

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Rasa Pačėsiė
Edukologijos magistrantūros
studentė

MOKYKLŲ VADOVŲ NUOLATINIO UGDYMO(SI) YPATUMAI

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
prof.D.Beresnevičienė

Šiauliai,2008

TURINYS

ĮVADAS	6
1. NUOLATINIO UGDYMO(SI) SVARBA MOKYKLŲ VADOVŲ DARBINĖJE VEIKLOJE	8
1.1. MOKYKLŲ VADOVŲ NUOLATINIO UGDYMO(SI) TEISINIS REGULIAVIMAS	11
1.2. VEIKSNIAI, ĮTAKOJANTYS MOKYKLŲ VADOVŲ NUOLATINĮ UGDYMĄ(SI)	14
1.2.1. Pasitenkinimo darbu svarba mokyklų vadovų nuolatiniam ugdymui(si)	14
1.2.2. Savimonės įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)	20
1.2.3. Asmenybės kryptingumo įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)	21
1.2.4. Vertybių įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)	25
1.2.5. Nuostatų įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)	26
1.2.6. Sugebėjimų įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)	28
2. MOKYKLŲ VADOVŲ UGDYMO(SI) YPATUMŲ TYRIMAS	30
2.1. TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI, HIPOTEZĖS	30
2.2. TYRIMO DALYVIAI, METODAI, PROCEDŪRA	31
2.3. REZULTATAI	35
IŠVADOS	54
REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI	59

SVARBIŲ TERMINŲ ŽODYNĖLIS

Darbas – sąmoninga ir tikslinga veikla, kurios uždavinys – kurti materialines ir dvasines vertybes (Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J., 2004).

Motyvas – (iš prancūzų kalbos – *motif*) - reiškia priežastį, paskatą. Kaip žmogaus veiklos komponentas jis atsako į klausimą kodėl žmogus taip elgiasi (Lapė J., Navikas G., 2003).

Motyvacija - vidinių procesų, skatinančių ir nukreipiančių veiklą visuma (Viliūnas V. 1991).

Nuolatinis mokymasis – tai visa mokymosi veikla per gyvenimą, siekiant pagilinti žinias, įgūdžius ir kompetenciją asmeninėje, pietinėje, socialinėje ar profesinėje srityje (Europos komisija, 2000).

Nuolatinis ugdymasis – tai visą gyvenimą runkanti mokymąsi, skatinamą atitinkamos aplinkos (kintančių gyvenimo sąlygų, tėvų, institucijų ir t.t.) bei vidinio individo poreikio ugdytis (Beresnevičienė D., 1995).

Pasitenkinimas darbu - apibūdintas, kaip teigiama emocinė būseną, kylanti iš darbo patirties įvertinimo, pasitenkinimas tuomet parodo akivaizdų neatitikimą tarp numatyto ir realaus darbo atlikimo arba tampa rodikliu, kiek darbo atlikimas neatitinka žmogaus vertybių (Locke E. A., 1975).

Psichologiniai poreikiai – tai poreikiai, skatinantys žmones kuo geriau realizuoti savo sugebėjimus. Tokiu būdu žmogus palieka savo įnašą bendroje grupės veikloje (Legkauskas V., 2001).

Saviugdą, ugdymąsi galima apibrėžti kaip kryptingą tobulėjimą, kai žmogus, adekvačiai įvertinęs savo asmeninį lygį ir galimybes, pats nusistato tobulėjimo kryptį, išsikelia tikslus, pasirenka priimtinius ugdymosi būdus, ir, aktyviai siekdamas užsibrėžto tikslo, tobulina savo asmenybę, plečia ir gilina žinojimą bei tobulina veiklos būdus (Baublienė R., 2003).

Socialiniai poreikiai - tokie poreikiai, kurių motyvuojamas elgesys nėra būtinas žmogaus fiziniam išlikimui betarpiškoje ateityje, tačiau toks elgesys užtikrina socialinės grupės formavimąsi ir išsilaikymą bei žmogaus išlikimą toje grupėje (Legkauskas V., 2001).

Stresas - tai ilgai trunkanti stipraus nerimo ir įtampos būseną. Priežastis - įvairiausi ekstremalūs poveikiai (stresoriai) (Želvys R., 1995).

Vertybės - žmonių ar socialinių grupių elgesio, kuriam teikiama pirmenybė, formuluotės. Jos išreiškia įprastą pirmenybę tam tikroms priemonėms, tikslams ir gyvenimo sąlygoms, dažnai lydimą stipraus jausmo (Barvydienė V., Beresnevičienė D., Lekavičienė R. ir kt., 1996, p. 37).

ĮVADAS

Darbo aktualumas.

Šiuolaikinė švietimo politika nukreipta į spartų žinių visuomenės kūrimą. Vienas reikšmingiausių tokios visuomenės požymių – nuolatinis mokymasis, ne tik kiekvieno atskiro, bet ir visų visuomenės narių saviugdos ir saviraiškos suaktualinimas. Kintančių poreikių ir galimybių valstybei reikalingi žmonės, gebantys pažinti save bei išsiugdyti gebėjimus realizuoti savo fizinį, dvasinį, intelektualinį potencialą. remiantis tuo įmanoma lanksčiau prisitaikyti prie naujų buities, darbo, kūrybos sąlygų; šitaip žmogus gali pasiekti visavertę savo paties egzistenciją, o jos pagrindu skatinti ir visos visuomenės pažangą.

Vadovai, dirbdami kaitos sąlygomis, susiduria su tokiais pat pokyčiais ir išbandymais, kaip ir bet kuria kita veikla užsiimantys žmonės. Lietuvoje pastebimos pedagogų, vadovų pokyčių tendencijos leidžia teigti, kad vis labiau išryškėja jų susirūpinimas savo profesinio tobulėjimo galimybėmis, augimo, lyderiavimu, saviraiška.

Jei žmogus nori išlikti aktyvus ir būti naudingas, turi keistis, tai reiškia – ugdytis. Ugdomasis yra natūralus, nuolat vykstantis procesas, kuris tapo dar aktualesnis, kai naujosios technologijos, informacinės sistemos padarė tikrą perversmą darbo pasaulyje. Dabartiniiais ugdomosi, informacijos ir žinių visuomenės laikais, iš tiesų, suvokiama žmogaus žinių, kvalifikacijos ir jo gabumų vertė. Įžvelgti naujus veiklos kelius, pasinaudoti informacijos ir komunikacijos galimybėmis - pajėgūs tik besiuogdantys visuomenės nariai.

Bendrajame suaugusiųjų mokymo(-si) kontekste svarbi vieta skirtina tęstinio pedagogų ugdymo(-si), jo raiškos ir motyvacijos problemoms. Jomis aktyviai domisi, jas tyrinėja G. Butkienė, M. Teresevičienė (1993), D. Beresnevičienė (1995), I. Žemaitaitytė (1997), G. Linkaitytė (1999), J. Laurinavičiūtė (2000), L. Žilinskienė (2000), T. Bulajeva (2001) ir kiti autoriai.

Tyrimais nustatyta, kad šiandienos pedagogui, mokyklos vadovui reikalingos vadybinės, ekonominės žinios, svarbios tampa bendrosios kompetencijos: komunikacinė, informacinė, komandinio darbo, problemų identifikavimo ir sprendimo, planavimo, tyrimo, projektų rengimo ir kitos, kurias galima panaudoti įvairialypėje mokyklos vadovo veikloje.

Darbo tikslas – ištirti mokyklos vadovų ugdymo(si) ypatumus

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokyklos vadovų nuolatinį mokymąsi ugdymo sistemoje.
2. Palyginti mokyklos vadovų ir mokytojų mokymosi motyvaciją (karjeros veiksniai, motyvai, vertybinės orientacijos, darbo sunkumai).
3. Nustatyti, ar pasitenkinimas darbu priklauso nuo mokyklos vadovų ir mokytojų asmeninių savybių vertinimo bei darbo stažo.
4. Nustatyti, kokias svarbiausias nuostatas išskiria mokyklos vadovai ir mokytojai, ar jos skiriasi tarp mokyklos vadovų ir mokytojų.
5. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis pateikti rekomendacijas mokyklų vadovams ir mokytojams nuolatinio mokymosi ir ugdymosi klausimais.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė (buvo remtasi atskleidžiant darbo reikšmę suaugusiojo gyvenime, mokyklų vadovų psichologinius ypatumus, bei rengiant tyrimo instrumentą).
2. Anketinė apklausa.
3. Statistinė lyginamoji analizė.

Darbo naujumas ir aktualumas:

Parengta mokyklos vadovų ugdymosi ypatumų vertinimo metodika. Atliktas Kauno miesto mokyklų tyrimas. Gauti rezultatai bus reikšmingi Kauno miesto mokykloms, nes suteiks vertingą informaciją apie šio miesto mokyklų vadovų bei jų vadovaujamosiose mokyklose dirbančių pedagogų požiūrį į ugdymą(si), požiūrį į darbą, pasitenkinimą atliekamu darbu. Visuomenės požiūriu šie rezultatai taip pat aktualūs, nes visuotinis švietimas, mokymas ir ugdymas tenkina jos poreikius.

1. NUOLATINIO UGDYMO(SI) SVARBA MOKYKLŲ VADOVŲ DARBINĖJE VEIKLOJE

Postmodernioje visuomenėje žinios, informacija bei gebėjimai juos taikyti tampa asmens pagrindiniu kapitalu ir veiklos sėkmės prielaida (Drucker P., 1993). Žmonių poreikis žinioms auga, jis tampa nuolatinis, nes žinių visuomenėje, nuolat tobulėjant mokslui ir technologijoms, kinta žmogaus veikla. Socialiniai pokyčiai daro didžiulę įtaką visos mokyklų vadovų veiklos sritims, ypač karjerai. Todėl norint valdyti asmeninės karjeros procesą, būtina gerai žinoti, kokie nauji reikalavimai iškylo žmogui, kaip keičiasi karjeros kontekstas, kuriame žmogus veikia, kokios profesinės veiklos funkcijos. Šiuolaikinė mokykla kelia naujus reikalavimus jos vadovui. Jis turi būti pasirengęs keisti savo sprendimus, juos koreguoti, pažinti aplinką, kurioje veikia, būti mobilus, mokėti užsienio kalbų ir t.t.

Besiformuojanti informacinė visuomenė globalizacijos reiškiniai mūsų nacionalinio švietimo sistemai kelia naujus ir sudėtingus uždavinius. Vienas jų – pedagogų ir jų vadovų veiklos kaita, prisitaikanti prie šiandieninių reikalavimų, keliamų edukologijos mokslui ir praktikai. Mokyklų vadovų bei pedagogų karjera, veikla, jiems keliami reikalavimai kinta, atsižvelgiant į globalius, lokalius ir ypač mokyklos, kaip organizacijos pokyčius. Mokykla, būdama viena iš sudėtingiausių dabarties socialinių organizacijų ir sistemų, susideda iš individų, jų idėjų ir suvokimų apie tai, kokia ji turi būti (Dalin P., Rolff G. G., Kleekamp B., 1999).

Socialiniai pokyčiai daro didžiulę įtaką visiems mokyklų vadovų veiklos struktūriniais komponentams: tikslui, siekiamo tikslo motyvams, veikimo turiniui, veiksams, kuriais realizuojamas siekimas, grįžtamajai informacijai apie turinio veiksmų kryptingumą, veiksmų koregavimui. Nagrinėjant Lietuvos Respublikos švietimo pertvarkos dokumentus, akivaizdžiai matyti, kad švietimo pokyčiai tyri įtakos mokyklų vadovų karjerai, mobilumui, lankstumui, asmens laisvei ir atsakomybei, individualiam požiūriui į sėkmę, kūrybiškumui, bendradarbiavimui, novatoriškumui ir t.t.

Šiuolaikinėje visuomenėje vis aktualesnėmis tampa šios švietimo tendencijos: kiekvienam žmogui prieinamas švietimas, visapusiškas asmenybių, turinčius skirtingus pažintinius interesus ir gebėjimus lavinimas; kūrybinių sugebėjimų ugdymas. Kartu su radikaliai pokyčiais, vykstančiais visame pasaulyje, atsirado mokymosi visą gyvenimą, ugdymosi sąvokos. Ypač svarbi tapo nuolatinio – visą gyvenimą trunkančio ugdymosi galimybė: ryškus mokymosi prioritetas prieš mokymą. Šią idėją Anglijoje pirmą kartą 1929 m. išskėlė mokytojas B. Yeaxlee

darbe „Nuolatinis ugdymas“ (Yeaxlee B. A., 1929). D. Beresnevičienė (1995) nuolatinį ugdymąsi nusako, kaip visą gyvenimą trunkantį mokymąsi, skatinamą atitinkamos aplinkos (kintančių gyvenimo sąlygų, tėvų, institucijų ir t.t.) bei vidinio individo poreikio ugdytis.

Nuolatinis mokymasis taip pat apibrėžiamas kaip „visa mokymosi veikla per gyvenimą, siekiant pagilinti žinias, įgūdžius ir kompetenciją asmeninėje, pietinėje, socialinėje ar profesinėje srityje (European Commission). Viena iš nuolatinių ugdymosi sričių – profesinės kvalifikacijos tobulinimas – yra neformalusis švietimas, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti profesinei veiklai reikalingas, žinias, gebėjimus bei praktinius įgūdžius.

Sparčiai kintantis mūsų pasaulis skatina nuolat tobulinti mokymo įstaigų struktūrą. Sunkiausias kaitos aspektas – išlaikyti tempą. Jei mokykla nori išlikti ir tobulėti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas. Mokyklos tampa besimokančiomis organizacijomis. Mokytojai ir mokyklų vadovai turi pajėgti mokytis visą laiką, nes žinios, kurių reikia jų darbui, kinta kartu su naujais reikalavimais bei mokslo ir technologijų pažanga.

Kvalifikacijos reikalavimai, keliami profesijos mokytojams, mokyklų vadovams, nuolat didėja, nes rinkos sąlygomis sėkminga mokyklos veikla ypač priklauso nuo jos pedagogų bei vadovų kvalifikacijos. Taigi *vadovams aktualu*, kad mokytojai tobulintųsi – tokiu būdu plėtojama ir tobulinama mokykla, dedamos visos pastangos, kad mokykla išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis. Veiksmingą vadovavimą lemia gebėjimas kartu su kitais žmonėmis pasiekti rezultatų.

B. Everardo ir G. Morriso (1997) nuomone, vadovas, norėdamas išsaugoti ir plėtoti žmogiškuosius išteklius bei mokykloje organizuojamą veiklą, turi remtis:

1. **Žmonių ištekliais** – atranka, įvertinimu, konsultavimu, veiklos planavimu, darbo numatymu, mokymu, projektų kūrimu.
2. **Materialiais ištekliais** – turto įsigijimu ir tvarkymu atsargų kontrole.
3. **Finansiniais ištekliais** – biudžeto lėšų numatymu, išlaidų kontrole, kapitalo didinimu, išlaidų ir pelno analize.

Mokyklos vadovui reikia gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, bet, žinoma, visų svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius.

Mokyklos investicijos į žmogiškuosius išteklius ypač svarbios. L. Stollis (1998) teigia, labai svarbios yra vidinės mokyklos sąlygos, skatinančios ir palaikančios tiek mokytojų, tiek mokyklos vadovų tobulėjimo procesus. Pastaraisiais metais vis didesnis dėmesys kreipiamas į

mokytojų bei jų vadovų kvalifikacijos tobulinimą. Taigi mokyklos turi turėti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politiką, skirti laiko ir išteklių jai įgyvendinti.

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

Pasak D. Hopkinso, M. Ainscowo, M. Westo, (1998), profesinius personalo augimo reikalavimus aiškiau nusako ir vykdo tos mokyklos, kuriose vadovai efektyviau planuoja plėtros procesą. Formuojant personalo ugdymo politiką, būtina vadovautis suaugusiųjų mokymosi principais ir sudaryti sąlygas mokytojams, bei patiems vadovams tenkinti savo mokymosi poreikius, o kartu ir siekti mokyklos plėtros tikslų. Tokia politika turėtų užtikrinti pakankamai laiko diskusijoms, apmąstymams, vienas kito veiklos stebėjimui, ugdymo turinio formavimui, konsultavimo ir kuravimo veiklai, tradiciniams seminarams. Negalima pamiršti ir nepedagoginio personalo ugdymo. Neatskiriama tobulėjimo dalis – mokyklos vadovų savo veiklos tobulinimas, analizė ir įvertinimas, nes tai yra įžanga į šį procesą.

Svarbiausias mokyklos vadovų kvalifikacijos tobulinimo tikslas – plėtojant savo ir darbuotojų galias pagerinti mokinių mokymosi kokybę (The concrete Future objectives of Education Systems, 2001).

D. Hopkinsas, M. Ainscowas, M. Westas, (1998) teigia, kad mokyklų vadovų tobulinimosi politikoje turi būti pabrėžiama bendradarbiavimo su kitais mokyklos vadovais, kitomis ugdymo institucijomis, svarba, nes tai yra būdas mokytis iš patirties.

A. Hargreavesas (1999) teigia, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas - ypač vertingos strategijos kryptys, skatinančios mokyklų vadovus tobulėti. Bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro sąlygas mokyklų vadovams tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias. Bendradarbiavimas ir kolegialumas vertinami kaip veiksniais skatinantys mokyklų vadovų profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip sėkmė, diegiant iš išorės primetamus pokyčius garantas.

L. Stollis ir D. Finkas (1998) nurodo, jog formuojant mokyklos kultūrą labai svarbus direktoriaus vaidmuo. Kultūra turi didelę įtaką mokyklų vadovų tobulėjimui – jų veiksmus ir mintis iš esmės veikia pažiūros, nuostatos ir vertybės, kurios savo ruožtu formuoja normas, o pastarosios padeda mokyklų vadovams suprasti ir apibrėžti, ką reiškia dirbti efektyviai.

