/si trukmės ir patirties sklaidos ryšys (N=125/%)**

9 paveiksle pateikti tyrimo rezultatai (didesnis įvertis reiškia didesnę sutikimą su teiginiu) parodo, kad pedagogai, dalyvaujantys kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimuose, metuose iki 10 dienų, labiau linkę gauti informaciją nesidalinti, o pritaikyti savo turimas žinias praktikoje, skirtumai tarp grupių yra statistiškai reikšmingi ($\text{Chi}^2 = 5,763$, $p < 0.05$). Iki 5 dienų per metus kvalifikaciją tobulinantys pedagogai pripažįsta, kad grįžę po mokymų informacija dalinasi dažniausiai tik su kolegomis savame rate, skirtumai tarp grupių yra statistiškai reikšmingi, ($\text{Chi}^2 = 3,208$, $p < 0.05$). Pedagogai, tobulinantys savo kvalifikaciją visada, kada pasitaiko proga, gautomis žiniomis dažniausiai dalinasi metodinių grupių susitikimuose, skirtumai tarp grupių yra statistiškai reikšmingi ($\text{Chi}^2 = 3,461$, $p < 0.05$). Mokytojų tarybos posėdžiuose informacija pasidalinti, mato pareigą, visi mokytojai, nepriklausomai nuo to, kiek laiko per metus skiria savo kvalifikacijos tobulinimui ($\text{Chi}^2 = 0,613$, $p > 0.05$).



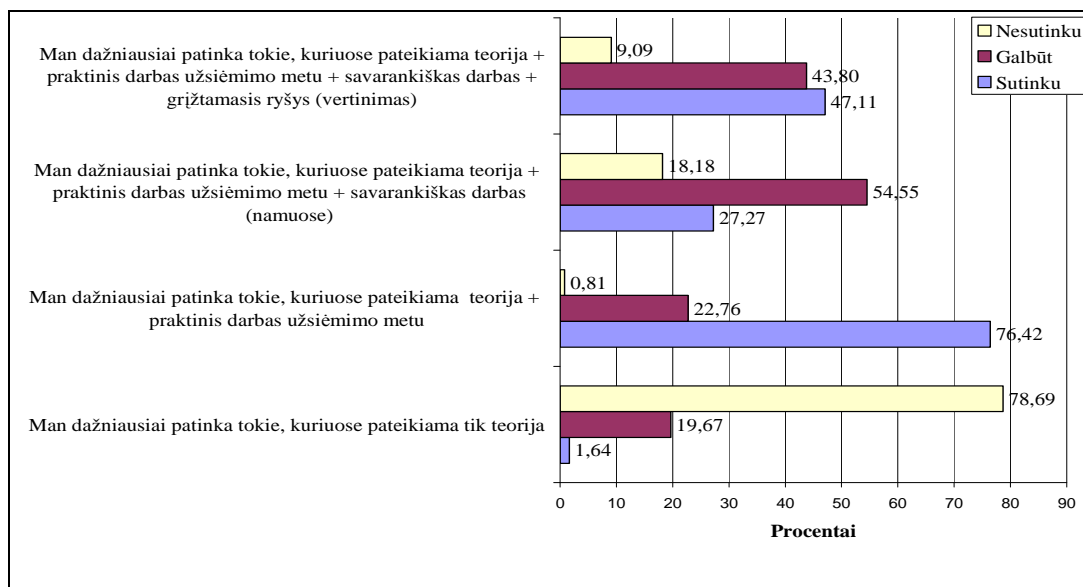
10 pav. Sritys, kurioms pedagogai tobulindami savo kvalifikaciją, skiria didžiausią dėmesį (N=125/%)

10 paveiksle pateikti duomenys leidžia pastebėti, kad didžiausias dėmesys pedagogų kvalifikacijos tobulinime skiriamas: ugdymo diferencijavimo ir individualizavimo, ugdymo metodų, mokymosi motyvacijos skatinimo ir vertinimo sritims. Mažiausiai dėmesio yra skiriama: švietimo sistemos struktūros, švietimo politikos sritims. Neparаметrinis Cochran testas rodo, kad šis sričių, kurioms pedagogai tobulindami savo kvalifikaciją, skiria didžiausią dėmesį, rangavimas yra statistiškai reikšmingas ($Q = 460.142$; $p < 0,05$).



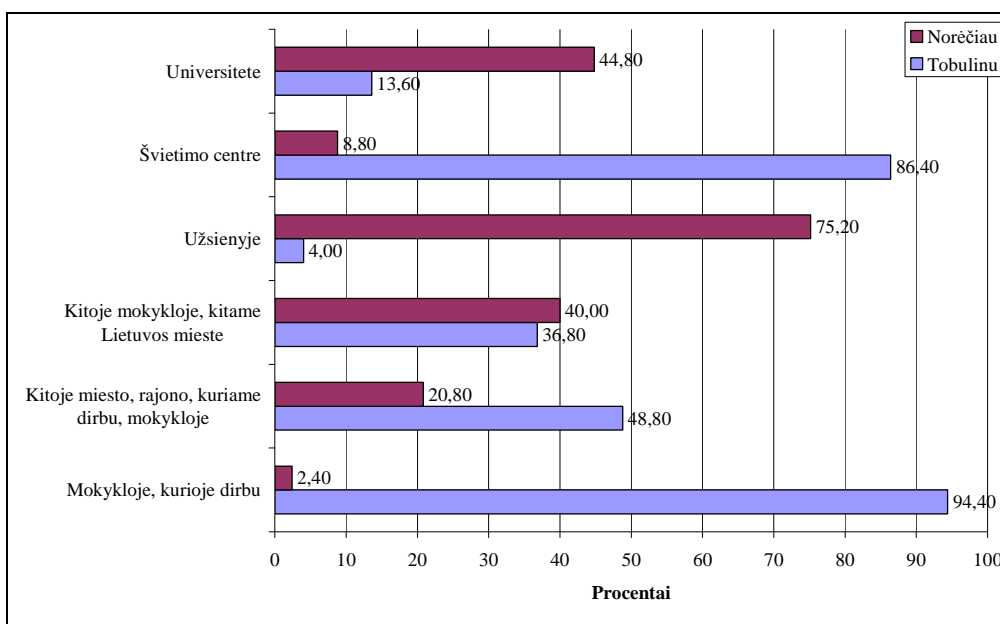
11 pav. Formos, kuriomis vyksta pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimas/is (N=125/%)

Daugiausia pedagogai tobulina savo kvalifikaciją seminaruose (93,60 proc.), kursuose (56,0 proc.), užsiima savišvieta (59,20 proc.). Mažiausiai stažuotėse (4,0 proc.), tęstiniuose mokymuose (8,80 proc.). Labiausiai viliojančios kvalifikacijos tobulinimosi formos pedagogams yra stažuotės (53,60 proc.), edukacinės išvykos (51,20 proc.), nuotoliniai mokymai (44,0 proc.), mažiausiai patrauklios kvalifikacijos tobulinimo formos yra seminarai (0,8 proc.) ir savišvieta (9,60 proc.).



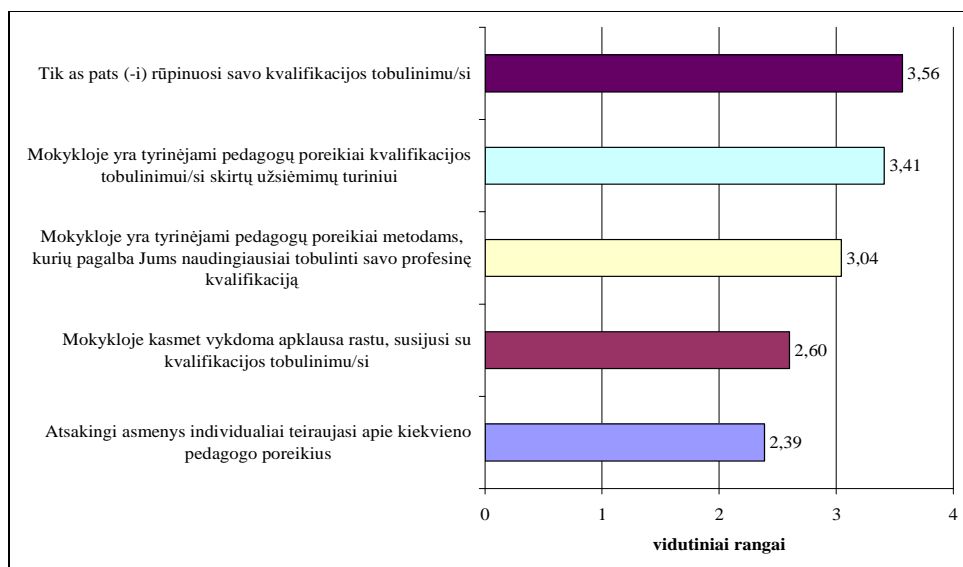
12 pav. Užsiėmimų tipai, dominuojantys pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si sistemoje (N=125/%)

Pedagogai išreiškė nuomonę, kad labiausiai tinka užsiėmimai, seminarai, kuriuose yra pateikiama teorinė dalis, derinama su praktiniu darbu užsiėmimo metu (76,42 proc. respondentų atsakė, kad šis užsiėmimo tipas patinka dažniausiai) ir mažiausiai patrauklūs kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimai yra tie, kuriuose pateikiama tik teorija, nesiejant jos su praktine veikla (78,69 proc. respondentų atsakė, kad šis užsiėmimo tipas nepatinka).



13 pav. Vietos, kuriose vyksta pedagogų kvalifikacijos tobulinimui/si, skirti renginiai (N=125/%)

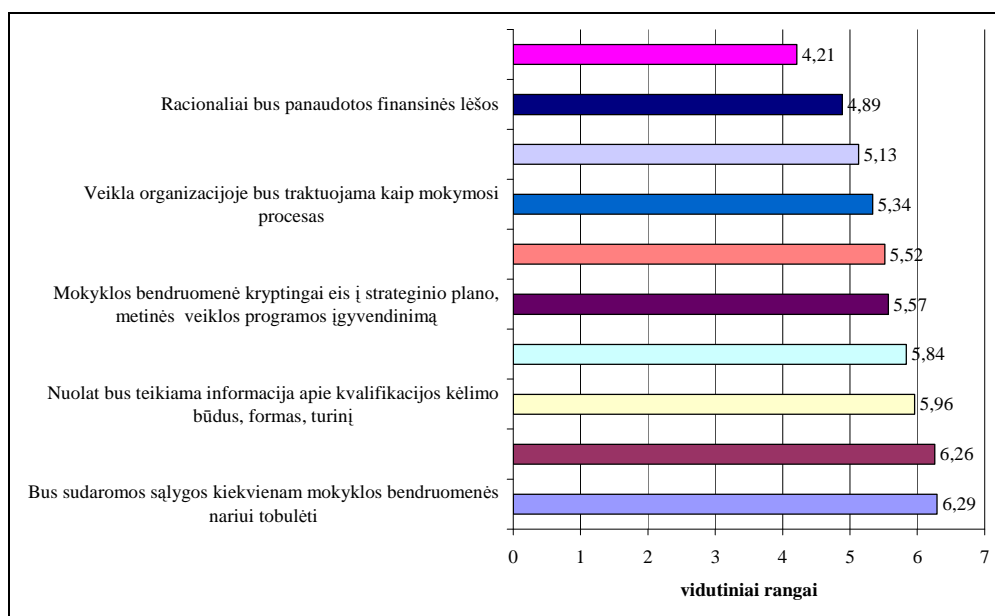
Tyrimas parodė, kad didžioji dalis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimus lanko savo mokyklose (94,40 proc.) taip pat švietimo centre (86,40 proc.). Mažiausiai tobulinasi užsienyje (4,0 proc.) ir šalies universitetuose (13,60 proc.). Tuo tarpu labiausiai pageidautina vieta tobulinti savo kvalifikaciją įvardijama užsienis (75,20 proc.) ir universitetai (44,80 proc.) ar bent jau kito miesto mokyklos (40,0 proc.). Mažiausiai patraukli vieta tobulinti kvalifikacijai yra sava mokykla (2,4 proc.), švietimo centras (8,8 proc.). Čia skirtumai tarp esamos padėties ir norimos situacijos yra ryškūs ir statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$).



14 pav. Ugdymo įstaigoje vykdoma profesinės kvalifikacijos tobulinimo proceso analizė (N=125/ vidutiniai rangai)

Pedagogai pripažįsta, kad dažniausiai jie patys rūpinasi savo kvalifikacijos tobulinimuisi (67,50 proc.). Daugiau nei pusė mokytojų (57,38 proc.) įvardijo, kad jų mokyklose yra tyrinėjami pedagogų poreikiai kvalifikacijos tobulinimui skirtų užsiėmimų turiniui, bet beveik trečdalyje mokyklų (30,25 proc.) atsakingi asmenys individualiai retai teiraujasi apie kiekvieno pedagogo poreikius. Daugiau nei du trečdaliai mokytojų pastebėjo, kad jų mokyklose yra vykdoma apklausa raštu susijusi su kvalifikacijos tobulinimusi (dažnai 35,25 proc. ir retai 35,25 proc.). 45,90 proc. pedagogų pastebi, kad jų mokyklose dažnai yra tyrinėjami pedagogų poreikiai metodams, kurių pagalba jiems naudingiausia tobulinti savo profesinę kvalifikaciją.

Friedman testu atlikta statistinė duomenų analizė parodė, kad rangavimas yra statistiškai reikšmingas ($\chi^2 = 68,653$; $p < 0,05$). Labiausiai profesinės kvalifikacijos tobulinimo procesu rūpinasi patys mokytojai, mažiausiai apie profesijos tobulinimą individualiai mokytojų poreikius aiškinasi atsakingi asmenys.



15 pav. **Pedagogų nuomonė, apie profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si proceso poveikį mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai (N=125/vidutiniai rangai)**

Labiausiai, mokytojų nuomone, tinkamai organizuotas profesinės kvalifikacijos tobulinimas, leis kiekvienam mokyklos nariui tobulėti (83,74 proc.), taip pat tai prisidės prie mokyklos kaip besimokančios organizacijos tobulėjimo (81,82 proc.). Be to, pedagogai pastebi, kad tinkamai organizuojant kvalifikacijos tobulinimo procesą mokykloje pagerės informavimas apie kvalifikacijos tobulinimo būdus, formas ir turinį (75,21 proc.) bei švietimo organizacija taps atvira ir

lanksti naujovėms (73,77 proc.). Tinkamas profesinės kvalifikacijos tobulinimo proceso organizavimas, mažiausiai turėtų įtakoti, mokymosi tapsmui mokyklos kultūros vertybe, procesui (40,16 proc.) ir racionaliam lėšų panaudojimui (56,67 proc.). Neparаметrinis Friedman testas rodo, kad šis prognozių tinkamai organizuoto pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo daromų pokyčių mokykloje rangavimas yra statistiškai reikšmingas ($\text{Chi}^2 = 94,048$; $p < 0,05$).

