

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Neringa FROLOVAITĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO VEIKSMINGUMAS TOBULINANT  
ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS BENDROJO UGDYMO  
MOKYKLOSE: PANEVĖŽIO MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Neringa FROLOVAITĖ**

**ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO VEIKSMINGUMAS TOBULINANT  
ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS BENDROJO UGDYMO  
MOKYKLOSE: PANEVĖŽIO MIESTO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovė:**  
**doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

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

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Neringa Frolovaitė (2014). **ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis**. Magistro darbas. Mokslinė vadovė – doc. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 101 p. (su priedais 130 p.).

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų veikla ES lėšų panaudojimo žmogiškiems ištekliams tobulinimo kontekste kelia itin daug diskusijų visuomeninėje erdvėje. Pripažįstama, kad ES parama Lietuvos bendrojo ugdymo mokykloms pasižymi privalumų gausa, tačiau vis dažniau keliamas retorinis klausimas, ar ES parama panaudojama veiksmingai. Šiame magistro darbe mokslinė tyrimo problema gali būti išreikšta tokiais probleminiais klausimais: 1. Kaip siejasi sąvokos *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumas* ir *efektyvumas*? 2. Kaip matuojamas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos veiksmingumas? 3. Kaip nuolatinis žmogiškųjų išteklių tobulinimas prisideda prie bendrojo lavinimo mokyklos veiklos veiksmingumo? 4. Kaip periodiškai ES parama žmogiškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos veiklos veiksmingumo?

Magistro *tyrimo objektas* - žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiksmingumas bendrojo ugdymo mokyklose. *Tyrimo tikslas* - ištirti ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumą dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose bei pateikti sprendimus ES lėšų žmogiškiems ištekliams panaudojimo veiksmingumui didinti.

Magistro darbe nagrinėjami teoriniai viešojo sektoriaus organizacijų veiklos *veiksmingumo* bei *efektyvumo* aspektai, siekiant atskleisti jų dvilypumą viešojo administravimo kontekste. Teoriniame magistro darbo tyrime išanalizuota projektinės veiklos įtaka organizacijos veiklos veiksmingumui bei išskirti pagrindiniai projekto sėkmės rodikliai, ypatingą dėmesį skiriant žmogiškajam veiksniai ir kokybinėms jo savybėms bei išnagrinėta žmogiškųjų išteklių valdymo ir tobulinimo reikšmė projektinės veiklos sėkmei ir organizacijos konkurencingumui.

Darbe atliktas kompleksinis tyrimas parodė didelę ES paramos naudą mokyklų žmogiškųjų išteklių tobulinimui ir atskleidė keletą reikšmingų veiksnių, kurie gali turėti įtakos gerinant žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą LR bendrojo ugdymo mokyklose, gaunančiose ES paramą savo veiklai gerinti. Anketinės pedagogų apklausos rezultatai leido išskirti tikslines pedagogų grupes pagal pedagoginį darbo stažą ir turimą kvalifikacinę kategoriją, palankiausiai ir kritiškiausiai vertinančias ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei esminius tokių veiklų privalumus: visapusiškas savęs tobulinimas, idėjų sklaida organizacijoje, motyvacijos skatinimas, finansinė parama bei galimybės mokiniams. Iš ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumų pažymėtini: lektorių kompetencijų, praktinių metodų, renginių įvairovės stoka, per ilga ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė, darbdavių pasipriešinimas, netikslingas lėšų panaudojimas. Analizuojant anketinės pedagogų apklausos nuomonės rezultatus, buvo pastebėta, jog mažiausią žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą individualiu bei organizaciniu lygmeniu, įskaitant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų kokybės vertinimą, atitiktį profesiniam tobulėjimui bei darbo efektyvumui, įžvelgia pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai. Tuo tarpu virš 10 metų dirbančiųjų ir aukštesnę nei pedagogo kvalifikacinę kategoriją turinčių pedagogų požiūris ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų atžvilgiu buvo palankesnis. Ekspertų nuomonių analizė leido nustatyti tobulintinas Panevėžio miesto tirtų bendrojo ugdymo mokyklų žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kryptis bei gerintinas Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro veiklų sritis ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų rengimo ir įsivertinimo kontekste.

**Pagrindiniai žodžiai:** ES parama, žmogiškųjų išteklių tobulinimas, švietimo sistema, veiklos veiksmingumas.

## SUMMARY

Neringa Frolovaitė (2014). **The EU support spending effectiveness for human resource development in general education schools: the case of Panevėžys city.** Master's thesis. Scientific manager - Assoc. Prof. Dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. 101 p. (with annexes 130 p.).

Lithuanian general education schools in the context of usage the EU funds for human resources development cause a lot of debate in the public space. It is recognized that the EU support to the Lithuanian general education schools has a number of advantages. However, it is also discussed whether the EU support for human resource development in Lithuanian general education schools is always used in an effective way. The research problem of this master's thesis may be expressed in the following problem areas: 1. How are the concepts *public sector effectiveness*, *public sector efficiency*, *public sector organization's effectiveness* and *efficiency* related? 2. How to measure public sector organizations' effectiveness? 3. How continuous improvement of human resources contributes to the general education school's effectiveness? 4. How periodic EU support for human resource development contributes to the school's effectiveness?

*The subject of the research* - the effectiveness of human resources development in general education schools. *The aim of the research* is to explore the usage of EU support in two Panevėžys general education schools and to make some improvements in the context of the EU funding for human resources utilization effectiveness.

Master's thesis was intended to research the theoretical aspects of public sector organization's effectiveness and efficiency in order to reveal their duality and complexity in the context of public administration. Theoretical Master's study analyzed project success rates with a special emphasis on the human factor and its qualitative characteristics. This master's thesis was in detail study on the importance of human resource management and development for project success and organization's competitiveness.

Master's thesis carried out a quantitative and a qualitative research that has shown a great value of the EU support for human resources development and revealed a number of important factors that could contribute to the improvement of human resources development process in general education schools using the EU funding in the Republic of Lithuania. Teachers' questionnaire survey allowed to identify target groups of teachers according to their teaching experience and the qualification category, sympathetically and critically assessing the EU training activities. Basically, a majority of teachers emphasized the following advantages of the EU training activities such as full self-improvement, spread of ideas in the organization, promotion of employees' motivation, financial support and opportunities for students. However, some disadvantages of the EU's training activities were also observed. For instance, the lack of lecturers' competencies and practical methods in the teaching process, the shortage of diversity in terms of EU training events, too long duration of some EU's events, employers' resistance and inappropriate use of the EU's funds. The questionnaire survey analysis in terms of teachers' opinion has revealed that a minimum positive impact of human resources development in the individual and organizational level, including EU training activities, quality assessment, compliance with professional development and job performance, experience the youngest teachers, who have teacher's qualification category and up to 10 years job practice. Meanwhile, it was observed, that teachers having over 10 years of working experience and higher than a teacher's qualification category have more positive attitude towards the EU training activities.

Expert opinion analysis allowed not only to identify the improvable aspects in human resource development system of Panevėžys general education schools but also to provide solutions improving Panevėžys Teachers' Training Centre activities in term of organizing and evaluating the EU training events.

**Key words:** EU support, human resource development, education system, organization's effectiveness.

## TURINYS

LENTELĖS.....	7
PAVEIKSLAI.....	8
ĮVADAS.....	9
1.PROJEKTINE VEIKLA IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMU GRĮSTAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS VALDYMAS – PRIEMONĖ ORGANIZACIJOS VEIKLOS VEIKSMINGUMUI DIDINTI.....	15
1.1.Veiksmingumo apibrėžties problematika.....	15
1.2.Projektinė veikla – veiksmingos organizacijos veiklos sąlyga.....	22
1.2.1.Projekto sėkmės rodikliai.....	22
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių kokybės kaip projekto efektyvumo rodiklio teoriniai aspektai..	26
1.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimas kaip projekto efektyvumo rodiklis.....	30
1.3. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas – veiksmingos organizacijos veiklos prielaida.....	32
1.3.1. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo problematika.....	35
1.3.2. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo kriterijai organizacijoje.....	37
1.4. Pedagogų profesinis ir kvalifikacijos tobulinimas.....	40
1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vertinimas.....	43
2. ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO VEIKSMINGUMO TOBULINANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	44
2.1. Kiekybinio tyrimo metodologijos pagrindimas, metodai, tyrimo imtis.....	44
2.2. Kokybinio tyrimo metodologijos pagrindimas, metodai.....	49
3. ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMUI VEIKSMINGUMO TYRIMAS PANEVĖŽIO PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE.....	52
3.1. Panevėžio miesto ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų nuomonių tyrimo rezultatai ir analizė.....	52
3.1.1. Pedagogų demografinė charakteristika.....	52
3.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, kokybės atitiktis pedagogų lūkesčiams.....	54
3.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų profesiniam tobulėjimui.....	56
3.1.4. ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis pedagogų veiklos efektyvumui.....	58
3.1.5. ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos atitiktis strateginiams mokyklų tikslams.....	62

3.1.6. ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos vertinimas – atvirojo klausimo turinio analizė .....	68
3.2. ES lėšų panaudojimas žmogiškųjų išteklių tobulinimui Panevėžio mieste: ekspertų nuomonių raiška.....	73
3.2.1. Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vaidmuo rengiant ir įgyvendinant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus.....	73
3.2.2. Panevėžio miesto pagrindinių mokyklų vadovų vaidmuo rengiant ir įgyvendinant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus.....	82
IŠVADOS .....	92
REKOMENDACIJOS .....	95
MOKSLINĖ LITERATŪRA.....	97
PRIEDAI.....	102
1 priedas Kriterijai, apibrėžiantys žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos veiksmingumą, pagal nustatytas žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo kryptis .....	102
2 priedas Magistro darbo loginė schema .....	102
3 priedas Anketinės pedagogų apklausos klausimynas .....	103
4 priedas X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų dalyvautų ir dalyvaujamų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų pristatymas.....	105
5 priedas Kokybinio tyrimo instrumento sandara.....	108
6 priedas Pedagogo ir vyresniojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją ir iki 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose .....	110
7 priedas Pedagogo, vyresniojo pedagogo, metodininko ir eksperto kvalifikacinę kategoriją ir virš 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose .....	111
8 priedas Interviu protokolas nr.1 .....	112
9 priedas Interviu protokolas nr.2 .....	117
10 priedas Interviu protokolas nr.3 .....	121
11 priedas Interviu protokolas nr.4 .....	126
12 priedas Pažymėjimas apie skaitytą pranešimą tema „ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis	130

## LENTELĖS

1.1 lentelė Veiksmingumo ir efektyvumo sąvokų tapatumo problematika.....	18-19
1.2 lentelė Projektą lemiančių efektyvumo rodiklių apžvalga.....	25
1.3 lentelė Žmogiškųjų išteklių apibrėžtis.....	27-28
2.1 lentelė Ekspertų charakteristika.....	50-51
3.1 lentelė Respondentų demografinių duomenų rezultatai.....	53
3.2 lentelė Lyginamoji 4-to ir 5-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	54
3.3 lentelė ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių bendra kokybė.....	55
3.4 lentelė Lyginamoji 6-to ir 7-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	57
3.5 lentelė ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktis pedagogų profesiniam tobulėjimui.....	57-58
3.6 lentelė Lyginamoji 8-to, 9-to ir 10-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	59
3.7 lentelė ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikis pedagogų darbo efektyvumui.....	60
3.8 lentelė Lyginamoji 11-to ir 12-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	61
3.9 lentelė Lyginamoji 13-to, 14-to ir 17-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	62
3.10 lentelė ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikis strateginiams mokyklos tikslams.....	63-64
3.11 lentelė Lyginamoji 15-to ir 16-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	64
3.12 lentelė Lyginamoji 18 ir 19 teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką.....	65
3.13 lentelė ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikis projektinės veiklos inicijavimui ir įgyvendinimui.....	66
3.14 lentelė Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal tikslines pedagogų grupes.....	67
3.15 lentelė Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos interviu.....	81
3.16 lentelė Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų interviu.....	90-91

## PAVEIKSLAI

1.1 pav. 3 E kriterijų hierarchija.....	16
1.2 pav. Efektyvumo ir veiksmingumo terminų santykis.....	18
1.3 pav. Veiklos veiksmingumas ir efektyvumas viešajame sektoriuje.....	20
1.4 pav. Trikampė projekto sėkmės kriterijų schema.....	23
1.5 pav. Žmogiškųjų išteklių specifinės savybės.....	29
1.6 pav. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas.....	31
1.7 pav. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas.....	34
1.8 pav. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo modelis.....	39
2.1 pav. <i>Kirkpatrick</i> modelis – 4 lygmenys, matuojantys mokymo programų veiksmingumą.....	46
2.2 pav. Anketinės apklausos klausimų kryptys.....	47
3.2 pav. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumai.....	69
3.3 pav. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumai.....	71



## IVADAS

**Magistro darbo aktualumas ir problematika.** Formuojantis žinių ir informacinei visuomenei išryškėja intensyvėjančios ir greitėjančios kaitos tendencija, kuri reikalauja atitinkamų pokyčių viešajame administravime. Naujos kokybės kontekste *viešojo sektoriaus efektyvumas, veiksmingumas* ir jų siekimo būdai tampa esminiu politinės darbotvarkės vyriausybių klausimu daugelyje Europos šalių (Afonso, A., Schuknecht, L., Tanzi, V., 2006; Sánchez, A., M., Bermejo, L., R., 2007; Angelopoulos, A., Philippopoulos, A., Tsionas, E., 2008, Boyle, R., 2012).

*Veiksmingumo* sąvoka įgyja itin didelę svarbą viešojo sektoriaus institucijų veikloje, nes nuo jų „sugebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą sutelkiant resursus ir galimybes, priklauso visuomenės ekonominė situacija, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, o taip pat ir galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama“ (Raipa, A., 2000, p.352). Būtent pastarasis aspektas - *ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo klausimas* Lietuvoje kelia vis daugiau diskusijų ir nepaliaujamai didėjančią visuomenės susidomėjimą šių lėšų panaudojimo *veiksmingumu*, tikslingumu bei skaidrumu. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2011, p.2) įvardija keletą tokio susidomėjimo priežasčių: „visų pirma ES parama yra didelė savo apimtimi ir turi didelę įtaką valstybės sektoriaus finansams bei privačiame sektoriuje daromiems sprendimams“. Pasak statistinių duomenų, kuriuos pateikia Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2011, p.5), „iš viso Lietuvai numatytas finansavimas 2007-2013 m. sudarė apie 25,6 mlrd. Lt.“. Antra diskusijų priežastis, „ES paramos lėšų paskirstymas yra vykdomas per valstybės institucijas“ (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, (2011, p.2)). Būtent dėl pastarojo fakto, ypač svarbu ne tik tiksliai apibrėžti ES lėšų panaudojimo kryptis, jų *panaudojimo veiksmingumą*, bet ir galimybę tobulinti ES lėšų panaudojimo procesus siekiant didesnės lėšų įsisavinimo naudos.

Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių kryptių - *žmogiškųjų išteklių plėtra* bei jų *tobulinimas*. Šiandieninėje visuomenėje laikomasi nuostatos, jog strategiškas žmogiškųjų išteklių panaudojimas ne tik didina organizacijos veiklos rezultatus, bet ir yra vienas svarbiausių organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinių. Pasak ES Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvadų, ES ūkinė ir socialinė pažanga tiesiogiai siejama su investicijomis į žmonių išsilavinimą bei jų tęstinį mokymą: „investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje

ekonomikoje“ (2007-2013 Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, p.36). Lietuva, kaip ir kitos ES šalys, veikiančios globalizacijos ir žinių visuomenės sąlygomis, taip pat siekia socialinės plėtros, ekonominio konkurencingumo, užimtumo didėjimo ir Lisabonos tikslų įgyvendinimo. Būtent dėl šios priežasties, vienas pagrindinių nacionalinių Lietuvos prioritetų, numatytų Nacionalinėje Lietuvos Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje - skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą, didžiausią dėmesį skiriant žmogiškųjų išteklių tobulinimui mokymosi visą gyvenimą kontekste. Europos Sąjungos siekiai įprasminami ir biudžete – Lietuvos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programai įgyvendinti buvo „numatyta skirti 14% lėšų iš 2007-2013 m. ESF struktūrinių fondų biudžeto“ (Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2011, p.6)). Kadangi Lietuvoje švietimas – „prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis“ (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011, p.8), todėl nuo 2004 m. didžioji Europos socialinio fondo (toliau – ESF) lėšų dalis skiriama švietimo žmogiškųjų išteklių gerinimui – ESF lėšomis finansuojami asmenų mokymui ir švietimo bei mokslo institucijų tobulinimui skirti produktai. Lietuvoje už šių lėšų administravimą ir ESF tikslų įgyvendinimą atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija. Taigi ESF lėšos žmogiškiesiems ištekliams gavėjus pasiekia netiesiogiai, o yra administruojamos per valstybės instituciją, tuo sukeldamos visuomenės susidomėjimą jų administravimo, panaudojimo *veiksmingumu*.

Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose *veiksmingumo (effectiveness)* sąvoka yra dažnai vartojama kalbant apie **organizacijos veiklos kokybę** (Buškevičiūtė, J., Raipa, A., 2011; Mihaiu, D., M., Opreana, A., Cristescu, M., P., 2010; Wholey, J., S., 2009; Puškorius, S., 2002) bei dažnai tapatinama su daugialypiu *efektyvumo (efficiency)* konceptu. *Veiksmingumo* bei *efektyvumo* sąvokų tapatumo problemas išsamiai nagrinėjo J. Mackevičius, D. Daujotaitė, 2011; D. Rimkuvienė, N. Laurinavičienė, J. Laurinavičius, 2010; S. Puškorius, 2002; J., E. Lane, 2001; A. Bagdonas, P. Jucevičienė, 2000. Kiti mokslininkai *organizacijos veiklos veiksmingumą* siejo su sėkminga organizacijos vykdoma **projektine veikla**, ypač akcentuodami **organizacijos strategiją** ir jos **strateginius tikslus** (Išoraitė, M., 2011; Stulgienė, A., 2011; Ramanauskienė, J., 2010) bei *organizacijos veiklos veiksmingumo sąvoką* apibrėžė per **žmogiškųjų išteklių tobulinimo prizmę** (Caronkienė, L., 2011; Rudaitienė, S., 2011; Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J., 2010; Adamonienė, R., Ruibytė, L., 2010; Atkočiūnienė, Z., 2010; Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A., 2009; Vienažindienė, M., 2009; Domarkas, V. Juknevičienė, V., 2007; Guskey, T., R., 2004). **Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo**

**kriterijus** kaip itin reikšmingus *organizacijos veiklos veiksmingumui* tyrė V. Kumpikaitė, A. Sakalas, 2011.

**Tyrimo problema:** Informacinės, žinių bei akademinės visuomenės kontekste viešojo sektoriaus institucijų veikla dažnai vertinama veiksmingumo aspektu. Analizuojant mokslinėje literatūroje pateiktas sėkmingos organizacijų veiklos prielaidas, išryškėja keletas problemų – Lietuvoje trūksta darbų, aiškinančių pačių sąvokų *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumas* ir *veiksmingumas* skirtumus ir susietumą, nes kurį laiką mokslinėje literatūroje šios sąvokos buvo vartojamos sinonimiškai. Nėra priimta aiškios ir vieningos organizacijų veiklos veiksmingumą matuojančios kriterijų sistemos, tuo labiau žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Bendrojo ugdymo mokyklų veikla tampa mokslinių tyrimų objektu, nes tarptautiniame kontekste vis dažniau prieinama prie išvados, jog mokyklų veiklos veiksmingumas vienodai priklauso tiek nuo pačios mokyklos pajėgumo, tiek nuo išorinės paramos mokyklai. Šio klausimo aktualumas sustiprėja įvertinant, kad jau per 10 metų bendrojo ugdymo mokyklos aktyviai pritraukia ES paramą savo veiklai tobulinti. Kitaip tariant, Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos, dažnai veikiančios konkurencinės rinkos sąlygomis, taip pat orientuotos į rezultatyvios veiklos siekį, kuris dažnai siejamas ne tik su realizuotais mokyklos bendruomenės lūkesčiais, bet ir su neabejotina mokymo paslaugų kokybe. Sutinkant su visuotine nuomone, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis ir didžiausias viešojo sektoriaus turtas, žmogiškųjų išteklių tobulinimas arba nuolatinė pedagogų kvalifikacijos, kompetencijų plėtra, dažnai numatoma kaip viena efektyviausių mokyklos veiklos prielaidų ugdymo įstaigoms siekiant užsibrėžtų tikslų. LR ŠMM duomenimis, per pastaruosius 2013 m., pagal prioritetinę žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonę „Kalbų mokymo, verslumo ugdymo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimas bei diegimas“ bendrojo ugdymo mokykloms buvo skirta per 42 mln. litų. Dėl šios priežasties, mokslininkai aktyviai siekia ištirti, kaip nuolatinis žmogiškųjų išteklių, šiuo atveju, pedagogų kompetencijų tobulinimas, prisideda prie bendrojo ugdymo mokyklos veiklos veiksmingumo bei mokinių ugdymo kokybės, tačiau praktinės situacijos ištirtumas mokyklų veiklos veiksmingumo klausimu yra nepakankamas. Apibendrinant išvardintas mokslines ir praktines problemas bei siekiant nustatyti ESF teikiamų lėšų panaudojimo mokyklos kontekste naudą, *veiksmingumą*, tyrimo problemą galime apibrėžti tokiais klausimais:

1. Kaip siejasi sąvokos *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumas* ir *efektyvumas*?
2. Kaip matuojamas viešojo sektoriaus *organizacijų veiklos veiksmingumas*?
3. Kaip nuolatinis žmogiškųjų išteklių tobulinimas prisideda prie bendrojo ugdymo mokyklos *veiklos veiksmingumo*?
4. Kaip periodiška ES parama žmogiškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos *veiklos veiksmingumo*?

**Tyrimo objektas:** žmogiškųjų išteklių tobulinimo *veiksmingumas* bendrojo ugdymo mokyklose.

**Tyrimo dalykas:** ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumas dvejose Panevėžio miesto bendrojo ugdymo mokyklose.

**Tyrimo tikslas:** ištirti ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumą dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose bei apibendrinus mokslo patirtis ir kompleksinio tyrimo rezultatus pateikti įžvalgas, kaip gerinti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškiesiems ištekliams gerinti.

Tyrimo tikslui realizuoti buvo išsikelti šie uždaviniai šie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumo* ir *efektyvumo* sampratą, išryškinant jų skirtumus viešojo administravimo kontekste;
2. Išanalizavus ir apibendrinus naujausią mokslinę literatūrą viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumo vertinimo, žmogiškųjų išteklių efektyvumo nustatymo aspektais, išgryninti pagrindinius kriterijus, atsižvelgiant į kuriuos galėtų būti tiriamas viešojo sektoriaus organizacijos veiklos apskritai ir žmogiškųjų išteklių veiksmingumas;
3. Pagrįsti žmogiškųjų išteklių tobulinimo gerą patirtį kaip prielaidą organizacijos veiklos veiksmingumui didinti;
4. Išanalizuoti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškiesiems ištekliams tobulinti dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose;
5. Suformuoti sprendimus ir pateikti rekomendacijas ES lėšų panaudojimo veiksmingumui didinti gerinant žmogiškuosius išteklius dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose.

**Ginamieji teiginiai:**

1. Periodiškas ES lėšų pritraukimas bendrojo ugdymo mokyklos žmogiškųjų išteklių tobulinimui yra veiksmingas, nes padidina mokyklos konkurencinį pranašumą;
2. Darbas mokyklos vykdomuose ES remiamuose projektuose yra reikšmingas veiksnys mokyklos personalo tobulėjimui;
3. Nuo tikslingo žmogiškųjų išteklių valdymo ir jų tinkamos integracijos į projektinės veiklos koordinavimą mokykloje, priklauso:
  - 3.1. Projektinės veiklos rezultatyvumas;
  - 3.2. Mokyklos, kaip organizacijos, veiklos veiksmingumas apskritai.

**Tyrimo metodologija.** Siekiant ištirti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškųjų išteklių tobulinimui dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose, atlikta mokslinės literatūros, tyrimų bei viešųjų konsultacijų medžiagos, Lietuvos Respublikos teisės aktų analizė bei atliktas *kompleksinis kiekybinis – kokybinis tyrimas* anksčiau minėtose pagrindinio ugdymo mokyklose. Atlikti šį tyrimą pasirinktose ugdymo įstaigose itin svarbu ir todėl, nes minėtos pagrindinės mokyklos yra vienos pirmųjų Panevėžio mieste pagal vykdomos ES projektinės veiklos mastą. Būtina pabrėžti, kad analizuojant ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškųjų išteklių tobulinimui dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose buvo remtasi *trianguliacijos principu*, t.y. tyrimo reiškinys buvo analizuojamas iš trijų pozicijų. Pasitelkiant *anketinę pedagogų apklausą* siekta ne tik mokytojų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose nuomonių raiškos, tačiau taip pat naudojant *kryptingojo pusiau struktūruoto interviu metodą* siekta šių *pagrindinių mokyklų vadovų* bei *Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos*, inicijuojančios bei vykdančios tokias ES projektines veiklas, požiūrių bei nuostatų šiuo klausimu ištyrimo. Tyrimui pasirinkti kiekybiniai-kokybiniai tyrimo metodai, suteikė galimybę įvertinti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškųjų išteklių tobulinimui minėtose mokyklose.

#### **Metodai:**

1. Anketinė pedagogų apklausa, siekiant ištirti pedagogų nuomonę dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų, pedagogų lūkesčių, profesinio tobulėjimo, veiklos efektyvumo bei strateginių organizacijos tikslų kontekste.
2. Kryptingasis pusiau struktūruotas interviu su ekspertais, siekiant ekspertų nuomonės raiškos dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų valdymo, atitikties pedagogų

lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui, socialinio poveikio bei tobulintinų mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptį.

3. Anketinės pedagogų apklausos bei kryptingojo pusiau struktūruoto interviu medžiagos turinio analizė, siekiant įsigilinti į respondentų pateiktus atsakymus, išskirti reikšmingiausias aspektus bei apibendrinti gautus rezultatus.

**Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Atliekant mokslinės literatūros lietuvių bei užsienio kalba, tyrimų bei viešųjų konsultacijų medžiagos analizę, sukaupta gausi medžiaga apie viešojo sektoriaus organizacijų veiklos veiksmingumą bei efektyvumą. Išanalizuoti dviejų Panevėžio miesto pagrindinio ugdymo mokyklų pedagogų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, ES projektinių mokymosi veiklų vertinimai jų lūkesčių, profesinio tobulėjimo, veiklos efektyvumo bei strateginių organizacijos tikslų kontekste. Anketinės pedagogų apklausos metu sukaupta vertinamojo pobūdžio medžiaga dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų, suponavo tolimesnį tyrimo planą. Kryptingojo pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metu su mokyklų vadovais, ištirti ne tik mokyklų pasirinkimą dalyvauti ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklose lemiantys kriterijai, pedagogų motyvavimo būdai ar mokytojų įgytų žinių darbinėje veikloje pritaikymą identifikuojantys veiksniai, bet ir suformuotos mokyklų ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo sistemos tobulintinos kryptys. Kryptingojo pusiau struktūruoto ekspertinio interviu su Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracija metu, ištirtas šio centro vaidmuo rengiant ir įgyvendinant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, išanalizuoti tokių projektų rengimo, atsižvelgiant į pedagogų lūkesčius, stebėsenos ypatumai.

**Tyrimo rezultatų aprobavimas:** praktinė darbo analizė ir jos rezultatai buvo pristatyti 2014 m. gegužės 12 d. Panevėžio miesto Mykolo Karkos pagrindinėje mokykloje mokytojų tarybos posėdžio metu – skaitytas pranešimas tema „ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis (žr. 12 priedą).

# 1.PROJEKTINE VEIKLA IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMU GRĮSTAS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS VALDYMAS – PRIEMONĖ ORGANIZACIJOS VEIKLOS VEIKSMINGUMUI DIDINTI

Visuomenėje vyraujančios abejonės dėl viešojo sektoriaus institucijų veiklos rezultatyvumo skatina ieškoti priežasčių ir sprendimo būdų viešojo administravimo sistemos efektyvumui didinti. Šiame skyriuje, analizuodami mokslinę literatūrą, sieksime išryškinti giminingų sąvokų *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumas* ir *efektyvumas* dvilypumą, esminius skirtumus ir savitumą viešojo administravimo kontekste. Šių terminų analizė padės atskleisti, kokias aspektais gali būti vertinama organizacijos veikla, ir kaip *organizacijos veiklos veiksmingumo vertinimas* skiriasi nuo *organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo*. Taip pat analizuodami naujausią viešojo administravimo literatūrą, išryškinsime viešojo sektoriaus *organizacijų veiklos veiksmingumo kriterijus* bei nagrinėsime *žmogiškųjų išteklių tobulinimą* ir *efektyvią projektinę veiklą* kaip alternatyvas *veiksmingai organizacijos veiklai vystyti* ir konkurenciniam pranašumui sukurti.

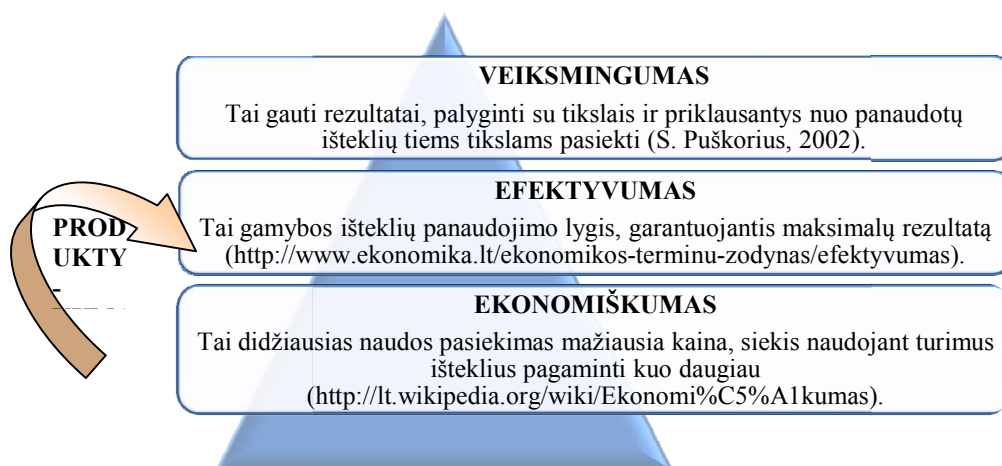
## 1.1.Veiksmingumo apibrėžties problematika

Viešojo bei privataus sektorių organizacijų veiklos *veiksmingumas* yra dažnas visuomenės diskusijų ir analizės objektas viešojo administravimo mokslinėje literatūroje. Tokį susidomėjimą šio koncepto populiarumu lėmė keletas priežasčių. Visų pirma, visuomenė, veikianti žinių ekonomikos rinkos sąlygomis, tikisi efektyvios organizacijų veiklos - už mažesnius kaštus geresnio aptarnavimo atliepiant jų poreikius, būtent todėl veiklos *veiksmingumo* didinimo būdų paieškos šiandien ypač aktualios. Prie to prisideda ir mokslininkai, kurie siekia identifikuoti ir aprašyti *veiksmingumą* lemiančius veiksnius, tačiau bandant tai padaryti neretai susiduriama su sąvokų *efektyvumas* bei *veiksmingumas* tapatumo aiškinimo problema. Kitaip tariant, ilgą laiką mokslinėje lietuvių literatūroje nebuvo aiškios skirties tarp organizacijų veiklos *efektyvumo* ir *veiksmingumo* apibrėžčių. Taigi skirtumų identifikavimas *efektyvumo* bei *veiksmingumo* sąvokų kontekste yra sąlygiškai naujas dalykas, nes darbų, siekiančių parodyti šių sąvokų unikalumą, pabrėžiant jų skirtumus, atsirado tik pastarajame dešimtmetyje. Taigi prieš identifikuojant sėkmingai veikiančios viešojo sektoriaus organizacijos prielaidas, pravartu išsiaiškinti, kodėl įvairioje mokslinėje literatūroje *veiksmingumo* samprata traktuojama skirtingai.