L. Stollas, ir D. Finkas (1998) teigia, kad jei vadovas nori, kad mokytojai mokytusi, privalo pats mokytis. Vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant kolegialumo bei augimo kultūrą yra lemiamas.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis ugdymasis yra neatskiriama Europos socialinės dimensijos dalis, kadangi būtent taip yra perteikiama solidarumo, lygių galimybių ir socialinio dalyvavimo reikšmė, atsiranda teigiami pokyčiai sveikatos, nusikalstamumo, aplinkos, demokratizacijos srityse, gerėja bendra gyvenimo kokybė. Mokyklų vadovų nuolatinis ugdymasis yra būtinas siekiant išlaikyti ir tobulinti profesinę kompetenciją. Profesinės kvalifikacijos kursai yra teisiškai reglamentuoti Lietuvos Respublikos įstatymų, bei kitų teisinių dokumentų. Šie mokymosi visą gyvenimą svarbos aspektai nuolat pabrėžiami įvairiuose Europos Sąjungos dokumentuose, skirtuose švietimo vaidmens, gerinant Europos Sąjungos ekonominę būklę, įvertinimui (Europos Bendrijų Taryba ir Komisija, 2005).

1.1. MOKYKLŲ VADOVŲ NUOLATINIO UGDYMO(SI) TEISINIS REGULIAVIMAS

Mokymosi visą gyvenimą idėja Lietuvoje buvo pradėta aktyviau analizuoti 2001 m. svarstant Mokymosi visą gyvenimą memorandumą, o formaliai buvo įteisinta 2004 m., patvirtinus Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją.

Europos Sąjungos iniciatyvos, tarptautiniai bei Lietuvos Respublikos teisiniai dokumentai liudija proceso aktualumą. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23-24 d. susitikimo Lisabonoje išvados patvirtinta, kad „Europa neginčijamai įžengė į Žinių amžių ir kad tai turės įtakos kultūriniam, ekonominiam bei socialiniam gyvenimui“. Mokymosi, gyvenimo ir darbo modeliai labai sparčiai keičiasi. Vadinasi ne tik individai turi prisitaikyti prie pokyčių, bet turi keistis ir veiklos būdai (COM/99/0687 final).

2000 spalio 30 d. Europos Komisijos paskelbė „*Mokymosi visą gyvenimą memorandumą*“. Jo tikslas – pradėti Europoje diskusiją apie išsamią mokymosi visą gyvenimą strategiją. Memorandume skelbiama, kad nuolatinis, visą gyvenimą trunkantis mokymasis yra ne vienas iš švietimo ar mokymo aspektų, o svarbiausias principas, dalyvaujant pilname ugdymosi kontekste.

Memorandume tarp šešių svarbiausių klausimų įrašytas ir klausimas, dėl pagalbos žmonėms, siekiant padidinti jų galimybes mokytis visą gyvenimą. Akivaizdu, kad tai be galo

aktualu žinių visuomenėje, kurioje darbo rinkos poreikių kaita yra itin sparti, o mokymasis, ypač profesinis, tampa neišvengiama būtinybe. Tačiau mokymasis visuomet yra tikslingas, nukreiptas į tam tikrų gebėjimų, tiek bendrųjų, tiek specialiųjų, susijusių su konkrečia profesija, įgijimą. Darbo rinkos kaita, kurią sąlygoja sparti mokslo ir technologijų pažanga, objektyviai užprogramuoja būtinybę numatyti, t.y. projektuoti savo karjeros pokyčius, kurių pagrindu priimamas sprendimas, ką ir kodėl būtent tai reikia studijuoti. Vadinasi, karjeros projektavimo gebėjimai tampa nepaprastai aktualūs, nes mylimas darbas yra svarbi žmogaus gyvenimo prasmės dalis.

Lietuvoje suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymo teisiniai ir strateginiai pagrindai pirmiausia suformuluoti šiuose pagrindiniuose dokumentuose:

- *Lietuvos švietimo koncepcijoje* (1992) aptariant švietimo tikslus teigiama, jog „teikiamas šiuolaikinius reikalavimus atitinkantis bendrasis išsilavinimas ir ugdomas asmens siekis mokytis visą savo gyvenimą“.
- *Lietuvos suaugusiųjų švietimo koncepcija* (1993) pateikia bendriausius suaugusiųjų švietimo sistemos aspektus.
- *Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas* (1998) reglamentuoja neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemą, nustato jos sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus.

2003 m. liepos 4 d. Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į Lietuvos Respublikos prezidento 2003 m. vasario 24 d. dekretą „Dėl Lietuvos švietimo plėtotės strateginių nuostatų (2003-2012) patvirtinimo“ (Žin., 2003 Nr. 21-881) ir remdamasi *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu* (Žin., 2003 Nr. 63-2853), patvirtino *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas* (Nr. IXP-2309). Pagrindiniai trys prioritetai akcentuojami nuostatose: žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika (Nr. IXP-2309). Šiems prioritetams įgyvendinti reikalingas atitinkamas visuomenės narių švietimas, kadangi jis padėtų sustiprinti visuomenės kūrybines galias, išsaugotų ir kurtų tautos tapatybę, brandintų pilietinę visuomenę, didintų žmonių užimtumą ir ūkio konkurencingumą, mažintų skurdą ir socialinę atskirtį, taip pat sukurtų sąlygas tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose (Nr. IXP-2309) pabrėžiama, kad nuolatinis mokymasis yra būtinas švietimo komponentas, užtikrinantis profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinių, sparčiai besivystančių technologijų lygį ir asmeninius profesinius gebėjimus. Taip skatinama mokytis visą gyvenimą, nuolat tenkinti pripažinimo

poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimui įprasminti. Atitinkama – tęstinė, prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema gali užtikrinti nuolatinį ugdymąsi. Todėl Valstybės švietimo strategijos nuostatose teigiama, jog būtina, kad Lietuvos gyventojai turėtų realias galimybes mokytis visą gyvenimą ir atnaujinti ir plėtoti savo sugebėjimus.

Pastaraisiais metais Lietuva stengiasi aktyviai perorientuoti ne tik švietimo institucijų veiklą, bet ir visą švietimo sistemą mokymosi visą gyvenimą (MVG) įgyvendinimo kryptimi.

Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004 m.) – išsamus nuolatinio mokymosi organizavimą apibrėžiantis dokumentas. Jis rengtas plačiame Lietuvos švietimo, ekonomikos, užimtumo strategijų kontekste. Daugiausia dėmesio skiriama pirminio profesinio rengimo ir tęstinio mokymo sektoriams, nes tai yra: a) politikos sritys, kurioms ES teikia prioritetus, ir b) mokymosi visą gyvenimą sritys, kuriose Lietuvoje yra daugiausia erdvės tobulėti. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje numatyti pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą plėtros uždaviniai:

- didinti profesinio rengimo ir tęstinio mokymosi įtaką užimtumo strategijai;
- didinti mokymosi prieinamumą, ypač tiems, kurie iš švietimo sistemos gavo mažiausiai. Sukurti „antrojo šanso“ galimybes tiems, kurie neįgijo pagrindinio išsilavinimo iki 16 metų;
- plėtoti švietimo infrastruktūrą tolydžiai didinant investicijas į institucijų,
- teikiančių švietimo, profesinio informavimo, orientavimo ir konsultavimo paslaugas, techninės bazės atnaujinimą;
- gerinti mokymosi visą gyvenimą koordinavimą, tobulinant bendradarbiavimą šioje srityje;
- gerinti tęstinio mokymosi finansavimą, sukuriant specialius fondus ir įtraukiant darbdavius ir darbuotojus;
- kelti mokymo ir profesinio konsultavimo personalo kvalifikaciją;
- diferencijuotai plėtoti mokymosi visą gyvenimą regioninę struktūrą atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius regionų poreikius;
- sukurti mokymo kokybės stebėsenos sistemą ir nustatyti mokymo kokybės rodiklius.

Šios Strategijos vykdymą organizuoja ir koordinuoja Švietimo ir mokslo ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

1.2. VEIKSNIAI, ĮTAKOJANTYS MOKYKLŲ VADOVŲ NUOLATINĮ UGDYMĄ (SI)

1.2.1. Pasitenkinimo darbu svarba mokyklų vadovų nuolatiniam ugdymui(si)

Tarp daugelio ekonominių procesų reikšmingą vietą užima darbas, nes jis - ne tik žmogaus pajamų, bet ir socialinio statuso, pilnavertiškumo šaltinis. Pasak L. Bagdonienės E. Bagdono, E. Kazlauskienės, J. Zemblytės (2004, p. 48), „darbas – sąmoninga ir tikslinga veikla, kurios uždavinys – kurti materialines ir dvasines vertybes“. Nuo asmens profesinio pasirinkimo pirmiausiai priklauso socialinė ekonominė padėtis. Socialinė ekonominė padėtis apima tris tarpusavyje susijusius, bet ne visuomet vienas kitą dengiančius kintamuosius: ekonominę padėtį, kurią lemia pajamos, socialinę padėtį, priklausančią nuo išsilavinimo, darbinę padėtį, vertinamą pagal profesiją. Nuo profesijos tiesiogiai priklauso pajamos, o jos apsprendžia gyvenimo būdą, gyvenimo vietą, gyvenimo sąlygas galbūt netgi geografinę prasme.

Profesija apsprendžia visuomenės lūkesčius: kaip mes privalome elgtis, rengtis ir pan. Šiandieną beveik nė viename darbe nekeliami griežti reikalavimai, kaip elgtis darbe ir po jo. Vis dėl to Holandas (1997, p. 324) sako: „Profesija atspindi ne tik atskiras darbo funkcijas ar įgūdžius, bet ir gyvenimo būdą bei aplinką“. Daugeliu atžvilgių individą apibrėžia tai, ką jis dirba, todėl profesijos pasirinkimas yra gyvenimo kelio pasirinkimas.

Vienas svarbiausių organizacijos bruožų yra tai, jog joje būna vadovai. Beveik visos organizacijos turi savo vadovus. Pagrindinis vadovo atributas yra įtaka. Galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką yra vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų. Vadovas skatina veikti, duoda nurodymus, išaiškina nesutarimus tarp kitų organizacijos narių ir priima sprendimus. Jis išreiškia pritarimą arba nepritarimą organizacijos narių veiksmams, įkvepia, padrašina, žodžiu, yra bet kurios organizacijos veiklos priešakyje.

Žmonės dirba vadovaujamaį darbą skatinami įvairiausių motyvų: norėdami gauti pajamų, siekdami karjeros, pripažinimo, norėdami bendrauti su kitais žmonėmis ir t.t. Šiandieninėje visuomenėje nenuostabu, kad ir visuomenė ir atskiri individai apibūdinami ir vertinami, o gal net apibrėžiami, pagal tai, ką jie „daro“ ir kaip jiems sekasi. Pasak B. Hansen (2003, p. 324): „svarbiausia paauglystės pabaigos ir jaunystės raidos užduotis – pasirinkti profesiją, nes šis sprendimas lemia visą mūsų gyvenimą“.

Prieš pradėdant aptarinėti vadovo ugdymosi ypatumus, reikia susipažinti su vadovo veiklos ypatumais. Mokyklos personalas yra nevienalytis, jame skiriamos įvairios grupės (vadovai,

specialistai, kiti tarnautojai, darbininkai). Visų personalo kategorijų veikla svarbi sėkmingai mokyklos veiklai, tačiau valdymo teorijoje vadovui, jo veiklai visada skiriamas ypatingas dėmesys. Gero, efektyviai dirbančio vadovo problema teoriniu ir praktiniu požiūriu tebėra aktuali iki šių dienų.

Vadovai – tai ypatingą vietą organizacijoje užimantys žmonės. Vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio procesas, kurį kur kas sunkiau reglamentuoti negu gamybos procesą. Nežiūrint labai didelės vadovo veiklos įvairovės, yra ir vienas bendras, nuo veiklos srities ir valdymo lygio nepriklausantis jų veiklos bruožas. H. Minzbergas tai apibūdina vadovo vaidmens sąvoka. Vadovo vaidmuo – tai visumos taisyklių, kurių būtina laikytis, einant tam tikras pareigas, užtikrinimas. Savo darbuose H. Minzbergas išskiria 10 vadovo vaidmenų, kurios santykinai galima suskirstyti į 3 grupes (cituota pagal Sakalą A., Šilingienė V., 2000, p. 26 – 27)

Tarpasmeninių santykių vaidmenys:

- nominalaus vadovo (be realios valdžios) vaidmuo sąlygotas iš formalios valdžios ir reikalauja simbolinio formalių ir socialinių pareigų atlikimo;
- vadovo (lyderio) - susijęs su tikslų siekimo organizavimu, darbuotojų motyvavimu, jų parinkimu, mokymu, skatinimu, nukreipimu ir pan.;
- bendrautojo vaidmens esmė - užmegzti ir palaikyti naujus ryšius su išore, dalyvauti socialiniuose renginiuose, klubuose, asociacijose ir pan.;

Informaciniai vaidmenys:

- stebėtojo - rinkti informaciją iš įvairių šaltinių, t.y. ataskaitų, atmintinių, susirinkimų ir pan.;
- platintojo - skleisti faktinę informaciją organizacijos viduje, t.y. administracijai, kolegoms ir pavaldiniams;
- atstovavimo, ar reprezentavimo, vaidmuo reikalauja platinti informaciją, atstovauti organizacijai už jos ribų;

Vaidmenys, susiję su sprendimu priėmimu:

- problemų sprendėjo vaidmuo - spręsti problemas (įveikti krizes), kurių neįmanoma ignoruoti;
- antreprenerio (verslininko) vaidmuo - inicijuoti ir organizuoti pokyčius organizacijoje, siekiant išnaudoti esamos situacijos galimybes;

- resursų skirstytojo - kontroliuoti išteklių naudojimą, koordinuoti ir integruoti darbuotojų veiksmus, siekiant tikslo;
- derybininko, kaip turinčio organizacijos įgaliojimus, vaidmuo – vesti derybas, priimti įsipareigojimus ir pan.

Mokyklos vadovo darbo turinį galima aprašyti ir analizuojant **vadovo funkcijas**. Pirmasis jas išskyrė ir suformulavo H. Fayol (1949, cituota pagal J. Kasiulį, V. Barvydienę, 1998, p. 9-13).

Tai:

1. numatymas (planavimas) - ateities prognozavimas, veiklos programos sudarymas;
2. organizavimas - organizacijos struktūrinės (techninės), socialinės vienovės sudarymas;
3. vadovavimas - poveikio personalui, įgalinant jį dirbti, organizavimas;
4. koordinavimas - visų išteklių (materialių, socialinių, informacijos) koordinavimas (tarpininkavimas), siekiant numatytų tikslų;
5. kontrolė - priežiūra (lyginimas), ar faktiška proceso būklė atitinka planuojamąją (siekiamąją).

Šiandienos mokyklų vadovai dirba besikeičiančiame daugelio mokslininkų vadinamame postmodernistiniame amžiuje, kuris reikalauja pereiti prie naujo ugdymo turinio formavimo politikos, orientuotos ne į žinių perteikimą, siaurų profesinių įgūdžių lavinimą, bet į bendrųjų gebėjimų, vertybinių nuostatų ir dabarties žmogui būtinų kompetencijų suteikimą, grindžiamos ne tik žinių reproduktivumu (atkartojimu), bet jų interpretavimu (analize, kritiniu vertinimu, naudojamu praktikoje), glaudžiai siejančios švietimo turinį su įvairių sričių praktika, realiomis problemomis ir jų sprendimų paieška.

Norėdami kokybiškai atlikti patikėtas ar pačių priimtas pareigas, mokyklų vadovai turi būti pasirengę ne tik teoriniu lygmeniu, bet ir įgiję svarbiausių mokėjimų ir įgūdžių, išsiugdę savyje tam tikras vertybines nuostatas ir pan. Mokyklos vadovų atliekami vaidmenys ir funkcijos priklauso ne tik nuo jų pareiginės instrukcijos, mokyklos nuostatų, reglamentuojančių vadovo darbą, bet ir nuo mokyklos vadovų savybių, bruožų, sugebėjimų, elgsenos ypatumų, jų pasitenkinimo darbu, kurie yra būtini efektyviam vadovavimui mokykloje.

Pasitenkinimą darbu paprasčiau galima apibrėžti kaip žmogaus emocinę reakciją į savo darbą. Ateidamas į darbą, žmogus turi tam tikras susiformavusias vertybes darbo atžvilgiu. Jei darbas jas atitinka, jaučiamas pasitenkinimas. Skirtingų mokyklos vadovų požiūris į tai, kas svarbu darbe ir kas teikia pasitenkinimą, gali labai skirtis. Tai priklauso ir nuo mokyklos vadovo

amžiaus, ir nuo jo lyties, išsilavinimo bei darbo stažo. Pavyzdžiui, vyresniems žmonėms bus kur kas svarbesnis pastovus atlyginimas ir įvairios darbo garantijos. Tuo tarpu jauni, tik pradėdantys dirbti žmonės norės siekti karjeros, pripažinimo, atlyginimas nebus pats svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys.

Pasak E. A. Locke (1975, p. 467) ir kitų autorių, apibūdintas, kaip teigiama emocinė būsena, kylanti iš darbo patirties įvertinimo, pasitenkinimas tuomet parodo akivaizdų neatitikimą tarp numatyto ir realaus darbo atlikimo arba tampa rodikliu, kiek darbo atlikimas neatitinka žmogaus vertybių. Kuo arčiau tai, kas tikėtasi ir tai, kas atlikta, ir kuo didesnis vertybių įgyvendinimas, tuo didesnis pasitenkinimas.

Pasitenkinimas darbu – tai kiekvieno žmogaus individualus poreikių tenkinimo laipsnis darbinėje veikloje, teigiama ar neigiama reakcija ir požiūris į savo darbą. Pasitenkinimas darbu, kaip dinamiška visuma, yra dinamiškas. Poreikių tenkinimo teorijoje nurodoma, kad pasitenkinimas darbu yra kintantis rodiklis, kuris rodo, kaip žmonės vertina savo darbą. Sukūrę palankias darbo sąlygas, kad darbuotojai būtų patenkinti darbu, vadovai negali metų metus nekreipti dėmesio, nes pasitenkinimas darbu gali ir praeiti. Dažniausiai vertinami pasitenkinimo aspektai: atlyginimas, karjeros galimybės, tobulinimosi galimybės, socialinės garantijos, santykiai su vadovybe, bendradarbiais, darbo sąlygos, komunikacija, saugumas.