8 lentelė

Informacijos sklaida, apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, priklausomai nuo mokyklos tipo (N-125)

		Jums pakanka informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas		Chi ²	p
		iš dalies pakanka	pakanka		
Jūsų mokykla, kurioje dirbate yra	pradinė	15,4%	84,6%	9,239	0,026
	pagrindinė	60,3%	39,7%		
	vidurinė	61,1%	38,9%		
	gimnazija	50,0%	50,0%		

Labiausiai patenkinti gaunamu informacijos kiekiu apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes teikiančias įstaigas yra pradinių mokyklų mokytojai. Mažiausiai informacijos gauna pagrindinių ir vidurinių mokyklų mokytojai. Skirtumai tarp mokyklų yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$).

9 lentelė

Informacijos sklaida apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, priklausomai nuo vietovės (N = 125)

		Jums pakanka informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas		Chi ²	p
		iš dalies pakanka	pakanka		
Jūs dirbate mokykloje, kuri yra	kaime	56,8%	43,2%	1,139	0,286
	rajono centre	47,1%	52,9%		

Didesnis skaičius rajono mokytojų, nei kaime dirbančių, išreiškė nuomonę, kad informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas jiems pakanka, tačiau skirtumai tarp kaimo ir rajono centro mokyklų nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), todėl galime daryti išvadą, kad kaimo ir rajono centro mokyklų mokytojai yra vienodai gerai informuojami apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas.

Kvalifikacijos tobulinimo trukmė, priklausomai nuo pedagogo materialinės padėties (N = 125)

		Per mokslo metus mano kvalifikacijos tobulinimas vidutiniškai užtrunka			Chi ²	p
		0 - 5 dienas	iki 10 dienu	visada pasitaikius progai		
Kaip apibudintumėte savo materialinę padėtį?	gyvenu vargingai	44,6%	30,8%	24,6%	0,989	0,610
	kasdieninėms reikmėms užtenka	35,7%	35,7%	28,6%		

Didesnis procentas geriau gyvenančių pedagogų savo kvalifikacijos tobulinimui skiria daugiau laiko nei prasčiau savo gyvenimo sąlygas vertinančių pedagogų, tačiau kvalifikacijos tobulinimo trukmės skirtumai tarp skirtingai savo materialinę padėtį vertinančių pedagogų nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), todėl galime daryti išvadas, kad materialinė padėtis nėra tiesiogiai susijusi su kvalifikacijos tobulinimosi trukme.

Kvalifikacijos tobulinimo trukmė, priklausomai nuo asmeninės kvalifikacijos strategijos susidarymo (N = 125)

		Per mokslo metus mano kvalifikacijos tobulinimas vidutiniškai užtrunka			Chi ²	p
		0 - 5 dienas	iki 10 dienų	visada pasitaikius progai		
Ar esate susidarę asmeninę kvalifikacijos tobulinimosi strategiją	ne ir nenoriu	100,0%	0,0%	0,0%	9,890	0,042
	ne, bet noriu	40,8%	38,0%	21,1%		
	taip	28,6%	35,7%	35,7%		

Pedagogai, neturintys susidarę asmeninio kvalifikacijos tobulinimosi plano ir nematantys tikslo tokį susidaryti, savo kvalifikacijai per metus skiria iki 5 dienų. Daugiau nei pusė, pedagogų, neturinčių asmeninio kvalifikacijos tobulinimo plano, bet manantys, kad verta tokį susidaryti, per metus kvalifikacijos tobulinimui skiria iki 10 dienų (38,0 proc.) ar stengiasi dalyvauti renginiuose progai pasitaikius (21,1 proc.). Iki 10 dienų (35,7 proc.) ar progai pasitaikius (35,7 proc.) savo kvalifikacijos tobulinimui skiria ir daugiau nei du trečdaliai mokytojų, susidariusių savo kvalifikacijos tobulinimo planus. Skirtumai tarp asmeninę kvalifikacijos tobulinimo strategiją susidariusių ir nesudariusių pedagogų yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$).

Ugdymo įstaigos vertinimas, priklausomai nuo, informavimo apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, kokybės (N = 125)

		Kaip vertinate savo ugdymo institucijos pastangas siekiant užtikrinti sėkmingą personalo kvalifikacijos tobulinimą		Chi ²	p
		vidutiniškai	teigiamai		
Jums pakanka informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas	iš dalies pakanka	39,7%	60,3%	7,397	0,007
	pakanka	17,2%	82,8%		

Mokyklų, kurių pedagogai yra pakankamai informuojami apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes, pastangos yra palankiau vertinamos, nei tų, kuriose mokytojams trūksta informacijos apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes. Skirtumai tarp skirtingai vertinamų ugdymo institucijų pastangų informuoti pedagogus, apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes, yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$).

Kvalifikacijos tobulinimo trukmė, priklausomai nuo to, kaip vertinamos ugdymo įstaigos pastangos, užtikrinti personalo tobulinimąsi (N = 125)

		Per mokslo metus mano kvalifikacijos tobulinimas vidutiniškai užtrunka			Chi ²	P
		0 - 5 dienas	iki 10 dienu	visada pasitaikius progai		
Kaip vertinate savo ugdymo institucijos pastangas siekiant užtikrinti sėkmingą personalo kvalifikacijos tobulinimą	vidutiniškai	40,0%	25,7%	34,3%	2,532	0,282
	teigiamai	37,2%	39,5%	23,3%		

14 lentelėje pateikti tyrimu gauti rezultatai rodo, kad mokyklų, kuriose pedagogai yra tinkamai informuojami apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, mokytojai skiria daugiau laiko tobulinimuisi, nei prasčiau informacijos sklaida besirūpinančiose mokyklose. Skirtumai tarp skirtingai vertinamų ugdymo institucijų nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), taigi galime daryti išvadą, kad ugdymo institucijų pastangos neturi tiesioginės įtakos pedagogų profesinės kvalifikacijos trukmei.

Tyrimo metu buvo klausiama pedagogų: ką jie darytų, jeigu savo institucijoje būtų atsakingi už kvalifikacijos tobulinimą. Analizuojant pateiktas mintis, išskirtos pagrindinės kategorijos, teiginčių asmenų skaičius ir atsakymų pavyzdžiai (žr. 4 priedas) inicijuoja mintį, kad norint kaitos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kokybės procese, būtina išsami individualių poreikių, lūkesčių bei galimybių analizė, kurios iniciatoriai yra patys pedagogai, nes „Nieko nekeistų” atsakė tik du mokytojai. Patariama, mokyklos administracijos atstovams, apgalvoti lankstesnes skatinimo, sąlygų sudarymo bei motyvacijos palaikymo galimybes, atsižvelgiant į individualius poreikius ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, prioritetus. Pagrindinėmis priežastimis, trukdančiomis tobulinti savo profesinę kvalifikaciją mokytojai nurodo problemas, kylančias išvykstant ugdymo proceso metu, kai nėra kam pavaduoti dėstomo dalyko pamokų, administracijos prieštaravimus dėl pamokų praleidimo, finansus, informacijos stoką, nuobodžius teorinius užsiėmimus, aplinkinių abejingumą bei savo paties nenorą.

2.4. Pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybės vertinimas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo aspektu (kokybinis tyrimas)

Atlikas konstatuojamasis tyrimas, leido sukonkretinti teorinėje dalyje išskirtus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės rodiklius (žr. 1 lentelę), nurodant tam tikras problemines sritis, sudaryta jų vertinimo matrica. Šiame darbe yra pateiktas tik vieno rodiklio, išryškėjusio minėto tyrimo metu – „Informacijos apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą valdymas“ detalizavimas į dalinius požymius, kurie yra svarbūs siekiant analizuoti kokybę. Remiantis teorine analize bei anketinės apklausos rezultatais, išskirti trys pagrindiniai požymiai, kuriais siekta nusakyti ir įvertinti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo kokybę, tiriant informacijos, apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą, valdymo kokybę:

1. Mokykloje renkami ir sisteminami duomenys apie formalųjį pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą/si.
2. Tyrimų, apie pedagogų poreikius bei lūkesčius, susijusius su profesinės kvalifikacijos tobulinimu/si, atlikimas ir kvalifikacijos tobulinimo/si proceso konstravimas, gautų rezultatų pagrindu.
3. Informacijos prieinamumo didinimas atsižvelgiant į, pedagogų poliarizaciją (pvz.: išsilavinimą, gyvenamąją vietą, materialinę padėtį, kvalifikacinę kategoriją ir pan.) bei administracijos atliekamas funkcijas (žr. 14 lentelė).

Rodiklio “Informacijos apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą valdymas“ požymiai

1 rodiklis: Informacijos apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą valdymas		
Rodiklį detalizuojantis požymis	Požymio tikslas	Daliniai požymiai
<p><u>Informacijos paskirties blokas</u></p> <p>1. Mokykloje renkami ir sisteminami duomenys apie formalųjį pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą/si.</p>	<p>Tuo siekiama sužinoti, ar formaliosios pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si sistemos funkcionavimo situacijos žinojimas yra mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, strategijos formavimo sisteminė dalis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informacijos rinkimas yra akcentuotas mokyklos pedagogų kvalifikacijos kėlimą reglamentuojančiuose dokumentuose. 2. Informacijos rinkimas vyksta sistemaiškai, tikslingai, pagal iš anksto parengtą metodiką. 3. Pagal surinktus ir susistemintus duomenis yra koreguojama mokyklos įstatyminė bazė, siejama su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu (tai pasireiškia Pedagogų registre, Mokyklos strategijoje, Metinės veiklos plane, Kvalifikacijos tobulinimo tvarkos apraše ir kt. dokumentuose). 4. Surinkti duomenys yra laikomi, mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo dalis. 5. Pedagogų asmeninių kvalifikacijos planų rengimas yra mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, strategijos dalis. 6. Mokyklos metodinės tarybos veikla yra planuojama remiantis tyrimų rezultatais. 7. Surinkti ir susisteminti duomenys yra panaudojami mokykloje tobulinant pedagogų profesinės kvalifikacijos procesą (planavimo, formų, turinio, sklaidos ir kt. aspektais) sąsajose su mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, siekiniais.
<p><u>Informacijos turinio blokas</u></p> <p>2. Tyrimų, apie pedagogų poreikius bei lūkesčius, susijusių su profesinės kvalifikacijos tobulinimu/si, atlikimas ir kvalifikacijos tobulinimo/si proceso konstravimas gautų rezultatų pagrindu.</p>	<p>Tai leidžia vertinti formaliosios pedagogų profesinės kvalifikacijos konkrečioje ugdymo institucijoje situaciją (poreikius, lūkesčius, vyraujančias tendencijas), jai įtakos darančius veiksnius bei prognozuoti tolesnės kaitos galimybes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką. 2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo/si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos tobulinimui/si, tyrimų rezultatais. 3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus. 4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į, pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus. 5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.
<p><u>Informacijos sklaidos blokas</u></p> <p>3. Informacijos prieinamumo didinimas, atsižvelgiant į pedagogų poliarizaciją</p>	<p>Tai leidžia suinteresuotiems, kvalifikacijos tobulinimo proceso. dalyviams tarpusavyje keistis informacija, stebėti ir užtikrinti</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informacijos apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes pateikimo formos ir būdai atitinka pedagogų poliarizaciją (atsižvelgiant į individualumus pagal materialinę padėtį, turimą kvalifikacinę kategoriją, gyvenamą vietą, dėstomą dalyką ir t.t.) 2. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi renginių turinys atitinka pedagogų metakalbą ir yra suprantamas (renginių metu gaunama informacija yra suprantama).

(pvz.: išsilavinimą, gyvenamąją vietą, amžių, materialinę padėtį, kvalifikacinę kategoriją ir pan.) bei administracijos atliekamas funkcijas.	pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso plėtros tendencijas ir atstovauti konkrečios mokyklos pedagogų interesus.	3. Informacijos sklaidos priemonės yra įvairios ir veiksmingos skirtingoms pedagogų grupėms („kvalifikacijos turistams“, tiems, kuriems ištis to reikia; tiems, kurie tai daro dėl to, kad liepia ir t.t.).
		4. Yra užtikrintas pasikeitimas informacija tarp atskirų pedagoginės bendruomenės grupių (dalyvavę - nebuvusiems; administracija – pedagogams; pedagogai – mokiniam; pedagogai – tėvams ir pan.)

Tokiu pat principu, galima sukonkretinti kiekvieną požymį ir pateikti kaip iliustraciją. Atlikus išsamų detalizavimą ir jo požymių raiškos kokybinį vertinimą, toliau galima numatyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės gerinimo gaires.

Praktiniam kokybės vertinimo modelio išbandymui pasirinktas antrasis požymis „Tyrimų, apie pedagogų poreikius bei lūkesčius, susijusius su profesinės kvalifikacijos tobulinimu/si, atlikimas ir kvalifikacijos tobulinimo/si proceso konstravimas gautų rezultatų pagrindu“. Remiantis Bendrojo vertinimo modeliu (BVM; angl. CAF-Common Assessment Framework), ekspertų grupė (5 vienos mokyklos pedagogai), atrinkta dalinai atsitiktinės imties būdu, buvo pakviesta argumentuotai įvertinti, penkis dalinius požymius. Kiekvienas ekspertas, suteikdamas kiekvienam daliniui požymiui skaitinį įvertį, šalia užrašė argumentus, įrodančius skirtų balų kiekio pagrindimą (žr. 5 priedas). Tyrimo pabaigoje, grupės nariai diskutuodami, suvedė gautų vertinimų aritmetinius vidurkius ir atliko kokybinę vertinimo argumentų analizę. Kiekvieno vertintojo atsakymai buvo koduojami „E“ raidėmis ir skaičiais „1-5“ (pvz.: E1, E5 ir t.t.).