Pirmiausiai, kaip teigia A. Bagdonas, P. Jucevičienė (2000, p.96), *veiksmingumo* sampratos aiškinimo problemą mokslinėje lietuvių literatūroje labiausiai lemia terminų *efficiency* bei *effectiveness* vertimas iš anglų kalbos – abu terminai į lietuvių kalbą gali būti verčiami vienodai *veiksmingumas*, *efektyvumas*. D. Rimkuvienė, N. Laurinavičienė, J. Laurinavičius (2010, p.81), remdamiesi B. Piesarsko (2005) kompiuteriniu anglų – lietuvių kalbų žodynu *Anglonas* pateikia tikslų šią problemą iliustruojantį pavyzdį. Terminas *efficiency* įvardijamas kaip turintis keletą reikšmių: 1) *veiksmingumas*, *efektyvumas*; 2) (darbo) produktyvumas, našumas; darbingumas; dalykiškumas; 3) (tech.) naudingumo koeficientas. Tuo tarpu termino *effectiveness* vertinys įvardijamas taip pat kaip: 1) *veiksmingumas*, *efektyvumas*; 2) išpūdingumas. Kaip matyti iš pateiktos iliustracijos, terminas *efficiency* apibrėžiamas per produktyvumo, našumo, naudingumo prizmę, todėl mokslinėje literatūroje įprasta jį žymėti išmatuojamu siauresnio lygmens kriterijumi *efektyvumu*, o *effectiveness* vartojamas kalbant apie *veiksmingumą*.

Pasak S. Puškoriaus (2002, p.33), „daugelis autorių nenustato aiškių *efektyvumo* ir *veiksmingumo* ribų, nors, be abejo, tokios ribos tikrai egzistuoja“, todėl būtina plačiau išanalizuoti *veiksmingumo* ir *efektyvumo* terminus šio autoriaus pateikiamos 3E kriterijų hierarchijos kontekste.

Taigi kaip ir buvo minėta poskyrio pradžioje, *veiksmingumo* rodiklis yra vienodai svarbus abiem sektoriams, kadangi jis tiesiogiai leidžia spręsti apie organizacijos veiklos *rezultatus*, finansinę padėtį ir klientų lūkesčių pateisinimą. Veiklos *veiksmingumas* – kiekvienos organizacijos siekiamybė ir yra viena pagrindinių „3 E koncepcijos“ hierarchijos sudėtinių dalių. Kitaip tariant, dažnai *veiksmingumas* yra glaudžiai siejamas su veiklos *efektyvumu* ir ekonomišku (žr. 1.1 pav.).



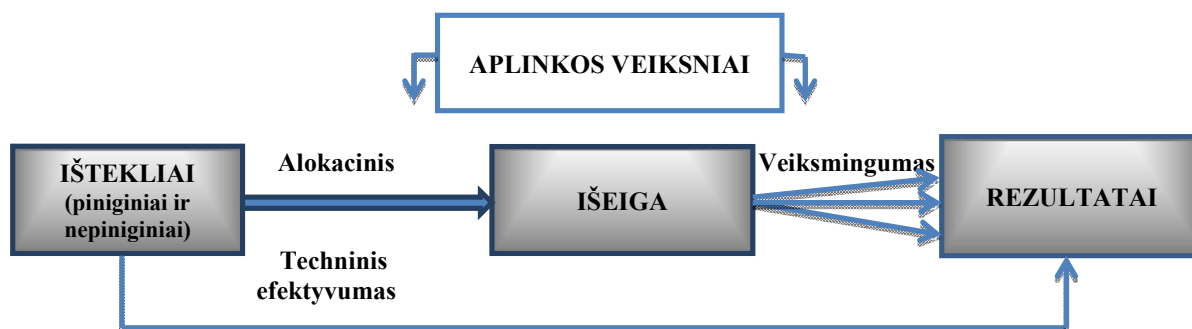


### 1.1. pav. 3 E kriterijų hierarchija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais: S. Puškoriumi, (2002), internetiniu ekonomikos terminų žodynu, laisvąja enciklopedija

Kaip matyti 1.1. paveiksle, organizacijos veiklą dažnai apibrėžia *veiksmingumui* giminingos sąvokos *efektyvumas*, *produktyvumas* ir *ekonomiškumas*. Pasak J. E. Lane (2001, p.375), „viešojo išteklių paskirstymo srityje būtina nepainioti *produktyvumo* su *veiksmingumu*, nes produktyvumu matuojama valstybės institucijos produkcija, o *veiksmingumu* rezultatai“. Kitaip tariant, kaip teigia S. Puškorius (2002, p.33) remdamasis *Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice* (1999, p. 27), „*veiksmingumas* – tai *gauti rezultatai*, palyginti su tikslais ir priklausantys nuo panaudotų išteklių tiems tikslams pasiekti“. Šioje vietoje labai svarbus tampa organizacijos *veiksmingumo įvertinimas*, nes jis įmanomas tik tuo atveju, jei organizacija turi nusistačiusi aiškius tikslus. Būtent dėl šios priežasties, veiksmingumas užima aukščiausią padėtį *3 E kriterijų hierarchijos* pakopoje, nes viešajame sektoriuje organizacijos yra orientuotos į *rezultatus* – atsiranda dar viena tapati sinoniminė sąvoka *veiksmingumui* – *rezultatyvumas*. Būtina pažymėti tai, kad *rezultatyvumas* - ne vienintelė sąvoka priskiriama veiksmingumui apibrėžti. Mokslinėje literatūroje terminas *efektingumas* taip pat dažnai atvejais tapatinamas su veiksmingumu. S. Puškorius įvardija pagrindinę *veiksmingumo* termino pranašumo priežastį. Pasak šio autoriaus (2002, p.33), „žodis *veiksmingumas* tiksliau nei *efektingumas* pasako, jog kalbama apie rezultatus“. Taigi svarbu akcentuoti, kad visi tiek *veiksmingumo*, tiek *rezultatyvumo* ar *efektingumo* terminai yra lygiaverčiai bei reiškiantys tą patį, ir yra vartojami įvairiuose moksliniuose darbuose priklausomai nuo autorių pasirinkimo.

Pristatant kitą 3 E kriterijų hierarchijos elementą – *efektyvumą*, galime teigti, jog mokslinėje literatūroje *efektyvumas* dažniausiai tapatinamas su išteklių kiekiu, sunaudotu produkcijos vienetui pagaminti. Kai kurie autoriai *produktyvumą* laiko *efektyvumo* sinonimu. Remiantis S. Puškoriumi (2002, p.32), kuris cituoja M. Holzero (1998, p.1750), produktyvumas yra „santykis tarp išėigos ir indėlio“. Taigi apibendrinant galime teigti, jog *efektyvumas* užima tarpinę poziciją tarp *veiksmingumo* ir *ekonomiškumo*, nes tik laikantis ekonomiškumo principų bei imantis efektyvių priemonių, organizacijos veikla duos veiksmingų rezultatų. Štai kaip *veiksmingumo* (rezultatyvumo) bei *efektyvumo* santykis grafiškai atvaizduojamas mokslinėje literatūroje (žr. 1.2 pav.).



1.2.pav. Efektyvumo ir veiksmingumo terminų santykis

Šaltinis: D. M. Mihaiu, A. Opreana, M. P. Cristescu (2010, p.137) remiasi U. Mandl, A. Dierx, F. Ilzkovitz (2008, p.3)

Taigi aiškinant *veiksmingumą* per pasiektų rezultatų ir nustatytų tikslų santykį, o veiklos *efektyvumą* gretinant su pageidautinų tikslų ir sunaudotų jiems pasiekti išteklių aspektu, išryškiname nežymią *veiksmingumo* bei *efektyvumo* terminų takoskyrą, tačiau minėti terminai dar labiau atskleidžiami įsigilinus į skirtingų autorių pateikiamus apibrėžimus. Mokslinėje viešojo administravimo literatūroje *veiksmingumas* bei *efektyvumas* apibrėžiami įvairiai, o daugeliu atvejų mokslininkų pateikiama organizacijų veiklos *efektyvumo* samprata iš tiesų atspindi aukščiausio lygmens kriterijų *veiksmingumą* dėl pasirinktų analizuoti bruožų (žr. 1.1 lentelė).

1.1 lentelė

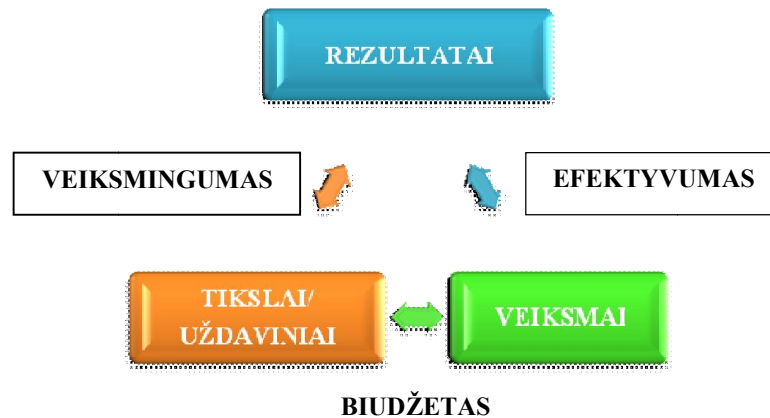
**Veiksmingumo ir efektyvumo sąvokų tapatumo problematika**

VEIKSMINGUMAS/ REZULTATYVUMAS (effectiveness)	EFEKTYVUMAS (efficiency)	EFEKTYVUMO (efficiency) IR VEIKSMINGUMO/ REZULTATYVUMO (effectiveness) TERMINŲ TAPATUMO PROBLEMA
<i>Veiksmingumas</i> – tai <i>nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis</i> panaudojus tam tikrą išteklių kiekį. Puškorius, S. (2002, p.33)	<i>Efektyvumas</i> – <i>resursai</i> panaudojami <i>tiksliui pasiekti</i> : laikas, pinigai ir kt. Mikulis, J. (2008, p.3)  <i>Efektyvumas</i> - <i>gamybos išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis maksimalų rezultatą</i> . Tai siekimas gauti kuo daugiau <i>naudos</i> , kuo geriau vartojant ribotus išteklius. <a href="http://www.ekonomika.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/efektyvumas">http://www.ekonomika.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/efektyvumas</a>	<i>Efektyvumas</i> viešosiose įstaigose dažnai suprantamas kaip efektyvi viešoji politika, efektyvūs sprendimai, <i>racionalus išteklių naudojimas</i> , pozityvūs organizacijos <i>veiklos rezultatai</i> ir stipri organizacinė kultūra. Buškevičiūtė J., Raipa A., (2011, p.18)
<i>Veiksmingumas</i> – tai <i>tikslų pasiekimo laipsnis ir santykis tarp numatytų ir realių</i> kokios nors veiklos <i>pasekmių</i> . Puškorius, S. (2002, p.33) remiasi Implementation Guidelines for	<i>Efektyvumas</i> – versle/veikloje naudojamas rodiklis, kuris <i>apibūdina kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį</i> arba jų atitikimo laipsnį. Piliponis, A. (2007, p.3)	<i>Efektyvus sprendimas</i> yra tas išsirinktas sprendinys, kuris ne tik priimamas ir formalizuojamas, nes yra <i>naudingas, racionalus, mažinantis neapibrėžtumus ir atitinkantis tikslus</i> , bet ir turi

Performance Auditing Standards (2001, p. 64)		prielaidų būti įgyvendintas, o jį įgyvendinus yra <b>pasiekiami užsibrėžti tikslai</b> ir sukuriama pageidaujama ir numatyta ateitis. Mikulskienė, B. (2011, p.12)
<b>Veiksmingumas</b> – tai <b>gauti rezultatai</b> , palyginti su tikslais ir priklausantys nuo panaudotų išteklių tiems tikslams pasiekti“ Puškorius, S. (2002, p.33) remiasi Handbook in Performance Auditing: Theory and Practice (1999, p.27).	<b>Efektyvumas</b> – tai <b>santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir</b> panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių <b>išteklių</b> , indėlių, išlaidų bei kitų resursų. Puškorius, S. (2002, p.32)	<b>Efektyvumas</b> – veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms ar institucijų <b>veiklai įvertinti</b> . Lane, J. E. (2001, p.374)
<b>Veiksmingumas</b> - politikos arba programos <b>tikslų įgyvendinimo įvertinimas</b> . Puškorius, S. (2002, p.33) remiasi O’Neill, D. (1998, p.746).	Viešojo administravimo <b>efektyvumas</b> - tai <b>racionalus išteklių panaudojimas</b> , pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Puškorius, S., Raipa A. (2002, p.9)	<b>Efektyvumas</b> – organizacijos <b>trokštamo tikslo ar rezultato gavimas</b> . Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2000, p.97) remiasi Stoll, L., Fink D. (1998, p.45)
<b>Veiksmingumas (rezultatyvumas)</b> – gebėjimas <b>pasiekti planuotus rezultatus</b> , pažadų vykdymas. Mikulis, J. (2008, p.3)	<b>Efektyvumas</b> – viešajame sektoriuje tai kompleksinė problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Raipa, A. (2001, p.14)	

Šaltinis: sudaryta autorės

Išnagrinėjus ir apibendrinus skirtingų autorių pateiktus sąvokų *veiksmingumas* (rezultatyvumas) bei *efektyvumas* apibrėžimus, darytina išvada, kad šių 2 terminų skirtis visgi egzistuoja, todėl įmanomas jų priskirimas hierarchinei piramidės tvarkai. Kaip rodo nagrinėta mokslinė literatūra, *veiksmingumas* (rezultatyvumas) dėl savo apibrėžties, pasak S. Puškoriaus (2002, p.33), yra „kokybinis matas“, dažnai apibrėžiamas per *tikslų pasiekimo, įgyvendinimo prizmę*, akcentuojant įgyvendintos veiklos vertinimo ir užsibrėžtų pirmapradžių tikslų lyginimą. Tuo tarpu organizacijos veiklos *efektyvumas* yra kompleksinė sąvoka, aprėpianti daugelį veiksmų. *Efektyvumo* kompleksiskumą akcentavo tokie autoriai kaip Buškevičiūtė J., Raipa A., (2011), Puškorius, S., (2002), bendrai teigdami, jog *efektyvumą* sudaro tokie elementai, kaip *racionalus išteklių panaudojimas* bei *pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas*. S. Puškorius (2002), A. Piliponis (2007) *efektyvumą* įvardijo kaip *gamybos išteklių panaudojimo lygį, kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį, siekį gauti kuo daugiau naudos*. Veiklos *veiksmingumas* nustatytų tikslų bei pasiektų rezultatų kontekste bei jo sąsaja su *efektyvumu* iliustruojama 1.3. paveiksle.