Žmonės jaučia pasitenkinimą darbu dėl daugelio priežasčių. Darbas leidžia jiems būti naudingiems visuomenei, tobulinti kvalifikaciją, pritaikyti savo kūrybines galias. Jis suteikia visuomenės pripažinimą, kuris skatina orumą ir savigarbą, teikia galimybių bendradarbiauti, veikti vienas kitą. Tinkamai pasirinktas užimtumas atveria daug galimybių – padedama žmonėms ne tik ekonominiu, bet ir socialiniu, politiniu požiūriu (Grižkeviskis B., 2002).

Vienas iš labiausiai nepageidaujamų reiškinių ne tik mokyklos vadovų darbinėje veikloje, bet ir jų asmeniniame gyvenime yra emocinis stresas (Žemaitis V., 1992). Streso sąvoka aiškinama labai įvairiai. Streso sąvoka į mokslo apyvartą įvedė kanadietis endokrinologas ir fiziologas Hansas Stelye 1936 m. (Naujanienė R., 2002). Pirminis šio termino variantas buvo „fiziologinis stresas“, reiškiantis organizmo būklę, kai jo pusiausvyra pažeista kokio nors dirgiklio, pvz., ligos. Stresas, pasireiškiantis žmogaus ir aplinkos sąveikoje gali būti sukeltas bet kokio stipraus, netikėto, ilgai trunkančio dirgiklio, t.y. jis yra tarpininkas tarp įvykio (dirgiklio) ir prisitaikymo prie to įvykio (dirgiklio). Tad jo sukeltos reakcijos stiprumas yra tiesiogiai proporcingas pusiausvyros tarp asmens ir aplinkos pažeidimo laipsniui (Naujanienė R., 2002).

Pasak R. Naujanienės (2002), psichologinio streso atveju ir dirgikliai ir padariniai yra psichologiniai. Kiekvienas dirgiklis, keliantis baimę ar nerimą, gali sukelti psichologinį stresą.

Stresą būtina tiksliai apibrėžti, nes paprastai stresu vadiname viską, kas nemalonu, nepatogu, kas mus slegia. Ir štai pirmas svarbus punktas: kiekvienas stresu vadina kažką kita – tai, ką jis jaučia asmeniškai, ir viliasi, jog kitas žmogus jį supras. Trumpiau tariant, stresas – tai sanakaupa jaustumų, kurie kyla individui dėl psichinio ir fizinio pobūdžio apribojimų, nusivylimų, praradimų ir pernelyg didelių reikalavimų. Kasdieninėje kalboje stresu vadinama viskas, kas nemalonu, kas gadina mūsų dvasinę ir fizinę savijautą.

Stresas - tai ilgai trunkanti stipraus nerimo ir įtampos būseną. Priežastis - įvairiausi ekstremalūs poveikiai (stresoriai). Priklausomai nuo stresorių rūšies ir jo poveikio būdo, stresas gali būti (Želvys R., 1995):

- fiziologinis;
- psichologinis.

Psichologinis stresas skirstomas į:

- informacinį, kuris kyla dėl informacijos pertekliaus.
- emocinį, kylantį, kai yra grėsminga situacija, pavojus, pastovi neigiamos emocijos, įtampa ir pan.

Streso būseną gali veikti mokyklų vadovus ir teigiamai, ir neigiamai. Net vieną ir tą patį žmogų gali veikti blogai ir gerai, atsižvelgiant į nuotaiką, situaciją, sąlygas. Todėl dabar išskiriamos dvi stresų rūšys (Myers D. G., 2000):

- teigiami stresai – teigiamai veikianti įtempta būseną;
- neigiami stresai - neigiamai suvokiamas ir dažniausiai blogai veikiantis išgyvenimas.

Teigiama prasme stresas skatina motyvaciją, kuri atpalaiduoja mokyklų vadovų energiją norimiems rezultatams pasiekti. Teigiama prasme stresas gali būti veiksnys, skatinantis mokyklos vadovus ugdytis, įgyti naujos patirties, naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų.

R. Lazarus (1985, cituota pagal V. Legkauską, 2001, p. 159), apibūdina stresą kaip: „subjektyviai žmogaus suvokimą neatitikimą tarp aplinkos reikalavimų ir žmogaus galimybių atitikti tuos reikalavimus“. Autorius skiria tris pagrindinius streso komponentus:

- Išorinį streso komponentą, kurį sudaro potencialiai grėsmingi įvykiai aplinkoje.
- Vidinį streso komponentą, kurį sudaro fiziologinės organizmo reakcijos į aplinkos stresorius.
- Sąveika tarp išorinio ir vidinio streso komponento sudaro trečiąjį komponentą.

Išoriniams streso komponentams priskiriami (Legkauskas V., 2001, P. 159):

- **Asmeniniai stresoriai** – konfliktas tarp kelių žmogaus atliekamų rolių.
- **Socialiniai – šeimos stresoriai** – gali būti vaidmenų pokyčiai, nenumatyti įvykiai.
- **Darbo stresoriai** – darbo vietos, darbo laiko, pobūdžio ar atsakomybės pokyčiai, pinigų įplaukų pokyčiai, perkrovimas, nuobodulys, baimė prarasti darbą, darbo praradimas ir pan.
- **Aplinkos stresoriai** – įvairių aplinkos sąlygų kraštutinumai.

Stresas gali paversti asmenį dirgikliu, neigiamas emocijas skleidžiančiu žmogumi, bet jis gali būti ir uždeganti kibirkštis, stimuliuojanti paskata padaryti ką nors nepaprasta, įgyvendinti idėjas ir labai produktyviai dirbti, siekti tobulumo, naujų žinių, naujų darbo metodų. Neigiamas stresas gali sužlugdyti, sukelti depresiją, nervingą reakciją į viską. Dėl jo mokyklos vadovas gali nepajėgti atskirti esminių dalykų nuo neesminių ir tiesiog susirgti.

Mokyklų vadovai savo darbe dažnai susiduria su stresinėmis situacijomis, kadangi jiems tenka bendrauti dažniausiai su gausiu personalu bei mokinių skaičiumi. Jie atsakingi ne tik už mokymo įstaigos tikslų siekimą, bet ir už priemonių tikslams pasiekti įgyvendinimą. Neretai kilusios konfliktinės situacijos mokykloje tarp mokinių reikalauja mokyklos vadovo pasiaiškinimo. Tokiu atveju kiekvienas mokyklos vadovas daugiau ar mažiau patiria stresines situacijas savo darbe.

Tačiau būtina pažymėtina, kad vienodi stresoriai sukelia nevienodus mokyklų vadovų pergyvenimus. Ta pati situacija vieniems mokyklos vadovams sukelia didžiulį pergyvenimą, o kitiems ji atrodo visiškai patenkinama. Tačiau ir tokius mokyklos vadovus, kuriems būdinga emocinė pusiausvyra, konfliktinė situacija, individualių savybių nevisiškas atitikimas mokyklos vadovavimo reikalavimų, per didelis darbo krūvis, nuolatinės mintys, kad nesugebama tinkamai atlikti pavesto darbo, tinkamai vadovauti kitiems, pasiekti mokyklos užsibrėžtų tikslų, gali mokyklos vadovus paveikti neigiamai ir sukelti jiems nemalonias emocijas, streso būsenas.

Mokslininkų tyrimai rodo, kad veikiami streso žmonės suvokia viską daug siauriau, tampa kategoriškesni, ima nebesuprasti, kas dedasi aplinkui, nes visi jų pojūčiai nukreipti tik į stresą sukėlusį objektą (Myers D. G., 2000).

Stipriausias stresorius yra baimė. Ji gali skatinti asmenį veikti, gali padėti atrasti naujų idėjų ir galimybių. Baimė padėjo mūsų protėviams išgyventi, skatino juos daryti išradimus, o dabar sulaiko žmones nuo neapgalvotų veiksmų. Tuo pačiu ir mokyklos vadovus dažnai stresas priverčia ne tik imtis neatliktų darbų, bet ir sustoti ir pamastyti ar visi jo atliekami veiksmai,

duodami nurodymai, jo vadovavimo stilius ir bendravimas su pavaldiniais, mokyklos personalu, mokyklą lankančiais vaikais yra teisingas.

Apibendrinant galima teigti, kad nuo žmogaus pasirenkamo darbo priklauso jo socialinė aplinka, visuomenės požiūris į jį, jam keliami reikalavimai bei dirbančio žmogaus socialinis bei ekonominis gyvenimas. Tačiau svarbu pabrėžti, kad žmogaus veikla kolektyve, jo santykiai su kitais kolektyvo nariais reikalauja naujų žinių bei įgūdžių, kurie būtini šiandieninėje besikeičiančioje visuomenėje. Plėtojantis rinkos ekonomikai, didėjant konkurencijai, atsirandant naujoms vadybos koncepcijoms, nepakanka ankstesnių kriterijų mokyklos vadovo kvalifikacijai apibūdinti, kaip antai: išsilavinimas, profesinis pasirengimas, profesinė patirtis. Didelis dėmesys skiriamas mokyklų vadovų ugdymuisi, kuris apibrėžiamas kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, mokėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

1.2.2. Savimonės įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)

Mokyklų vadovų ugdymuisi didelę reikšmę turi jų pačių požiūris į save, kaip į asmenybę, savęs vertinimas bei interpretavimas. Pasak R. Baublienės (2003), saviugda prasideda nuo savistabos, savianalizės, savikritikos, savęs vertinimo ir siekių formavimo. L. Jovaiša (1987) rašo, kad saviugdos būdai – tai žodinių ir vaizdinių priemonių naudojimo variantas savęs tobulinimui.

V. Spurga (1998) pateikia saviugdą sudarančius komponentus ir iškelia jų svarbą ugdymuisi. Jis akcentuoja savimonės formavimąsi, lemiantį asmenybės poreikius, vertybines orientacijas, pasaulėžiūrą ir dorovę, socialinį kryptingumą, motyvacines struktūras ir kt. savimonė – tai savęs išskyrimas iš aplinkos ir orientacija savyje: savo santykio su pasauliu, savęs, kaip asmenybės, savo poelgių ir veiksmų, minčių ir jausmų norų ir interesų suvokimas ir analizė. Savimonė susiformuoja veikiant ir santykiaujant su kitais. Kartu tai savianalizės pastangų rezultatas – žmogaus galia pažinti bei suvokti savo poreikius bei gebėjimus, vertinti save patį, savo galimybes, savo vietą pasaulyje. Savęs įsisąmoninimas – tai savęs pažinimo ir vertinimo vyksmas, kurio rezultatas – savivaizdis, vadinamas „aš“ vaizdu. Kaip teigia V. Spurga (1998), savo ruožtu labai svarbūs saviugdą sudarantys komponentai yra savęs pažinimas, savęs vertinimas, savojo „aš“ suvokimas. Čia vertėtų prisiminti A. Maslow siūlomus ėjimo į savąjį „aš“ būdus: įsijautimas ir įsiklausymas į save, stengimasis žengti tik pirmyn, atsakomybės ir tiesos nebijojimas, asmeninė drąsa ir nepriklausomybė, potyrių ir išgyvenimų nevengimas, savo teigiamų ir neigiamų bruožų matymas bei vertinimas, savo galimybių bei tikslo suvokimas (Baublienė R., 2003).

V. Spurgo (1998) teigimu, tik susiformavus savimonei ir suvokus savąjį „aš“ atsiranda ugdymosi poreikis ir motyvai, padeda aktyviai mobilizuoti savo psichines ir fizines galias, įveikti kylančius sunkumus. Įgyvendinus šiuos saviugdodos komponentus, V. Spurga (1998) siūlo sudaryti saviugdodos programą, prisiimti įsipareigojimus, ir naudojant įvairius stimuliacijos metodus, šiuos įsipareigojimus vykdyti. Nuolatinis ugdymasis suteikia ryžto, jėgų, pasitikėjimo savimi bei savo jėgomis toliau augti, keistis, tobulėti.

Profesionaliai organizuojamas ugdymas siejamas su tam tikra „paremiančia“ išorine sistema, kuri turi būti parengta įvertinant daugybę ugdymosi poreikių ir situacijų, t.y. sistema, kuri padėtų žmogui nusistatyti konkrečias žinojimo ar kitos kokybės asmeninį lygį, atsižvelgiant į perspektyvos viziją, pagelbėtų formuoti ugdymosi tikslus, pasiūlytų reikalingą informaciją, alternatyvius ugdymosi kelius ir būdus (Jucevičienė P., 1997).

Saviugdą, ugdymąsi galima apibrėžti kaip kryptingą tobulėjimą, kai žmogus, adekvačiai įvertinęs savo asmeninį lygį ir galimybes, pats nusistato tobulėjimo kryptį, išsikelia tikslus, pasirenka priimtinius ugdymosi būdus, ir, aktyviai siekdamas užsibrėžto tikslo, tobulina savo asmenybę, plečia ir gilina žinojimą bei tobulina veiklos būdus (Baublienė R., 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis ugdymasis padeda mokyklų vadovams tapti laisviems, kuriantiems ir atsakingiems, išreiškiantiems save, jaučiantiems savo vertę ir savo būklės prasmę.

1.2.3. Asmenybės kryptingumo įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)

Mokyklos vadovo asmenybės kryptingumą lemia poreikiai, interesai, idealai, pasaulėžiūra, įsitikinimai, vadinasi visa jo veikla, kreipianti jį siekti jo gyvenimui svarbių tikslų. Žmogaus kryptingumo ypatybės yra šios: tam tikras jo lygis, platumas, intensyvumas, pastovumas, veiksmingumas (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 101).

Kryptingumo lygis parodo žmogaus veiklos visuomeninę reikšmę, jo moralinį veidą. Platumas siejamas su veiklos sfera, interesais: vienu interesai labai platūs, kitų veiklą lemia siauri, primityvūs poreikiai (išsimiegoti, pavalgyti ir t.t.). tačiau pasitaiko, kad ir dirbant reikšmingą visuomenei darbą, vadovaujant ne tik pedagogų kolektyvui, bet ir visai mokyklos bendruomenei, vadovai domisi tik savo siaura specialybe, neskiria dėmesio bei laiko technologinėms naujovėms, mažai kreipia dėmesio į bendruomenės tikslus, siekius bei poreikius. Vadovai, turintys daug interesų, vieną jų laiko pagrindiniu. Kartais asmenybės kryptingumo platumas daro mokyklos

vadovus paviršutiniškus. Asmenybės kryptingumo intensyvumas susijęs su emocijomis ir gali svyruoti nuo visiško abejingumo ir neaiškių potraukių iki aistringų įsisąmonintų tikslų siekimo (Gliokler M., 2003, p. 19). Kryptingumas yra susijęs su vadovo valia, jo pastovumą lemia veiklos trukmė. Svarbiausia kryptingumo ypatybė – veiksmingumas, t.y. žmogaus aktyvumas, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Visos asmenybės kryptingumo formos sudaro tam tikrą hierarchinę sistemą, kuri prasideda potraukiu. Potraukis – silpnu poreikiu grindžiamas neaiškus, nediferencijuotas kokio nors objekto siekimas, neturint aiškaus, iki galo suprantamo tikslo. Žmogaus norai siejami su aiškiais tikslais. Interesas – specifinis asmenybės požiūris į tikrovės daiktus ir reiškinius, sukeltas sąmoningo priskyrimo jiems ypatingos reikšmės gyvenime ir jų emocinio patrauklumo (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 195). Intereso struktūroje svarbią vietą užima aktyvumas ir valia. Kai aktyvumas mažas, žmogus pasitenkina pasyviu objektų stebėjimu, kai aktyvumas didelis – interesas paskatina žmogų veikti. Tada interesas tampa polinkiu – veržimusi dalyvauti tam tikroje veikloje. Pasak J. Lapės ir G. Naviko (2003, p. 195) „interesai yra vienas svarbiausių žmogaus kūrybinės veiklos sąlygų.“ Kūrybinė pažiūra į darbą yra nuolatinis jo tobuliausio atlikimo priemonių ieškojimas. Interesas išplečia tokių ieškojimų ribas, žmogaus akiratį, profesinės veiklos akiratį. Idealas – tai konkretus vaizdas, pagrindinis ir svarbiausias motyvas, kuriuo žmogus vadovaujasi veikloje ir kuris lemia jo saviuklą. Pasaulėžiūra – tai žmogaus pažiūrų į aplinkinį pasaulį visuma. Pagaliau įsitikinimai yra tvirtas ir pagrįstas asmens tikėjimas tais idealais ir principais, kuriais jis vadovaujasi gyvenime. „Įsitikinimai – aukščiausia asmenybės kryptingumo forma, grindžiama pasaulėžiūra ir siekimu kovoti dėl savo pasaulėžiūros įgyvendinimo“ (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 196). Žmogaus pasaulėžiūra ir įsitikinimai lemia jo moralę, apie kurią sužinome iš jo elgesio, susidūrus su įvairiomis gyvenimo situacijomis.

Asmenybės kryptingumas turi didelę reikšmę žmogaus darbinei veiklai. Pagal pažiūrą į darbą visi žmonės skirstomi į tokias kategorijas (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 98):

- Darbo entuziastai, kurie labai domisi savo darbu, myli jį. Jiems darbas yra svarbiausias poreikis, neturėjimas ką veikti juos slegia.
- Sąžiningi darbininkai, dorai ir su noru atlieka savo pareigas. Jie darbe dažnai pasiekia gerų rezultatų. Nuo pirmosios grupės jie skiriasi tuo, kad darbas jiems nėra būtinas poreikis, jie nesiaukoja taip, kaip pirmieji.
- Darbininkai, atliekantys savo darbą nenoromis, iš būtinumo. Jie stengiasi mažiau dirbti, bet kuriuo pretekstu atsisako savo darbo, tačiau privalomą jo minimumą atlieka.

- Žmonės, nemėgstantys dirbti, tingūs, labiau vertinantys „lengvą darbą“. Šiai grupei priklauso ir tie, kurie dedasi daug dirbą, nors iš tikrųjų savo darbą užkrauna kitiems.