Tyrimų, apie pedagogų poreikius bei lūkesčius, susijusius su profesinės kvalifikacijos tobulinimu/si, atlikimas ir kvalifikacijos tobulinimo/si proceso konstravimas, gautų rezultatų pagrindu. Šis požymis leidžia vertinti formaliosios pedagogų profesinės kvalifikacijos, konkrečioje ugdymo institucijoje, situaciją (poreikius, lūkesčius, vyraujančias tendencijas), ją įtakojančius veiksnius bei prognozuoti tolesnės kaitos galimybes.

Ekspertai pateikė įvairius dalinių požymių vertinimus bendroje įsivertinimo matricoje, kurie dominavo nuo 0 iki 65 balų (žr. 6 priedas). Tai sudarė bendrą pasirinkto požymio vertinimų vidurkį – 37,07 balo šimtabalėje skalėje. Išvadų suvestinėje nurodytos stipriosios ir probleminės sritys bei jų sprendimo būdai (žr. 15 lentelė).

Požymio „Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planingai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką“ vertinimų suvestinė

Dalinis požymis	Stipriosios pusės	Problemos	Problemų sprendimo būdai
<p>1. Pedagoginio personalo poreikiai kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu yra planiniai, poreikiai tyrinėjami sistemingai pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.</p>	<p>Parengtas mokytojų kvalifikacijos tvarkos kėlimo tvarkos aprašas. Mokytojų tarybos posėdžiuose priimami nutarimai dėl kvalifikacijos kėlimo prioritetų mokslo metams (E1). Rengiant strateginį planą atliekama SSGG analizė, kuri nusako pagrindines kryptis kvalifikacijos kėlimui (E1). Pedagogų poreikiai atsispindi savianalizės anketose, rengiamuose klasių vadovų planuose, trumpalaikiuose mokomųjų dalykų planuose (E2), atliekant vaikų pasiekimų aprašus mokslo metų pradžioje ir pabaigoje (E4). Informacija apie pedagogų profesinę kvalifikaciją yra fiksuojama pedagogų registre (formuojama statistinė ataskaita <i>Mokykla 3</i> (E3). Organizuojant bendrus seminarus mokykloje, tiriami mokytojų poreikiai (E5). Rengiama metinė veiklos ataskaita, kurioje atsispindi kiekvieno mokytojo kvalifikacijos kėlimas kalendorinių metų eigoje (E4).</p>	<p>Pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo poreikiai nėra sistemingai tyrinėjami (grafiko ir metodikos nėra).</p> <p>Mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius vyksta nesistemingai. Dažnai tai paliekama mokytojų laisvam apsisprendimui, individualiam pasirinkimui.</p> <p>Kai kurių mokytojų noras tobulinti kvalifikaciją išryškėja, kai artėja atestacija (norint įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją) (E1-5).</p>	<p>Parengti pedagoginio personalo poreikių, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, tyrimo metodiką.</p> <p>Metodinės tarybos posėdyje aptarti mokytojo profesines, bendrąsias kompetencijas (E1-5).</p>
<p>2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo/si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos tobulinimui/si, tyrimų rezultatais.</p>	<p>Planuojama individualiai, atsižvelgiant į bendrus sprendimus, strateginį planą, metinę veiklos programą (E1). Daugelis mokytojų, susipažinę su aprašu, planuoja kvalifikacijos tobulinimą/si, atsižvelgdami į išorės vertintojų, mokyklos administracijos pateiktas rekomendacijas, rašydami savianalizės anketas, rengdami klasės vadovo, mokomojo dalyko planus, bei į asmeninius poreikius (E3). Neretai pedagogai į kvalifikacijos tobulinimosi renginius vyksta pareiškus norą, ypač, jei seminaro tema aktuali ugdymo procese ir mokytojas turi tvirtą argumentą, dėl ko jis nori dalyvauti seminare (E2).</p>	<p>Kvalifikacijos tobulinimo/si plano mokykloje nėra (E1-5).</p>	<p>Rengti individualius kvalifikacijos tobulinimo/si planus pedagoginiams darbuotojams.</p> <p>Sudaryti pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo/si planą, atsižvelgiant į poreikių tyrimo rezultatus, individualius planus, mokyklos veiklą reglamentuojančius dokumentus (E1-5).</p>
<p>3. Tyrimo rezultatais</p>	<p>SSGG analizėje įvardijamos veiklos</p>	<p>Tyrimai sistemingai</p>	<p>Poreikius,</p>

yra remiamasi sudarant mokyklos strateginį planą bei metinės veiklos programas.	kryptys (galimybės, kvalifikacijos tobulinimui/si) (E1). Laikomasi mokytojų tarybos posėdyje priimtų kvalifikacijos kėlimo prioritetų, kitų susitarimų (E2). Strateginis 2008-2013 m.m. mokyklos planas yra analizuojamas kas du metai. Mokyklos veiklos programa sudaroma metams, jis koreguojama kas mėnesį, administracijai sudarant mėnesinį veiklos planą (E3). Mokykloje sudaromi veiklos planai mėnesiui. Neįgyvendinus numatytos veiklos, ji perkeliama į kitą mėnesį (E5).	neatliekami, poreikių tyrimo metodikos nėra (E1-5).	kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, tyrti du kartus per mokslo metus (pradžioje ir pabaigoje). Atlikus mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si poreikių tyrimus, išanalizavus ir palyginus ankstesnių metų rezultatus, sudaryti individualius mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si planus, o siūlymus dėl pageidaujamų seminarų, kursų, pateikti švietimo centrums (E1-5).
4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus.) tyrimus	Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai mokykloje kartais planuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikius (E4). Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami atsižvelgiant į iš anksto užpildytas mokytojų anketas-apklausas, kurios pildomos po kiekvieno seminaro centre (E3). Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai, aktualūs vienos ar kelių institucijų mokytojams, organizuojami atsižvelgiant į parengtą mokytojų programą seminarui vesti (E5). Kartais kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai įvyksta tada, jei surenkama atitinkama grupė narių (E2). Kartais vykti į seminarus rekomenduoja administracija, kartais švietimo skyrius (E1).	Netiriamas mokytojų poreikis laiko aspektu (seminaras vyksta tada, kai gali lektorius). Dažnai kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami kalendorinių metų pabaigoje, norint išleisti sutaupytas kvalifikacijai tobulinti/s skirtas lėšas. Nežinome švietimo centro metinių veiklos planų (E1-5).	Kvalifikacijos tobulinimui/si skirtas lėšas panaudoti tolygiai mokslo metų eigoje. Glaudžiau bendradarbiauti su švietimo centru, teikiant pasiūlymus ir pageidavimus, keičiantis veiklos planais (E1-5).
5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos	Planuojami bendri tėvų susirinkimai, juose pateikiama informacija ir apie kvalifikacijos kėlimą (E1). Suplanuoti mokyklos tarybos posėdžiai, kuriuose pristatoma veiklos ataskaita, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu (E2). Mokytojų tarybos posėdžiuose, metodiniuose užsiėmimuose aptariama kokiuose seminaruose, programose mokytojai pageidauja dalyvauti (E2).	Retai, bet pasitaiko atvejų, kai mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius neišleidžiami, motyvuojant tuo, kad turėtumėm aktyviau mokytis vieni iš kitų	Vykdyti sklaidą, grįžus iš kvalifikacijos tobulinimo/si renginių. Tobulinti žmogiškųjų išteklių panaudojimą.

	Ruošiantis atestacijai, mokytojai vyksta į kursus pagal mokytojų atestacijos nuostatų reikalavimus, mokyklai davus pasiūlymus (E5).	mokyklos viduje. Ypač tai vyksta taupant lėšas (E1-5).	Mokyklai gavus pasiūlymą dalyvauti mokymuose, įvairiose programose, nagrinėjama viešai (E1-5).
--	---	--	--

Vertintojai nurodė, kad informacijos apie kvalifikaciją, jos tobulinimą/si, fiksavimas vykdomas mokytojų savianalizės anketose kiekvienų mokslo metų pabaigoje, individualiuose pedagogų aplankuose (portfelijuose), rengiantis įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, duomenų suvedimas į pedagogų registrą, į lankytų kvalifikacijos tobulinimo/si renginių registrų aplanką, viešas ataskaitų rengimas mokyklos, mokytojų tarybos bei tėvų susirinkimuose yra šios veiklos privalumai. *Tačiau, mokykloje nėra nustatyta ir reglamentuota konkrečios metodikos ar kriterijų sistemos, o kiekvienas pedagogas į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius vyksta nesistemiškai, savo nuožiūra. Kai kurių mokytojų noras tobulinti kvalifikaciją išryškėja, tik tuomet kai artėja atestacija (norint įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją).*

Visi vertintojai išskyrė kvalifikacijos tobulinimo/si plano nebuvimo problemą mokykloje. Nors dalis mokytojų, susipažinę su mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašu, bet savo kvalifikacijos tobulinimą/si planuoja tik savo suvokimu, atsižvelgdami švairiai: į strateginį planą, metinę veiklos programą, išorės vertintojų, mokyklos administracijos pateiktas rekomendacijas, rašydami savianalizės anketas, rengdami klasės vadovo, mokomojo dalyko planus, bei į asmeninius poreikius.

Pasak ekspertų, pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo/si poreikiai yra tyrinėjami, tačiau nesistemiškai, o sudarant mokyklos strateginį planą bei metinės veiklos programą remiamasi pavieniais tyrimais, bet nekryptingai. Visi institucijos mokytojai turi teisę ir galimybę profesinę kvalifikaciją tobulinti/s 5 dienas per metus (neretai tai priklauso nuo asmeninio noro tobulėti), už kurias apmoka mokykla iš kvalifikacijai tobulinti/s skirtų lėšų, tačiau pedagogai į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius vyksta nekryptingai, kartais spontaniškai. Beveik visi pedagogai į kvalifikacijos tobulinimosi renginius nusprendžia vykti, paskelbus švietimo centro planą (kiekvieno mėnesio pradžioje) ar pasiūlius mokyklos administracijai ir švietimo skyriui.

Kvalifikacijos tobulinimas/is yra mokyklos strategijos ir sistemos dalis, tačiau praktinėje veikloje trūksta kryptingumo. Atliktoje SSGG analizėje, kur įvardijamos veiklos kryptys (galimybės, kvalifikacijos tobulinimui/si) sąlygoja kvalifikacijos tobulinimo/si sritis. Tai atsispindi bendruosiuose institucijos veiklos strateginiuose dokumentuose, mokyklos prioritetuose.

Institucijoje yra mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si tvarkos aprašas, kuris reglamentuoja kvalifikacijos tobulinimo/si tikslus, uždavinius, formas ir būdus, organizavimą bei finansavimą. Nors kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai mokykloje kartais planuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikius, ypač kai surenkama atitinkama, tų pačių poreikių, grupė narių (įsigijus interaktyvią lentą, vyko seminaras mokykloje darbui su interaktyvia lenta) ar parengus programą, aktualios temos seminarui vesti, tačiau tai yra pavieniai atvejai ir nėra visos institucijos veiklos numatytos sistemos dalis. Strateginis 2008-2013 m.m. mokyklos planas yra analizuojamas kas du metai. Mokyklos veiklos programa sudaroma metams, jis koreguojama kas mėnesį, administracijai sudarant mėnesinį veiklos planą. Neįgyvendinus numatytos veiklos, ji perkeliama į kitą mėnesį. Viena iš problemų su kuria susiduria mokyklos mokytojai, kaip teigia vertintojų grupė, *yra nežinojimas švietimo centro metinių veiklos planų, todėl ekspertų nuomone, būtina glaudžiau bendradarbiauti su švietimo centru, teikiant pasiūlymus ir pageidavimus bei keičiantis veiklos planais.* Dažnai kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami kalendorinių metų pabaigoje, norint išleisti sutaupytas lėšas, todėl vienu iš tobulintinų aspektų, vertintojai pateikė administracijai, kaip tobulinimui/si skirtas lėšas panaudoti tolygiai mokslo metų eigoje.

Remiantis mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo 7.5 punktu kvalifikacijos klausimai analizuojami ir koreguojami mokytojų ir mokyklos tarybose, atsižvelgiant į esamą finansinę padėtį. Kartais diskutuojama apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijas, galimybes dalyvauti seminaruose, o sugrįžus iš kvalifikacijai skirto renginio, dažnai vykdomama sklaida mokytojų ar metodinės tarybos, SUP grupės, vaiko gerovės komisijos posėdžių metu.

IŠVADOS

Teorinis ir empirinis tyrimas patvirtino hipotezę, kad tiriant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybę galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimą.

Teorinės literatūros analizė parodė, kad:

1. Kokybės supratimas negali būti visiškai griežtai traktuojamas kaip vienintelis, nekintantis ir neginčijamas, svarbu yra tai, kas ir koku tikslu ją apibrėžia. Be to, suprantant kokybę kaip reliatyvią koncepciją, nenutrūkstamą dydį – ji visada yra ir kinta drauge su organizacija, įtakojama kiekvieno jos nario. Tai sąlygoja ne tik vidiniai (asmeniniai bei organizaciniai), bet ir išoriniai veiksniai.
2. Pedagoginės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės valdymas yra švietimo vadybinės sistemos dalis ir jis yra pavaldus bendriesiems kokybės vadybos principams. Siekiant kokybės kaitos ji būtina visose, tarpusavyje glaudžiai susijusiuose, procesuose: *planavimo, realizavimo, analizavimo ir koregavimo*.
3. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaitai svarbus kiekvieno mokytojo individualus tobulinimasis ir tobulėjimas, kurio viena iš pagrindinių įgyvendinimo formų – formalioji kvalifikacijos tobulinimo/si sistema.
4. Vadovaujantis švietimo vadybos dėsningumais, galima teigti, kad besimokančioje organizacijoje žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kokybė yra svarbus veiksnys, veikiantis visos organizacijos veiklos kokybę. Todėl kintant pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybei, kinta ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo/si kokybė. Kita vertus, mokyklos kaita daro įtaką asmens profesinės kvalifikacijos tobulinimui/si. Tai du reiškiniai, neatsiejamai, nenutrūkstamai, permanentiškai, lygiagrečiai, kintantys planavimo, vykdymo, analizavimo, koregavimo procesuose.
5. Kvalifikacijos tobulinimas/is yra tam tikra švietimo, kaip paslaugos dalis, depozitas, minėtos paslaugos kokybės tobulinimui. Tad, pedagogų profesinės kvalifikacijos kokybei matuoti gali būti taikomas adaptuotas Bendrojo vertinimo modelis³ (BVM; angl. CAF-Common Assessment Framework). Siekiant sukurti mokyklos kaitos modelį, tikslinga išskirti kvalifikacijos

³ Bendrasis vertinimo modelis (BVM): Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą, Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas, Vilnius, 2005.

tobulinimosi rodiklius, kurių raišką galima matuoti remiantis tam tikrais kriterijais: sąlygų sudarymo, proceso realizavimo ir atsižvelgiant į galutinį rezultatą.

6. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimosi kaitos kontekste, kokybės kaitai yra svarbūs šie pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi rodikliai: informacijos apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si procesą valdymas; pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso planavimas; asmenų, atsakingų už pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą/si, veikla; pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si proceso "grįžtamojo ryšio" analizė.
7. Kadangi mokyklos, kaip besimokančios organizacijos veiklos kokybės kaitai yra svarbus kiekvienas jos narys, tai pedagogų, administracijos darbuotojų įtraukimas į kvalifikacijos tobulinimo/si proceso kokybės vertinimą, yra demokratiškumą atliepiantis reiškinys, svarbus tiek ugdymo procesui, tiek ir pačios ugdymo institucijos valdymui.

Pedagogų formalios kvalifikacijos tobulinimo/si konstatuojamasis tyrimo išvados:

8. Konstatuojamasis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si tyrimas leido sukonkretinti teorinėje darbo dalyje išskirtus pedagogų formalios kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės rodiklius, išryškinant jiems būdingus su pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybe susijusius požymius bei sukonkretinti juos daliniais požymiais.
9. Tyrimas parodė, kad kaimo ir rajono centro mokyklų mokytojai yra vienodai informuojami apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas. Daugiau informacijos apie kvalifikacijos tobulinimosi galimybes ir renginius mokytojai norėtų sulauki iš regioninio švietimo centro ir savivaldybės švietimo skyriaus. Tinkamai informacijos sklaida besirūpinančiose mokyklose, pedagogai skiria daugiau laiko tobulinimuisi.
10. Pedagogai, kvalifikacijos tobulinimo procese dažniausiai tobulina kompetencijas, susijusias su atskiru mokomuoju dalyku, mažiau dėmesio skirdami bendrųjų kompetencijų ugdymui, kurios yra svarbi sudėtinė visų dalykinių kompetencijų dalis.
11. Didžioji dalis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimus lanko savo mokyklose ir švietimo centre, bet pageidautina vieta tobulinti savo kvalifikaciją įvardijama užsienio ugdymo institucijos ir universitetai ar bent jau kito miesto mokyklos, pagrįsdami tokį atsakymą gerosios patirties sklaida platesniame bendraminčių rate.
12. Pagrindinėmis priežastimis, trukdančiomis tobulinti savo profesinę kvalifikaciją mokytojai nurodo problemas, kylančias išvykstant ugdymo proceso metu, kai nėra kam pavaduoti dėstomo dalyko pamokų, finansus, informacijos stoką, nuobodžius teorinius užsiėmimus, aplinkinių abejingumą, sveikatą bei savo paties nenorą.

13. Ne visuomet mokytojų poreikiai sutampa su mokyklos administracijos interesais, todėl išsami individualių poreikių, lūkesčių bei galimybių analizė būtina, norint numatyti gaires į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės proceso, gerinimą.
14. Vienas iš svarbesnių, negatyviai veikiančių formalios kvalifikacijos kokybę veiksnių, yra tai, kad nepakankamai yra tyrinėjami ir analizuojami pedagogų poreikiai kvalifikacijos tobulinimo/si turiniui, formoms, metodams, nėra užtikrinta informacijos sklaida apie tobulinimo/si galimybes, renginius (daugiau sužino savo iniciatyva), pedagogai mano, kad mokykla nepakankamai skiria dėmesio jų kvalifikacijos tobulinimui/si.

Pedagogų formalios kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės vertinimo modelio išbandymo išvados:

15. Pedagogų formalios kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės vertinimo modelio išbandymas parodė, kad kokybės vertinimas yra sudėtingas, daug pastangų reikalaujantis procesas, į kurį svarbu įtraukti visas kvalifikacijos tobulinimo/si konkrečioje ugdymo institucijoje suinteresuotas puses.
16. Atlikus kokybinį tyrimą išryškėjo tai, kad aiškios kvalifikacijos tobulinimo strategijos nebuvimas mokykloje yra vienas iš pagrindinių, pedagoginės profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si proceso trūkumų, turinčių įtakos mokyklos, kaip besimokančios organizacijos veiklai.
17. Išryškėjo ir tai, kad pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo poreikiai nėra sistemingai tyrinėjami (grafiko ir metodikos nėra), tai įtakoja praktinės veiklos kryptingumą. Taip pat mokykloje nėra kvalifikacijos tobulinimo/si plano, o sudarant mokyklos strateginį planą bei metinės veiklos programą remiamasi tik epizodinių tyrimų rezultatais. Tai turi įtakos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si bei mokyklos, kaip besimokančios organizacijos veiklos kokybei.
18. Atlikus kiekvieno dalinio požymio individualų ekspertinį vertinimą, svarbu juos apibendrinti bendru sutarimu, dalyvaujant uždaroje diskusijoje. Tai atliekant, svarbu išskirti stipriausias požymio raiškos puses, problemines sritis bei numatyti galimybes problemoms spręsti.

REKOMENDACIJOS

1. Formuoti pedagogams nuostatą, kad jie, kiekvienas, yra svarbūs mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tapsmui, o jų profesinės kvalifikacijos tobulinimas/is yra pagrindinis kriterijus ne tik asmeninės profesinės veiklos efektyvinimui, bet ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kokybiškam funkcionavimui.
2. Mokyklose ugdyti veiklos kokybės vertinimo kultūrą, kuri būtų grindžiama pasitikėjimu, tolerancija kitokiam požiūriui, atvirumu ir konstruktyvia kritika.
3. Mokyklose tobulinti personalo kvalifikacijos tobulinimo/si sistemą, remiantis sistemingais esamos kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės tyrimais. Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę, tyrimuose taikyti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius tyrimo metodus.
4. Atlikus mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si poreikių tyrimus, išanalizavus ir palyginus ankstesnių metų rezultatus, pedagogams siūlyti sudaryti individualią kvalifikacijos tobulinimo/si strategiją ir planus. Mokyklos turėtų aktyviau teikti savo pasiūlymus švietimo centrams dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si kokybės gerinimo.
5. Asmenims, atsakingiems už kvalifikacijos tobulinimo kokybę mokykloje, didesnę dėmesį skirti informacijos, apie profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si galimybes, sklaidai.
6. Mokyklos administracijos atstovai turėtų skatinti pedagogų motyvaciją dalyvauti kvalifikacijos tobulinime/si, sudaryti palankesnes sąlygas juose dalyvauti (pavaduoti mokytoją ugdymo proceso metu, finansuoti užsiėmimus, siūlyti juos organizuoti mokinių atostogų metu, parinkti patrauklesnes kvalifikacijos tobulinimo/si formas ir t.t.), atsižvelgiant į individualius poreikius ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, prioritetus.
7. Aktyvinti Skatinti pedagogus viešinti gerąją kvalifikacijos tobulinimo/si patirtį, dalintis ja, įgytą kvalifikavimo/si renginiuose keičiantis ja ne tik mokyklos viduje, bet ir tarp institucijų.

LITERATŪRA

1. Beresnevičienė D. (2000). *Suaugusiųjų švietimo psichologiniai aspektai. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai*. Straipsnių rinkinys. Kaunas: VDU.
2. Beresnevičienė D. (1995). *Nuolatinis mokymasis Lietuvoje. Psichologiniai pagrindai*. Vilnius.
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužo leidykla.
4. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lekavičienė V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakaluro, magistro, specialiųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
5. Bubelienė D. (2006). Laiko reikšmingumas mokytojo vaidmenų kaitos kontekste. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (11).
6. Bukantaitė D. (2005). *Besimokančios organizacijos diegimo tinklinėje organizacijoje modeliavimas*. Daktaro disertacija. [Rankraštis]. Kaunas: VDU.
7. Česnulevičienė B., Lakis J. (2002). *Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. Viešoji politika ir administravimas*, (2). Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
8. Čiužas R., Briedis M., Adaškevičienė V. (2005). Europinės švietimo dimensijos kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi veiksnys Lisabonos strategijos kontekste. *Mokytojų ugdymas*, 4, p. 16-23.
9. Davidavičius M., Pocius A. ir kt. (1998). *Darbo rinkos terminai ir sąvokos*. Vilnius: Agora.
10. Davies B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
11. Dermo J., 2009. E-assessment and the student learning experience: A survey of student perceptions of e-assessment. *British Journal of Educational Technology*, Vol 40 No 2 2009 203–214.
12. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
13. Drukeris P. F. (2009). *Diukerio mokymo pagrindai*. Kaunas: UAB Rgrupė.
14. Foley G. (2007). *Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais*. Vilnius: Kronta.
15. Giedraitienė L., Pocevičienė R. (2008). *Pedagogų metodinės veiklos mokykloje kokybės matmenys nuolatinio profesinių kompetencijų tobulinimo vyksme*. Knyga: Švietimo kokybės gerinimas. Kaunas: VDU.

16. Gimžauskas G. (2011). Projektas „Lyderių laikas“. Gintaras Steponavičius: linkiu pasinaudoti laikmečio teikiamomis galimybėmis. [Žiūrėta 2011.02.19]. Švietimo aprūpinimo centras; prieiga per internetą: <http://portalas.emokykla.lt/naujienos/Puslapiai/Naujiena4379.aspx>
17. Ginevičius R., Sūdžius V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
18. Glickman C. D. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Vilnius: UAB Sapnų sala
19. Gusčinskienė J. (2008). *Organizacijų sociologija*. Kaunas.
20. Guskey Th. R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Klaipėda: Garnelis.
21. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius, ISBN 9986-16-107-X.
22. Jacikevičius A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
23. Janiūnaitė B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas: monografija*. Kaunas.
24. Jucevičienė P. (1998). *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui*. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai*. Vilnius: Technologija, 1 (22), p. 44-51.
26. Jucevičienė P. (2005). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
27. Jurašaitė-Harison E. (2006). Pedagoginės kompetencijos: apibrėžimai, modeliai ir raiška. *Žvirblių takas*, 2, p. 7-17.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
29. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
30. Kauzonienė, S. (2007). Ar galima numatyti ekonominius pokyčius? [interaktyvus] [žiūrėta 2010-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.kauzoniene.lt/mediabank/ekonomika%201.pdf>.
31. Knowles M. S., Swanson A. ir kt. (2007). *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*. Vilnius: Danielius.
32. Kudokienė N., Juodaitytė A. (2006). Vaikų ir suaugusiųjų mokymosi kultūrų samprata.
33. Kontekstualizavimasis šiuolaikinėje mokykloje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (8), p. 35-42.
34. *Kvalifikacijų analizės vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti* (2003). Vilnius: Agora.
35. Landsbergienė A. (2007). Apie L. Duoblienės knygos „Šiuolaikinė ugdymo filosofija“ aktualumą. *Acta Pedagogica vilmensia*, (18) ISSN 1392–5016.
36. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. Kaunas: VDU leidykla.
37. *Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos. Gairės. Projektas 2003-2012*.

38. Longworth N. (2007). *Mokymosi visą gyvenimą praktika Švietimo kaita XXI amžiuje*. Vilnius: Kronta.
39. Markvaldienė G. (2007). Kolegijos tapimo besimokančia organizacija galimybių analizė. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (13), p. 152-169. Klaipėda: Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija.
40. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU leidykla.
41. Merkys G. (2006). XXI a. iššūkiai Lietuvos mokytojui. Esė. *Mokytojų ugdymas*, 6.
42. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). [Žiūrėta 2010-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc>
43. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. [Žiūrėta 2010-02-11]. Prieiga per internetą: http://www.lssic.lt/alevel/pictures/.../mokym_vis_a_gyven_strateg.doc
44. Narkevičienė, B. Lyderius auginame mes visi. [Žiūrėta 2011.02.09]. Prieiga per internetą: <http://www.nmakademija.lt/spauda-apie-mus/brone-narkeviciene-lyderius-auginame-mes-visi/>
45. Neal Strudler N., 2010. Perspectives on Technology and Educational Change. *Journal of Research on Technology in Education*. Vol. 42, No. 3, p. 221–229.
46. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas. Vilnius (2007). [Žiūrėta 2011.04.02]. Prieiga per internetą: http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf
47. Patarimai rengiantiems mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo programas. Mokytojų kompetencijos centras. (2008)
48. Poviliūnas A. (2009). Tarp dviejų pradžių, [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://politika.osf.lt/svietimas/santraukos/tarpdviejupradziu.htm>>
49. Pundzienė A., Dienys V. (2003). Darbas ir mokymasis: darbo pasaulio ir švietimo sąveikos pobūdžio kaita. [Žiūrėta 2010-03- 30]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/alearning2003/I%20Dalis/LT/pundziene_lt_geras.doc>
50. Senge P. (2008). *Besimokanti mokykla*. Vilnius: Versa.
51. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
52. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kauno technologijos universitetas.
53. Lietuvos Respublikos statistikos įstatymas (Žin., 2010, Nr. I-270) [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011-04-11]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=371719

54. Šermukšnytė L. (1998). *Švietimo sistemos vertinimo kriterijai*. Knyga: Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo organizavimui. Kaunas: Technologija, p. 184-196.
55. *Švietimo gairės* (2003). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
56. Taylor S., Rizvi F., Lingard B., Henry M. (1997). Working with against globalizacion in education, [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą:
<http://www.culture.lt/lmenas/?st_id=1732>
57. Targamadžė V., Prakapas R. (2008). Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. *Acta Pedagogica vilmensia*, (21), p. 89-100.
58. Ticht M. (2007). *Kertinės suaugusiųjų švietimo mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta.
59. Trakšėlys K., (2008) Mokytojų požiūris į profesinius reikalavimus. ISSN 1392-0340. *Pedagogika*, 92, p. 7.
60. Tijūnelienė O. (2000). *Mokytojo autoriteto samprata Lietuvoje (1918 -1940)*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla.
61. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
62. Valkaitienė B. (2004). Profesinės kompetencijos ir pedagogo kvalifikacija: mokytojų požiūris. Švietimo vadyba reformos erdvėje. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 1, p. 128-133.
63. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.