**1.3.pav.** Veiklos veiksmingumas ir efektyvumas viešajame sektoriuje  
Šaltinis: D. M. Mihaiu, A. Opreana, M. P. Cristescu (2010, p.139)

Daugumos autorių *efektyvumo* apibrėžimuose (Buškevičiūtė J., Raipa A., 2011; Mikulskienė, B. 2011; Lane, J. E. 2001; Bagdonas, A., Jucevičienė, P. 2000) galime išvelgti *veiksmingumo* (rezultatyvumo) sąvokos užuomazgų, ypač tuomet kai *efektyvumo* sąvoka tapatinama su organizacijos trokštamų tikslų pasiekimu, įgyvendinimu, realizavimu.

Kitas painus aspektas - *efektyvumo* apibrėžimas per organizacijos veiklos įvertinimo prizmę. Jeigu *efektyvumą* siejame su veiksminga kriterijų sistema ar rodikliais, kurių paskirtis yra įvertinti viešųjų institucijų veiklą kiekybiškumo aspektu ir nuspręsti, ar naudojami išteklių yra paskirstomi tikslingai, tuomet iš tiesų kalbame apie *efektyvumą*, tačiau J. E. Lane (2001, p.374) *efektyvumo* lyginimas su „veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms ar institucijų veiklai įvertinti“ labiau sietinas su *veiksmingumo* (rezultatyvumo) sąvoka, nes siekiama bendro kokybiškumo įvertinimo.

Rezultatyvi, veiksminga viešosios institucijos veikla neatsiejama nuo *efektyvių sprendimų*. B. Mikulskienė (2011), H. Simon (2003), A. Raipa (2001) *efektyvumą* apibrėžė per priimamų sprendimų prizmę, teigdami, jog efektyvų sprendimą lemia daugelis elementų, kuriuos autoriai įvardija skirtingai. Jeigu H. Simon (2003) efektyvaus sprendimo sąvokoje akcentuoja naudą, racionalumą išteklių panaudojimo srityje, jų paskirstyme bei minimalias sąnaudas tikslui pasiekti, bei taip išryškina patį efektyvumo aspektą, B. Mikulskienė (2011) teigia, kad svarbiausia *efektyvaus sprendimo sąlyga* yra jo *realus įgyvendinimas*, siejamas su *tikslų realizacija*. H. Simon (2003) efektyvaus sprendimo sąvokoje taip pat remiasi viešumo principu: *efektyvus sprendimas* turi atspindėti viešuosius interesus, pasižymėti atvirumu.

Kiti autoriai – S. Puškorius (2002), R. Šnapstienė (2011) – išskyrė organizacijos veiklos *veiksmingumą* lemiančius išorinius veiksnius. Remiantis R. Šnapstiene (2011, p.12), „viešojo sektoriaus *efektyvumą, veiksmingumą* įtakoja jo modernizavimas, kuris neįmanomas be mokslinių tyrimų plėtros, be naujų teorijų, požiūrių formulavimo bei jų diegimo praktikoje“. Tai tik viena iš daugumos efektyvumo interpretacijų, atskleidžianti jo poziciją kitų organizacijos veiklos rodiklių visumoje.

Įdomią *veiksmingumo* prielaidą išskiria J. E. Lane (2001). Pasak šio autoriaus, pagrindinis rezultatyvumą sąlygojantis veiksnys yra – **konkurencija**. Kaip teigia J. E. Lane (2001, p.353) „privataus sektoriaus *veiksmingumas* yra garantuotas ne todėl, kad organizacijos yra privačios“, pagrindinė veiksmingumo priežastis – „tvirtai nusistovėjusi **konkurencinė aplinka**“. Autorius apibrėžia konkurenciją kaip „veiklos lyginimo rezultatą“ ir siūlo viešųjų organizacijų veiklą vertinti lyginant ją su kitų organizacijų rezultatais.

V. Juknevičienė (2006, p.97) cituoja G. S. Batra (1996), kuris organizacijos veiklos *veiksmingumą* apibrėžia per žmogiškųjų išteklių prizmę. Kaip teigia šis autorius, „**žmogiškieji ištekliai** - yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso ne tik veiklos *efektyvumas*, bet ir *veiksmingumas* (rezultatyvumas)“. Remiantis minėtu autoriumi, galime teigti, kad pagrindinis organizacijos *veiksmingumo aspektas* – **žmogiškasis kapitalas**. G. S. Batra (1996, p.23) teigimu, organizacijos „veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių“. Šiam požiūriui pritaria A. Stulgienė. Autorės (2011, p.935) nuomone, „žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių išteklių, prisidedantis prie organizacijos sėkmės ir sukuriantis organizacijoms **konkurencinį pranašumą**“.

*Veiklos veiksmingumo samprata* mokslinėje literatūroje (Raipa, A., 2000; Lane, J., E., 2001; Puškorius, S., Raipa, A., 2002, 2011; Juknevičienė, V., 2006; Piliponis, A., 2007; Šnapstienė R., 2011; Stulgienė, S., 2011) nagrinėjama iš skirtingų pozicijų ir aiškinama nevienodai, kadangi nėra bendro sutarimo dėl *veiksmingumo* (rezultatyvumo) bei *efektyvumo* sampratų traktavimo. Apibendrinant galime remtis J. Mackevičiumi, D. Daujotaite (2011, p.460), kurie teigia, jog „ypač daug neaiškumų kyla nagrinėjant lietuvių autorių darbus, kuriuose skirtingai verčiamos anglų kalbos sąvokos *efficiency* ir *effectiveness*; vartojamos *efektyvumo, veiksmingumo, rezultatyvumo, produktyvumo* ir kitos sąvokos, reikiamai nepaaiškinant jų turinio“. Būtent dėl šios priežasties, dauguma *efektyvumui* priskiriamų komponentų, tokių kaip *pozityvūs organizacijos veiklos rezultatai, pasiekti tikslai* ir jų *įvertinimas* iš tiesų gali būti

priskiriami *veiksmingumui* apibrėžti. Atsižvelgiant į minėtą išvadą ir siekiant išvengti sąvokų *organizacijos veiklos veiksmingumas* ir *efektyvumas* painumo, šiame darbe naudosime *organizacijos veiklos veiksmingumo sąvoką*, kalbant apie *rezultatyvią, užsibrėžtą ir įgyvendintą tikslų kontekste, veiklą*. Tuo tarpu *organizacijos veiklos efektyvumo sąvoka* bus vartojama kalbant apie organizacijos veiklos vertinimą *ekonominiu* bei *produktyvumo aspektais - naudos, panaudotų išteklių ir gautų rezultatų kontekste*.

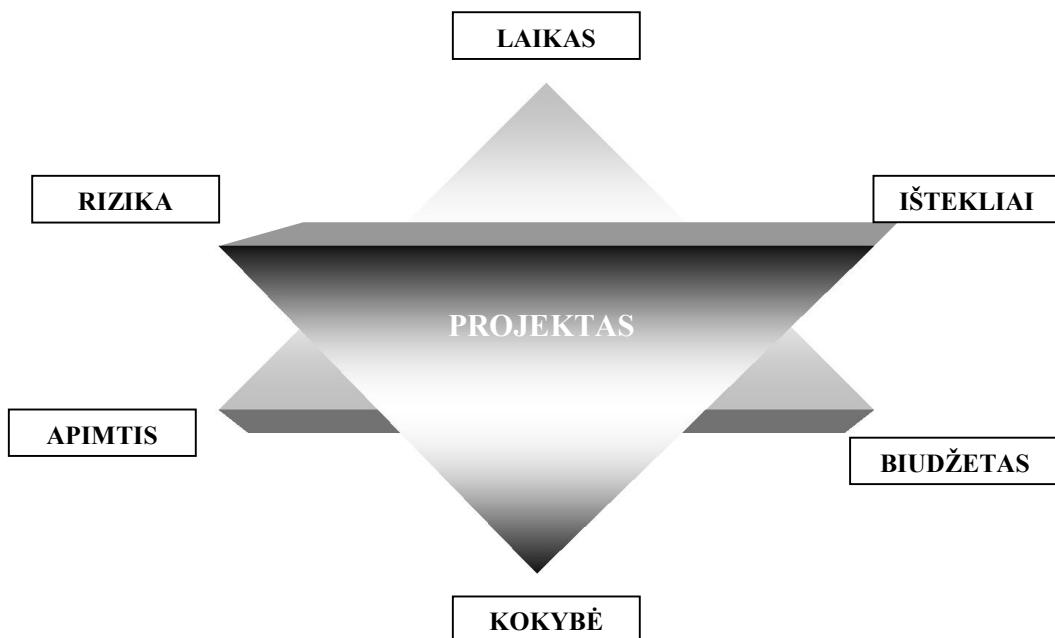
## 1.2. Projektinė veikla – veiksmingos organizacijos veiklos sąlyga

Šiandieninėje žiniomis bei naujovėmis grindžiamoje visuomenėje *projekto* sąvoka įgauna vis didesnę reikšmę tiek privačių, tiek viešojo sektoriaus organizacijų veikloje ir yra dažnai siejama su organizacijų plėtra bei nuolatiniu tobulėjimu. Sėkminga ir *rezultatyvi projektinė veikla* dažnai įvardijama kaip *viena iš veiksmingos organizacijos veiklos prielaidų*, o organizacijos strategija, pasak A. Stulgienės (2011, p.935), neretai „tampa svarbiausiu įrankiu projektinei veiklai įgyvendinti“. R. Krušinsko, R. Čiutienės, E. Meilienės, V. Stankevičiaus (2012, p.5) teigimu, „organizacijų plėtros tendencijos rodo, kad tiek verslo, tiek viešajame sektoriuose nuolat daugėja įvairių projektų“, o tai, anot A. Stulgienės (2011, p.935), turi įtakos „organizacijų virsmui projektinėmis“. Dėl šios priežasties, ypač svarbu apibrėžti ne tik paties *projekto sampratą*, išskirti pagrindinius *bendro pobūdžio Europos Sąjungos projektų vertinimo kriterijus*, bet ir nustatyti sėkmingo projekto veiksnius – *projekto efektyvumo rodiklius*.

### 1.2.1. Projekto sėkmės rodikliai

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos *projekto sampratos* apibrėžties. Skirtingi autoriai *projektą* interpretuoja vis kitaip (Ross, J., 2005; Būda, V., Chmieliauskas, A., 2006; Vysocki, R., K., 2006;). I. Adamonytė, V. Vaičiukynas, M. Gudas (2008, p.10) akcentuoja projekto *laikinumą*, dėl griežtai numatytos projekto pradžios ir pabaigos, o projekto *unikalumas*, kaip teigia autoriai, slypi jo rezultatuose - jais „gali būti naudojama kur kas ilgesnį laikotarpį“ projektui pasibaigus. Pasak R. Krušinsko ir kt. (2012, p.7), kurie cituoja C. F. Gray (2000), „projektas – tai *kompleksinė, koordinuojama, vienkartinė* pastanga, apribota *laiko, biudžeto, išteklių* ir kryptingų atlikimo specifikacijų, skirtų vartotojų poreikiams tenkinti“. Tokį C. F.

Gray (2000) apibrėžimą puikiai iliustruoja 1.4 paveiksle pavaizduota *Trikampė projekto sėkmės kriterijų schema* (Triple Constraints of Project Management):



1.4 pav. Trikampė projekto sėkmės kriterijų schema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis M. Blair (2011).

Kaip matyti antrame paveiksle, projekto sąvoka yra papildoma dar 3 naujais aspektais: *kokybe, apimtimi* bei *rizika*. Ši sąvokos *projektas* modelį J. Bersėnaitė, I. Šiožinytė (2011, p.30) cituodamos A. Marchenko (2007), R. A. Morris, B. McWhorter Sember (2010), vadina *geležiniu trikampiu*, o tokius projekto komponentus kaip *laikas, biudžetas, kokybė* – kintamaisiais, „kurie veikia kartu ir konkuruoja tarpusavyje kuriant projektą, ryši“. Kartu šios autorės pažymi (2011, p.32), jog „trikampio kraštinės yra priklausomos tarpusavyje, kaip vienas nuo kito priklauso trys projekto veiksniai“. Kitaip tariant, vieno bet kurio veiksnio pokytis veikia kitus rodiklius. Taigi formuodami galutinį projekto apibrėžimą galime remtis J. Ramanauskiene (2010, p.113), kuri teigia, jog „*projektas* - tai dokumentas, kuriame *ekonominiu, techniniu* ir *socialiu* aspektais pagrindžiami tikslai, įvertinamas galimas projekto poveikis, efektyvumo rodikliai, nurodomos projekto įgyvendinimui reikalingos lėšos bei finansavimo šaltiniai“.

Išnagrinėjus sąvokos *projektas* esmę, jo dedamąsias ir šių tarpusavio susietumą, pravartu išnagrinėti, kokie bendro pobūdžio *kriterijai taikomi ES projektams vertinti*. Vadovaujantis ES struktūrinės paramos vertinimo projekto rengimo ir įgyvendinimo gairėmis (2009, p. 17), galime

išskirti *tinkamumo*, *nuoseklumo*, *efektyvumo*, *veiksmingumo* (rezultatyvumo), *poveikio* bei *tvarumo* rodiklius kaip esminius *kriterijus* projekto veiklai vertinti. Svarbu paminėti, jog projekto atitikimas visų įvardintų kriterijų visumai ypatingai reikšmingas, nes nuo to didele dalimi priklauso projekto sėkmė. Atliekamame tyrime mus labiausiai domina *efektyvumo kriterijus*, „pagal kurį vertinamas programos (ar jos dalies) finansinių ir kitų sąnaudų santykis su rezultatais“ (ES struktūrinės paramos vertinimo projekto rengimo ir įgyvendinimo gairėmis (2009)). Kitaip tariant, kaip teigiama ES programų Lietuvoje vertinimo gairėse (2007, p. 23-24), *efektyvumo kriterijus* vertina, „ar finansiniai indėliai taupiai paverčiami produktais ir rezultatais, ar programos padariniai atitinka sąnaudas“. Taigi atsižvelgiant į tai, teigtina, kad *efektyvumo kriterijus* yra glaudžiai susijęs su *sąnaudų mažinimu*.

Diskusijose apie projekto *efektyvumo rodiklius*, mokslininkai L. Ustinovičius, A. Andruškevičius, V. Kutut, R. Balsevič, A. Barvidas (2005, p.221) prieina vieningos išvados, jog „neįmanoma parengti universalios projektų sėkmės kriterijų sąrašo, kuris tiktų visiems projektams“. Tam įtakos turi projekto rūšis, dydis, sudėtingumas.