Kryptingai asmenybei dažniausiai būdingas platus akiratis ir savo darbo pamėgimas. Šiuos du komponentus reikia skirti. Plataus akiračio vadovai domisi ne tik savo profesija, mokykla, pedagogais, mokyklą lankančiais mokiniais bei jų tėvais, bet ir kitomis veiklos sritimis. Tai padeda kelti kvalifikaciją ir pasiekti didesnių laimėjimų savo darbe. Antrieji labai mėgsta savo profesiją, bet daugiau niekuo nesidomi. Siauri jų interesai neskatina plėsti akiračio, kelti kvalifikacijos, jei to nereikalauja švietimo skyrius, lankytis kvalifikacijos kėlimo kursuose. Jie gali būti geri specialistai, bet stokoja kūrybiškumo, sunkiau orientuojasi sudėtingesnėse situacijose, kai reikia žinių apie gretimas mokslo ar darbo sritis.

Mokyklų vadovų asmenybės kryptingumas siejamas su darbo motyvų bei paskatų problema, su tuo, kas vadovą skatina ugdytis. Motyvo terminas kilęs iš prancūzų kalbos – *motif* ir reiškia priežastį, paskatą. Kaip žmogaus veiklos komponentas jis atsako į klausimą kodėl žmogus taip elgiasi (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 193). Anot V. Viliūno (1991, p. 42) „motyvacija yra vidinių procesų, skatinančių ir nukreipiančių veiklą visuma“. Autoriaus teigimu, motyvacijos raiška yra poreikis. Paprastai teigiama, kad poreikis yra trūkumo būseną, tačiau humanistai (Maslow ir kt.) teigia, kad šalia „trūkumo poreikių“ egzistuoja ir vadinami augimo poreikiai, t.y. žmogus turi tam tikrą vidinį potencialą ir poreikį jį realizuoti (savirealizacijos poreikis) (Viliūnas V., 1991, p. 42).

A. Maslow buvo pirmasis (1954, cituota pagal Myers D. G., 2000), kurio darbuose buvo analizuojama žmogaus poreikių įtaka jo veiklos motyvacijai. A. Maslow teigia, kad žmogus turi daug įvairių poreikių, juos jis suskirstė į penkias grupes:

- a) fiziologiniai poreikiai – būtini žmogaus išlikimui, tokie, kaip vanduo, maistas, poilsio poreikis.
- b) saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo išsaugojimas, ateities saugumas.
- c) socialiniai poreikiai – tai meilės ir prierašumo poreikiai.
- d) pagalbos poreikiai – tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam.
- e) saviraiškos poreikiai – tai poreikiai realizuoti savo potencialias galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.

Bet koks poreikių skirstymas yra problematiškas, nes jie labai susipynę ir vieni kitus įtakoja. Pagal R. F. Baumeisterį ir M. R. Learį (1995, p. 497), kad reiškinys galėtų vadintis baziniu poreikiu, jis turi atitikti tokius kriterijus:

- poreikis turi būti stebimas bet kokiomis sąlygomis.
- poreikis turi įtakoti jausmus, mąstymą ir elgesį – poreikio nepatenkinimas sukelia neigiamus jausmus, o patenkinimas – teigimus.
- kai poreikis patenkinamas, laikui bėgant jo subjektyvi svarba turi mažėti.
- poreikis turi būti universalus, būdingas visiems žmonėms.

Ugdymosi motyvai – gali būti biologiniai, socialiniai ir psichologiniai. **Biologiniais poreikiais** vadiname tokius poreikius, kurie motyvuoja elgesį, užtikrinantį betarpišką/fizinį individo ir/ar rūšies išlikimą. Tokių poreikių pavyzdžiais gali būti alkis, fizinio kontakto poreikis, saugumo poreikis, smalsumas (Legkauskas V., 2001, p. 125). Tokie poreikiai skatina vadovus patenkinti savo kasdienes reikmes (gauti atlyginimą, apsirūpinti reikalingais daiktais), garantuoti sau ir savo artimiesiems geresnę ateitį.

Pasak V. Legkausko (2001, p. 126) „**socialiniais poreikiais** vadiname tokius poreikius, kurių motyvuojamas elgesys nėra būtinas žmogaus fiziniam išlikimui betarpiškoje ateityje, tačiau toks elgesys užtikrina socialinės grupės formavimąsi ir išsilaikymą bei žmogaus išlikimą toje grupėje“. Socialinių poreikių literatūroje dažniausiai aptariami bendravimo poreikis ir pasiekimų poreikis. Bendravimo poreikis iš esmės yra sudėtinis ir susideda iš dėmesio, priėmimo ir pagarbos poreikio. Pasiekimų poreikis kartais perauga į pranašumo ir valdžios poreikį. Valdžios poreikis yra hierarchinėje visuomenėje pakitęs pagarbos poreikis.

Psichologiniai poreikiai – tai poreikiai, skatinantys žmones kuo geriau realizuoti savo sugebėjimus. Tokiu būdu žmogus palieka savo įnašą bendroje grupės veikloje (Legkauskas V., 2001, p. 127).

Pasak J. Lapės ir G. Naviko (2003, p. 188), kiekvieno žmogaus veikloje galima išskirti tam tikras jos sudėtines dalis:

1. **Motyvus** – psichologinės priežastys, skatinančios žmogų veikti, susijusios su jo poreikių tenkinimu.
2. **Tikslas** – iš anksto numatomas veiklos rezultatas.
3. **Veiklos sąlygos** – veiklos objektas, veiklos priemonės, žinios, mokėjimai, įgūdžiai ir kt.

4. **Energetiniai ištekliai** – jėgos, teikiančios energiją ir nukreipiančios veiklą į tikslą (emocijų, dėmesio, valios ypatybės).
5. **Įvertinimas** – atliktų veiksmų ir galutinio rezultato atitikimo patikrinimas. Tai būtina žmogaus sąmoningos ir tikslingos veiklos dalis.

Būtina pažymėti, kad dažniausiai mokyklų vadovų veikla nėra atsitiktinė, spontaniška ar savaiminė. Manoma, kad ją sukelia ir skatina organizme vykstantys prieštaringi procesai ar aplinkos sąlygų poveikis (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 188).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovų ugdymą (si) lemia visas kompleksas asmeninių ir visuomeninių vadovų motyvų. Daugelis jų susiję su pačiu vadovavimu. Tai įprotis vadovauti (be vadovavimo kitiems, žmogus jaučiasi „ne savame kailyje“), pasitenkinimas vadovavimu ar jo rezultatais, pasitenkinimas savo aktyvumu ir teigiamas savęs vertinimas. Ugdymo (si) motyvai gali keistis – dominavę motyvai gali tapti antraeiliais, ir atvirkščiai. Motyvų kaita priklauso nuo asmeninių gyvenimo sąlygų, darbo pobūdžio, laiko ir pan.

1.2.4. Vertybių įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)

Pasitenkinimas atliekamu darbu, savęs, kaip asmenybės, organizacijos vadovo suvokimas, savo poreikių realizavimas turi didžiulės įtakos mokyklų vadovų nuolatiniam ugdymuisi. Tačiau mokyklos vadovų ugdymą(si) lemia ir jų individuali vertybių sistema.

Įvairių sričių mokslininkai nėra priėję vieningos nuomonės dėl vertybių apibrėžimo. Vieni ją supranta perdėm siaurai, kiti apibendrina ją iki pasirenkamo gyvenimo būdo, kai vertybe nusakoma tai, ko trokštama. Skirtingai nuo nuostatų vertybės teikia abstrakčių nuorodų rėmus, padedančius suvokti patirtį bei pasirinkti alternatyvius kelius bei veiksmus. Be vertybių žmogaus elgesys būtų chaotiškas, be krypties, vestų prie susinaikinimo (Tamašauskas P., 2000).

J. Kasiulio ir J. Petruytės (2002, p. 121) teigimu, „kiekvienai asmenybei būdingos vertybinės orientacijos, pasireiškiančios per vertybes ir nuostatas“. **Vertybės** - žmonių ar socialinių grupių elgesio, kuriam teikiama pirmenybė, formuluotės. Jos išreiškia įprastą pirmenybę tam tikroms priemonėms, tikslams ir gyvenimo sąlygoms, dažnai lydimą stipraus jausmo (Barvydienė V., Beresnevičienė D., Lekavičienė R. ir kt., 1996, p. 37). Vertybės susiformuoja auklėjimo ir patirties dėka, yra pastovios ir kinta sunkiai. Jos nulemia ne tik asmeninius tikslus, bet ir darbinius siekius, vadovo požiūrį į darbą, kolektyvo, kuriam jis vadovauja sampratą, jo vertinimą.

Vertybė susijusi su vertės, vertingumo pripažinimu. Jis lengvai nustatomas daiktiškuoju lygmeniu, nes galima rasti objektyvius, vienareikšmiškai suprantamus kriterijus. „Manoma, kad jei nėra kainos, kurią galima sumokėti – nėra ir vertės“ (Calaprice A., 2002, p. 147). Kitaip yra su ugdymo vertybėmis. Jos niekada nėra įkainuotos, nes jos pirmiausiai laikytinos ugdymo nusiteikimais, atitinkantys siektinus gyvenimo tikslus. Kitais žodžiais, ne konkrečių dalykų, pvz., gramatikos ar matematikos mokymosi rezultatai yra svarbiausi, tiesioginis ugdymo tikslas, o pedagogų ir mokyklos vadovų noras tobulintis gramatikos ir matematikos srityse, taip sudarant įvairių gebėjimų ugdymosi prielaidas.

Pastaruoju metu ieškoma naujų sąvokų, apibūdinančių žinias, gebėjimus, vertybines nuostatas. Europos Švietimo politikos strategai sutaria, kad tokia sąvoka galėtų būti *kompetencijos*, kurios skirtingai, nei gebėjimai, įgūdžiai, apima ir vertybines nuostatas, nes kompetencijos siejasi su „holistiškai suprantamu asmeniniu potencialu ir galimybėmis pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis ir patirtimi“ (Europos Komisijos Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas), t. y. Polinkius mokytis ir patirti, užtikrinančius asmeninį pasitenkinimą ir vystymąsi, įtraukimą į visuomeninį gyvenimą ir darbingumą.

Dar konkrečiau kompetencijos apibūdinamos Europos kvalifikacijų sąrangos dokumentuose, kuriuose nurodoma, kad kompetencijos apima (Education und training, 2004):

1. kognityvines kompetencijas (formalų ir numanomą žinojimą);
2. funkcinės kompetencijas (įgūdžius ir technines žinias);
3. asmenines kompetencijas (žinojimą, kaip elgtis tam tikroje situacijoje);
4. etines kompetencijas (asmenines ir profesines vertybes).

Nors labai sunku atskirti asmeninių ir etinių kompetencijų ribas, tačiau tokia kompetencijų sandara, kurioje asmeninis savo veiklos ir elgesio reguliavimas (nukreiptumas į save, gebėjimas reguliuoti savo reakcijas, veiksmus), keičiantis situacijoms, laikomas visų profesijų kompetencijų lygių rodikliu.

Taip suprantamos kompetencijos leidžia apibrėžti vertybių vietą ugdymo procese bei aptikti apskaitos taškus kompetencijoms ugdyti(s).

1.2.5. Nuostatų įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)

Kolektyve, kaip ir apskritai gyvenime, atskiri vadovai tokiose pat situacijose elgiasi nevienodai. Vienų mokyklų vadovai sistemingai lankosi seminaruose, įvairiuose tobulinimosi

kursuose, kai tuo tarpu kiti tai daro kur kas pasyviau. Viena mokyklų vadovų skirtingo elgesio priešastis yra nuostata. A. Jacikevičius (1993, p. 140) teigia, kad „nuostata (*angl. attitude, rus. - ustanovka*) yra žmogaus parengtis ar predispozicija specifiniu būdu atsakyti į tam tikrus poveikius“. Autoriaus teigimu, nuostatų turinys ir sąmoningumo lygiai labai įvairūs, dėl to kartais jas nelengva skirti nuo kitų asmeninių savybių. Pasak J. Kasiulio ir J. Petrulytės (2002, p. 120), „nuostata nuteikia asmenybę atlikti savo vaidmenį tam tikru būdu, padeda įvaldyti jį atitinkančio elgesio standartus“. Kad tai būtų lengviau amerikiečių psichologas Šerifas (M. Sherif) (cituota pagal J. Kasiulį ir J. Petrulytę, 2002, p. 120) nuostatų apibrėžimą papildė tokiais požymiais:

1. Nuostatos yra išmoktos, o ne įgimtos savybės.
2. Nuostatos yra pakankamai pastovios savybės.
3. Nuostatos yra susijusios su poreikiais ir tuo skiriasi nuo įpročių, kurie tokio ryšio gali ir neturėti.

Nuostatos siejasi su įsitikinimais. A. Jacikevičiaus (1993, p. 141) teigimu: „Įsitikinimas yra tam tikrų teiginių pripažinimas teisingais“. Panašiai įsitikinimus apibūdina ir J. Lapė ir G. Navikas (2003, p. 196), teigdami, kad: „Įsitikinimai – tai subjektyvus kokio nors teiginio laikymas teisingu“. Įsitikinimai pagrįsti žiniomis, tačiau vien žinių nepakanka organizuojamajai veiklai vykdyti. Mokyklos vadovų ugdymo(si) kryptis veikia jų įsitikinimai. Tačiau įsitikinimai nebūtinai nukreipia mokyklos vadovų elgtis teisingai. Galimi atvejai, kai mokyklos vadovas vadovaujasi netinkamais įsitikinimais ir tokiu būdu destrukūrizuoja viso personalo veiklą.

Su ugdymu(si) susijusios mokyklų vadovų nuostatos būna įvairios: į savo organizaciją, į ugdymo(si) instituciją, kolegas iš kitų švietimo institucijų ir t.t. jos gali būti teigiamos ir neigiamos. Teigiamos nuostatos skatina mokyklos vadovų konstruktyvų elgesį, siekimą pašalinti trūkumus, tobulinti darbą ir jo sąlygas. Neigiamos nuostatos gimdo nepasitikėjimą, įtarumą, konservatizmą.

Mokyklos darbuotojų kolektyvas taip pat gali turėti teigiamas ar neigiamas nuostatas į vadovų ugdymą(si). Žmogaus elgesiui būdinga tai, kad suvokdamas situaciją, susidarydamas nuomonę ir pasirinkdamas veiklos būdą, jis labiau remiasi nuostatomis, negu konkrečiais faktais, nors pats kartais to ir nepripažįsta, savo nuomonę ir elgesį stengiasi paaiškinti objektyviai. Nuostatos kartais neleidžia pastebėti savo paties minčių ir elgesio prieštaravimų. Taip pat jos lemia faktų organizavimą ir interpretavimą. Turėdamas teigiamą nuostatą kurio nors darbuotojo atžvilgiu, mokyklos vadovas visada stengsis jį pateisinti.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovų nuostatos yra fonas, nuo kurio priklauso atskirų reiškinių suvokimas, interpretavimas ir mokyklos vadovų elgesys. Dažnai neigiamos nuostatos gali sutrukdyti mokyklos vadovams atlikti savo pareigas, vienodai vertinti tam tikrus reiškinius ar įvykius darbe, siekti profesinio tobulėjimo, skatinti mokyklos darbuotojų ugdymą(si), bei kelti savo paties profesinę kvalifikaciją.

1.2.6. Sugebėjimų įtaka nuolatiniam mokyklų vadovų ugdymui(si)

Mokyklų vadovai savo veikloje naudojami tokiais pačiomis žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais, tačiau laimėjimai būna nevienodi. J. Lapės ir G. Naviko (2003, p. 200) teigimu, „sugebėjimai – tai visuma tokių individualių žmogaus savybių, kurios lemia tam tikros veiklos sėkmę ir pasireiškia savita, šiai veiklai būdingų žinių, mokėjimų ir įgūdžių dinamika“. A. Jacikevičius (1993, p. 150), panašiai apibūdina sugebėjimus, teigdamas, kad tai: „asmenybės savybių visuma, nulemiančių kokios nors veiklos sėkmę“. Sugebėjimais vadinamos tokios individualios psichinės savybės, kurios padeda lengviau ir greičiau įsigyti žinių, mokėjimų ir įgūdžių ir dėl to lemia mokyklų vadovų veiklos sėkmingumą.

Pasak J. Lapės ir G. Naviko (2003, p. 200), sugebėjimai, tai asmeninės savybės, kurios:

1. skiria vieną žmogų nuo kito;
2. padeda pasiekti gerų veiklos rezultatų;
3. nesutapatinamos žinioms, mokėjimams ir įgūdžiams.

Mokyklos vadovo sugebėjimai pasireiškia jo darbinėje ir ugdymo(si) veikloje. Kol žmogus nedirba, sugebėjimai yra potencialios jo savybės. Pradėjusio veiklą žmogaus potencialūs sugebėjimai tampa aktualūs. Mokyklų vadovai, turėdami darbinę patirtį kur kas labiau tobulindami savo kompetencijas gali remtis bendraisiais gebėjimais, nes jie turi galimybę gaunamą informaciją daugiau ar mažiau palyginti su praktika. Mokyklų vadovų sugebėjimai skiriasi savo lygiu. Skirtingų vadovų sugebėjimai, kaip ir jų darbiniai laimėjimai, nevienodi.

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu 2006 m. buvo atliktas Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas, kurio nustatyta, kad mokytojais svarbiausiais mokyklos vadovo gebėjimais laiko reiklumą ir kompetenciją, mokiniai – komunikabilumą, draugiškumą, atsakingumą, mokinių tėvai – sąžiningumą, kompetenciją, organizuotumą, o patys mokyklų vadovai ar jų pavaduotojai – kompetenciją, tolerantiškumą, gebėjimą vadovauti, iniciatyvumą ir atvirumą naujovėms (Lietuvos Respublikos švietimo ir

mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2007). Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad vadovų kompetencijų plėtotei per mažai naudojamosi ilgamečių švietimo praktikų (patyrusių mokyklų vadovų) patirtimi bei konsultacijomis.

Sugebėjimų yra įvairių, todėl jie klasifikuojami. J. Lapė ir G. Navikas (2003, p. 201) skiria **bendruosius** ir **specialiuosius** sugebėjimus. Bendrieji susiję su žmogaus dėmesio, suvokimo, atminties, mąstymo ir kitais psichikos procesais bei asmenybės savybėmis: darbštumu, sąžiningumu, atkaklumu, interesais ir kt. A. Jacikevičius (1993, p. 153) nurodo, kad bendrieji sugebėjimai būtini bent kelioms veiklos rūšims. Šie sugebėjimai padeda mokyklų vadovams pasiekti geresnių rezultatų, leidžia jiems daugiau dėmesio skirti nuolatiniam ugdymui(si).