ANKETA PEDAGOGAMS

Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto magistrantai siekia išsiaiškinti ką apie pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si kokybę manote Jūs.

Anketa yra anoniminė. Joje nėra „teisingų“ ir „neteisingų“ atsakymų. Jums reikėtų išsirinkti ir pažymėti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindėtų Jūsų nuomonę.

Dėkojame ir linkime sėkmės !

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: **V**

1. Jūs esate:	2. Jūsų amžius:	3. Jūsų šeimyninė padėtis:
<input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras	<input type="checkbox"/> iki 26 metų <input type="checkbox"/> 26-30 metų <input type="checkbox"/> 31-35 metai <input type="checkbox"/> 36-40 metų <input type="checkbox"/> 41-45 metai <input type="checkbox"/> virš 50 metų	<input type="checkbox"/> vedęs, ištekėjusi <input type="checkbox"/> nevedęs, nesusituokusi <input type="checkbox"/> išsiskyręs, išsituokusi

4. Jūsų išsilavinimas:	5. Jūsų turima kvalifikacinė kategorija:
<input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis koleginiis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> studijuoju	<input type="checkbox"/> neatestuotas mokytojas <input type="checkbox"/> mokytojas <input type="checkbox"/> vyresnysis mokytojas <input type="checkbox"/> mokytojas metodininkas <input type="checkbox"/> mokytojas ekspertas

6. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	7. Kaip apibūdintumėte savo materialinę padėtį?
<input type="checkbox"/> iki 5 metų <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16-20 metų <input type="checkbox"/> 21 metai ir daugiau	<input type="checkbox"/> gyvenu turtingai <input type="checkbox"/> gyvenu pasiturinčiai, bet be prabangos <input type="checkbox"/> kasdieninėm reikmėm užtenka, bet gana sunkiai <input type="checkbox"/> gyvenu vargingai

8. Jūsų mokykla, kurioje dirbate yra (pagrindinė darbovietė):	9. Jūs dirbate mokykloje, kuri yra :

<input type="checkbox"/> gimnazija <input type="checkbox"/> vidurinė <input type="checkbox"/> pagrindinė <input type="checkbox"/> pradinė	<input type="checkbox"/> kaime <input type="checkbox"/> rajono centre
--	--

10. Pažymėkite tik tris, Jūsų nuomone, Jums svarbiausius dokumentus, kuriais vadovaujatės planuodami savo kvalifikacijos tobulinimą.

- 2003–2012 metų Valstybinę švietimo strategiją
- savivaldybės strateginį plėtros planą
- mokyklos strateginį planą
- mokyklos metinę veiklos programą
- mokyklos kvalifikacijos tobulinimosi planą
- neformaliojo švietimo koncepciją

11. Kas Jus informuoja apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo galimybes, renginius (įvertinkite po du Jums tinkamiausius atsakymų variantus iš kiekvieno stulpelio (*informuoja* ir *norėčiau, kad informuotų*)?

Eil. Nr.	Teiginys	Informuoja	Norėčiau, kad informuotų
1.	Randu informaciją pats(-i) (internete, spaudoje)		
2.	Kolega iš mokyklos, kurioje dirbu		
3.	Kolega iš kitos mokyklos		
4.	Direktorius/ administracija		
5.	Savivaldybės švietimo skyrius		
6.	Regioninis švietimo centras		
7.	Kita ...		

12. Įvertinkite, ar Jums pakanka informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes teikiančias įstaigas (įvertinkite pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą):

- Pakanka Iš dalies pakanka Nepakanka

13. Mano pasirinkimą dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose nulemia (įvertinkite visus teiginius pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą)?

Eil. Nr.	Teiginys	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
1.	Asmeninė motyvacija, noras tobulėti			
2.	Mokyklos strateginiame plane, metinėje veiklos programoje išskirti prioritetai			
3.	Siekimas įgyti kvalifikacinę kategoriją			
4.	Mokyklos administracija			
5.	Metodinės grupės pirmininkas			
6.	Konkurencija			
	Kita ...			

14. Per mokslo metus mano kvalifikacijos tobulinimas vidutiniškai užtrunka (įvertinkite pasirinkdami Jums tinkamiausią atsakymo variantą):

- 0-5 dienas iki 10 dienų visada, pasitaikius progai

15. Kaip vertinate savo ugdymo institucijos pastangas, siekiant užtikrinti sėkmingą personalo kvalifikacijos tobulinimą (pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą):

- teigiamai vidutiniškai neigiamai

Kodėl pasirinkote tokį vertinimą (parašykite argumentus)?

16. Ar esate įgiję papildomą pedagogo specializaciją (specialiojo pedagogo, logopedo, kito mokomojo dalyko ir kt.) (pažymėkite sau tinkančius atsakymo variantus?)

Eil. Nr.	Teiginys	Atžyma
1.	Esu įgijęs (-usi) papildomą pedagogo specializaciją	
2.	Nesu įgijęs (-usi), bet studijuojau	
3.	Nesu įgijęs (-usi), bet manau, kad reikėtų įgyti	
4.	Nesu įgijęs (-usi) ir manau, kad nereikia įgyti	
5.	Parašykite kokią papildomą pedagogo specializaciją norėtumėte įgyti	

17. Grįžęs iš kvalifikacijos tobulinimosi užsiėmimų Jūs dažniausiai (sužymėkite pagal svarbą nuo 1 (mažiausiai) iki 4 (daugiausiai)). Vertinimai kartotis negali.

Eil. Nr.	Teiginiai	Vertinimas (nuo 1 iki 4)
1.	Vykdaus sklandžiai mokytojų tarybos posėdžiuose	
2.	Vykdaus sklandžiai metodinių grupių susirinkimuose	
3.	Informacija dalinuosi tarpusavyje su kolega	
4.	Sklandžiai nevykdaus, bet žinias pritaikau savo praktinėje veikloje	

18. Kokias kompetencijas Jūs ugdote kvalifikacijos tobulinimo metu (pažymėti tik po tris Jums svarbiausias abiejuose stulpeliuose – ugdau ir norėčiau ugdyti)?

Eil. Nr.	Kompetencija	Ugdau	Norėčiau ugdyti
1.	Gebėjimas paaiškinti šalies konstitucinės demokratijos teoriją ir praktiką		
2.	Gebėjimas gerbti ugdytinių socialinį, kultūrinį, kalbinį ir etninį tapatumą		
3.	Gebėjimas mokyti mokinius vadovaujantis bendražmogiškomis vertybėmis		
4.	Informacinių technologijų naudojimo		
5.	Ugdymo/si aplinkų kūrimo		
6.	Dalyko turinio planavimo ir tobulinimo		
7.	Mokymo/si proceso valdymo		
8.	Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo		

9.	Komunikacinė ir informacijos valdymo		
10.	Bendravimo ir bendradarbiavimo		
11.	Reflektavimo ir mokymosi mokyti		
12.	Mokytojo dalykinės žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio kontekste/srityje.		

19. Ar esate susidarę asmeninę kvalifikacijos tobulinimosi strategiją (pasirinkite Jums **tinkamiausia** atsakymo variantą):

- taip, esu ne, bet norėčiau tokią susidaryti ne ir nenorėčiau
 apie tokią negirdėjau

20. Nuo ko, Jūsų nuomone, priklauso sėkmingas pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas?

--

21. Kurios sritys, tobulinant savo kvalifikaciją, skiriate didžiausią dėmesį (išsirinkite ir pažymėkite **tik penkias** Jums svarbiausias):

Eil. Nr.	Sritis	Atžy- ma	Eil. Nr.	Sritis	Atžy- ma
1.	Ugdymo tikslai		9.	Vertinimas	
2.	Ugdymo turinys		10.	Mikroklimatas	
3.	Ugdymo metodai		11.	Socialinė aplinka	
4.	Diferencijavimas ir individualizavimas		12.	Mokytojų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas	
5.	Pamokos uždavinio formulavimas		13.	Vadyba	
6.	Mokymosi motyvacija		14.	Švietimo sistemos struktūra	
7.	Mokytojo ir mokinio dialogas		15.	Švietimo politika	
8.	Mokinių mokymas savarankiškai mokyti		16.	Ugdymo inovacijos	
	Kita (parašykite)				

22. Kokiomis formomis dažniausiai ir kokiomis Jums yra naudingiausiai tobulinti savo kvalifikaciją (pažymėti **tik po tris** Jums svarbiausias abiejuose stulpeliuose – *tobulinu* ir *norėčiau tobulinti*)?

Eil. Nr.	Formos	Tobulinu	Norėčiau tobulinti
1.	Kursai		
2.	Seminaras		
3.	Konferencija		
4.	Stazuotė		
5.	Tęstiniai mokymai		
6.	Edukacinė išvyka		
7.	Savišvieta		
8.	Nuotolinis mokymas		
9.	Kita ...		

23. Kokio tipo užsiėmimai Jums būtų naudingiausi (įvertinkit kiekvieną teiginį pasirinkdami Jums tinkamiausią vertinimo variantą)?

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Galbūt	Nesutinku
1.	Man dažniausiai patinka tokie, kuriuose pateikiama tik teorija			
2.	Man dažniausiai patinka tokie, kuriuose pateikiama teorija + praktinis darbas užsiėmimo metu			
3.	Man dažniausiai patinka tokie, kuriuose pateikiama teorija + praktinis darbas užsiėmimo metu + savarankiškas darbas (namuose)			
4.	Man dažniausiai patinka tokie, kuriuose pateikiama teorija + praktinis darbas užsiėmimo metu + savarankiškas darbas + grįžtamasis ryšys (vertinimas)			

24. Įvardinkite tris pagrindines priežastis, kurios jums trukdo tobulinti savo profesinę kvalifikaciją

1.	
2.	
3.	

25. Kur pedagogų profesinė kvalifikacija tobulinama (įvertinkit teiginius ir kiekviename stulpelyje pažymėkite ***tik po tris*** sau labiausiai tinkamus atsakymo variantus)?

Eil. Nr.	Teiginys	Tobulinu	Norėčiau
1.	Mokykloje, kurioje dirbu		
2.	Kitoje miesto, rajono, kuriame dirbate, mokykloje		
3.	Kitoje mokykloje kitame Lietuvos mieste		
4.	Užsienyje		
5.	Švietimo centre		
6.	Universitete		
7.	Kitur (parašykite)		

26. Ar mokykloje yra analizuojama pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimosi procesas, jo kaita (įvertinkit kiekvieną teiginį pasirinkdami Jums tinkamiausią vertinimo variantą)?

Eil. Nr.	Teiginiai	Dažnai	Retai	Beveik niekada
1.	Mokykloje yra tyrinėjami pedagogų poreikiai metodams, kurių pagalba Jums naudingiausiai tobulinti savo profesinę kvalifikaciją			
2.	Mokykloje yra tyrinėjami pedagogų poreikiai kvalifikacijos tobulinimui/si skirtų užsiėmimų turiniui			
3.	Mokykloje kasmet vykdoma apklausa raštu, susijusi su kvalifikacijos tobulinimu/si			
4.	Atsakingi asmenys individualiai teiraujasi apie kiekvieno pedagogo poreikius			
5.	Tik aš pats (-i) rūpinuosi savo kvalifikacijos tobulinimu/si			

27. Ką, Jūsų nuomone, keičia tinkamai organizuotas pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimas (įvertinkit kiekvieną teiginį pasirinkdami Jums tinkamiausią vertinimo variantą)?

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
1.	Mokyklos bendruomenės nariai nuolat bendradarbiaus			
2.	Mokyklos bendruomenės nariai bus įtraukti į mokyklos veiklos planavimą			
3.	Mokyklos bendruomenė kryptingai eis į strateginio plano, metinės veiklos programos įgyvendinimą			
4.	Bus sudaromos sąlygos kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui tobulėti			
5.	Veikla organizacijoje bus traktuojama kaip mokymosi procesas			
6.	Švietimo organizacija taps atvira ir lanksti naujovėms			
7.	Mokymasis taps organizacijos kultūros vertybe			
8.	Racionaliai bus panaudotos finansinės lėšos			
9.	Nuolat bus teikiama informacija apie kvalifikacijos kėlimo būdus, formas, turinį			
10.	Jūsų kvalifikacijos kaita turi įtakos mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulėjimui			

28. Jeigu Jūs savo institucijoje būtumėte atsakingas už pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, kokius darbus pirmiausia reikėtų padaryti?

DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

Kvalifikacijos tobulinimo/si proceso raiška valstybiniuose, savivaldybės, institucijų dokumentuose

TEISĖS AKTAI			
Valstybinis lygmuo (1)		Savivaldybės (steigėjo) lygmuo (2)	Institucinis (mokyklos) lygmuo (3)
Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2007-03-29 Nr. ISAK-556)		Kazlų Rūdos savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų tvarkos aprašas ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas (2007-12-20 Nr. TS 7-205)	Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašas (2008-01-22 Nr. V-49-(1.20))
Kategorija	PLANAIVIMAS		
Subkategorija	TEKSTAI		
	1	2	3
Bendradarbiavimas su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis	„bendradarbiaujant su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, teikti joms siūlymus ir pageidavimus dėl kvalifikacijos tobulinimo organizavimo“	„bendradarbiauja su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, teikia joms siūlymus ir pageidavimų dėl kvalifikacijos tobulinimo organizavimo“	„pagal bendrąjį planą, mokykloje numatomi rengti, bendradarbiaujant su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, 1-2 seminarai, aktualūs daugumai mokytojų“
Kvalifikacijos tobulinimo tvarkos parengimas	„nusistato <...> kvalifikacijos tobulinimo tvarką“	Nusistatyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo tvarką	„tvarka parengta vadovaujantis 2007-03-29 švietimo mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-556 bei Kazlų Rūdos savivaldybės tarybos 2007-12-20 sprendimu Nr. TS 7-205“
Kvalifikacijos tobulinimo planų parengimas	„rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo planus“	„rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo planus“	„kvalifikacijos tobulinimas planuojamas ir vykdomas dviem kryptimis: bendras kvalifikacijos kėlimas siejamas su mokyklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu; individualus mokytojo kvalifikacijos tobulinimas siejamas su atestacijos rekomendacijomis, dalyko specifika“; „bendras kvalifikacijos tobulinimo/si planas rengiamas rugsėjo mėnesį, atsižvelgiant į mokyklos metinės veiklos programos tikslus ir, reikalui esant koreguojamas“
Pedagogų poreikių tenkinimas kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu	„gali teikti siūlymų išvardytoms institucijoms <...> apie kvalifikacijos tobulinimo kryptis, tematiką, būdus“	„gali teikti siūlymų <...> išvardytoms institucijoms apie kvalifikacijos tobulinimo kryptis, tematiką, būdus“	„mokyklos administracija gali rekomenduoti ar pasiūlyti mokytojui ar komandai vykti į kvalifikacijos tobulinimo/si renginį, susijusį su mokyklos veikla ar strateginiais tikslais“

	asmuo „renkasi kvalifikacijos tobulinimo būdą, programas, laiką, derina savo kvalifikacijos tobulinimo poreikių tenkinimą su mokyklos tikslais, poreikiais, vadovų rekomendacijomis ir mokykloje sudarytais kvalifikacijos tobulinimo planais“	asmuo „renkasi kvalifikacijos tobulinimo būdą, programas, laiką, derina savo kvalifikacijos tobulinimo poreikių tenkinimą su mokyklos tikslais, poreikiais, vadovų rekomendacijomis“	Asmuo „rugsėjo mėnesį rengia individualius kvalifikacijos tobulinimo/si planus metams, juos aptaria metodinėje taryboje“
Kategorija	REALIZAVIMAS		
Subkategorija	TEKSTAI		
	1	2	3
Aukštos švietimo kokybės užtikrinimas	„sudaryti sąlygas ir skatinti <...>įgyti ir plėtoti savo kompetencijas, siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę“	„sudaryti sąlygas ir skatinti Kazlų Rūdos savivaldybės mokyklų <...> mokytojus įgyti ir plėtoti savo kompetencijas, siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę“	„sudaryti sąlygas ir skatinti mokyklos <...> mokytojus įgyti ir plėtoti savo kompetencijas, siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę“
	„skatinti, kad <...> kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus aktyviai taikytų savo praktinėje veikloje, ir didinti jų atsakomybę už ugdymo kokybę“	„skatinti, kad Kazlų Rūdos savivaldybės mokyklų <...>mokytojai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus aktyviai taikytų savo praktinėje veikloje, ir didinti jų atsakomybę už ugdymo kokybę“	„skatinti, kad mokyklos <...>mokytojai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus aktyviai taikytų savo praktinėje veikloje, ir didinti jų atsakomybę už ugdymo kokybę“
Finansavimas	„užtikrina mokinio krepšelio ir kitų lėšų, skirtų kvalifikacijai tobulinti, racionalų panaudojimą“	„užtikrina mokinio krepšelio ir kitų lėšų, skirtų kvalifikacijai tobulinti, racionalų panaudojimą“	„racionaliai naudoti kvalifikacijai tobulinti skirtas lėšas;“ „į tos pačios programos seminarą vyksta 1-2 mokytojai“
	„naudojasi mokinio krepšelio, steigėjo teikiamomis galimybėmis kvalifikacijai tobulinti teisės aktų nustatyta tvarka“	„naudojasi mokinio krepšelio, steigėjo teikiamomis galimybėmis kvalifikacijai tobulinti teisės aktų nustatyta tvarka“	„mokama už 5 seminarų dienas per mokslo metus. Esant pakankamai lėšų, metodinei tarybai pritarus, šis skaičius gali būti padidinamas. Trūkstant lėšų – kvalifikacijos kėlimas gali būti finansuojamas iš dalies, pinigus skirstant proporcingai, dirbančių pagrindinėje darbovietėje, skaičiui“
		„mokyklos mokinio krepšelio lėšas apskaito atskirai nuo kitų veiklų ir teikia Kazlų Rūdos savivaldybės administracijos Finansų skyriui ataskaitas Administracijos direktoriaus nustatyta tvarka ir terminais“	„apie skirtas lėšas kalendorinių metų pradžioje mokyklos direktorius informuoja mokyklos bei mokytojų tarybas“
Dalyvavimo apskaita	„vykdo dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose apskaitą“; asmuo „atsiskaito už savo	„vykdo dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose apskaitą“	„vykstantys į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius registruojasi pas sekretorę, esančiąme registru aplanke“

	<i>kvalifikacijos tobulinimą – pagal mokykloje nustatytą kvalifikacijos tobulinimo tvarką“</i>		
Kategorija	ANALIZAVIMAS IR KOREGAVIMAS		
Subkategorija	TEKSTAI		
	1	2	3
Įgytų kompetencijų pritaikymo analizė, praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti	<i>„analizuoja, kaip <...> kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas kompetencijas pritaiko savo praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti“</i>	<i>„analizuoja, kaip <...> kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas kompetencijas pritaiko savo praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti“</i>	<i>„grįžę iš kvalifikacijos tobulinimo/si renginių, atsiskaito metodinės tarybos arba artimiausiame mokytojų tarybos posėdyje“</i>
		<i>„plėtoti profesinį bendradarbiavimą ir gerosios darbo patirties sklaidą“</i>	<i>„plėtoti profesinį bendradarbiavimą ir gerosios darbo patirties sklaidą“</i>
	<i>„tiria <...> kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir nustato prioritetus“</i>	<i>„tiria <...> kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir nustato prioritetus“</i>	<i>„kvalifikacijos tobulinimas mokykloje vykdomas atsižvelgiant į metinę veiklos programą, strateginį planą bei pagal neformaliojo švietimo kvalifikacijos tobulinimo programas, savišvietą“</i>

NEATESTUOTŲ PEDAGOGŲ SKAIČIUS PAGAL AMŽIŲ (2009-2010 m.m.)

Neatestuotų	Amžius									
	Jaunesni nei 25 m.	25-29 m.	30-34 m.	35-39 m.	40-44 m.	45-49 m.	50-54 m.	55-59 m.	60-64 m.	65 m. ir vyresni
19	6	3	4	3	2		1			

ATESTUOTŲ MOKYTOJŲ SKAIČIUS PAGAL AMŽIŲ (2009-2010 m.m.)

Kvalifikacinės kategorijos	V i s o	Amžius									
		Jaunesni nei 25 metai	25-29 m.	30-34 m.	35-39 m.	40-44 m.	45-49 m.	50-54 m.	55-59 m.	60-64 m.	65 m. ir vyresni
Mokytojų	41	4	9	5	7	5	4	5	1		1
Vyresn. mokytojų	127			9	20	23	33	14	17	5	6
Metodininkų	29				1	8	7	6	4	2	1
Ekspertų											
Atestuotų iš viso	197	4	9	14	28	36	44	25	22	7	8

NEATESTUOTŲ PEDAGOGŲ SKAIČIUS PAGAL AMŽIŲ (2010-2011 m.m.)

Neates-tuotų viso	Amžius									
	Jaunesni nei 25 m.	25-29 m.	30-34 m.	35-39 m.	40-44 m.	45-49 m.	50-54 m.	55-59 m.	60-64 m.	65 m. ir vyresni
25	1	8	5	2	3	1	1	2	1	1

ATESTUOTŲ MOKYTOJŲ SKAIČIUS PAGAL AMŽIŲ (2010-2011 m.m.)

Kvalifikacinės kategorijos	V i s o	Amžius									
		Jaunesni nei 25 metai	25-29 m.	30-34 m.	35-39 m.	40-44 m.	45-49 m.	50-54 m.	55-59 m.	60-64 m.	65 m. ir vyresni
Mokytojų	44	6	9	9	7	6	2	4	1		
Vyresn. mokytojų	130			9	19	27	25	21	16	7	6
Metodininkų	28				1	9	6	7	4	1	
Ekspertų	0										
Atestuotų iš viso	202	6	9	18	27	42	33	32	21	8	6

Mokytojų požiūris į kvalifikacijos tobulinimo kaitos galimybes

Kategorija	Teiginių skaičius	Atsakymų pavyzdžiai
Nieko nekeistų	2	<i>Elgčiausi taip, kaip dabartinė mano valdžia; Nieko.</i>
Analizės atlikimas	30	<i>Sukurčiau darbo grupę mokytojų poreikiams tirti; atlikčiau apklausą; tartis su pedagogu dėl tobulintinos srities; atsirinkti, tik naudingiausias; apklausti pedagogus ir organizuoti veiklą; supažindinčiau su švietimo strategija ir nustatyčiau poreikius; ištirčiau poreikius ir galimybes; atlikčiau apklausą raštu ir įtraukčiau pedagogus į veiklos planavimą; išanalizuoti individualius planus, kurti strategiją; nustatyčiau vertybes; išsiaiškinti personalo lūkesčius bei poreikius; sukviestčiau diskusijai; aptarčiau individualiai kiekvieno mokytojo programą.</i>
Tinkamų sąlygų sudarymas	11	<i>Sudarytų sąlygas išvykti, organizuotų pamokų pavadavimą; dažniau leisčiau tobulintis; pasidomėčiau ar kursai duos naudos ir sudaryčiau sąlygas; sudaryčiau sąlygas kiekvienam tobulėti ir žinios skleidžiamos visiems bendruomenės nariams; organizuočiau daugiau seminarų mokykloje; pasikviesčiau kvalifikuotus lektorius į įstaigą ar savivaldybę.</i>
Strategijos kūrimas	7	<i>Atsižvelgus į mokyklos strateginio plano, veiklos programos prioritetus, sudaryčiau kvalifikacijos tobulinimo strategiją; sukurčiau aiškią tobulinimosi sistemą; ieškočiau bendraminčių, rėmėjų, bendradarbiaujančių įstaigų; sudaryti planą ir lėšas paskirstyti kiekvienam pedagogui.</i>
Skatinimas ir finansavimas	14	<i>Skatinama, sudaromos galimybės ir apmokamas; surengčiau kelionę į užsienio mokyklas; paskirstyčiau lėšas kvalifikacijos tobulinimo skatinimui; skatinčiau tobulintis ir vykdyti sklaidą; ieškočiau skatinimo priemonių, šiais laikais daug abejingų; didinčiau finansinį skatinimą; motyvuoti ir šviesti personalą; skatinčiau vyksti į kitas šalis; skatinčiau dalyvauti visus; rodyčiau tolerantiškumą kiekvienam mokytojui;</i>

EKSPERTAS – E1

Dalinis požymis	1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	40	Pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo poreikiai nėra sistemingai tyrinėjami (grafiko ir metodikos nėra). Mokykloje parengtas mokytojų kvalifikacijos tvarkos kėlimo tvarkos aprašas. Mokytojų tarybos posėdžiuose priimami nutarimai dėl kvalifikacijos kėlimo prioritetų mokslo metams. Rengiant strateginį planą atliekama SSGG analizė, kuri nusako pagrindines kryptis kvalifikacijos kėlimui
Įgyvendinimas	50	Dauguma mokytojų kvalifikaciją kelia 5 dienas per mokslo metus. Organizuojant bendrus seminarus mokykloje, tiriami mokytojų poreikiai.
Tikrinimas	50	Mokslo metų eigoje, vykdoma apskaita, registruojant gautus pažymėjimus. Mokslo metų pabaigoje mokytojai rengia Mokytojo veiklos ir kvalifikacijos tobulinimo savianalizės anketas, analizuojama, kaip pavyko įgyvendintinai, kas buvo pasirinkta tobulinti. Rengiama metinė veiklos ataskaita, kurioje atsispindi kiekvieno mokytojo kvalifikacijos kėlimas kalendorinių metų eigoje.
Koregavimas	35	Kvalifikacijos kėlimą koreguoja finansiniai ištekliai, mokytojų asmeniniai pageidavimai.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	43,75	

Dalinis požymis	2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	20	Kvalifikacijos tobulinimo/si plano mokykloje nėra. Planuojama individualiai, atsižvelgiant į bendrus sprendimus, strateginį planą, metinę veiklos programą.
Įgyvendinimas	30	Kvalifikacijos kėlimas vyksta neplaningai, atsižvelgiant į metinės veiklos programos prioritetus, priimtus sprendimus, ŠC pateiktus mėnesinius veiklos planus.
Tikrinimas	30	Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo seminaruose registruojamas Kvalifikacijos kėlimo lentelėse
Koregavimas	20	Dažniausiai nekoreguojama Kvalifikacijos kėlimą kartais pakoreguoja kitų įstaigų veiklos planai
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	25	

Dalinis požymis	3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Tyrimai sistemingai neatliekami, poreikių tyrimo metodikos nėra. SSGG analizėje įvardijamos veiklos kryptys(Galimybės).
Įgyvendinimas	30	Laikomasi mokytojų tarybos posėdyje priimtų kvalifikacijos kėlimo prioritetų, kitų susitarimų.
Tikrinimas	50	Atliekama strateginio plano įgyvendinimo analizė (kas dveji metai), metinės veiklos programos įgyvendinimo analizė (kas pusmetį).
Koregavimas	15	Mokykloje sudaromi veiklos planai mėnesiui. Neįgyvendinus numatytos veiklos , ji perkeliama į kitą mėnesį.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	32,50	

Dalinis požymis	4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Atsižvelgiama į mokytojų pageidavimus, pareikštus anketoje, pasibaigus seminarui Netiriamas mokytojų poreikis laiko aspektu (seminaras vyksta tada, kai gali lektorius).
Įgyvendinimas	30	Rengiant įsakymus dėl dalyvavimo kvalifikacijos kėlimo seminaruose, atsižvelgiama į seminaro temos atitikimą numatytiems prioritetams, pasekmes išvykus mokytojui.
Tikrinimas	30	Vyksta registruojant gautus pažymėjimus, vykdant sklaidą, rengiant ataskaitas.
Koregavimas	25	Kartais vykti į seminarus rekomenduoja administracija, kartais švietimo skyrius.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	28,75	

Dalinis požymis	5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	35	Planuojami bendri tėvų susirinkimai, juose pateikiama informacija ir apie kvalifikacijos kėlimą. Suplanuoti mokyklos tarybos posėdžiai, kuriuose pristatoma veiklos ataskaita.
Įgyvendinimas	45	Mokytojų tarybos posėdžiuose, metodiniuose užsiėmimuose aptariama kokiuose seminaruose, programose mokytojai pageidauja dalyvauti Mokyklos tarybos posėdžiuose analizuojamas strateginio plano įgyvendinimas, aptariama ir kvalifikacijos kėlimas
Tikrinimas	45	Rengiamos įvairios ataskaitos, kuriose įvardijama kiek dienų per mokslo metus kiekvienas mokytojas kėlė kvalifikaciją
Koregavimas	30	Ruošiantis atestacijai mokytojai vyksta į kursus pagal mokytojų atestacijos nuostatų reikalavimus.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	38,75	

EKSPERTAS – E2

Dalinis požymis	1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	25	Mokykloje nėra iš anksto patvirtinto grafiko ir metodikos, pagal kurią pedagogai kelia kvalifikaciją. Pedagogų poreikiai atsispindi savianalizės anketose, klasių vadovų planuose, cikliniuose mokomųjų dalykų planuose. 2007/2008 m. m. pradžioje buvo tiriami mokytojų poreikiai dėl pageidaujamų kvalifikacijos tobulinimo/si sričių. 2010/2011 m. m. pradžioje švietimo skyrius teiravosi dėl spec. pedagogikos ir psichologijos kursų poreikio mokytojams, besiruošiantiems atestuotis.
Įgyvendinimas	65	Mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius vyksta nesistemingai. Dažnai tai paliekama mokytojų laisvam apsisprendimui, individualiam pasirinkimui. Kai kurių mokytojų noras tobulinti kvalifikaciją išryškėja, kai artėja atestacija. Kartais mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si seminarus išleidžiami tokiu atveju, jei seminaro tema yra artima mūsų mokyklos prioritetams, išsikeltiems tikslams strateginiame, metinės veiklos planuose.
Tikrinimas		Mokyklos administracija (direktorius) peržvelgia mokytojų savianalizės anketas.