R. Krušinskas ir kt. (2012, p.33) išskirdami verslo *efektyvumo projektų veiksnius*, siūlo vadovautis paprasta *ekonominė efektyvumo* išraiška „Efektyvumas=rezultatai/sąnaudos“. Vadovaujantis šia logine priklausomybe verslo projektų efektyvumo matais tampa tokie rodikliai kaip „*produkcijos gamybos apimtis, apyvarta, bendrųjų pajamų prieaugis, pelnas, papildomi pinigų srautai įmonei ar savininkams*“ (2012, p.33). Tokios nuostatos taip pat laikomasi ir vertinant ES projektus pagal *efektyvumo* kriterijų.

Tie patys autoriai R. Krušinskas ir kt. (2012, p.33), kalbėdami apie viešojo sektoriaus projektus, efektyvumą pataria „traktuoti platesne prasme, įvertinti *socialinį efektyvumą*“. Teigiama, jog *socialinio efektyvumo* formos paprastai būna įgyvendinamos už projekto ribų jį supančioje aplinkoje. R. Krušinsko ir kt. (2012, p.33) teigimu, vertinant projektą per ekonominio efektyvumo prizmę, „projektas laikomas efektyviu, jei nauda gaunama dėl jo įgyvendinimo, viršija šio projekto įgyvendinimo sąnaudas“.

J. Ramanauskienė (2010, p.119) cituoja L. Ustinovičių ir kt. (2005), kurie atlikę projektų veiksmų sėkmės tyrimus, apibrėžė *projekto efektyvumą lemiančius rodiklius* (žr. 1.2 lentelė).



Projekta lemiančių efektyvumo rodiklių apžvalga

Sėkmės projekto rezultatas	Morris ir Hough (1987)	Munns ir Bjeirmi (1996)	Belassi ir Tukul (1996)	Pinto ir Slevin (1988)
Vadovavimas	Žmogaus veiksnys	Žmonių grupė	Naudojami vadovavimo įgūdžiai	Personalo parinkimas; Konfliktų sprendimas
Politika ir strategija	Projekto tikslumas	-	Kontrolė	-
Tarpininkų vadovavimas	Politiniai ir visuomeniniai tikslai	Ryšiai tarp klientų; Politika		Klientų Konsultavimas; Bendravimas; Politika
Ištekliai	Finansavimas	-	Technologijos ir įrangos naudojimas	-
Susitarimai	Tikslus susitarimas	Aiškus susitarimas; Sutartis	-	-
Projekto vadovavimas	Techninės sąlygos, projektavimas	Projekto valdymas; Efektyvumas	Techninės sąlygos	Techninės užduotys
Sėkmės rodikliai	-	Pelningumas	-	Klientų paieška
Išoriniai rodikliai	Techninių sąlygų parengimo trukmė; Techninių sąlygų būtinumas	Tikslai	Veiksniai, susiję su projekto vadovavimu; Projekto komanda; Veiksniai, susiję su projekto organizavimu; Išteklių Pasiekiamumas; Išorės sąlygos	Vadovų palaikymas; Projekto Charakteristikos; Vadybininkai; Išoriniai įvykiai; Terminai

Šaltinis: J. Ramanauskienė (2010, p.119) cituoja L. Ustinovičių ir kt. (2005)

Apibendrinant lentelėje susistemintą medžiagą darytina išvada, jog projekto efektyvumo rodiklių įvairovė pakankamai didelė ir gali būti suskirstyta į keletą projekto sėkmės rodiklių grupių, kurių susiformavimą per keletą dešimtmečių lėmė dauguma veiksnių: laikas, aplinka, techniniai sprendimai ar organizacijos tipas. Morris ir Hough (1987), Munns ir Bjeirmi (1996), Belassi ir Tukul (1996), Pinto ir Slevin (1988) teigimu, projekto vadovavimui didžiausią įtaką daro *žmogiškasis veiksnys*, kuris siejamas tiek su personalo įgytomis kompetencijomis, tiek su vadovo meistriškumu – jo vadovavimo įgūdžiais. Pasak A. Stulgienės (2011, p.935), „vienas iš pagrindinių sėkmingo projekto veiksnių, yra *žmogiškųjų išteklių parinkimas* ir sutelkimas bendram tikslui“. Kitas svarbus projekto sėkmės rodiklis projekto strategijoje, pasak Morris ir Hough (1987) yra *projekto tikslumas* ir *kontrolė*. *Projekto tikslumas* ne tik padeda išvengti neapibrėžtumo problemos, bet ir apima numatomų atlikti užduočių planavimą, nurodo būdus,

kaip racionaliai paskirstyti išteklius projekto veiklai įgyvendinti. Tuo tarpu **kontrolės** arba **stebėsenos** projektų valdymo etapas, kaip teigia Belassi ir Tukul (1996), yra ypač svarbus visose projekto planavimo, iniciavimo, įgyvendinimo bei jo užbaigimo etapuose, kadangi jis padeda užtikrinti, ar vykdoma veikla atitinka planuotą. Kitaip tariant, pasak I. Adamonytės ir kt. (2008, p.21), „pagrindinis projekto eigos **kontrolės tikslas** – nuolatos lyginti projekto vykdymo situaciją su projekte numatytais rodikliais ir prireikus aktyviai koreguoti projekto eigą“. Autoriai taip pat vadovavimą projektui sieja su *tinkamomis techninėmis sąlygomis*. Išteklių valdyme pabrėžiama *finansavimo ir technologijų naudojimo svarba*. Projekto sėkmės rodikliais įvardijami *pelningumas* bei *klientų paieška*. Nors šis *projekto efektyvumo rodiklių modelis* skirtas daugiau privataus sektoriaus projektams, tačiau kai kurie šio modelio projekto efektyvumo rodikliai tinka viešiesiems projektams.

Apibendrinami galime teigti, jog daugumoje šiandieninių organizacijų projektai tampa reikšminga jų veiklos dalimi, todėl vis dažniau stengiamasi identifikuoti projektų sėkmės veiksnius – projektų efektyvumo kriterijus. Veiksmingos veiklos siekiamybė dažnai skatina organizacijas ne tik integruoti organizacijos strategiją į projektų valdymą, skirti didesnę dėmesį jų kontrolei kiekviename projekto vykdymo etape, bet ir vertinti projektus pagal ES nustatytus bendro pobūdžio **tinkamumo**, **nuoseklumo**, **efektyvumo**, **veiksmingumo** (rezultatyvumo), **poveikio** bei **tvarumo** kriterijus. Projekto efektyvumo rodiklių paieškos aktualios ne tik praktikoje, bet ir mokslinėje literatūroje, kurioje dauguma mokslininkų vieningai teigia, jog unikalūs projekto efektyvumo rodiklių sąrašo nėra, nes visi projektai unikalūs – skiriasi jų svarba, dydis, naujumas, turinys, trukmė, dalyviai. Skirtingi autoriai (Morris ir Hough, 1987; Munns ir Bjeirmi, 1996; Belassi ir Tukul, 1996; Pinto ir Slevin, 1988) išryškina vis kitokius efektyvaus projekto rodiklius, didžiausią dėmesį skirdami **žmogiškajam veiksniui**, nuo kurio priklauso dauguma esminių vykdomos projektinės veiklos rodiklių, todėl kituose dviejuose skyriuose nagrinėsime, kokie žmogiškieji ištekliai ir koks jų valdymas labiausiai lemia organizacijos veiklos veiksmingumą.

### 1.2.2. Žmogiškųjų išteklių kokybės kaip projekto efektyvumo rodiklio teoriniai aspektai

XXI amžiaus sparčios socialinio bei kultūrinio gyvenimo kaitos, informacinės visuomenės plėtros bei globalizacijos kontekste, **žinios** tampa vis didesne vertybe ir asmens

saviraiškos sąlyga. Individo ar organizacijos, egzistuojančių tokioje aplinkoje pagrindinis tikslas – prisitaikyti ir išgyventi. Žinių visuomenėje *mokymasis visą gyvenimą* – dažnai įvardijamas ne tik kaip būtina tokio prisitaikymo sąlyga, bet ir svarbi organizacijos kultūros vertybė. Kaip teigia A. Garalis (2003, p.49) cituodamas T. J. Peters, R. H. Waterman (1982), „remiantis besimokančios visuomenės koncepcija, mokymasis turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą, tiek visą organizaciją“. Todėl visai nestebina faktas, jog ekonominių ir socialinių pokyčių laikmetyje, organizacijoms pastoviai veikiant konkurencinėmis žinių ekonomikos sąlygomis, pagrindiniu organizacijų pranašumu tampa ne tik unikalus *žmogiškasis veiksny*s, bet ir jo *intelektinis kapitalas*. Kaip teigia E. Chlivickas, P. Papšienė, A. Papšys (2009, p.51) „nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. *žmogiškieji ištekliai* tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos *veiklos efektyvumą bei jos veiksmingumą*“. Būtent nematerialusis organizacijos turtas - *žinios, kompetencijų įvairovė, organizacijos adaptyvumas, tarpkultūrinės informacijos ir žinių valdymas* bei *kūrybinis potencialas* - tampa bene svarbiausiomis sąlygomis, kuriant pridėtinę vertę sėkmingoje bei efektyvioje organizacijos veikloje. Tolimesniame šio darbo skyriuje per *žmogiškojo veiksnio sampratą* aiškinimą išryškinsime *kokybines žmogiškųjų išteklių savybes*, išskiriančias žmogiškąjį kapitalą iš kitų organizacijos valdomų išteklių, bei lemiančias ne tik veiksmingą organizacijos veiklą, bet ir konkurencinio pranašumo įgijimą.

Mokslinėje literatūroje galime rasti įvairių sąvokos *žmogiškieji ištekliai* apibrėžčių: žmogiškasis kapitalas, intelektualusis kapitalas, žmogiškasis veiksny, pabrėžiant atskirus šios sąvokos aspektus (žr. 1.3 lent.).

1.3 lentelė

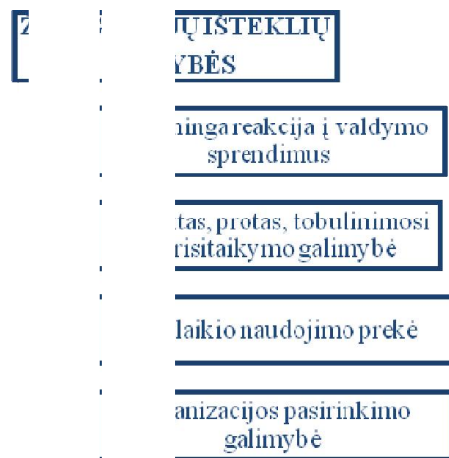
#### Žmogiškųjų išteklių apibrėžtis

Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007, p.25) cituoja Batra, G.,S.(1996, p. 23 )	<i>Žmogiškieji ištekliai</i> – vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti.
Rudaitienė, S. (2011, p.132) cituoja R. Vainienę (2005)	<i>Žmogiškieji ištekliai</i> – <i>gamybos veiksny</i> s, kurio siekis ir kokybė didėja dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t.y. <i>žmogaus našumas</i> , viršijantis nekvalifikuoto darbuotojo
Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010, p.143-144)	1. <i>Žmogiškasis kapitalas - protiniai sugebėjimai</i> , įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ir praktinės patirties. 2. <i>Žmogiškieji ištekliai - darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai</i> spręsti problemas. Organizacijos mastu - tai žinios ir <i>institucinė atmintis</i> įmonei svarbiais klausimais. Šie ištekliai apima <i>kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras</i> visų darbuotojų <i>žinias</i> .
Vienažindienė, M.	1. <i>Žmogiškieji ištekliai</i> - reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį viešojo sektoriaus

(2009, p.641)	institucijos valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. 2. <b>Žmogiškieji ištekliai</b> yra bet kokių pokyčių <b>aktyvus veiksnys</b> , turintis savo kultūrą ir išankstines nuostatas, kurios gali skatinti arba trukdyti vykstančius pokyčius organizacijoje.
---------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės

S. Rudaitienė (2011, p. 132) remdamasi I. Tammi (2006), teigia, jog *žmogiškieji ištekliai* gali būti suvokiami dvejopai: siaurąja ir plačiąja prasme. Pirmuoju atveju – tai „šalies gyventojai, darbo ištekliai“, antruoju – „darbo jėga“ (2011, p. 132). Tuo tarpu kiti mokslininkai (R. Vainienė, 2005; L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė 2010) žmogiškųjų išteklių sąvoką aiškina plačiau bei akcentuoja tokius aspektus kaip *darbo našumas*, **protiniai gebėjimai**, **kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas**, kurių susiformavimui esminės įtakos turėjo mokymasis. Šios autorės apibrėždamos žmogiškųjų išteklių sampratą, išgrynina šio koncepto sudėtines dalis: *institucinė atmintis*, *kolektyvinė patirtis*, *bendros visų darbuotojų žinios*. S. Rudaitienė (2011, p.132) cituodama R. Vainienę (2005) bei M. Vienažindienę (2009, p. 641), žmogiškuosius išteklius įvardija kaip *aktyvų veiksnį*, turintį esminės įtakos organizacijoje vykstantiems pokyčiams. M. Vienažindienė (2009, p. 641), apibrėždama žmogiškųjų išteklių kaip aktyvaus veiksnio *išankstines nuostatas* bei *kultūrą*, išskiria jį iš kitų organizacijos valdomų veiksmų. Tokį žmogiškųjų išteklių unikalumą kitų organizacijos išteklių kontekste pabrėžia ir E. Chlivickas ir kt. (2009, p.53), kurie teigia, jog iš tiesų „žmogiškieji ištekliai nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais *gebėjimų lygmenimis* (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), *individualiais asmenybės bruožais*, *vaidmens suvokimu* ir *darbo patirties skirtumais* dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo“. A. Garalis (2004, p.19), diskusijoje apie žmogiškojo veiksnio unikalumą, išskiria jo gebėjimą atlikti **kūrybinę veiklą**, **naujų idėjų generavimą** ir **žinių kūrimą**. Šio autoriaus teigimu (2004, p.19), *žmogiškieji ištekliai* „paverčia turimą arba kompiuteriu apdorotą informaciją veiksmingai funkcionuojančiomis **naujomis žiniomis**, kurios tik gali sukurti **pridėtinę vertę**“. A. Šalčiaus, I. Šarkiūnaitės teigimu (2011, p.19), kurie cituoja I. K. Makarovą (2007, p.9), *žmogiškieji ištekliai* pasižymi tam tikromis *specifinėmis savybėmis* (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Žmogiškųjų išteklių specifinės savybės

Šaltinis: A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė (2011, p.19) sudaryta remiantis I. K. Makarova (2007, p.9)

Kaip matyti 1.5. paveiksle, A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė (2011, p.19) remdamiesi I. K. Makarova (2007, p.9), žmogiškųjų išteklių koncepto unikalumą apibrėžia per 4 esminius aspektus: *sąmoningumą, intelektą, ilgalaikiškumą* bei *pasirinkimo teisę*. Kitaip tariant, pasak šių autorių (2011, p.19), žmogiškieji ištekliai *sąmoningai*, o ne mechanškai, kaip pavyzdžiui, techniškieji ištekliai, reaguoja į valdymo sprendimus. Šie ištekliai taip pat pasižymi *intelektu*, kas leidžia teigti, jog jie siekdami maksimalaus veiklos efektyvumo, sąmoningai panaudodami turimas žinias, *turi gebėjimą prisitaikyti prie organizacijoje vykstančių pokyčių*. Būtina prisitaikymo proceso sąlyga – žmogiškųjų išteklių *tobulinimas* mokymosi visą gyvenimą programų kontekste. Anot R. Dačiulytės (2011, p. 633), „šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis organizacijoms ir individams sėkmingai veikti pokyčių erdvėje“. Būtent dėl šios priežasties, žmogiškieji ištekliai įvardijami kaip ilgalaikio naudojimo priemonė. Pasak A. Šalčiaus, I. Šarkiūnaitės (2011, p.19), „jų naudojimo laikas gali būti dešimtmečiai, su sąlyga, jeigu darbuotojai bus nuolatos tobulinami“. Galiausiai, žmogiškieji ištekliai yra unikalūs savo nepriklausoma pasirinkimo teise bei laisve, t.y. jie patys renkasi, kurioje organizacijoje save realizuoti, siekti užsibrėžtų tikslų.