Specialieji sugebėjimai – tai sugebėjimai vykdyti kokią nors veiklą. Sugebėjimai matematikai, literatūrai, pedagoginei veiklai, verslui ir kt. (Lapė J., Navikas G., 2003, p. 201).

Negabių žmonių beveik nėra, kaip ir nėra visoms veiklos sritims gabių žmonių. Vieni žmonės turi daugiau sugebėjimų vienai sričiai, kiti – kiti. Tai priklauso ir nuo žmogaus psichinių savybių. Todėl mokyklų vadovai tobulinimosi programose gali rinktis ar jie nori tobulintis kaip pedagogai, ar jie nori įgyti daugiau žinių apie mokyklos valdymą, vadovavimo specifiškumą ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena profesija reikalauja tam tikrų sugebėjimų. Mokyklos vadovas, turintis jo profesijai reikalingų sugebėjimų gali puikiai atlikti savo pareigas, vadovauti kolektyvui ir mokyklos bendruomenei. Tik ugdydamas sugebėjimus, žmogus gali pasiekti geresnių veiklos rezultatų, jausti pasitenkinimą savo darbu ir suteikti didesnės naudos savo šeimai, grupei, kolektyvui bei visuomenei (Jacikevičius A., 1993, p. 154).

2. MOKYKLŲ VADOVŲ UGDYMO(SI) YPATUMŲ TYRIMAS

2.1. TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI, HIPOTEZĖS

Darbo tikslas – mokyklos vadovų ugdymo(si) ypatumų analizė.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokyklos vadovų nuolatinį mokymąsi ugdymo sistemoje.
2. Palyginti mokyklos vadovų ir mokytojų mokymosi motyvaciją (karjeros veiksniai, motyvai, vertybinės orientacijos, darbo sunkumai).
3. Nustatyti, ar pasitenkinimas darbu priklauso nuo mokyklos vadovų ir mokytojų asmeninių savybių vertinimo bei darbo stažo.
4. Nustatyti, kokias svarbiausias nuostatas išskiria mokyklos vadovai ir mokytojai, ar jos skiriasi tarp mokyklos vadovų ir mokytojų.
5. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis pateikti rekomendacijas mokyklų vadovams ir mokytojams nuolatinio mokymosi ir ugdymosi klausimais.

Tyrimo hipotezės:

1. Mokyklos vadovų ir mokytojų pasitenkinimas darbu skiriasi.
2. Mokyklos vadovai ir mokytojai skirtingai vertina sunkumus, su kuriais susiduria savo darbe.
3. Mokyklos vadovų ir mokytojų asmeninių savybių vertinimas skiriasi.
4. Mokyklos vadovų ir mokytojų gyvenimo nuostatos skiriasi.

2.2. TYRIMO DALYVIAI, METODAI, PROCEDŪRA

Tyrimo dalyviai:

Tyrimo dalyvavo 202 asmenys, dirbantys bendrojo lavinimo mokyklose, iš jų 78 (38,6 %) vadovai ir 124 (61,4 %) mokytojai. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių imtis pagal lytį vadovų ir mokytojų grupėse

Tyrimo dalyvis		Lytis		
		Vyrai	Moterys	Iš viso
Vadovai	<i>Skaičius</i>	35	43	78
	<i>Procentai</i>	44,9%	55,1%	100,0%
Mokytojai	<i>Skaičius</i>	27	97	124
	<i>Procentai</i>	21,8%	78,2%	100,0%
Iš viso	<i>Skaičius</i>	62	140	202
	<i>Procentai</i>	30,7%	69,3%	100,0%

1 lentelėje matyti, kad tyrime dalyvavo didesnė dalis moterų nei vyrų. Taip pat matome, kad mokytojų ir vadovų imtis pagal lytį nėra pasiskirsčiusi tolygiai – vadovų tarpe yra didesnė dalis vyrų nei mokytojų tarpe. Kitoje lentelėje pateikiame respondentų pasiskirstymą pagal amžių ir darbo stažą.

2 lentelė. Tyrimo dalyvių imtis pagal amžių ir darbo stažą

<i>Kintamasis</i>	<i>Tyrimo dalyviai</i>		<i>Iš viso</i>
	<i>Vadovai</i>	<i>Mokytojai</i>	
<i>Amžius</i>	45,22 ± 5,254	43,81 ± 9,119	44,36 ± 7,870
<i>Darbo stažas</i>	17,06 ± 4,806	16,86 ± 8,358	16,94 ± 7,158
<i>Pedagoginio darbo stažas</i>	14,87 ± 4,447	14,82 ± 6,742	14,84 ± 5,949
<i>Metai, kiek dirba savo darbovietėje</i>	11,64 ± 6,166	9,46 ± 5,047	10,30 ± 5,593

2 lentelėje matome, kad vadovų grupėje respondentai yra šiek tiek vyresni nei mokytojų grupėje, be to vadovų grupėje darbo stažas yra šiek tiek didesnis bei daugiau metų yra išdirbta paskutinėje darbovietėje lyginant su mokytojų grupe. Pedagoginio darbo stažas vadovų ir mokytojų grupėje yra labai panašus. Kitoje lentelėje pateikiame tyrimo dalyvių imtį pagal šeimyninę padėtį vadovų ir mokytojų grupėse.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių imtis pagal šeimyninę padėtį vadovų ir mokytojų grupėse

Tyrimo dalyvis		Šeimyninė padėtis			
		Vedęs/ ištekęjusi	Našlys (-ė)	Išsituokęs (-usi)	Iš viso
Vadovai	Skaičius	67	5	6	78
	Procentai	85,9%	6,4%	7,7%	100,0%
Mokytojai	Skaičius	106	2	16	124
	Procentai	85,5%	1,6%	12,9%	100,0%
Iš viso	Skaičius	173	7	22	202
	Procentai	85,6%	3,5%	10,9%	100,0%

3 lentelėje matome, kad didžiausia tyrimo dalis gyvena santuokoje, t.y. yra vedę ar yra ištekęjusios, mažiausią dalį sudaro asmenys, kurie yra našliai tiek vadovų, tiek mokytojų grupėje. Kitoje lentelėje pateikiama respondentų imtis pagal tai, kelintas vaikas yra šeimoje.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių imtis pagal tai, kelintas vaikas šeimoje

Tyrimo dalyvis		Kelintas vaikas šeimoje						
		Pirmas	Antras	Trečias	Ketvirtas	Šeštas	Septintas	Iš viso
Vadovai	Skaičius	39	13	19	6	1	0	78
	Procentai	50,0%	16,7%	24,4%	7,7%	1,3%	0%	100,0%
Mokytojai	Skaičius	68	42	11	2	0	1	124
	Procentai	54,8%	33,9%	8,9%	1,6%	0%	0,8%	100,0%
Iš viso	Skaičius	107	55	30	8	1	1	202
	Procentai	53,0%	27,2%	14,9%	4,0%	0,5%	0,5%	100,0%

4 lentelėje matome, kad šiek tiek daugiau kaip pusė apklaustų respondentų yra pirmas vaikas šeimoje ir apie trečdalis yra antras vaikas šeimoje. Asmenys, kurie yra ketvirtas, šeštas ar septintas vaikas šeimoje sudaro mažąją imties dalį. Vadovų grupėje yra šiek mažiau asmenų, kurie yra antras vaikas šeimoje, tačiau yra daugiau asmenų, kurie yra trečias vaikas šeimoje, lyginant su mokytojų grupe.

Tyrimo metodai.

Tyrimui atlikti buvo naudota anketa pagal D Beresnevičienę „Nuolatinis mokymasis Lietuvoje„,1995 m.) (žr. priedas nr.2), kurią sudaro klausimai apie mokyklų vadovų ir mokytojų nuolatinį ugdymą(si), veiksnius, kurie įtakoja jų norą tobulėti, stresogeninius veiksnius, o taip pat klausimai apie asmens nuostatas, jo asmenines savybes bei emocinę būklę. Taip pat buvo įtraukta svarbi demografinė informacija, kuri galėjo įtakoti rezultatus: asmens lytis, amžius, šeimyninė padėtis, kelintas vaikas šeimoje bei darbo stažas, pedagoginio darbo stažas, metai, kiek dirba savo darbovietėje.

Iš anketoje pateiktų klausimų pagal jų turinį buvo sudarytos skalės ir patikrintas jų patikimumas:

1. ***Pasitenkinimo darbu*** skalė – ši skalė sudaryta pagal 5 anketos klausimą, ją sudaro šeši teiginiai apie asmens savijautą, susijusią su darbu. Tyrimo dalyvis turėjo įvertinti savo jausmus, susijusius su darbu, remiantis būdvardžių antonimų poromis skalėje nuo -3 iki 3. Skalės vidurkiui didėjant, pasitenkinimas darbu gerėja. Skalės patikimumas yra tinkamas grupiniams skaičiavimams atlikti – Kronbacho alfa – 0,807. Platesnė patikimumo analizė pateikiama prieduose (žr. *Priedas nr.1. 1 lentelė*)
2. ***Pastarosios savaitės emocijų*** skalė – ši skalė sudaryta pagal 11 anketos klausimą, ją sudaro 8 teiginiai apie asmens emocijas, kurias jis jautė per pastarąją savaitę. Kiekvienas respondentas įvertino savo emocijas per pastarąją savaitę 10 balų sistemoje. Skalės vidurkiui didėjant, emocijos prastėja. Skalės patikimumas yra tinkamas grupiniams skaičiavimams atlikti – Kronbacho alfa – 0,821. Platesnė patikimumo analizė pateikiama prieduose (žr. *Priedas nr.1. 2 lentelė*)
3. ***Pastarojo mėnesio emocijų*** skalė - ši skalė sudaryta pagal 12 anketos klausimą, ją sudaro 8 teiginiai apie asmens emocijas, kurias jis jautė per pastarąjį mėnesį. Kiekvienas respondentas įvertino savo emocijas per pastarąjį mėnesį 10 balų sistemoje. Skalės vidurkiui didėjant, emocijos prastėja. Skalės patikimumas yra tinkamas grupiniams skaičiavimams atlikti – Kronbacho alfa – 0,822. Platesnė patikimumo analizė pateikiama prieduose (žr. *Priedas nr.1. 3 lentelė*)
4. ***Asmeninių savybių*** skalė – ši skalė sudaryta pagal 10 anketos klausimą, ją sudaro 8 teiginiai apie asmens asmenines savybes. Tyrimo dalyvis turėjo įvertinti savo asmenybę pagal būdvardžių antonimų poras skalėje nuo 0 iki 5. Geresnis vertinimas atitinka aukštesnį skalės vidurkį. Skalės patikimumas yra tinkamas grupiniams skaičiavimams

atlikti – Kronbacho alfa – 0,760. Platesnė patikimumo analizė pateikiama prieduose (žr. *Priedas nr.1. 4 lentelė*).

Tyrimo procedūra.

Tyrimas buvo atliekamas 2008 metų sausio ir vasario mėnesiais. Tyrimo metu buvo apklausti Kauno mokyklų mokytojai ir vadovai. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma, neišskiriant atskirų individų, nurodytas tyrimo tikslas.

Kiekybinė duomenų analizė buvo atliekama SPSS (Statistical Package for Social Science) statistiniu paketu, versija 16.0, grafiniam duomenų vaizdavimui naudota ir MS Excel 2003 programa. Hipotezėms tikrinti buvo naudojama aprašomoji statistika, t-test kriterijus ir dispersinė analizė (ANOVA). Prieš atliekant skaičiavimus buvo stebėta, ar kintamieji tenkina normalumo sąlygą. Nors skalės statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo normaliojo skirstinio ($p < 0,05$), tačiau Shapiro-Wilk reikšmė rodo (didesnė nei 0,800), kad skirtumas nuo normaliojo skirstinio nėra didelis, todėl pasirinkti parametriniai kriterijai. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05.

2.3. REZULTATAI

1. Mokyklų vadovų ir mokytojų pasitenkinimas darbu

Pirmiausia buvo stebėta, kokį stresą patiria mokyklų vadovai ir mokytojai, t.y. su kokiais sunkumais susiduria mokytojai ir mokyklų vadovai, dirbdami mokykloje, su kokiais sunkumais susiduria mokytojai ir su kokiais sunkumais susiduria mokyklų vadovai, kuriuos iš jų išskiria kaip didžiausius.

5 lentelėje pateikiama pasitenkinimo darbu skalės išraiškos mokyklų vadovų ir mokytojų grupėse.

5 lentelė. Pasitenkinimas darbu mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Grupė	N	M	SD	t	P
Vadovas	78	7,50	6,260	-2,128	0,035
Mokytojas	122	9,31	5,609		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didelis vidurkis žymi didesnę pasitenkinimą darbu.

5 lentelėje matome, kad mokyklų vadovai statistiškai reikšmingai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu nei mokytojai ($p < 0,05$). Stebint atskirus klausimus, buvo pastebėta, kad statistiškai reikšmingai mokytojai labiau nei vadovai savo darbą vertina kaip sunkų ($p = 0,016$), o vadovai labiau nei mokytojai vertina savo darbą kaip nuobodų ($p = 0,012$) ir mažiau naudingą ($p = 0,005$).

Atlikti skaičiavimai parodė, kad mokyklos vadovų ir mokytojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo stažo (dispersinė analizė (ANOVA), $p = 0,026$). Skaičiavimo rezultatai pateikiami prieduose (žr. priedas nr.3)

1.1 Sunkumai, su kuriais susiduria mokyklų vadovai ir mokytojai

6 lentelėje pateikiami sunkumai, su kuriais susiduria mokyklų vadovai ir mokytojai, dirbdami mokykloje. Lentelėje taip pat matyti sunkumų, su kuriais susiduria respondentai dirbdami mokykloje, vertinimo skirtumai vadovų ir mokytojų grupėse.

6 lentelė. Sunkumų, dirbant mokykloje, vertinimas mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Sunkumai	Grupė	N	M	SD	t	P
Didelis darbo krūvis	Vadovai	78	8,59	1,769	1,656	0,099
	Mokytojai	124	8,11	2,303		
Mažas atlyginimas	Vadovai	78	8,74	1,869	0,014	0,989
	Mokytojai	123	8,74	1,832		
Prastos darbo sąlygos*	Vadovai	78	6,31	2,784	2,116	0,036
	Mokytojai	123	5,45	2,826		
Vadybos problemos*	Vadovai	78	6,74	2,382	2,828	0,005
	Mokytojai	123	5,77	2,367		
Finansinės problemos	Vadovai	78	6,60	3,038	0,764	0,446
	Mokytojai	123	6,29	2,381		
Santykiai tarp mokytojų*	Vadovai	78	5,88	3,322	2,390	0,018
	Mokytojai	123	4,77	3,038		
Mokinių – mokytojų konfliktų sprendimų sunkumai*	Vadovai	78	7,49	1,946	4,943	0,0001
	Mokytojai	124	5,75	3,049		
Mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas*	Vadovai	78	7,13	2,002	5,325	0,0001
	Mokytojai	123	5,32	2,812		
Santykių su mokinių tėvais sunkumai*	Vadovai	78	6,95	2,454	4,066	0,0001
	Mokytojai	123	5,27	3,393		
Sveikatos problemos	Vadovai	78	4,32	3,359	-0,132	0,899
	Mokytojai	124	4,38	2,859		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnę sunkumą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

6 lentelėje matyti, kad mokyklų vadovai ir mokytojai vienodai vertina šiuos sunkumus: didelį darbo krūvį, mažą atlyginimą, finansines problemas ir sveikatos problemas, t.y. statistiškai reikšmingo tarp mokyklų vadovų ir mokytojų vertinimo nestebima ($p > 0,05$). Tačiau statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) mokyklų vadovai šiuos sunkumus vertina kaip didesnius nei mokytojai: prastas darbo sąlygas, vadybos problemas, santykius tarp mokytojų, mokinių – mokytojų

konfliktų sprendimų sunkumai, mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas, santykių su mokinių tėvais sunkumai.

Toliau stebėsime, su kokiais sunkumais susiduria mokyklų vadovai ir mokytojai, dirbdami savo darbą – mokyklos vadovo ir mokytojo.

Sunkumai, su kuriais susiduria mokyklų vadovai ir mokytojai, dirbant mokyklos vadovu ar mokytoju

Mokyklų vadovai ir mokytojai, vertindami sunkumus, su kuriais susiduria dirbdami mokyklos vadovu ar mokytoju, kaip didžiausius vėl nurodė mažą atlyginimą ir didelį darbo krūvį, šiuos sunkumus mokyklos vadovai ir mokytojai savo darbe (mokytojo ar mokyklos vadovo) vertino kaip statistiškai reikšmingai ($p= 0,0001$) didesnius nei kiti nurodyti sunkumai. Sunkumų vertinimas labai panašus, taigi darbą mokykloje ir savo kaip mokytojo ir mokyklos vadovo darbą respondentai susiejo. Matome, kad labiau nei vidutiniškas mokyklų vadovai ir mokytojai, vertindami savo kaip vadovo ar mokytojo sunkumus, nurodė finansines, vadybos, mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimo, santykių su mokinių tėvais problemas. Kaip vidutiniškas nurodė santykių su mokytojais, ministerija ir sveikatos problemas.