	30	Mokytojų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose fiksuojamas bendrame pažymėjimų registre
Koregavimas	25	Kartais kvalifikacijos tobulinimo/si renginius pasiūlo kolega kolegai (tiek savoje mokykloje, tiek kitose), rekomenduoja administracija.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	36,25	

Dalinis požymis	2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Mokykloje kvalifikacijos tobulinimo/si plano nėra. Mokytoja savo kvalifikaciją tobulinti/s planuoja rašydami savianalizės anketas, klasės vadovo planus.
Įgyvendinimas	25	Mokykloje yra mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si tvarkos aprašas, kuris apibrėžia teisę ir galimybę dalyvauti visiems pedagogams kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose.
Tikrinimas	25	Tikrinamos pažymėjimų registro lentelės
Koregavimas	30	Kvalifikacijos kėlimą kartais pakoreguoja švietimo skyriaus, centro pasiūlyti veiklos planai
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	27,50	

Dalinis požymis	3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	0	Sudarant mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus, neatsižvelgiama į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si poreikius.
Įgyvendinimas	20	Vykstant į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius atsižvelgiama, ar juose nagrinėjama tema yra prioritetas, uždavinys, iškeltas mokyklos strateginiame, metinės veiklos ar ugdymo planuose.
Tikrinimas	25	Atliekama metinės veiklos programos įgyvendinimo analizė.
Koregavimas	20	Mokykloje sudaromi veiklos planai mėnesiui.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	16,25	

Dalinis požymis	4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į, pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	65	Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai kartais mokykloje planuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikius: 2010/2011 m. m. organizuota apklausa mokykloje dėl seminaro apie mokinių kompetencijų ugdymą, 2009/2010 m. m. vyko seminaras mokykloje mokytis dirbti su interaktyvia lenta. Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami atsižvelgiant į iš anksto užpildytas mokytojų anketas-apklausas, kurios pildomos po kiekvieno seminaro. 2010/2011 m. m. mokykloje organizuotas seminaras – pamoka „Integracijos link“, kuris vyko atsižvelgus į išorės vertintojų pastabą, kad neretai mokytojai neintegruoja pamokoje mokomųjų dalykų.
Įgyvendinimas	55	Dažnai kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami einamųjų metų pabaigoje, norint išleisti sutaupytas kvalifikacijai tobulinti/s skirtas lėšas. Kvalifikacijos tobulinimo/si seminarai pasirenkami, atsižvelgiant į mokyklos strateginiame, metinės veiklos, ugdymo planuose iškelto prioriteto, uždavinius, išorės ir vidaus (įsi)-vertinimo išvadas.
Tikrinimas	25	Neretai administracija, įvertinusi mokytojų kompetencijas, išanalizavusi savianalizės anketas, pasiūlo vykti į vieną ar kitą kvalifikacijos tobulinimo/si renginį.
Koregavimas	25	Neretai mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si seminarus išvyksta pagal individualius poreikius.

		Kartais kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai įvyksta tada, jei surenkama atitinkama grupė narių.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	42,50	

Dalinis požymis	5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	20	Kartais mokytojų pasitarimuose, posėdžiuose diskutuojama apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijas, galimybes dalyvauti seminaruose (ypač tada, kai į tą patį renginį nori vykti keli mokytojai, pvz. „Žipio draugai“).
Įgyvendinimas	30	Dauguma mokytojų turi teisę ir galimybę profesinę kvalifikaciją tobulinti/s 5 dienas per metus (neretai tai priklauso nuo asmeninio noro tobulėti), už kurias apmoka mokykla iš kvalifikacijai tobulinti/s skirtų lėšų.
Tikrinimas	65	Ar pedagogai tobulina/si kvalifikaciją, išryškėja einamųjų metų pabaigoje arba mokslo metų pabaigoje, ruošiant praeitų metų veiklos ataskaitą. Mokytojų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose išryškėja mokytojų savianalizės anketose ir pažymėjimų registravimo žurnale. Taip pat dalis mokytojų rengia savo kompetencijų portfelius, kuriuose šalia kitų veiklą įrodančių dokumentų yra ir pažymėjimai, įrodantys mokytojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose.
Koregavimas	25	Retai pasitaiko atveju, kai mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius neišleidžiami, motyvuojant tuo, kad turėtumėm aktyviau mokytis vieni iš kitų mokyklos viduje. Ypač tai vyksta taupant lėšas.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	35	

EKSPERTAS – E3

Dalinis požymis	1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	65	Informacija apie pedagogų profesinę kvalifikaciją yra fiksuojama pedagogų registre (vadovaujantis LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu, LR valstybės registrų įstatymu bei remiantis Pedagogų registro nuostatais, pasikeitimus turi suvesti į registrą per 5 darbo dienas, todėl informaciją PR mokykla turi atnaujinti pastoviai, atsiradus pasikeitimams); lankytojų kvalifikacijos tobulinimo/si renginių registrų aplanke (pagal Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašą 5.8 punktą); statistinėse ataskaitose (Mokykla 3) apie pedagogus (pirma mokslo metų pusmetį); mokytojų savianalizės anketose kiekvienų mokslo metų pabaigoje (išpareigojimas priimtas remiantis mokyklos metodines tarybos posėdžio 2008 m. protokolu), individualiuose pedagogų aplankuose , rengiantis atestacijai (remiantis Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų 1 priedu). Tačiau <u>mokykloje nėra iš anksto patvirtinto grafiko ir metodikos, pagal kurią pedagoginio personalo poreikiai būtų tyrinėjami</u> . Individuali pedagogo poreikių analizė atsispindi klasių vadovų planuose, trumpalaikiuose mokomųjų dalykų planuose, administracijos pamokų stebėjimo lentelėse (remiantis pedagoginės priežiūros planu) bei atliekant mokyklos išvertinimo analizę (pagal 2010-2011 m.m. vykdomą mokyklos išvertinimo planą) . 2007/2008 m. m. pradžioje buvo rengiami individualūs mokytojų poreikiai dėl pageidaujamų kvalifikacijos tobulinimo/si sričių (pagal metodinėje taryboje priimtą nutarimą). Bet tai buvo vykdoma tik vienerius metus.
Įgyvendinimas		Fiksavimas vykdomas planingai ir sistemingai: pedagogų registre, lankytojų kvalifikacijos tobulinimo/si renginių registrų aplanke, individualiuose pedagogų aplankuose, rengiantis atestacijai. Mokytojų

	65	savianalizės anketose kiekvienų mokslo metų pabaigoje – dalis pedagogų, - laisvas, kiekvieno mokytojo savaip suprantamas pasirinkimas. Seminarų pasirinkimas chaotiškas, tačiau visada mokytojai išleidžiami į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius, jei jie atitinka mokyklos prioritetus.
Tikrinimas	45	Pedagogų registras tikrinamas pastoviai, atsiradus pasikeitimams; lankytojų kvalifikacijos tobulinimo/si renginių registrų aplankas analizuojamas rengiantis atestacijai. Mokyklos administracija (direktorius) peržvelgia mokytojų savianalizės anketas mokslo metų pabaigoje bei sekančių – eigoje, tačiau susidarytos sistemos tokiai veiklai mokykloje nėra.
Koregavimas	30	Pedagogų registras koreguojamas, atsiradus pasikeitimams. Atlikus mokyklos įsivertinimą , kai kurie pedagogai, savo supratimu pasirenka kvalifikacijos tobulinimui/si skirtą renginį. Kartais kvalifikacijos tobulinimo/si renginius pasiūlo kolega, rekomenduoja administracija.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	51,25	

Dalinis požymis	2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	25	Mokykloje kvalifikacijos tobulinimo/si plano nėra. Daugiau nei pusė mokyklos mokytojų, savo supratimu, planuoja kvalifikacijos tobulinimą/si.
Įgyvendinimas	45	Mokykloje yra mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si tvarkos aprašas, kuris reglamentuoja kvalifikacijos tobulinimo/si tikslus, uždavinius, formas ir būdus, organizavimą bei finansavimą. Dugelis mokytojų, susipažinę su aprašu, savo nuožiūra, planuoja kvalifikacijos tobulinimą/si, atsižvelgdami į išorės vertintojų, mokyklos administracijos pateiktas rekomendacijas, rašydami savianalizės anketas, klasės vadovo, mokomojo dalyko planus, individualias programas bei asmeninius poreikius.
Tikrinimas	30	Administracija peržvelgia lankytojų kvalifikacijos tobulinimo/si renginių registrų aplanką , ruošdama metinę veiklos ataskaitą steigėjui bei teiraujasi pedagogų nuomonės , norėdami suorganizuoti kvalifikacijos tobulinimui/si skirtą bendrą (visam kolektyvui) renginį.
Koregavimas	30	Planui nesant – nekoreguojamas. Pedagogai į kvalifikacijos tobulinimosi renginius vyksta (savo nuožiūra) paskelbus švietimo centro planą (kiekvieno mėnesio pradžioje).
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	32,50	

Dalinis požymis	3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	15	Sudarant mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus, neatsižvelgiama į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo/si poreikius, tačiau vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai
Įgyvendinimas	25	Vykstant į kvalifikacijos tobulinimo/si renginius atsižvelgiama, ar juose nagrinėjama tema yra susijusi su prioritetais, iškeltais mokyklos strateginiame, metinės veiklos ar ugdymo planuose.
Tikrinimas	55	Strateginis 2008-2013 m.m. mokyklos planas yra tikrinamas kas metai. Mokyklos veiklos planas sudaromas metams, jis stebimas ir tikrinamas kas mėnesį , administracijai sudarant mėnesinį veiklos planą. Ugdymo planas rengiamas dvejiems mokslo metams, tikrinamas pastoviai (dėl vertinimo, dėl pažintinių kultūrinių dienų organizavimo ir t.t.)
Koregavimas	65	Strateginis 2008-2013 m.m. mokyklos planas yra analizuojamas kas metai (paskutinė analizė atlikta 2009-2010 m.m.), koreguojamas pagal esamą situaciją. Mokyklos veiklos planas sudaromas metams, jis

		koreguojamas kas mėnesį , administracijai sudarant mėnesinį veiklos planą, atsižvelgiant į švietimo skyriaus siūlomą veiklą. Dviejų metų ugdymo planas iš dalies koreguojamas kasmet, atsižvelgiant į metinio veiklos plano tikslus, SWOT analizę, mokyklos įsivertinimo rezultatus bei mokslo metų eigoje (dėl pažintinių kultūrinių dienų organizavimo, dėl nenumatytos epidemijos ir t.t.)
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	40	

Dalinis požymis	4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	65	Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai mokykloje kartais planuojami atsižvelgiant į pedagogų poreikius: 2010/2011 m. m. organizuota apklausa mokykloje dėl seminaro apie mokinių kompetencijų ugdymą, 2009/2010 m. m. įsigijus interaktyvią lentą, vyko seminaras mokykloje darbui su interaktyvia lenta. Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami atsižvelgiant į iš anksto užpildytas mokytojų anketas-apklausas , kurios pildomos po kiekvieno seminaro centre. Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai, aktualūs vienos ar kelių institucijų mokytojams, organizuojami atsižvelgiant į iš anksto užpildytą mokytojų prašymą (programą-siūlymą) , vesti seminarą , parengiant iš anksto seminaro programą. 2010/2011 m. m. mokykloje organizuotas seminaras – pamoka „Integracijos link“, kuris vyko atsižvelgus į išorės vertintojų pastabas , dėl įvairių mokomųjų dalykų integravimo pamokoje.
Įgyvendinimas	55	Dažnai kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai organizuojami einamųjų metų pabaigoje, norint išleisti sutaupytas kvalifikacijai tobulinti/s skirtas lėšas. Kvalifikacijos tobulinimo/si seminarai pasirenkami, atsižvelgiant į mokyklos strateginiame, metinės veiklos, ugdymo planuose iškeltus prioritetus, uždavinius, išorės ir vidaus (įsi)-vertinimo išvadas, atestacijos reikalavimus bei asmeninius pedagogo poreikius (pvz. pareigų pasikeitimas).
Tikrinimas	35	Neretai administracija , įvertinusi mokytojų kompetencijas, išanalizavusi savianalizės anketas bei peržvelgusi švietimo centro mėnesio planą, pasiūlo vykti į vieną ar kitą kvalifikacijos tobulinimo/si renginį.
Koregavimas	30	Neretai mokytojai į kvalifikacijos tobulinimo/si seminarus išvyksta pagal individualius poreikius. Kartais , aktualios temos renginius pasiūlo, gretimos mokyklos kolegos. Kartais kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai įvyksta tada, jei surenkama atitinkama, tų pačių poreikių, grupė narių.
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	46,25	