Pasižymėdami visomis unikaliomis išvardintomis savybėmis, žmogiškieji ištekliai turi didelės reikšmės, kuriant *konkurencinį pranašumą* rinkoje ir yra vienas svarbiausių veiksnių, apsprendžiančių *organizacijos veiklos veiksmingumą*. R. Čiutienės, E. Meilienės, I. Šimkūnaitės (2009, p.1054) teigimu, „*kompetetingi darbuotojai* sukuria organizacijos pagrindines kompetencijas, kurios prisideda prie kiekvienos organizacijos konkurencingumo“. E. Chlivickas

(2009, p. 58), remdamasis Kazlauskaite, Bučiūniene (2008), taip pat pabrėžia svarų žmogiškųjų išteklių indėlį į konkurencinio pranašumo sukūrimą. Šis autorius teigia (2009, p. 58), jog „esminį vaidmenį kuriant *konkurencinį pranašumą* vaidina ne konkurencinė pozicija rinkoje, o organizacijos ištekliai ir gebėjimai”. L. Lobanovos teigimu (2008, p.37), kuri remiasi P. F. Drucker (2004, 2000), „kuo toliau, tuo labiau visų organizacijų gebėjimas išlikti pradės priklausyti nuo jų *santykinio pranašumo didinant protinio darbo darbuotojų našumą*“. Mokslinėje literatūroje (Chlivickas, 2009; Išoraitė, 2011) žmogiškųjų išteklių sąvoka siejama su būdvardžiu *sunkus* ir taip vėl gi pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių specifiškumas. E. Chlivickas (2009, p. 58) žmogiškąjį veiksni apibūdina kaip “sunkiai konkurentų identifikuojamą ir nukopijuojamą”, M. Išoraitė (2011, p. 5) kaip “sunkiai pasiekiamą konkurentams”. Pastarajai įžvalgai pritaria V. Tubutienė (2013, p.200), teigdama, jog „žmogiškųjų organizacijos išteklių neįmanoma lengvai „įsigyti“, jie yra kaupiami ir vystomi ilgą laiką, yra unikalūs ir sunkiai atkartojami kitų organizacijų, o organizacijos konkurencinis pranašumas priklauso nuo šių išteklių *heterogeniškumo* (skirtingi ištekliai organizacijoje) ir menko jų *judumo* (neįmanoma kitoms organizacijoms tokių įsigyti)“. Taigi galime teigti, jog organizacijos veiklos efektyvumą bei jos konkurencinį pranašumą didžiąja dalimi lemia organizacijoje veikiančys darbuotojai, jų kompetencijų kryptingas panaudojimas, pabrėžiant maksimalų pačių darbuotojų asmeninį įnašą.

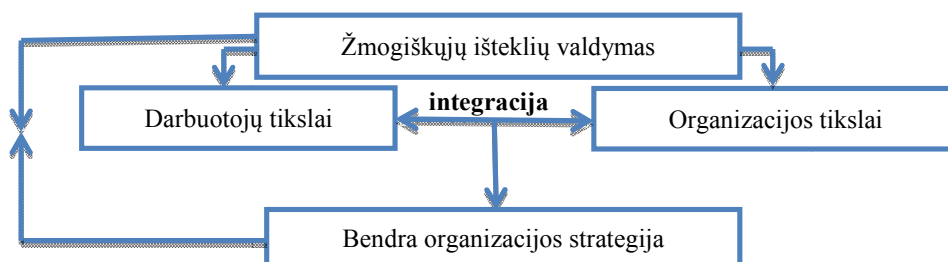
Apibendrinami galime teigti, jog norint pasiekti veiklos veiksmingumo ir konkurencinio pranašumo, organizacijoms privalu turėti *aukštos kompetencijos* žmogiškųjų išteklių. Mokslinėje literatūroje (Garalis, A., 2004; Vainienė, R., 2005; Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I., 2009; Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J., 2010; Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I., 2011) taip pat ryškinami tokie *kokybiniai žmogiškųjų išteklių aspektai* kaip: *kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas, kūrybinės veiklos, naujų idėjų generavimas ir žinių kūrimas lankstumo bei adaptyvumo kontekste*. Kartu pažymėtina, jog norint tinkamai pasinaudoti žmogiškuoju kapitalu, būtina gebėti jį tikslingai valdyti, todėl kitame skyriuje aptarsime *efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą* veiksmingai organizacijos veiklai pasiekti.

### 1.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo gerinimas kaip projekto efektyvumo rodiklis

Be jau anksčiau nagrinėtų žmogiškųjų išteklių charakteristikų, kurios siejamos su konkurenciniu pranašumu ir veiksminga organizacijos veikla, *žmogiškieji ištekliai* dažnai diskutuoti jį *valdymo* kontekste. Mokslinėje viešojo administravimo literatūroje teigiama, jog

negana vien turėti reikalingų žmogiškųjų išteklių, būtina gebėti juos strategiškai valdyti, todėl sąvoka *žmogiškųjų išteklių valdymas* įgyja didelės reikšmės veiksmingai dirbančios organizacijos veikloje. Šiame skyriuje, pasitelkdami naujausią žmogiškųjų išteklių literatūrą, bandysime atsakyti į klausimą, koks turi būti žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje, kad ši pasiektų **veiklos veiksmingumo** bei **konkurencinio pranašumo**.

M. Karčiausko teigimu (2006, p.1), „optimalus *žmogiškųjų išteklių valdymas* padeda nepasimesti rinkoje bei kuo efektyviau panaudoti pagrindinį gamybos veiksnį – žmogiškuosius išteklius – organizacijos veikloje“. Kitaip tariant, anot autoriaus (2006, p.1), „ši priemonė yra būtina organizacijai, nes leidžia jai optimaliai ir savalaikiai **reaguoti į aplinkos pokyčius**“. Pasak M. Išoraitės (2011, p.37), *žmogiškųjų išteklių valdymas* apima ne vien „personalo samdymą, atleidimą arba socialinį aprūpinimą“. Autorės teigimu (2011, p.37), „tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo **strateginių tikslų**“. Dėl žmogiškųjų išteklių valdymo susietumo su strateginiais tikslais, galime teigti, jog toks organizacijos valdymas yra orientuotas į ateities perspektyvas, kadangi strateginiai tikslai būtent ir yra orientuoti į ateitį. Kalbant apie efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, M. Išoraitė akcentuoja **įvairių grupių tikslų suderinimą** produktyviame organizacijos valdyme. Pasak šios autorės (2011, p.32), valdant žmogiškuosius išteklius bene svarbiausia sugebėti suderinti atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus“. M. Išoraitė (2011, p.33) remdamasi N. Vilkaite, P. Papšiene, (2009), D. Torrington, L. Hall, S. Taylor (2005), R. S. Schuler, S., E. Jackson (1987), taip pat teigia, jog „strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti suderintas su **bendrają organizacijos strategija**“. Mokslinėje literatūroje (Makštutis, A., 2008; Chlivickas, E., 2009; Išoraitė, M., 2011) dažnai formuojama tokia gero žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija (žr. 1.6 pav.).



**1.6. pav.** Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. Makštučiu (2008), E. Chlivicku (2009), M. Išoraite (2011)

Kaip matyti 1.6 paveiksle, toks *organizacijos strategijos* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* derinimas pasižymi didele darbuotojų įtrauktimi organizacijos strategijos kūrimo, įgyvendinimo, valdymo bei kontrolės procesuose. Kitaip tariant, *organizacijos strategijos* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas* turėtų pasižymėti *bendrumu, vientisumu*. Kaip teigia E. Chlivickas ir kt. (2009, p. 59), „dabartiniu žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys“. Tokiam požiūriui pritaria ir A. Makštutis (2008), žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėždamas kaip *kompleksinį*, kur žmogiškasis veiksnys yra valdomas remiantis ne tik organizacijos politika, tikslais, bet ir tam tikrais reglamentais.

Apibendrinant prieiname prie išvados, jog žmogiškieji ištekliai yra ilgalaikiai dėl savo unikalios sąmoningo gebėjimo nuolatos tobulintis ir taip prisitaikyti prie organizacinių pokyčių. Siekiant efektyvios bei veiksmingos organizacijos veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymas vaidina didelį vaidmenį. Tik suderinus organizacijos, žmogiškųjų išteklių interesus, galime tikėtis didžiausio jų veiklos efektyvumo, našumo. Kitaip tariant, strategiškai bei kryptingai valdant žmogiškąjį kapitalą, jis gali tapti vienu didžiausių organizacijos konkurencinių pranašumų, kurio pagrindinis privalumas – nepasiekiamumas konkurentams bei unikalumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas bei tobulinimas yra orientuoti į ateities perspektyvą, nes jie numatomi ilgalaikėje organizacijos strategijoje. Taigi galime teigti, jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp sėkmingo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bei veiksmingos organizacijos veiklos.

### **1.3. Žmogiškųjų išteklių tobulinimas – veiksmingos organizacijos veiklos prielaida**

Iš ankstesnės mokslinės literatūros analizės jau aišku, kad dėl unikalių savybių (aukšta kompetencija, kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas, kūrybinės veiklos, naujų idėjų generavimas ir žinių kūrimas lankstumo bei adaptyvumo kontekste) *žmogiškieji ištekliai* gali būti traktuojami kaip *ilgalaikio naudojimo priemonė*, tačiau būtina tokio panaudojimo sąlyga – jų nuolatinis *tobulinimas*. Suvokdamos žinių laikinumą, sparčios kaitos bei globalizacijos procesus, organizacijos įpareigos nuolatos rūpintis savo žmogiškaisiais iškaisiais investuojant į jų tobulinimą. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sąvoka gana plati ir dažnai siejama su individų kompetencijų plėtra ir jų įvairove, naujų įgūdžių įgijimu, asmeninio meistriškumo vystymusi, lyderystės ugdymu, adaptyvumu bei kvalifikacijos kėlimu*. Kitaip tariant, dėl darbuotojų tobulinimo visapusiškumo, kuris matomas kaip alternatyva darbuotojų konkurencingumui



išlaikyti, *žmogiškųjų išteklių tobulinimas* dažnai siejamas su veiksmingos organizacijos vizija. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimas* mokslinėje literatūroje (Guskey, T., R., 2004; Joy\_Matthews, J., Meggison, D., Surtees, M., 2004; Adamonienė, R., Ruibytė, L., 2010; Atkočiūnienė, Z., 2010; Caronkienė, L., 2011; Rudaitienė, S., 2011, Werner, J., M., DeSimone, R., L., 2012) tyrinėtas gana plačiai, akcentuojant skirtingus šios sąvokos aspektus: *kompetencijų plėtros, gebėjimo prisitaikyti svarbą, kvalifikacijos tobulinimo* reikšmingumą bendram organizacijos veiklos veiksmingumui didinti. Šio skyriaus tikslas, remiantis įvairia moksline literatūra pagrįsti žmogiškųjų išteklių tobulinimą kaip priemonę žmogiškųjų išteklių konkurencingumui išlaikyti, o tuo pačiu veiksmingai organizacijos veiklai vystyti.

Naujieji žinių visuomenės laikmečio iššūkiai reikalauja nuolatinio darbuotojų kompetencijų ugdymo, formuluojant tokias savybes kaip gebėjimas prisitaikyti prie organizacijos ir darbo rinkos pokyčių keičiant darbo metodus, aukštos specializuotos profesinės žinios bei bendros kompetencijos ir jų pritaikomumas organizacijos problemoms spręsti, jos tikslams pasiekti. Dėl šios priežasties tam tikri autoriai pabrėžia nuolatinę *darbuotojų mokymąsi, kompetencijų ugdymą* žmogiškųjų išteklių tobulinimo kontekste. Pasak L. Caronkienės (2011, p.1) „įmonių žmogiškieji ištekliai norintys išsilaikyti ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje turi nuolatos mokytis“. R. Adamonienės, L. Ruibytės (2010, p.2) teigimu, „kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma – todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą“. Kalbėdamos apie kompetencijų tobulinimą, šios autorės (2010, p.2) taip pat akcentuoja, kad darbuotojų kompetencijų tobulinimas turi būti ne tik orientuotas į ateitį, bet taip pat tapti viena iš organizacijos strategijos prioritetinių krypčių, nes nuo to didele dalimi priklauso organizacijos teikiamų *paslaugų kokybė, jos veiklos rezultatai - veiksmingumas*. Remdamiesi R. Adamoniene, L. Ruibyte (2010, p.2), anksčiau suformuotą efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją, galime papildyti *žmogiškųjų išteklių tobulinimo aspektu*, taip atskleidami jo poziciją žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje (žr. 1.7 pav.).



**1.7. pav.** Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Adamoniene, L. Ruibyte (2010)

Apibendrinami galime teigti, jog *žmogiškųjų išteklių valdymo* ir *žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijos* turi sudaryti nedalomą visumą siekiant visapusiško organizacijos bei darbuotojų tikslų suderinamumo.

S. Rudaitienė (2011, p.133), remdamasi V. Kumpikaite (2007, p. 29-36), *žmogiškųjų išteklių tobulinimą* taip pat įvardija kaip „vieną iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į organizacijos reikalavimus ir darbuotojų tikslus“. Taigi žmogiškųjų išteklių tobulinimo procese vėlgi pabrėžiamas organizacijos ir jos darbuotojų tikslų atitikimas, suderinamumas.

Kaip matyti iš analizuotos literatūros, *žmogiškųjų išteklių tobulinimas* kompetencijų plėtros kontekste yra vienareikšmiškai svarbus tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai. R. Adamonienės, L. Ruibytės (2010, p.2) teigimu, „kompetencija yra svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą, <...> tai svarbu ir organizacijai – darbuotojų kompetencija ir jos ugdytas leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių“. Anot Z. Atkočiūnienės (2010, p.17), „organizacijos, naudodamos darbuotojų kompetenciją, žinias efektyviai plėtoja ne tik veiklą, bet ir tobulina produktus ir paslaugas“. Svarbu pažymėti ir tai, jog nuolatos tobulinami žmogiškieji ištekliai įgyja lankstumo, t.y. greitos ir veiksmingos reakcijos į pokyčius organizacijoje ir už jos ribų. R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010, p.2), lankstumą sieja su „gebėjimu pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais“. Taigi remiantis S. Rudaitiene (2011, p.133), kuri cituoja V. Kumpikaite (2007, p.29-36), „darbuotojui turi būti sudaromos galimybės vystyti kompetencijas,

sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius, patirtį, taisyti daromas klaidas“, nes tai abipusiai *organizacija – darbuotojas, darbuotojas – organizacija* naudingas procesas. Tokia *žmogiškųjų išteklių tobulinimo samprata*, kai akcentuojami įvairūs darbuotojo, grupės ir organizacijos kompetencijų augimo aspektai organizacijos strategijos ir pokyčių valdymo kontekste, artima R. Dačiulytės (2011, p.634) įvardintam *žmogiškųjų išteklių vystymo* terminui, kai pasak šios autorės (2011, p.634), asmens ypatingas dėmesys organizacijoje skiriamas „potencialo išlaisvinimui, potencialių galimybių realizacijai, gebėjimui integruoti mokymąsi į elgseną, individualių kompetencijų tobulinimui“

Taigi apibendrinami galime teigti, jog žmogiškieji ištekliai patys savaime nėra konkurencinis pranašumas, tačiau nuolatinis jų tobulinimas per kompetencijų plėtrą bei jų įvairovę leidžia organizacijoms išlaisvinti darbuotojų potencialą, kūrybiškumo, sukauptų žinių panaudojimo kontekste. Nuolatinis žmogiškųjų išteklių ugdymas užtikrina didesnę jų lankstumo galimybę sparčios kaitos procese. Visi išvardinti aspektai leidžia teigti, jog žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra pamatas veiksmingai, į rezultatus orientuotai organizacijos veiklai vystyti.