Kitoje lentelėje pateikiame, kurių iš nurodytų sunkumų, su kuriais susiduria mokyklų vadovai ir mokytojai savo darbe, vertinimas skiriasi mokytojų ir mokyklų vadovų grupėse (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Sunkumų, dirbant mokyklos vadovu ar mokytoju, vertinimas mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Sunkumai	Gru pė	N	M	SD	t	P
Didelis darbo krūvis	Vadovai	78	8,62	1,240	0,891	0,374
	Mokytojai	124	8,40	2,266		
Mažas atlyginimas	Vadovai	78	8,56	1,624	-0,467	0,641
	Mokytojai	123	8,68	1,839		
Vadybos problemos*	Vadovai	78	7,73	2,260	6,107	0,0001
	Mokytojai	123	5,69	2,337		
Finansinės problemos*	Vadovai	78	7,15	2,528	2,338	0,020
	Mokytojai	123	6,27	2,671		
Santykiai tarp mokytojų	Vadovai	78	5,58	3,213	0,919	0,359
	Mokytojai	123	5,18	2,602		
Mokinių – mokytojų konfliktų sprendimų	Vadovai	78	6,03	2,706	2,490	0,014
	Mokytojai	123	5,05	2,713		

sunkumai *						
Mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas	Vadovai	78	6,03	2,346	-0,773	0,440
	Mokytojai	124	6,32	3,088		
Santykių su mokinių tėvais sunkumai	Vadovai	78	6,47	2,971	1,387	0,167
	Mokytojai	123	5,85	3,229		
Santykiai su ministerija *	Vadovai	78	6,12	2,076	3,628	0,0001
	Mokytojai	123	4,43	3,751		
Sveikatos problemos	Vadovai	78	4,71	3,084	0,843	0,400
	Mokytojai	124	4,35	2,849		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnį sunkumą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

7 lentelėje matome, kad tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai vertindami savo kaip mokyklos vadovo ir mokytojo sunkumus, su kuriais susiduria savo darbe, vienodai vertino sunkumus: didelį darbo krūvį, mažą atlyginimą, santykius tarp mokytojų, mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimus, santykių su mokinių tėvais sunkumus bei sveikatos problemas. Statistiškai reikšmingo skirtumo vertinant šiuos sunkumus nėra ($p > 0,05$). Tačiau statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) vadovai kaip didesnius sunkumus nei mokytojai vertino: vadybos, finansines, santykių su ministerija problemas, mokinių – mokytojų konfliktų sprendimo sunkumus.

1.2 Mokyklų vadovų ir mokytojų emocijos

Buvo stebėtos mokytojų ir mokyklų vadovų emocijos pastarąją savaitę ir pastarąjį mėnesį (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Emocijos mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Emocijų vertinimas	Grupė	N	M	SD	t	P
Pastarąją savaitę	Vadovai	78	28,53	14,331	2,129	0,030
	Mokytojai	124	23,79	15,332		
Pastarąjį mėnesį	Vadovai	78	30,42	14,795	2,576	0,011
	Mokytojai	124	25,23	12,513		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnes emocijas.

8 lentelėje matome, kad tiek pastarąją savaitę, tiek pastarąjį mėnesį mokyklų vadovai statistiškai reikšmingai jautė daugiau prastesnių emocijų nei mokytojai ($p < 0,05$).

Toliau nagrinėsime atskiras emocijas tarp mokytojų ir mokyklos vadovų.

9 lentelė. Emocijos pastarąją savaitę mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Emocija	Vadovai			Mokytojai			t	P
	N	M	SD	N	M	SD		
Džiaugsmas	78	7,12	2,512	124	6,86	2,529	0,693	0,489
Liūdesys*	78	5,15	2,528	124	4,27	2,900	2,224	0,027
Baimė	78	2,51	3,099	124	2,35	2,675	0,404	0,687
Pyktis	78	4,06	2,122	124	3,83	2,689	0,650	0,517
Gėda*	78	2,51	3,353	124	1,65	2,119	2,024	0,045
Kaltė	78	3,41	3,281	124	2,60	2,472	1,880	0,062
Laimė*	78	6,50	3,053	124	7,31	2,359	-1,989	0,049
Meilė*	78	5,51	4,041	124	7,35	2,849	-3,514	0,001

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didelis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

Lyginant mokyklų vadovus ir mokytojus, buvo pastebėta, kad per paskutinę savaitę mokyklų vadovai labiau nei mokytojai jautė liūdesį ir gėdą, o mokytojai labiau nei vadovai jautė laimę ir meilę ($p < 0,05$). Kitas emocijas (džiaugsmą, baimę, pyktį, kaltę) tiek vadovai, tiek mokytojai pastarąją savaitę jautė vienodai. Kitoje lentelėje pateikiame vadovų ir mokytojų emocijas pastarąjį mėnesį.

10 lentelė. Emocijos pastarąjį mėnesį mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Emocija	Vadovai			Mokytojai			t	P
	N	M	SD	N	M	SD		
Džiaugsmas*	78	7,73	2,136	124	6,87	2,064	2,844	0,005
Liūdesys*	78	5,15	2,778	124	3,62	2,140	4,159	0,0001
Baimė	78	3,40	2,871	124	2,92	2,121	1,269	0,207
Pyktis	78	4,15	2,508	124	3,65	1,731	1,572	0,119
Gėda*	78	3,27	3,044	124	2,37	2,097	2,287	0,024

Kaltė*	78	3,83	3,139	124	2,81	2,378	2,476	0,015
Laimė	78	6,64	2,773	124	6,81	2,571	-0,453	0,651
Meilė*	78	6,22	3,552	124	7,33	2,879	-2,327	0,021

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

Lyginant pastarojo mėnesio emocijas matyti, kad vadovai dažniau nei mokytojai pastarąjį mėnesį jautė džiugesį, liūdesį, gėdą ir kaltę, o mokytojai dažniau nei vadovai pastarąjį mėnesį jautė meilę ($p < 0,05$). Kitas emocijas pastarąjį mėnesį jautė baimę, pyktį ir laimę.

Buvo pastebėta, kad mokyklos vadovų ir mokytojų emocijos priklauso nuo darbo stažo. Atlikta dispersinė analizė (ANOVA), darbuotojų pastarosios savaitės emocijos ($p = 0,037$) ir emocijos pastarąjį mėnesį ($p = 0,005$) reikšmingai priklauso nuo darbo stažo.

11 ir 12 lentelėse pateikta emocijų vertinimo skirtumai skirtingose mokyklų vadovų ir mokytojų darbo stažo grupėse.

11 lentelė. Mokyklos vadovų ir mokytojų pastarosios savaitės emocijų vertinimo kitimas skirtingose darbo stažo grupėse

<i>Post Hoc kriterijus</i>	<i>Darbo stažas (A)</i>	<i>Darbo stažas (B)</i>	<i>Vidurkių skirtumai (A-B)</i>	<i>P</i>
TAMHANE	3 – 10 metų	11 -16 metų	-3,352	0,545
		18 – 26 metų	3,277	0,314
	11 -16 metų	3 – 10 metų	3,352	0,545
		18 – 26 metų	6,629	0,049
	18 – 26 metai	3 – 10 metų	-3,277	0,314
		11 – 16 metų	-6,629	0,049

Pastaba: Didesnis vidurkis žymi prastesnes emocijas.

11 lentelėje matyti, kad pastarosios savaitės emocijų vertinimas reikšmingai skiriasi tarp mokyklos vadovų ir mokytojų, kurių darbo stažas yra vidutinis (11 – 16 metų) ir tarp tų, kurių darbo stažas yra ilgiausias (18 – 26 metai). Trumpiausiai dirbančių darbuotojų pastarosios savaitės emocijų vertinimas nesiskiria nuo vidutiniškai dirbančių (11 – 16 metų) ir ilgiausiai dirbančių darbuotojų (18 – 26 metai).

12 lentelė. Mokyklos vadovų ir mokytojų pastarojo mėnesio emocijų vertinimo kitimas skirtingose darbo stažo grupėse

<i>Post Hoc kriterijus</i>	<i>Darbo stažas (A)</i>	<i>Darbo stažas (B)</i>	<i>Vidurkių skirtumai (A-B)</i>	<i>P</i>
TAMHANE	<i>3 – 10 metų</i>	11 -16 metų	-1,970	0,786
		18 – 26 metų	5,393	0,037
	<i>11 -16 metų</i>	3 – 10 metų	1,970	0,786
		18 – 26 metų	7,364	0,008
	<i>18 – 26 metai</i>	3 – 10 metų	-5,393	0,037
		11 – 16 metų	-7,364	0,008

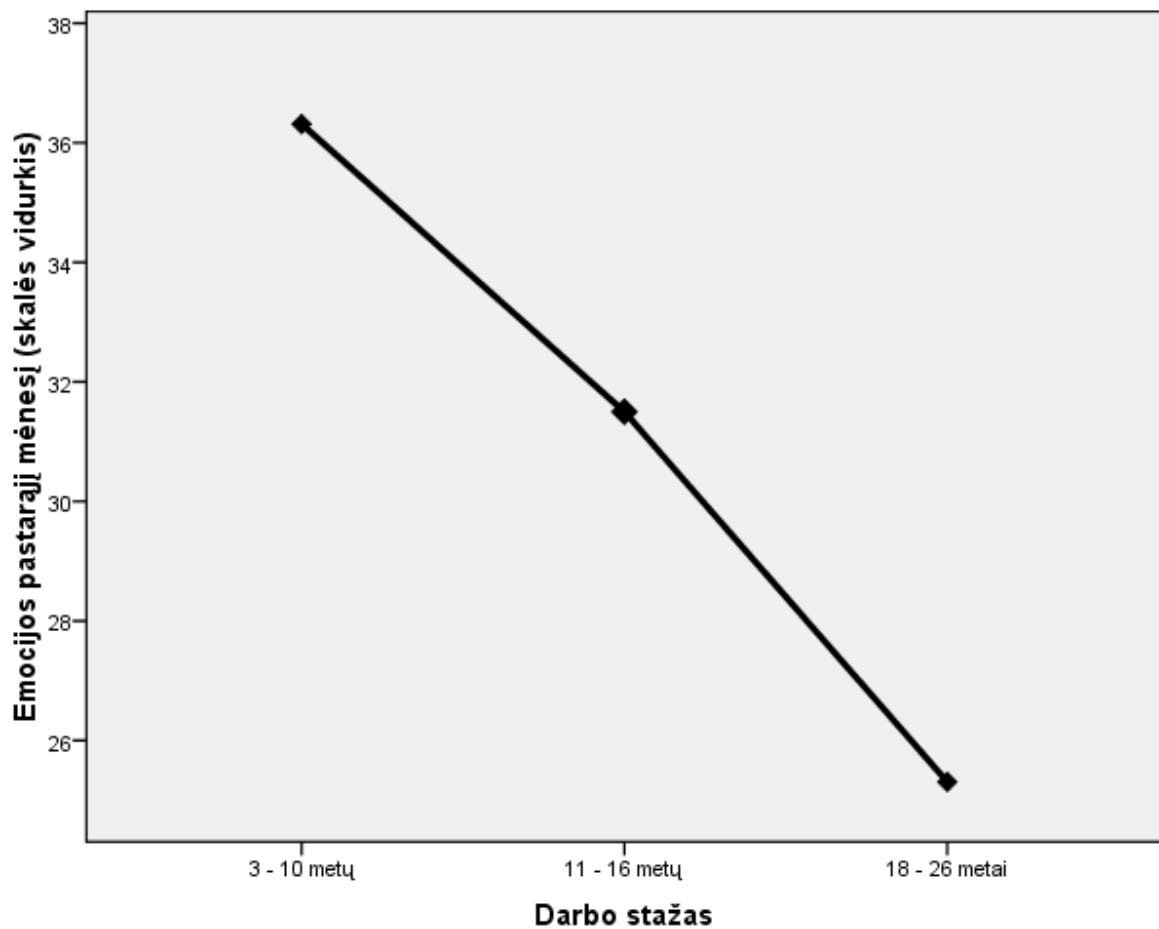
Pastaba: Didelis vidurkis žymi prastesnes emocijas.

12 lentelėje matyti, kad trumpai (3 – 10 metų) ir vidutiniškai (11 – 16 metų) dirbančių mokyklos vadovų ir mokytojų pastarojo mėnesio emocijų vertinimas reikšmingai nesiskiria. Geriausias emocijas nurodė ilgiausiai (18 -26 metus) dirbantys darbuotojai ir jų vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo trumpiau dirbančių darbuotojų.

Pastarosios savaitės ir pastarojo mėnesio emocijų vertinimas skirtingas skirtingo darbo stažo grupėse. Tiek pastarosios savaitės, tiek pastarojo mėnesio emocijas prasčiausiai vertina vidutiniškai dirbantys (11 – 16 metų) mokyklos vadovai ir mokytojai, o geriausiai vertina ilgiausiai dirbantys darbuotojai (18 – 26 metus). Pastarosios savaitės emocijas trumpiausiai (3 – 10 metų) dirbantys darbuotojai vertino geriau nei vidutiniškai (11 - 16 metų) dirbantys mokyklos vadovai ir mokytojai, tačiau prasčiau nei ilgiausiai dirbantys darbuotojai (18 – 26 metų)

Pastarojo mėnesio emocijų vertinimo tendencijos tarp mokyklos vadovų ir mokytojų yra panašios kaip ir pastarosios savaitės emocijų vertinimas – prasčiausiai vertino 11 – 16 metų dirbę darbuotojai, geriausiai – 18 – 26 metus, trumpiausiai dirbantys darbuotojai savo pastarojo mėnesio emocijas vertino geriau nei 11 – 16 metų dirbę darbuotojai ir prasčiau nei 18 - 26 metus dirbę darbuotojai.

Emocijų vertinimas pastarąją savaitę skirtingose darbo stažo grupėse atskirai vadovų grupėje reikšmingai nesiskyrė ($p = 0,235$). Reikšmingi skirtumai atskirai vadovų grupėje galėjo neišryškėti dėl per mažo tyrimo dalyvių skaičiaus. Tačiau pastarojo mėnesio emocijų vertinimas reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo vadovų darbo stažo grupių (žr. 6 pav.).



1pav. Pastarojo mėnesio emocijų vertinimas trijose darbo stažo grupėse vadovų grupėje

Pastaba: Didesnis vidurkis žymi prastesnes emocijas

Vadovų grupėje emocijų vertinimas yra prasčiausias tarp trumpiausiai vadovais išdirbusių asmenų, ilgiau dirbant vadovu emocijų vertinimas gerėja. Nors statistiškai reikšmingai pastarojo mėnesio emocijų vertinimas skiriasi tik tarp trumpiausiai ir ilgiausiai dirbančių vadovų ($p = 0,027$).

2. Mokyklų vadovų ir mokytojų asmenybės ir asmenybės kryptingumas

Pateikiame, kaip savo asmenybės vertinimą mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mokytojų ir vadovų savybių palyginimas

Asmeninės savybės	Grupė	N	M	SD	t	P
Stiprybė*	Vadovai	78	4,27	0,750	3,834	0,0001
	Mokytojai	124	3,80	0,988		
Grožis*	Vadovai	78	3,54	0,784	6,492	0,0001
	Mokytojai	124	2,73	0,914		
Darbštumas*	Vadovai	78	4,45	0,658	5,108	0,0001
	Mokytojai	124	3,86	0,868		
Draugiškumas*	Vadovai	78	4,37	0,647	3,663	0,0001
	Mokytojai	124	4,02	0,710		
Protas*	Vadovai	78	4,09	1,164	2,778	0,006
	Mokytojai	124	3,65	1,036		
Švelnumas	Vadovai	78	3,54	0,784	0,049	0,961
	Mokytojai	124	3,53	0,941		
Atlaidumas	Vadovai	78	3,62	1,240	-0,929	0,354
	Mokytojai	124	3,77	1,146		
Aktyvumas	Vadovai	78	4,10	0,906	0,800	0,425
	Mokytojai	124	4,00	0,855		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi labiau išreikštą savybę.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

13 lentelėje matome, kad mokyklų vadovai daugelį teigiamų savo asmenybės savybių vertino kaip labiau jiems būdingas nei mokytojai. Mokyklų vadovai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) labiau nei mokytojai linkę manyti, kad jie yra stiprūs, gražūs, darbštūs, draugiški ir protingi. Mokyklos vadovai ir mokytojai vienodai vertino savo švelnumą, atlaidumą ir aktyvumą.

Apskaičiavus bendrą savęs vertinimą, asmeninių savybių skalės išraiškos stebėtos mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse.

14 lentelė. Asmeninių savybių vertinimas mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Grupė	N	M	SD	t	P
Vadovas	78	31,97	3,365	4,065	0,0001
Mokytojas	124	29,36	5,005		

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi labiau teigiamą savo savybių vertinimą

14 lentelėje matyti, kad mokyklų vadovai statistiškai reikšmingai savo savybes vertina kaip labiau teigiamas nei mokytojai ($p < 0,05$).

Taip pat buvo pastebėta, kad nuo asmeninių savybių vertinimo priklauso ir pasitenkinimas darbu. Prieš atliekant skaičiavimus mokyklų vadovai ir mokytojai buvo suskirstyti į tris maždaug tolygias grupes pagal asmeninių savybių skalės vidurkį: 1 grupę sudarė darbuotojai, kurių savęs vertinimas yra prasčiausias (70 (34,7 %)), 2 grupę sudarė darbuotojai, kurių savęs vertinimas yra vidutiniškas (84 (41,6 %)) ir 3 grupę sudarė darbuotojai, kurių savęs vertinimas yra geriausias (48 (23,8 %)).

Atlikta dispersinė analizė (ANOVA) parodė, kad pasitenkinimas darbu reikšmingai keičiasi skirtingo savęs vertinimo grupėse ($p = 0,0001$).