Dalinis požymis	5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	55	Kartais mokytojų pasitarimuose, posėdžiuose diskutuojama apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijas, galimybes dalyvauti seminaruose (ypač tada, kai į tą patį renginį nori vykti keli mokytojai, pvz. „Zipio draugai“). Sugrįžus iš kvalifikacijai skirto renginio, dažnai vykdoma sklaida mokytojų ar metodinės tarybos, SUP grupės, minimalios vaiko priežiūros posėdžių metu.
Įgyvendinimas	50	Visi mokyklos mokytojai turi teisę ir galimybę profesinę kvalifikaciją tobulinti/s 5 dienas per metus (neretai tai priklauso nuo asmeninio noro tobulėti), už kurias apmoka mokykla iš kvalifikacijai tobulinti/s skirtų lėšų. Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų

		ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo 7.1 punkta, skaičius gali būti didinamas esant pakankamai lėšų bei aptarus metodinėje taryboje.
Tikrinimas	65	Ar pedagogai tobulina/si kvalifikaciją, išryškėja einamųjų metų pabaigoje arba mokslo metų pabaigoje, ruošiant praeitų metų mokyklos veiklos ataskaitą Mokytojų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose išryškėja mokytojų savianalizės anketose ir renginių registro applanke . Taip pat dalį mokytojų rengia savo kompetencijų applančius (portfelius) atestacijai , kuriuose šalia kitų veiklą įrodančių dokumentų yra ir pažymėjimai, įrodantys mokytojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo/si renginiuose. Remiantis Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo 7.5 punktu kvalifikacijos klausimai pristatomi ir aptariami mokytojų ir mokyklos tarybose .
Koregavimas	20	Remiantis Kazlų Rūdos savivaldybės N mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo 7.5 punktu kvalifikacijos klausimai analizuojami ir koreguojami mokytojų ir mokyklos tarybose, atsižvelgiant į esamą finansinę padėtį .
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	47,50	

EKSPERTAS – E4

Dalinis požymis	1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	45	Iš anksto numatytos ir patvirtintos metodikos nėra. Mokslo metų pabaigoje rašomos savianalizės anketos, kvalifikacijos tobulinimas siejamas su mokyklos prioritetais, atliekant vaikų pasiekimų aprašus mokslo metų pradžioje ir pabaigoje. Rengiama metinė veiklos ataskaita, kurioje atsispindi kiekvieno mokytojo kvalifikacijos kėlimas kalendorinių metų eigoje.
Įgyvendinimas	40	Mokytojai individualiai sprendžia, kokios srities kompetencijas tobulins, mokykloje organizuojami seminarai atsižvelgiant į mokytojų pageidavimus. Išvykti į kvalifikacijos kėlimo renginius pedagogams sąlygos sudaromos.
Tikrinimas	30	Savianalizės anketų suderinimas su kuruojančiu vadovu.
Koregavimas	35	Galimybę kelti kvalifikaciją koreguoja finansiniai ištekliai, aukštesniųjų instancijų sprendimai.
Aritmetinis vidurkis	37,50	

Dalinis požymis	2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Plano nėra. Pedagogai kelia kvalifikaciją pagal poreikius, kartais spontaniškai.
Įgyvendinimas	45	Mokykloje parengtas kvalifikacijos kėlimo aprašas, kuris reglamentuoja pedagogų kvalifikacijos kėlimo galimybes.
Tikrinimas	40	Savianalizės anketose numatytų kvalifikacijos kėlimo krypčių įgyvendinimo analizė.
Koregavimas	30	Savianalizės anketose numatomi kvalifikacijos kėlimo prioritetai.
Aritmetinis vidurkis	36,25	

Dalinis požymis	3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai

Planavimas	35	Sudarant mokyklos strateginį bei metinės veiklos ugdymo planą ir numatant kvalifikacijos kėlimo prioritetus remiamasi pedagogų savianalizės anketomis bei audito išvadomis.
Įgyvendinimas	45	Pedagogai siekia kvalifikacijos kėlimo pagal numatytus tikslus savianalizės anketose bei remdamiesi audito rekomendacijomis.
Tikrinimas	40	Pedagogų tarybos posėdžiai mokslo metų pabaigoje, savianalizės anketų analizė.
Koregavimas	40	Naujų tikslų iškėlimas kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimo srityje.
Aritmetinis vidurkis	40	

Dalinis požymis	4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į, pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	50	Parengtame mokyklos pedagogų kvalifikacijos kėlimo apraše atspindi numatyta kvalifikacijos kėlimo tvarka, kuri tenkina pedagogų poreikius. Mokykloje vykstantys kvalifikacijos kėlimo renginiai yra tiesiogiai susieti su konkrečiais pedagogų poreikiais. Už mokyklos ribų vykdomi kvalifikacijos kėlimo renginiai ne visada tenkina mokytojų poreikius pagal turinį, formą ir laiką.
Įgyvendinimas	45	Pedagogams mokykloje sudaromos palankios sąlygos kvalifikacijos kėlimui. Renginiai vykstantys už mokyklos ribų organizuojami neatliekant mokytojų apklausos.
Tikrinimas	35	Savianalizės anketos, gautos informacijos kvalifikacijos kėlimo renginiuose sklaida.
Koregavimas	25	Siūlomi kvalifikacijos renginiai, kurie kartais neatitinka mokytojo poreikių, tačiau jis vyksti privalo kadangi tam tikras skaičius kvalifikacijos kėlimo valandų turi atsispindėti jo savianalizės anketose.
Aritmetinis vidurkis	38,75	

Dalinis požymis	5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	50	Kvalifikacijos kėlimo tendencijos svarstomos metodiniuose rateliuose, pedagogų tarybos posėdžiuose. Švietimo ugdymo kaita taip pat lemia mokytojų kvalifikacijos tobulinimo kryptis, kurios išryškėja mokyklos veiklos strateginiame plane.
Įgyvendinimas	65	Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo renginiuose, informacijos ir patirties sklaida metodiniuose rateliuose, pedagogų tarybos posėdžiuose, pranešimai tėvams, žinių taikymas ugdymo procese.
Tikrinimas	45	Savianalizės anketos.
Koregavimas	40	Poreikiai, keliami reikalavimai, diegiamos naujovės.
Aritmetinis vidurkis	50	

EKSPERTAS – E5

Dalinis požymis	1. Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	40	Planavimo pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką, kvalifikacijos tobulinimosi aspektu nėra. Tik pavieniai atvejai, kai reikia išleisti pinigus mokslo metų pabaigoje: tada pageidavimai yra tyrinėjami, analizuojami. Pedagoginis personalas pats ieško kvalifikacijos tobulinimosi renginių, kuriuose galėtų dalyvauti.

Įgyvendinimas	45	Pavieniuose atvejuose įgyvendinami daugumos mokytojų pageidavimai, pasiūlymai, stengiamasi į juos atsižvelgti. Organizuojant bendrus seminarus mokykloje, tiriami mokytojų poreikiai
Tikrinimas	30	Pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo poreikiai nėra sistemingai tyrinėjami (grafiko ir metodikos nėra). Pedagogų poreikiai atsispindi savianalizės anketose.
Koregavimas	35	Kai kurių mokytojų noras tobulinti kvalifikaciją išryškėja, kai artėja atestacija (norint įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją).
Aritmetinis vidurkis	37,50	

Dalinis požymis	2. Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Mokykloje nėra kvalifikacijos tobulinimo/si plano. Yra nuostata, kad būtų geriau važiuoti į tuos seminarus, atsižvelgiant į mokyklos veiklos prioritetus arba mokytojas renkasi pats pagal savo poreikius.
Įgyvendinimas	45	Mokykla stengiasi visada apmokėti pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo išlaidas.
Tikrinimas	35	Kadangi plano nėra, nėra ir tikrinimo. Sklaida yra privaloma tik kai kuriems mokytojams, ji yra nenuosekli. Seminaro medžiagą kai kad pateikia kitas mokytojas, kuris net nedalyvavo kvalifikacijos tobulinime.
Koregavimas	30	Daugelis mokytojų planuoja neoficialiai, sau, kvalifikacijos tobulinimą/si, atsižvelgdami į išorės vertintojų, mokyklos administracijos pateiktas rekomendacijas.
Aritmetinis vidurkis	35	

Dalinis požymis	3. Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Mano nuomone, mokyklos strateginis planas, metinės veiklos bei ugdymo planas yra sudaromas remiantis tyrimo rezultatais.
Įgyvendinimas	45	Mokyklos strateginis planas yra vykdomas ir įgyvendinamas. Veiklos bei ugdymo planai įgyvendinami.
Tikrinimas	30	Tikrinimas vykdomas sudarant metinės veiklos ataskaitas, pristatant jas mokyklos tarybai, pedagoginiam personalui, tėvams, ruošiant ugdymo planus.
Koregavimas	40	Metinės veiklos bei ugdymo planai yra koreguojami, atsižvelgiant į poreikius.
Aritmetinis vidurkis	36,25	

Dalinis požymis	4. Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į, pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Renginiai organizuojami atsižvelgiant į daugumos pedagogų poreikius, 1-2 kartus per mokslo metus. Tyrimai neatliekami arba labai retai.
Įgyvendinimas	45	Mokykloje organizuojami renginiai priklauso nuo to, kiek mokykla turi lėšų kvalifikacijos kėlimui, kartais jie tiesiog tik „parašomi“ ir gaunami pažymėjimai.

Tikrinimas	35	Tikrinimo nėra, bet laikas derinamas su mokyklos administracija.
Koregavimas	30	Švietimo centre pedagogų kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai, aktualūs vienos ar kelių institucijų mokytojams, organizuojami atsižvelgiant į parengtą mokytojų programą seminarui vesti.
Aritmetinis vidurkis	35	

Dalinis požymis	5. Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos.	
Vertinamo požymio raiškos laukas	Skiriami balai	Argumentai
Planavimas	30	Kvalifikacijos tobulinimosi tendencija mokykloje: viešai supažindinami su Marijampolės Švietimo centro planu, kartais su PPRC. Retai viešai pristatomi ir svarstomi kvalifikacijos tobulinimosi renginiai.
Įgyvendinimas	45	Kvalifikacijos tobulinimosi klausimas dažnai paliekamas mokytojui, jo pasirinkimui. Ruošiantis atestacijai, mokytojai vyksta į kursus pagal mokytojų atestacijos nuostatų reikalavimus, mokyklai davus pasiūlymus
Tikrinimas	55	Mokytojų tarybos posėdžiuose, metodiniuose užsiėmimuose aptariama kokie seminarai yra aktualūs ir reikalingi
Koregavimas	40	Klausimai, susiję su kvalifikacijos tobulinimu/si analizuojami ir koreguojami mokytojų ir mokyklos tarybose.
Aritmetinis vidurkis	42,50	

Dalinio požymio „Pedagoginio personalo poreikiai, kvalifikacijos tobulinimo/si aspektu, yra planiniai ir sistemingai tyrinėjami, pagal iš anksto patvirtintą grafiką ir metodiką“ įšivertinimo matrica

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas		E^2_{25}	E^1_{40} E^4_{45} E^5_{40}	E^3_{65}		
Atlikimas			E^1_{50} E^4_{40} E^5_{45}	E^2_{65} E^3_{65}		
Tikrinimas		E^2_{30} E^4_{30} E^5_{30}	E^1_{50} E^3_{45}			
Koregavimas		E^2_{25} E^3_{30}	E^1_{35} E^4_{35} E^5_{35}			
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	41,25					

Dalinio požymio „Mokyklos kvalifikacijos tobulinimo /si planas yra sudaromas remiantis, pedagoginio personalo poreikių kvalifikacijos kėlimui/si, tyrimų rezultatais“ įšivertinimo matrica

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas		E^1_{20} E^2_{30} E^3_{25} E^4_{30} E^5_{30}				
Atlikimas		E^1_{30} E^2_{25}	E^3_{45} E^4_{45} E^5_{45}			
Tikrinimas		E^1_{30} E^2_{25} E^3_{30}	E^4_{40} E^5_{35}			
Koregavimas		E^1_{20} E^2_{30} E^3_{30} E^4_{30} E^5_{30}				
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	31,25					

Dalinio požymio „Tyrimo rezultatais yra remiamasi sudarant, mokyklos strateginį, metinės veiklos bei ugdymo planus“ įsivertinimo matrica

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas	$E^2 0$	$E^1 30$ $E^3 15$ $E^5 30$	$E^4 35$			
Atlikimas		$E^1 30$ $E^2 20$ $E^3 25$	$E^4 45$ $E^5 45$			
Tikrinimas		$E^2 25$ $E^5 30$	$E^1 50$ $E^4 40$	$E^3 55$		
Koregavimas		$E^1 15$ $E^2 20$	$E^4 40$ $E^5 40$	$E^3 65$		
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	32,75					

Dalinio požymio „Kvalifikacijos tobulinimo/si renginiai (mokykloje ir už jos ribų) yra organizuojami atsižvelgiant į, pedagogų poreikių jiems (turinio, formų, laiko ir kt. aspektus), tyrimus“ įsivertinimo matrica

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas		$E^1 30$ $E^5 30$	$E^4 50$	$E^2 65$ $E^3 65$		
Atlikimas		$E^1 30$	$E^4 45$ $E^5 45$	$E^2 55$ $E^3 55$		
Tikrinimas		$E^1 30$ $E^2 25$	$E^3 35$ $E^4 35$ $E^5 35$			
Koregavimas		$E^1 25$ $E^2 25$ $E^3 30$ $E^4 25$ $E^5 30$				
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	38,25					

Dalinio požymio „Vyraujančios pedagogų formaliosios profesinės kvalifikacijos tobulinimo/si tendencijos mokyklos bendruomenėje yra viešai pristatomos ir svarstomos“ įsivertinimo matrica

Balai	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fazė	Nėra įrodymų ar tik epizodiniai dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli nežymūs vos kelių dalinių požymių raiškos įrodymai	Keli geri įrodymai, tiesiogiai susiję su daugelio dalinių požymių raiška	Ryškūs įrodymai, tiesiogiai susiję su daugumos dalinių požymių raiška	Labai ryškūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai	Puikūs visų dalinių požymių raiškos įrodymai
Planavimas		E^2_{20} E^5_{30}	E^1_{35} E^4_{50}	E^3_{55}		
Atlikimas		E^2_{30}	E^1_{45} E^5_{45}	E^3_{50} E^4_{65}		
Tikrinimas			E^1_{45} E^4_{45}	E^2_{65} E^3_{65} E^5_{55}		
Koregavimas		E^1_{30} E^2_{25} E^3_{20}	E^4_{40} E^5_{40}			
<i>Aritmetinis vertinimų vidurkis</i>	41,85					