### **1.3.1. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo problematika**

Vertinimas yra neatsiejamas vadybinis aspektas organizacijos žmogiškųjų išteklių valdyme. Surinkti ir išanalizuoti informaciją apie naujų žinių, įgūdžių ar metodų realų pritaikomumą darbo vietoje – pagrindinis žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo uždavinys. Remiantis T. R. Guskey (2004, p.56), vertinimą galime apibrėžti kaip „sisteminą vertės ar naudingumo tyrimą“, siekiant išsiaiškinti, darbuotojų veiklos efektyvumą, kuris galiausiai turi įtakos visos organizacijos veiklos *veiksmingumui*. Daugeliu atvejų *kompetencijos tobulinimo vertinimas* apibrėžiamas kaip *sisteminas procesas*, kurio metu yra vertinami darbuotojo kompetencijos, įgūdžiai bei gebėjimai, tačiau mokslinėje literatūroje (Guskey, T., R., 2004; Sližytė, A., 2009) neretai įvardijama keletas priežasčių, atskleidžiančių vertinimo proceso problemą. Paprastai išskiriamos tokios žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo problemos:

1. *Bendro sutarimo stoka dėl efektyvumo kriterijų nustatymo* vertinant kvalifikacijos tobulinimo poveikį organizacijai (Guskey, T. R., 2004). Atliekant vertinimą būtina identifikuoti tikslus rodiklius, kuriais remiantis bus ieškoma tobulinimo veiklos efektyvumo apraiškų organizacijoje. Šio autoriaus teigimu (2004, p.48), „nustatant, ar konkreti strategija buvo panaudota tinkamai, protingai deramame kontekste, reikia turėti konkrečių kriterijų“. Tokių efektyvumo rodiklių

neidentifikavimas žmogiškųjų išteklių vertinimo procesą paverčia abstrakčiu. Mokslinėje erdvėje taip pat nėra sutarimo dėl bendrų efektyvumo kriterijų nustatymo vertinant kvalifikacijos tobulinimo procesą – iki šiol tyrėjai ir vertintojai nesutaria dėl to, kokie kriterijai labiausiai tiktų profesinio tobulinimosi efektyvumui nustatyti. Kaip teigia T. R. Guskey (2004, p.47), „vienuose darbuose tiesiog apibūdinama dalyvių reakcija į profesinio tobulinimo patirtį, kituose – sutelkiamas dėmesys į dalyvio nuostatos pasikeitimą ar jo įsipareigojimą dirbti naujai, o dar kituose apsvarstomas naujų metodų ar įgūdžių įdiegimo lygmuo“. Apibendrinami galime remtis S. Puškoriūmi (2007, p.25), kuris teigia, jog „efektyvumo kriterijų parinkimas – itin sudėtingas uždavinys, kuris yra apskritai susijęs su veiklos matavimais“.

2. *Laiko svarba* - dar viena žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo sudėtingumo problema. Pasak A. Šližytės (2009, p.58), „organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas, taip pat įgyvendinimas ir naudojimas reikalauja papildomų laiko sąnaudų“. Nors čia kalbama apie bendrą organizacijos veiklos vertinimą, tačiau žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimas irgi pavaldus laiko limitui. T. R. Guskey teigimu (2004, p.59), vertinimas yra ribojamas laiko – „iš anksto nustatant, kada jis pradedamas, kiek laiko trunka ir kada baigiamas“. Toks vertinimo apibrėžtumas laiko aspektu ne visuomet leidžia nustatyti darbuotojų veiklos efektyvumą pritaikant naujas žinias darbo vietoje, o tuo pačiu ir nustatyti organizacijos veiklos veiksmingumą dėl ilgo rezultatų pasireiškimo laikotarpio. Kitaip tariant, pasak T. R. Guskey (2004, p.181), „įgytas naujas žinias ir įgūdžius pamatuosime tik tada, kai dalyviams bus suteikta pakankamai laiko apmąstyti tai, ko jie išmoko, ir naujas idėjas pritaikyti konkrečiame kontekste“. Kadangi naujų metodų taikymą galime priskirti atsinaujinantiems procesams, todėl šis autorius svarsto galimybę „kelis kartus pamatuoti, kaip pavyko pritaikyti naujoves“.

3. *Kokybės veiksnių nepaisymas* taip pat dažnai įvardijama kaip svari priežastis, lėmusi nesėkmingą profesinio tobulinimosi vertinimą. A. Šližytė (2009, p.58) šį kriterijų įvardija kaip „vadovų įpročius vertinti organizacijos veiklą naudojantis finansiniais rodikliais“. T. R. Guskey nurodo konkrečią tokio veiklos vertinimo priežastį organizacijoje, teigdamas, jog kokybės rodiklių sukūrimas – sunki ir laiko reikalaujanti užduotis, todėl dauguma organizacijų renkasi lengvesnį kelią: žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą vertinti kiekybiniu būdu. A. Šližytė (2009, p.58) laikosi tos pačios nuomonės, teigdama, jog „pagal finansinius rodiklius atliekamas vertinimas organizacijoje yra įprastas reiškinys, <...> nors toks vertinimas organizacijos veiklos rezultatus apibūdina tik dalinai“.

4. *Klaidinančios pastangos nustatyti pagrindinį poveikį* – žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo procesą apsunkinantis veiksnys. T.R. Guskey teigimu (2004, p.47), tyrėjai bandydami nustatyti tik pagrindinį poveikį, „ieško tokių komponentų ar procesų, kurie pastoviai būdingi visoms programoms ar kontekstams“. Kitaip tariant, neatsižvelgiama į žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso išskirtinumą – kiekvienoje organizacijoje jis unikalus, todėl renkantis vertinimo rodiklius, kriterijus į tai turėtų būti atsižvelgiama.

5. *Veiksmingumo nustatymo problema* - dar vienas žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo probleminis taškas. Verta prisiminti, jog veiklos veiksmingumo nustatymas susijęs su pasiektų rezultatų ir nustatytų tikslų santykiu, atsižvelgiant į tiems tikslams pasiekti sunaudotus išteklius. J. Mackevičiaus, D. Daujotaitės teigimu (2011, p.468), žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiksmingumo nustatymas sudėtingas, nes „paprastai tikslai būna suformuluoti labai abstrakčiai ir jų neįmanoma susieti su pamatuojamais rodikliais ir įvertinti jų įgyvendinimo lygio“. Kita vertus, veiksmingumas siejamas su kokybiniais rodikliais, kuriuos, kaip buvo minėta anksčiau, ypač sunku identifikuoti.

Apibendrinant galime teigti, jog organizacijos žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklos vertinimas turėtų būti suvokiamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai. Išanalizavus pagrindines žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso vertinimo klaidas, pravartu išnagrinėti veiksmingumo kriterijų identifikavimo svarbą pačiam kvalifikacijos tobulinimo procesui.

### **1.3.2. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo kriterijai organizacijoje**

Kadangi *vertinimas* siejamas su sistemingu tyrimu, vadinasi jis yra orientuotas į „apgalvotą procesą, pagrįstą ketinimu ir tikslu“ T. R. Guskey (2004). Pasak V. Kumpikaitės, A. Sakalo (2011, p.47), kurie remiasi J. Burrow, P. Berardinelli (2003), „vertinimas prasideda nuo aiškaus tikslų, lūkesčių, rezultatų identifikavimo, kurių tikimasi iš mokymo programos“. Vadinasi, kiekviena mokymo programa turėtų būti grindžiama organizaciniais tikslais ir tobulinimo siekiu, kurie savo ruožtu privalo būti orientuoti į organizacijos darbuotojų tobulinimo veiklą – jų mokymą.

Žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo reikšmę organizaciniame lygmenyje, pasitelkdami J. J. Philips (1996), apibrėžia V. Kumpikaitė, A. Sakalas (2011, p.47). Kaip teigia šie autoriai, žmogiškųjų išteklių vertinimas organizacijoje ne tik nustato, ar darbuotojų

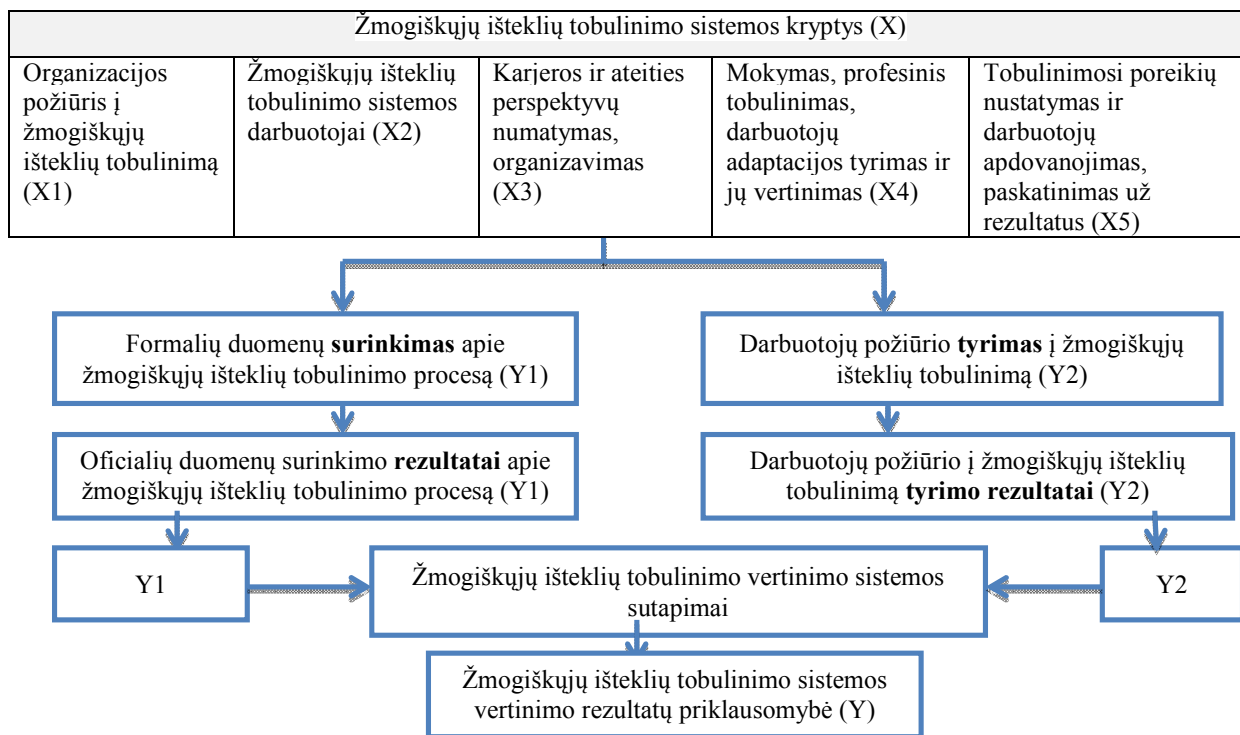
kvalifikacijos programa atliepia savo uždavinius, įvardija mokymų stipriąsias bei silpnąsias puses, nustato sąnaudų ir naudos santykį, bet ir padeda identifikuoti asmenis, ateityje dalyvausiančius kvalifikacijos tobulinimo veiklose, nustato, ar apskritai mokymo programa buvo tinkama.

V. Kumpikaitė, A. Sakalas (2011, p.47), remdamiesi įvairia moksline literatūra (Russ, D., 1997; Thornhill, A., Saunders, M.N.K., 1998; Ulrich, D., 1998; Soliman F., Spooner, K., 2000; Kumpikaitė V., Sakalas, A., 2008), identifikavo 5 *žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo kryptis*:

1. *Organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą* – dažnai siejamas su teigiamu pačios organizacijos darbuotojų požiūriu į šį procesą. Kitaip tariant, teigiamas požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą reiškia palankaus mokymosi klimato sudarymo sąlygas organizacijoje, kai organizacijos strategija ir darbuotojų mokymas yra vienas kitą papildantys veiksniai. Organizacijos esmė – nuolatinis mokymasis vykstančių pokyčių kontekste;
2. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimo funkcijų koncepcija* apima žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklą ir procesus, nesureikšminant jų vykdytojų. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos sėkmė priklauso nuo šios sistemos darbuotojų požiūrio;
3. *Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos darbai ir jų vertinimas* dažniausiai pagrįsti šio proceso vertinimu, siekiant išsiaiškinti, ar ir kaip darbuotojai yra skatinami tobulėti organizacijoje;
4. *Karjeros ir ateities perspektyvų numatymas, organizavimas* taip pat stipriai susiję su žmogiškųjų išteklių resursų tobulinimo vertinimu, tačiau čia ypač svarbu numatyti ir įvertinti ateities perspektyvas darbuotojų mokymo kontekste. Žmogiškųjų išteklių sistemos vertinimas šiame etape apibrėžia, ar darbuotojai ir pati organizacija yra patenkinti šios sistemos efektyvumu;
5. *Tobulinimosi poreikių nustatymas ir darbuotojų apdovanojimas, paskatinimas už rezultatus* – žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistema bus veiksminga tik tuomet, kai darbuotojų tobulinimo poreikis organizacijoje bus tinkamai identifikuojamas, o pasiekti rezultatai įvertinami.

Identifikavę 5 *žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo kryptis* V. Kumpikaitė, A. Sakalas (2011, p.49) išskyrė tam tikrus *kriterijus, apibrėžiančius žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos veiksmingumą organizacijoje* (žr.1 priedas)

Apibendrinus vertinimo metodus ir išskyrus žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo kryptis, šie autoriai (2011, p. 48) pateikia *žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo modelį*, pagrįstą *kokybiniais* vertinimo metodais. Pagrindinė šio modelio idėja – žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimas lyginant formalius vertinimo metu gautus duomenis apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą organizacijoje su organizacijoje dirbančiųjų požiūriu į šį procesą. Šio modelio unikalumas pasižymi lyginamųjų pasirinkime – jokie iki šiol žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo modeliai neatskleidė skirtumų tarp oficialių duomenų gaunamų vertinant žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą ir darbuotojų nuomonės (žr. 1.8 pav.).



**1.8 pav.** Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo modelis  
Šaltinis: V. Kumpikaitė, A. Sakalas (2011, p. 48)

Apibendrinant šį žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo modelį, galime teigti, jog Y1 ir Y2 duomenų palyginimas atspindi faktinę žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso situaciją. Pasak autorių, Y1 visados atspindi pageidaujamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo aspektus, kai tuo tarpu Y2 pateikia tikresnius duomenis apie šį procesą. Šių dviejų dedamųjų palyginimas leidžia įvertinti tikrąją žmogiškųjų išteklių tobulinimo situaciją organizacijoje.