15 lentelė. Mokyklos vadovų ir mokytojų pasitenkinimo darbu kitimas skirtingose savęs vertinimo grupėse

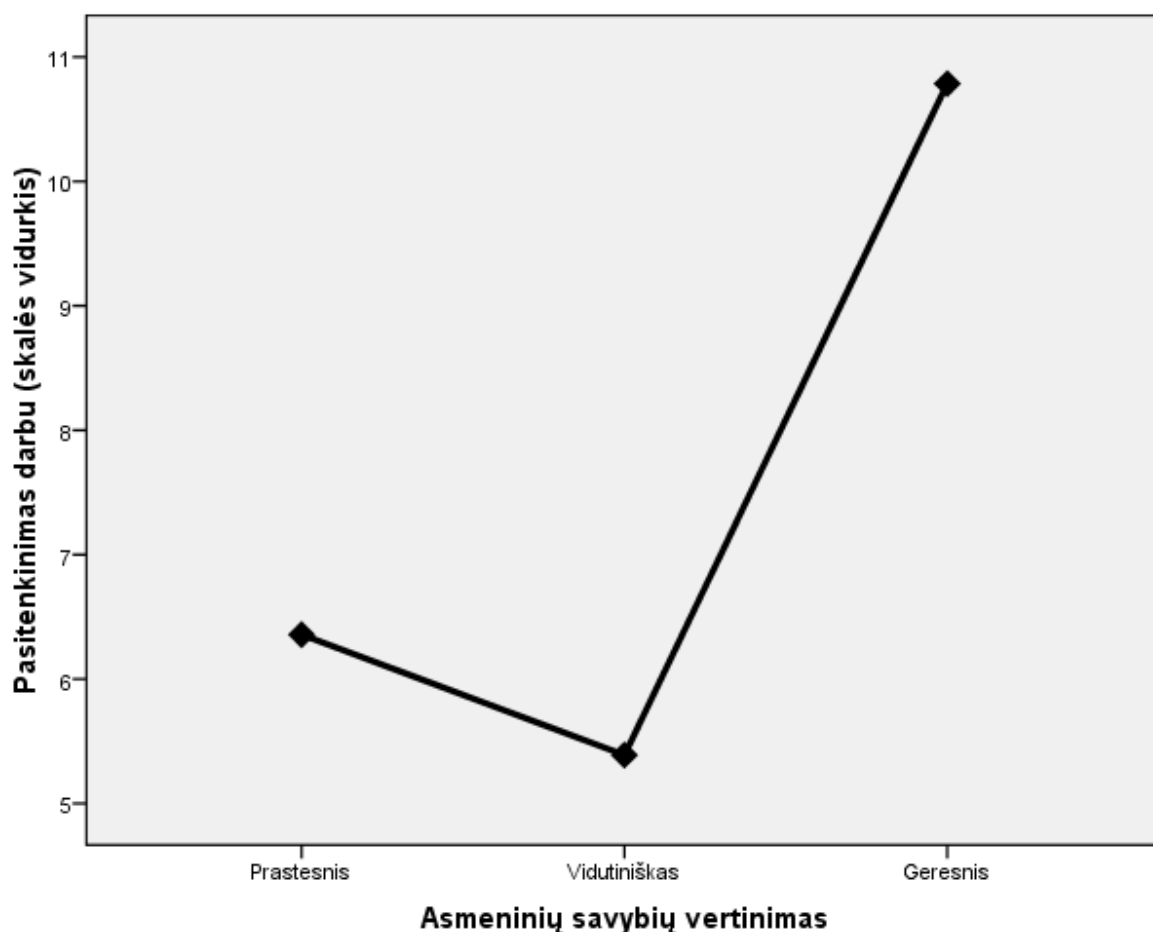
Post Hoc kriterijus	Savęs vertinimas (A)	Savęs vertinimas (B)	Vidurkių skirtumai (A-B)	P
TAMHANE	<i>Prastesnis</i>	Vidutiniškas	-1,664	0,206
		Geresnis	-5,119	0,0001
	<i>Vidutiniškas</i>	Prastesnis	1,664	0,206
		Geresnis	-3,455	0,003
	<i>Geresnis</i>	Prastesnis	5,119	0,0001
		Vidutiniškas	3,455	0,003

Pastaba: Didesnis pasitenkinimo darbu vidurkis žymi didesnę pasitenkinimą darbu.

15 lentelėje matyti, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi tarp prasčiausio savęs vertinimo ir geriausio savęs vertinimo mokyklos vadovų ir mokytojų, taip pat reikšmingai skiriasi tarp geresnio ir prastesnio bei geresnio ir vidutiniško savęs vertinimo mokyklos vadovų ir mokytojų. Tačiau reikšmingas pasitenkinimo darbu skirtumas nestebimas

tarp vidutiniško ir prastesnio savęs vertinimo mokyklos vadovų ir mokytojų. Pasitenkinimas darbu nuosekliai didėja gerėjant savo asmeninių savybių vertinimui. Taigi mokyklos vadovai ir mokytojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kai ir savo asmenines savybes vertina geriau.

Atlikus dispersinę analizę (*ANOVA*), stebint pasitenkinimo darbu kitimą skirtingo savo asmeninių savybių vertinimo grupėse atskirai vadovų grupėje, taip pat buvo pastebėta reikšminga savęs vertinimo įtaka pasitenkinimui darbu ($p = 0,001$). Pasitenkinimas darbu reikšmingai nesiskyrė tarp prasčiau ir vidutiniškai savo asmenines savybes vertinusių mokyklos vadovų ($p > 0,05$).



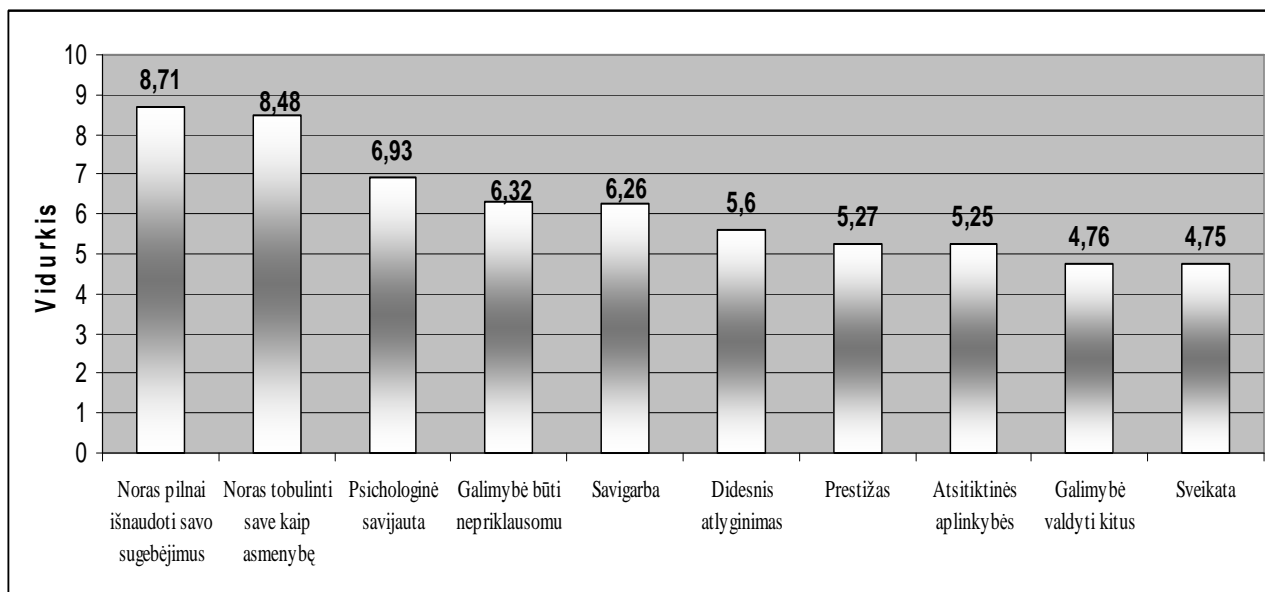
2pav. Pasitenkinimas darbu trijose darbo asmeninių savybių vertinimo grupėse tarp mokyklos vadovų

Pastaba: Didesnis vidurkis žymi didesnę pasitenkinimą darbu.

2 paveiksle matome, kad didžiausias pasitenkinimas darbu, kaip ir bendroje grupėje su mokytojais, yra tarp mokyklos vadovų, kurie savo asmenines savybes vertina geriausiai, tačiau

tarp vadovų, kurie savo savybes vertina prasčiau ir vidutiniškai pasitenkinimas darbu beveik nesiskiria.

Kitame paveiksle pateikiama, kokios sąlygos labiausiai turėjo įtakos pasirenkant dirbti mokyklos vadovu ar mokytoju.



3 pav. Sąlygos, įtakojusios mokyklos vadovo ar mokytojo darbo, pasirinkimą

Pastaba: Didesnis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

3 paveiksle matome, kad labiausiai mokyklos vadovu ar mokytoju dirbti darbuotojus įtakojo noras pilnai išnaudoti savo galimybes ir noras tobulinti save kaip asmenybę, mažiausiai dirbti tokį darbą įtakojo sveikata ir galimybė valdyti kitus. Ar savo darbo pasirinkimui skyrėsi mokyklos vadovų ir mokytojų nurodytos sąlygos pateikiama kitoje lentelėje.

16 lentelė. Mokymosi sąlygos, įtakojusios pasirinkimą dirbti mokyklos vadovu ar mokytoju, mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Sunkumai	Grupė	N	M	SD	t	P
Noras tobulinti save kaip asmenybę	Vadovai	78	8,36	2,805	-0,561	0,576
	Mokytojai	124	8,56	1,688		
Atsitiktinės aplinkybės*	Vadovai	78	4,50	2,962	-2,590	0,010
	Mokytojai	122	5,74	3,761		
Prestižas*	Vadovai	78	6,06	3,241	3,014	0,003
	Mokytojai	122	4,75	2,572		
Didesnis atlyginimas*	Vadovai	78	7,28	2,864	6,952	0,0001
	Mokytojai	122	4,52	2,651		
Savigarba*	Vadovai	78	7,78	2,062	6,986	0,0001

	Mokytojai	122	5,29	2,986		
Galimybė nepriklausomu būti*	Vadovai	78	7,69	1,840	7,394	0,0001
	Mokytojai	123	5,46	2,434		
Noras pilnai išnaudoti savo sugebėjimus*	Vadovai	78	9,10	1,567	2,310	0,022
	Mokytojai	123	8,46	2,136		
Sveikata*	Vadovai	78	5,50	3,699	2,615	0,010
	Mokytojai	122	4,26	2,956		
Psichologinė savijauta*	Vadovai	78	7,54	1,778	3,317	0,001
	Mokytojai	122	6,54	2,242		
Galimybė valdyti kitus*	Vadovai	78	6,45	2,776	6,832	0,0001
	Mokytojai	122	3,67	2,821		

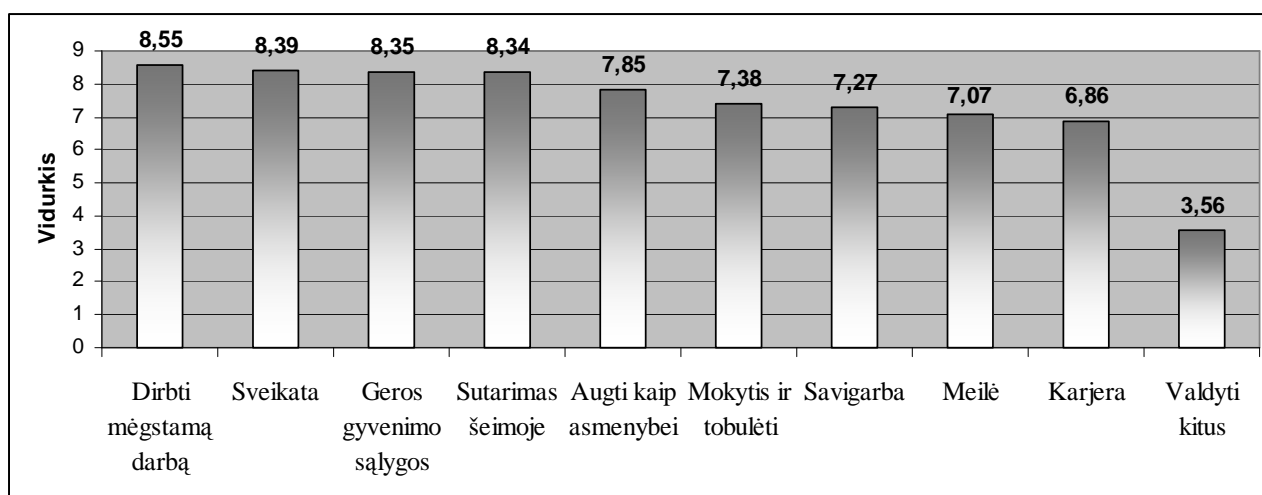
Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

16 lentelėje matyti, kad tiek mokyklos vadovus, tiek mokytojus vienodai įtakojo savo darbo pasirinkimą noras tobulinti save kaip asmenybę. Statistiškai reikšmingai daugiau mokytojų nei mokyklos vadovų pasirinko dirbti savo darbą dėl atsitiktinių aplinkybių. Tačiau statistiškai reikšmingai mokyklos vadovus labiau nei mokytojus įtakojo jų darbo pasirinkimui prestižas, didesnis atlyginimas, savigarba, galimybė būti nepriklausomu, noras pilnai išnaudoti savo sugebėjimus, sveikata, psichologinė savijauta bei galimybė valdyti kitus.

3. Mokyklos vadovų ir mokytojų nuostatos

Kitame paveiksle pateikiamos svarbiausios mokyklos vadovų ir mokytojų nuostatos.



4 pav. Svarbiausios vertybės tarp mokyklų vadovų ir mokytojų

Pastaba: Didesnis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

Mokyklų vadovai ir mokytojai kaip svarbiausius veiksnius savo gyvenime išskyrė: dirbti mėgstamą darbą, sveikata, geras gyvenimo sąlygas bei gerai sutarti šeimoje. Šie veiksniai vertinami kaip vienodai svarbūs, vertinant šiuos svarbiausius gyvenimo veiksnius statistiškai reikšmingų skirtumų nestebima ($p > 0,05$). Šiek tiek mažiau svarbūs veiksniai buvo nurodyti: augti kaip asmenybei, galimybė mokytis ir tobulėti, savigarba, meilė ir karjera. Mažiausiai svarbus veiksnys gyvenime tarp mokyklos vadovų ir mokytojų yra galimybė valdyti kitus.

Ar šių nuostatų vertinimas skyrėsi tarp mokyklos vadovų ir mokytojų pateikiama kitoje lentelėje (žr. 17 lentelę)

17 lentelė. Vertybės (svarbiausi veiksniai gyvenime) mokyklos vadovų ir mokytojų grupėse

Vertybės	Vadovai			Mokytojai			t	P
	N	M	SD	N	M	SD		
Geros gyvenimo sąlygos	78	8,19	1,948	123	8,46	2,143	-0,878	0,381
Galimybė valdyti kitus	78	3,73	3,107	123	3,46	2,937	0,634	0,527
Galimybė augti kaip asmenybei	78	8,21	2,732	123	7,62	2,632	1,519	0,130
Savigarba*	78	7,59	2,887	123	6,77	2,131	-2,300	0,022
Sveikata*	78	7,85	3,109	123	8,74	1,598	-2,680	0,008
Meilė*	78	6,50	3,820	123	7,43	2,615	-2,051	0,042
Galimybė dirbti mėgstamą darbą	78	8,83	1,996	123	8,37	2,163	1,538	0,126
Karjera	78	6,77	3,538	123	6,92	3,058	-0,307	0,759
Sutarimas šeimoje*	78	7,76	3,232	123	8,71	1,845	-2,365	0,020
Galimybė mokytis ir tobulėti	78	7,76	3,204	123	7,14	2,844	1,429	0,154

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, N – į klausimų atsakiusių respondentų skaičius. Didesnis vidurkis žymi didesnę pritarimą.

* - $p < 0,05$, lyginant vadovų ir mokytojų rodiklių vidurkius

Lyginant vadovus ir mokytojus buvo pastebėta, kad tarp vadovų svarbiausia vertybė yra galimybė dirbti mėgstamą darbą, o taro mokytojų – geros gyvenimo sąlygos. Tačiau tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai geras gyvenimo sąlygas, galimybė valdyti kitus, galimybė augti kaip asmenybei, galimybė dirbti mėgstamą darbą ir karjerą vertino vienodai, vadovų ir mokytojų vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tačiau mokyklų vadovai labiau nei

mokytojai vertina savigarbą, o mokytojai labiau nei mokyklų vadovai vertina sveikatą, meilę ir sutarimą šeimoje ($p < 0,05$).

IŠVADOS

1. Literatūrinė analizė parodė, kad galima išugdyti vadovui reikalingas kompetencijas. Mokytojas yra nuolatinio mokymosi dalyvis ir organizatorius. Jis turi visą laiką mokytis pats. Vadovas mokosi pats ir organizuoja visos mokyklos nuolatinį mokymąsi, mokytojų, mokinių tėvų ir mokinių.
2. Pagrindiniai motyvai, kurie trukdo mokyklų vadovų nuolatiniam ugdymuisi yra: mažas atlyginimas ir didelis darbo krūvis.
 - Mokyklų vadovai ir mokytojai vienodai vertino savo darbe šiuos sunkumus: didelį darbo krūvį, mažą atlyginimą, finansines problemas ir sveikatos problemas.
 - Mokyklų vadovai šiuos sunkumus vertina kaip didesnius nei mokytojai: prastas darbo sąlygas, vadybos problemas, santykius tarp mokytojų, mokinių – mokytojų konfliktų sprendimų, mokytojų ir mokinių konfliktų bei santykių su mokinių tėvais sunkumus.
3. Mokyklų vadovai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu nei mokytojai.
 - Labiausiai patenkinti savo darbu yra mokyklos vadovai ir mokytojai, kurie dirba 3 – 10 metų, o prasčiausiai, kurie dirba 11 – 16 metų.
 - Didesnę pasitenkinimu darbu jaučia tie mokyklos vadovai ir mokytojai, kurie savo asmenines savybes vertina geriau.
4. Mokyklų vadovai ir mokytojai kaip svarbiausius veiksnius savo gyvenime išskyrė: dirbti mėgstamą darbą, sveikatą, geras gyvenimo sąlygas bei gerai sutarti šeimoje.
 - Mokyklų vadovai ir mokytojai geras gyvenimo sąlygas, galimybę valdyti kitus, galimybę augti kaip asmenybei, galimybę dirbti mėgstamą darbą ir karjerą vertina vienodai.
 - Mokyklų vadovai labiau nei mokytojai vertina savigarbą, o mokytojai labiau nei mokyklų vadovai vertina sveikatą, meilę ir sutarimą šeimoje.

REKOMENDACIJOS

Mokyklų vadovams:

- Skatinti mokykloje dirbančių pedagogų nuolatinį ugdymąsi, gerinant jų darbo sąlygas bei rodyti pavyzdį savo ugdymosi pasiekimais.
- Teikti daugiau dėmesio mokyklų vadovų nuolatiniam ugdymuisi, akcentuojant streso įveikimą darbe, konfliktinių situacijų tarp kolektyvo sprendimą, teigiamų darbinių emocijų ugdymą.

LITERATŪRA

1. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2004). Organizacijų vadyba. Kaunas.
2. Barvydienė V., Beresnevičienė D., Lekavičienė R. ir kt. (1996). Psichologija studentui. Kaunas.
3. Beresnevičienė D. (2003) Jauno suaugusioji psichologija. Vilnius
4. Baublienė R. (2003). Asmenybės raida ir nuolatinė saviugda. Kaunas.
5. Baumeister R. F., Leary M. R. (1995). The need to belong : Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin 117 (3).
6. Beresnevičienė D. (1995). Nuolatinis mokymasis Lietuvoje: [monografija]. – Vilnius.
7. Calaprice A. (red.) (2002). Enšteino mintys. Kaunas, 2002.
8. Dalin P., Rolff G., Kleekamp B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
9. Drucker P. (1993). Post-capitalist Society. – Oxford; Linarce House, Jordan Hill.
10. Education und training 2010 (2004). Work programe. – Working Group B. Key Competences. Drarft progres report.
11. Europos Bendrijų Taryba ir Komisija (2005). Darbo programos „Švietimas ir mokymas 2010“ bendros ataskaitos apie 2006 m. įgyvendinimo pažangą projektas Švietimo ir profesinio rengimo modernizavimas – gyvybiškai svarbus gerovės ir socialinės sanglaudos Europoje veiksnys. Europos Bendrijų Tarybos ir Komisijos Komunikatas COM(2005) 549 final/2.
12. Europe – An information society for all – Comunication on a Commission initiative for the special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000. COM/99/0687 final. – Lisbon, 2000.
13. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
14. Gliokler M. (2003). Tarpusavio santykių galia. Vilnius.
15. Grižkevskis B. (2002). Žmogaus socialinė raida. Užimtumas. Vilnius.
16. Yeaxlee B. A. (1929). Lifelong Education. London.
17. Jacikevičius A. (1996). Siela, mokslas, gyvensena. Vilnius.

18. Jucevičienė P. (1997). Ugdymo mokslo raida: nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos. Kaunas: Technologija.
19. Hansen B. (2003). Suaugusiojo raida. Vilnius.
20. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius.
21. Holland J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Lutz: PAR (Psychological Assessment Resources).
22. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.
23. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas.
24. Kasiulis J. ir Petruolytė J. (2002). Psichologija studentui. Kaunas.
25. Lapė J., Navikas G. (2003). Psichologijos įvadas. Vilnius.
26. Legkauskas V. (2001). Psichologijos įvadas. Kaunas.
27. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas Nr. IV- 1630 // Žin., 2003 Nr. 63-2853.
28. Lietuvos Respublikos Prezidento 2003 m. vasario 24n d. dekretas Nr. 2072 „Dėl Lietuvos švietimo plėtotės strateginių nuostatų (2003-2012) patvirtinimo // Žin., 2003 Nr. 21-881.
29. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 m. Projektas. Vilnius.
30. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas 2007. Vilnius, 2007.
31. Locke E. A., Cartledge, N., Knerr C.S. (1975). Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting and performance”, in Steers, M.R. and Porter, W.L., Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York.
32. Memorandumo in Lifelong Learning. Commission Staff Working Paper SEC (2000). Brussels.
33. Myers D.G. (2000). Psichologija. Vilnius.
34. Naujanienė R. (2002). Žmogaus adaptacija senstant // Socialinė gerontologija: ištakos ir perspektyvos. Kaunas.
35. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas.
36. Spurga V. (1998). Saviugdosa pagrindai. Vilnius.
37. Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
38. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. 2003 06 30. Nr. IXP-2309 (2SP).
39. Tamašauskas P. (2000). Humanistiškai orientuotas studentų fizinis ugdymas. Vilnius.
40. Viliūnas V. (1991). Psichologiniai žmogaus motyvacijos mechanizmai. Maskva.

41. Želvys R. (1995). Bendravimo psichologija. Vilnius.
42. Žemaitis V. (1992). Bendravimo prasmė. Vilnius.
43. European Commission. InfoBASE Europe Factsheet (Ref F052) // Prieiga per internetą www.ibeurope.com/Database.htm.
44. Commission of the European Communities. *The concrete Future objectives of Education Systems*. Report from the Commission. Brussel, 2001. - http://europa.eu.int/comm/education/objet_en.pdf

PRIEDAI

Priedas nr.1 Skalių patikimumo analizė

Priedas nr.1. 1 lentelė. Pasitenkinimo darbu skalės patikimumo analizė

Rodiklis	Reikšmė	Teiginys
<i>Teiginių skaičius</i>	6	-
<i>Kronbacho alfa</i>	0,807	-
<i>Skaičius klausimų su nuliniiais st. nuokrypiais</i>	0	-
<i>Didžiausias standartinis nuokrypis</i>	1,817	„Dirbti mokykloje Jums sunku-lengva“
<i>Mažiausias standartinis nuokrypis</i>	0,835	„Dirbti mokykloje Jums nesisekasekasi“
<i>Vidutinė koreliacija</i>	0,453	
<i>Didžiausia koreliacija</i>	0,679	„Dirbti mokykloje Jums nesisekasekasi“ – „Dirbti mokykloje Jums nuobodu-įdomu“
<i>Mažiausia koreliacija</i>	0,206	„Dirbti mokykloje Jums nepatinkapatinka“ – „Dirbti mokykloje Jums bjauru-malonu“
<i>Skaičius klausimų, kuriuos pašalinus Kronbacho alfa padidėja</i>	0	-
<i>Didžiausias Kronbacho alfa padidėjimas</i>	-	-

Išvada: skalė puikiai tinka matuoti grupėms bei turi prasmės matuojant individus.

Priedas nr.1. 2 lentelė. Pastarosios savaitės emocijų skalės patikimumo analizė

Rodiklis	Reikšmė	Teiginys
<i>Teiginių skaičius</i>	8	-
<i>Kronbacho alfa</i>	0,821	-
<i>Skaičius klausimų su nuliniiais st. nuokrypiais</i>	0	-
<i>Didžiausias standartinis nuokrypis</i>	3,469	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Mažiausias standartinis nuokrypis</i>	2,483	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau pyktį“
<i>Vidutinė koreliacija</i>	0,376	-
<i>Didžiausia koreliacija</i>	0,803	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau laimę“ /perkoduotas/ - „Per pastarąją savaitę aš jaučiau džiaugsmą“ /perkoduotas/
<i>Mažiausia koreliacija</i>	-0,034	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau gėdą“ - „Per pastarąją savaitę aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Skaičius klausimų, kuriuos pašalinus Kronbacho alfa padidėja</i>	1	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Didžiausias Kronbacho alfa padidėjimas</i>	0,828	-

Išvada: skalė puikiai tinka matuoti grupėms bei turi prasmės matuojant individus.

Priedas nr.1. 3 lentelė. Pastarojo mėnesio emocijų skalės patikimumo analizė

Rodiklis	Reikšmė	Teiginys
<i>Teiginių skaičius</i>	8	-
<i>Kronbacho alfa</i>	0,822	-
<i>Skaičius klausimų su nuliniiais st. nuokrypiais</i>	0	-
<i>Didžiausias standartinis nuokrypis</i>	3,194	„Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Mažiausias standartinis nuokrypis</i>	2,074	„Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau pyktį“
<i>Vidutinė koreliacija</i>	0,380	-
<i>Didžiausia koreliacija</i>	0,761	„Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau baimę“ - „Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau gėdą“
<i>Mažiausia koreliacija</i>	-0,076	„Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau gėdą“ - „Per pastarąjį mėnesį aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Skaičius klausimų, kuriuos pašalinus Kronbacho alfa padidėja</i>	1	„Per pastarąją savaitę aš jaučiau meilę“ /perkoduotas/
<i>Didžiausias Kronbacho alfa padidėjimas</i>	0,825	-

Išvada: skalė puikiai tinka matuoti grupėms bei turi prasmės matuojant individus.

Priedas nr.1. 4 lentelė. Asmeninių savybių skalės patikimumo analizė

Rodiklis	Reikšmė	Teiginys
<i>Teiginių skaičius</i>	8	-
<i>Kronbacho alfa</i>	0,760	-
<i>Skaičius klausimų su nuliniiais st. nuokrypiais</i>	0	-
<i>Didžiausias standartinis nuokrypis</i>	1,183	„Aš esu kerštingas-atlaidus“
<i>Mažiausias standartinis nuokrypis</i>	0,706	„Aš esu priešiškas-draugiškas“
<i>Vidutinė koreliacija</i>	0,295	-
<i>Didžiausia koreliacija</i>	0,666	„Aš esu kvailas-protingas“ – „Aš esu pasyvus-aktyvus“
<i>Mažiausia koreliacija</i>	-0,023	„Aš esu silpnas-stiprus“ – „Aš esu žiaurus-švelnus“
<i>Skaičius klausimų, kuriuos pašalinus Kronbacho alfa padidėja</i>	1	„Aš esu kerštingas-atlaidus“
<i>Didžiausias Kronbacho alfa padidėjimas</i>	0,774	-

Išvada: skalė puikiai tinka matuoti grupėms bei turi prasmės matuojant individus.

Anketa

1. Koks mokomasis dalykas mokykloje Jums labiausiai patiko?
2. Su kokiais sunkumais susidūrėte, dirbdamas mokykloje? (Sunkumus įvertinkite balais. Didžiausius sunkumus-10 balų, mažesnius- 9 ir t.t.)
 - a) didelis darbo krūvis
 - b) mažas atlyginimas
 - c) prastos darbo sąlygos
 - d) vadybos problemos
 - e) finansinės problemos
 - f) santykiai tarp mokytojų
 - g) mokinių- mokytojų konfliktų sprendimo sunkumai
 - h) mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas
 - i) santykių su mokinių tėvais sunkumai
 - j) sveikatos problemos
 - k) kt.problemos.....
3. Su kokiais sunkumais susidūrėte dirbdamas mokytoju? Didžiausius sunkumus įvertinkite 10 balų ,mažesnius-9,8,7 ir t.t.
 - a) didelis darbo krūvis
 - b) mažas atlyginimas
 - c) vadybos problemos
 - d) finansinės problemos
 - e) santykiai tarp mokytojų
 - f) mokyklos vadovybės-mokytojų konfliktų sprendimo sunkumai
 - g) mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas
 - h) santykių su mokinių tėvais sunkumai
 - i) santykiai su ministerija
 - j) sveikatos problemos
 - k) kt. problemos.....
4. Kokios sąlygos turėjo įtakos Jūsų pasirinkimui dirbti mokykloje? Nurodytas sąlygas įvertinkite 10 balų sistema pagal svarbą(svarbiausios -10, 9 balai ir t.t.)
 - a) noras tobulinti save kaip asmenybę
 - b) atsitiktinės aplinkybės
 - c) prestižas
 - d) didesnis atlyginimas
 - e) savigarba
 - f) galimybė būti nepriklausomu
 - g) noras pilnai išnaudoti savo sugebėjimus
 - h) sveikata
 - i) psichologinė savijauta
 - j) galimybė valdyti kitus

k) kita.....

5. Dirbti mokytoju? Apibrėžkite ratuku teiginį, jei labai pritariate, dešinėje skalės pusėje nurodytam teiginiui-3 , jei pritariate-2 , jei šiek tiek pritariate-1 , o jei nepritariate-0

nepatinka -3__-2__-1__0__1__2__3 patinka dirbti

sunku -3__-2__-1__0__1__2__3 lengva dirbti

nuobodu -3__-2__-1__0__1__2__3 įdomu

bjauru -3__-2__-1__0__1__2__3 malonu

žalinga -3__-2__-1__0__1__2__3 naudinga

nesiseka -3__-2__-1__0__1__2__3 sekasi

6. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, gyvenime patys svarbiausi? Patį svarbiausią įvertinkite 10 balų, mažiau svarbų -9, 8 ir t.t. o nesvarbiausią 1, 0 balų

- a) Geros gyvenimo sąlygos
- b) Galimybė valdyti kitus
- c) Galimybė augti kaip asmenybei
- d) Savigarba
- e) Sveikata
- f) Meilė
- g) Galimybė dirbti mėgstamą darbą
- h) Karjera
- i) Sutarimas šeimoje
- j) Galimybė nuolat mokytis ir tobulėti
- k) Kita.....

7. Koks Jūsų darbo stažas?

8. Šeimyninė padėtis?

9. Kelintas vaikas šeimoje?

10. Pamėginkite 5 balų sistemoje įvertinti nurodytas savybes. Jei tokia savybė labai stipri, apibraukite skaičių 5 , jei stipri-4 , jei vidutiniška-3 , jei silpnesnė už vidutinę-2 , jei labai silpna- 1, jei jos neturite- 0.

silpnas 0__1__2__3__4__5 stiprus

bjaurus 0__1__2__3__4__5 gražus

tingus 0__1__2__3__4__5 darbštus

priešiškas 0__1__2__3__4__5 draugiškas

kvailas 0__1__2__3__4__5 protingas

žiaurus 0__1__2__3__4__5 švelnus

kerštingas 0__1__2__3__4__5 atlaidus

pasyvus 0__1__2__3__4__5 aktyvus

11.Įvertinkite savo emocijas per pastarąją savaitę 10 balų sistema

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Džiaugsmas											
Liūdesys											
Baimė											
Pyktis											
Gėda											
Kaltė											
Laimė											
Meilė											

12.Įvertinkite savo emocijas per pastarąjį mėnesį 10 balų sistema

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Džiaugsmas											
Liūdesys											
Baimė											
Pyktis											
Gėda											
Kaltė											
Laimė											
Meilė											

13. Kiek metų dirbate šioje mokykloje?

14. Jūsų lytis?

15. Jūsų amžius?

Anketa

1.Koks mokomasis dalykas mokykloje Jums labiausiai patiko?

2.Su kokiais sunkumais susidūrėte, dirbdamas mokykloje?(Sunkumus įvertinkite balais.

Didžiausius sunkumus-10 balų, mažesnius- 9 ir t.t.)

- a) didelis darbo krūvis
- b) mažas atlyginimas
- c) prastos darbo sąlygos
- d) vadybos problemos
- e) finansinės problemos
- f) santykiai tarp mokytojų
- g) mokinių- mokytojų konfliktų sprendimo sunkumai
- h) mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas
- i) santykių su mokinių tėvais sunkumai
- j) sveikatos problemos
- k) kt.problemos.....

3.Su kokiais sunkumais susidūrėte dirbdamas mokyklos vadovu? Didžiausius sunkumus įvertinkite 10 balų ,mažesnius-9,8,7 ir t.t.

- a) didelis darbo krūvis
- b) mažas atlyginimas
- c) vadybos problemos
- d) finansinės problemos
- e) santykiai tarp mokytojų
- f) mokinių- mokytojų konfliktų sprendimo sunkumai
- g) mokytojų ir mokinių konfliktų sprendimas
- h) santykių su mokinių tėvais sunkumai
- i) santykiai su ministerija
- j) sveikatos problemos
- k) kt.problemos.....

4.Kokios sąlygos turėjo įtakos Jūsų pasirinkimui dirbti mokyklos vadovu? Nurodytas sąlygas įvertinkite 10 balų sistema pagal svarbą(svarbiausios -10, 9 balai ir t.t.)

- a) noras tobulinti save kaip asmenybę
- b) atsitiktinės aplinkybės
- c) prestižas
- d) didesnis atlyginimas
- e) savigarba
- f) galimybė būti nepriklausomu
- g) noras pilnai išnaudoti savo sugebėjimus
- h) sveikata
- i) psichologinė savijauta

- j) galimybė valdyti kitus
- k) kita.....

5. Dirbti mokyklos vadovu? Apibrėžkite ratuku teiginį, jei labai pritariate, dešinėje skalės pusėje nurodytam teiginiui-3 , jei pritariate-2 , jei šiek tiek pritariate-1 , o jei nepritariate-0
 nepatinka -3__-2__-1__0 __1__2 __3 patinka dirbti

sunku -3__-2__-1__0 __1__2 __3 lengva dirbti

nuobodu -3__-2__-1__0 __1__2 __3 įdomu

bjauru -3__-2__-1__0 __1__2 __3 malonu

žalinga -3 __-2__-1__0 __1__2 __3 naudinga

nesiseka -3 __-2__-1__0 __1__2 __3 sekasi

6. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, gyvenime patys svarbiausi? Patį svarbiausią įvertinkite 10 balų, mažiau svarbų -9, 8 ir t.t. o nesvarbiausią 1, 0 balų

- a) Geros gyvenimo sąlygos
- b) Galimybė valdyti kitus
- c) Galimybė augti kaip asmenybei
- d) Savigarba
- e) Sveikata
- f) Meilė
- g) Galimybė dirbti mėgstamą darbą
- h) Karjera
- i) Sutarimas šeimoje
- j) Galimybė nuolat mokytis ir tobulėti
- k) Kita.....

7.Kiek metų dirbate mokyklos vadovu?

8.Šeimyninė padėtis?

9.Kelintas vaikas šeimoje?

10.Pamėginkite 5 balų sistemoje įvertinti nurodytas savybes. Jei tokia savybė labai stipri, apibraukite skaičių 5 , jei stipri-4 , jei vidutiniška-3 , jei silpnesnė už vidutinę-2 , jei labai silpna- 1, jei jos neturite- 0.

silpnas 0__1__2__3__4__5 stiprus

bjaurus 0__1__2__3__4__5 gražus

tingus 0__1__2__3__4__5 darbštus

priešiškas 0__1__2__3__4__5 draugiškas

kvailas 0__1__2__3__4__5 protingas

žiaurus 0__1__2__3__4__5 švelnus

kerštingas 0__1__2__3__4__5 atlaidus

pasyvus 0__1__2__3__4__5 aktyvus

11.Įvertinkite savo emocijas per pastarąją savaitę 10 balų sistema

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Džiaugsmas											
Liūdesys											
Baimė											
Pyktis											
Gėda											
Kaltė											
Laimė											
Meilė											

12.Įvertinkite savo emocijas per pastarąjį mėnesį 10 balų sistema

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Džiaugsmas											
Liūdesys											
Baimė											
Pyktis											
Gėda											
Kaltė											
Laimė											
Meilė											

13.Koks Jūsų pedagoginio darbo stažas?

14. Kiek metų dirbate šioje mokykloje?

15.Jūsų lytis?

16.Jūsų amžius?