#### 1.4. Pedagogų profesinis ir kvalifikacijos tobulinimas

Dinamiškas politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių pokyčių amžius kelia nemažai iššūkių bendrojo ugdymo įstaigoms ir jose dirbantiems pedagogams. Spartus visapusiškos kaitos procesas turi įtakos mokyklos kaip besimokančios organizacijos koncepcijos atsiradimui bei pedagogo, kaip aktyvaus mokymosi visą gyvenimą, dalyvio įvaizdžio formavimui. R. Dačiulytės, L. Dromantienės, V. Indrašienės, O. Merfeldaitės, S. Nefo, D. Penkauskienės, R. Prakapo, A. Railienės teigimu (2012, p.3), „įsigali naujoji edukacinė paradigma, akcentuojanti mokymąsi kaip visą gyvenimą trunkantį procesą, kuris suprantamas kaip veikla, kurioje žmogus plėtoja ir vysto savo kompetencijas. Šiame kontekste kinta ir švietimo sistemos, mokyklos ir pedagogų veiklos situacija“ – keliami vis nauji reikalavimai mokyklai, ir pedagogo karjerai. Kitaip tariant, *pedagoginių kompetencijų plėtra*, kuri dažnai yra orientuota į *profesinį* ir *kvalifikacijos tobulinimą* bei ugdymo kokybę, tampa neatsiejama pedagogo darbo dalimi. Siekiant atskleisti pedagogų kompetencijų tobulinimo prielaidas bei šio proceso vertinimo aspektus Lietuvoje, šiame skyriuje, nagrinėsime ne tik *pedagogų profesinio, kvalifikacijos tobulinimo* apibrėžtis mokslinėje literatūroje, bet ir jų teisinį reglamentavimą Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012).

Mokslinėje lietuvių literatūroje sąvokos *profesinis tobulinimas* bei *kvalifikacijos tobulinimas* analizuojamos itin plačiai, o dažnai netgi tapatinamos. Šių sąvokų skirtis aiškiai atsispindi Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012), kurioje teigiama, jog terminas *profesinis tobulinimas* yra taikytinas kalbant apie paties pedagogo veiklą siekiant įgyti naujų ar aukštesnių kompetencijų. Šioje koncepcijoje (2012) taip pat teigiama, kad sąvoka „*kompetencija* derintina su žodžiais *įgyjama, ugdoma* ir vartotina tiek bendrajam profesinių gebėjimų lygiui, tiek atskiriems gebėjimams atlikti profesines užduotis, veikti profesinėje srityje apibūdinti“. Tuo tarpu sąvoka *kvalifikacija* „derintina su žodžiais *tobulinama, pripažįstama, formalizuojama, reikalaujama* ir vartotina dokumentais patvirtintam bei su profesine karjera siejamai kompetencijų ir patirties visumai apibūdinti“ (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija (2012)). Visgi labiausiai šių sąvokų skirtis atsispindi per *formalizavimo aspektą*, nes *profesinis tobulinimas*, priešingai nei *kvalifikacijos tobulinimas*, nėra formalizuojamas.

R. Dačiulytės ir kt. teigimu (2012, p. 7), „mokytojų profesinio tobulinimosi, kaip nuolatinio, visą gyvenimą trunkančio mokymosi samprata yra sąlygiškai nauja, atsiradusi



užsienio mokslininkų darbuose apie 1995-2000 metus“. Šie autoriai (2012, p. 7) taip pat nurodo pedagogų profesinio tobulinimosi prielaidas, kurios remiasi tokiais aspektais:

- 1) mokytojai yra aktyvūs besimokantieji;
- 2) mokytojai mokosi nuolat;
- 3) mokymais vyksta konkrečioje aplinkoje;
- 4) profesinis tobulinimasis yra neatsiejama švietimo kaitos dalis;
- 5) mokytojai yra reflektuojantys praktikai;
- 6) profesinis tobulinimas vyksta bendradarbiaujant;
- 7) profesinis tobulinimas kinta priklausomai nuo aplinkos, konteksto.

T. Lileikienė, V. Milašiūnaitė, E. Kavaliauskaitė (2010) išryškina **ugdymo kokybės aspektą** pedagogų profesinio tobulinimosi procese. Pasak šių autorių (2010, p.1), „*mokytojų kompetencijų plėtotė* – esminė ugdymo kokybės vystymo prielaida“. Krypstama prie minties, kad tik nuolat savo kompetencijas plečiantis pedagogas, gali teikti kokybiškas mokymo paslaugas bendruomenei. Anot G. Gedvilienės, R. Laužacko, V. Tūtlis (2010, p.11), „mokytojo žinios, gebėjimai bei galimybės turi lemiamos reikšmės mokinių mokymuisi ir rezultatams“. Kaip teigia T. Lileikienė, V. Milašiūnaitė, E. Kavaliauskaitė (2010, p.1), „*kompetencijos samprata* nusako svarbiausius šiuolaikinio švietimo uždavinius - rengti besimokančiuosius mokytojus ryžtingai ir tikslingai pritaikyti įgytus gebėjimus, žinias bei patirtį gyvenime, profesinėje veikloje ir nuolat dalyvauti nenutrūkstamame tobulinimosi procese“. Taigi vėl pabrėžiamas *pedagogų kompetencijų plėtros aspektas visą gyvenimą mokymosi kontekste*.

R. Čiužo (2013, p.8) teigimu, *pedagogo kompetencija* – „tai asmens žinių visuma ir gebėjimai jas realizuoti profesinėje veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriais ir vertybėmis“. Šis autorius (2013, p.8) išskiria tris kompetencijų grupes:

1. *Bendrosios kompetencijos* reikalingos atliekant visas profesines veiklas. Išsiugdę šias kompetencijas pedagogai gerai jaučiasi savo aplinkoje, geba ieškoti informacijos, naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis, bendrauti;
2. *Profesinės kompetencijos* būdingos tik mokytojo profesijai;
3. *Specialiosios kompetencijos* susijusios su mokomojo dalyko specifika.

Tuo tarpu Mokytojo profesijos kompetencijos apraše (2007) išskiriama dar viena *bendrakultūrinė kompetencija*, kuri apima „žinias, įgūdžius, gebėjimus, vertybines nuostatas ir kitas asmeninės savybes, sąlygojančias sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje kultūroje. Taigi R.

Čiužas akcentuoja pedagogo kompetencijų plėtrą per bendrųjų ir specifinių gebėjimų prizmę, pabrėžia jų asmenines savybes ir vertybines orientacijas. Tokia nuostata yra artima Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijai (2012) bei Mokytojo profesijos kompetencijos aprašui (2007), kuriame teigiama, kad „pedagogas yra pavyzdys ugdytiniais kaip asmenybė ir daro jiems įtaką asmeninėmis savybėmis bei veikla“. Dėl šios priežasties ypač svarbus tampa *pedagogų kompetencijų tobulinimas*, nes, kaip teigiama šiame dokumente (2012), pedagogo kompetencijos „įgyja viešą raišką“. Apibendrinami galime teigti, jog pedagogai turi plėtoti profesinę kompetenciją, jei siekia save įprasminėti profesiniu požiūriu.

G. Gedvilienės, R. Laužacko, V. Tūtlis teigimu (2010, p.14), kita kertinė sąvoka pedagogo profesijoje - *kvalifikacijos tobulinimas* turi esminės įtakos jo karjerai ir yra „neatsiejamas nuo kvalifikacijos, kompetencijos ir kompetentingumo, kaip pagrindinių darbo įvertinimo indikatorių“. Tokiam teiginiui pritaria R. Dačiulytė ir kt. (2012, p.5), tvirtindami, jog „pedagogo kompetencijų tobulinimas ir kaita – vienas svarbiausių perėjimo iš vienos karjeros stadijos į kitą rodiklių“. Svarbu pažymėti, kad Švietimo įstatymas (2003) apibrėžia mokytojo teisę „ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose“. Kitaip tariant, pedagogo *kvalifikacijos tobulinimas* yra neįsivaizduojamas be nuolatinės jo kompetencijų plėtros – *profesinio tobulinimosi*.

Kaip teigiama Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012, p.2), „*kvalifikacijos tobulinimas* nuosekliai pratęsia pedagogo rengimą, pradėtą aukštojoje mokykloje, ir turi trukti visą profesinės veiklos laikotarpį“. Ši nuostata artima R. Dačiulytės ir kt. (2012, p.7) idėjai, jog „*profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra nuolatinis, visą gyvenimą trunkantis procesas*, nes pats ugdymo turinys ir jam keliami reikalavimai yra kintantys dėl įvairių vidinių ir išorinių priežasčių“. Taigi tiek akademinėje erdvėje, tiek LR įstatyminėje bazėje pabrėžiama pedagogo mokymosi visą gyvenimą būtinybė.

*Kvalifikacijos tobulinimas* teikia naudos tiek individui, tiek organizacijai ir turi atliepti abiejų tikslus. Kaip akcentuojama Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) „*kvalifikacijos tobulinimo procesas turi užtikrinti dermę tarp individualių pedagogo poreikių, švietimo įstaigos poreikių ir nacionalinių poreikių*“.

Apibendrinami remiamės T. R. Guskey (2004, p.34), kuris teigia, jog „švietimas yra dinamiška profesinė sritis, turinti nuolat besikeičiančią žinių bazę“ – dėl to iškyla nuolatinė pedagogų tobulinimosi poreikio būtinybė. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija (2012)

suponuoja požiūrį, jog pedagogo *profesinis tobulinimas* yra neformalizuotas procesas ir didžiaja dalimi priklauso nuo paties asmeninio poreikio, tačiau mokslinėje literatūroje dauguma autorių traktuoja profesinę kompetencijų plėtrą kaip kvalifikacijos tobulinimo pagrindą. LR įstatyminėje bazėje pedagogų *kvalifikacijos tobulinimas* pripažįstamas kaip vienas pagrindinių veiksnių mokinių ugdymo kokybei užtikrinti, o pedagogų kvalifikacijos tobulinimo trukmė griežtai reglamentuota. Dėl šios priežasties ypač svarbu išnagrinėti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vertinimą kaip vieną iš veiksmingos organizacijos veiklos veiksnių.

### 1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vertinimas

Iš ankstesnės literatūros analizės jau aišku, kad pedagogų *kvalifikacijos tobulinimas*, priešingai nei jų *profesinis tobulinimas*, siejamas su savitiksliu kompetencijų plėtra, yra *formalizuotas procesas*. Vadinasi, dėl formalumo aspekto jis įgyja teisę būti įvertintas. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vertinimas* yra teisiškai reglamentuojamas LR Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012), pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaitos rekomendacijų projekte (2014).

Remiantis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaitos rekomendacijų projektu (2014) pedagogo kvalifikacijos tobulinimo „veikla vertinama pagal profesinės veiklos kokybės pokyčius, taip pat ir formalizuotai“. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vertinimas, kaip teigiama Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012), turėtų būti grindžiamas „pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaita“, kurios metu „yra renkami ir sisteminami šie PKT veiklos įrodymai:

- 1) pedagogų teikiamos deklaracijos apie kvalifikacijos tobulinimą;
- 2) iš kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų gauti duomenys arba liudijimai apie kvalifikacijos tobulinimą;“

Kaip teigiama Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaitos rekomendacijų projekte (2014), Lietuvoje svarstoma įdiegti *pedagogo kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio praktiką*, kurios metu veiklos apskaitą atliekančiam asmeniui bus lengviau nuspręsti „ar analizuojamais metais konkretaus pedagogo kvalifikacijos tobulinimo veikla atitiko mokyklos strategiją ir pačiam pedagogui keltus tobulinimosi tikslus, jei tokie buvo iškelti“ (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaitos rekomendacijų projektas, 2014).

Pasak Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio vykdymo metodinių rekomendacijų projekto (2014), pedagogų kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio „rezultatai turėtų būti fiksuojami raštu arba pagal pateiktas formas“ (galim įdėti formą į priedus). Būtinai šių faktų užfiksavimas:

1. Pedagogų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo pasiekimai per vertinamąjį laikotarpį;
2. Pedagogų patiriamos problemos kvalifikacijos tobulinimo srityje ir kliūtys mokymuisi ir kvalifikacijos tobulinimui;
3. Taisytiniai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo aspektai;
4. Pedagogų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai;
5. Individualūs pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros siekiai ir lūkesčiai;
6. Susitarimai ir planai dėl kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros ateinančiam laikotarpiui (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio vykdymo metodinių rekomendacijų projektas, 2014).

Apibendrinant galime teigti, jog pirmoji kvalifikacijos tobulinimo vertinimo dalis - pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaita mokyklose jau seniai taikoma, o numatoma vykdyti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio praktika tik papildytą esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir leistų efektyviau nustatyti pavienių specialistų tobulinimo kryptis, o tuo pačiu pasiekti didesnio mokyklos kaip organizacijos veiklos veiksmingumo.

## **2. ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO VEIKSMINGUMO TOBULINANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Kiekybinio tyrimo metodologijos pagrindimas, metodai, tyrimo imtis**

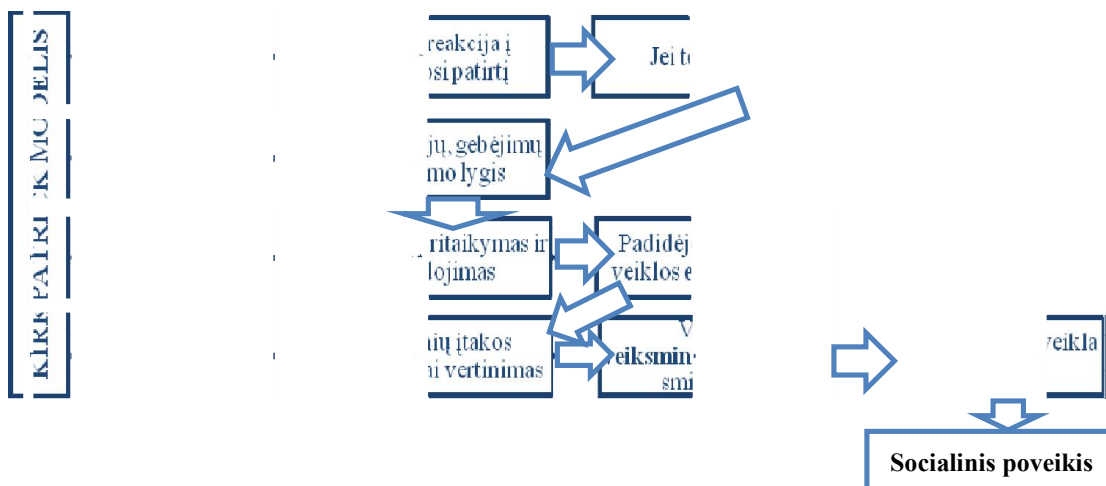
Atlikus išsamią viešojo administravimo bei žmogiškųjų išteklių literatūros analizę lietuvių bei užsienio kalba ir išnaginėjus veiksnius, turinčius lemiamos įtakos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos veiksmingumui, gilesnei ir kryptingesnei temai analizei bei objektyviai informacijai gauti pasirinktas *kompleksinis kiekybinis - kokybinis tyrimas*.

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama ištirti pedagogų dalyvavimo ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose poveikį jų profesiniam ir kvalifikacijos tobulinimui bei pedagogų įsitraukimo į ES projektinę veiklą tendencijas, atsižvelgiant į tokius demografinius rodiklius, kaip pedagoginis darbo stažas ar turima pedagoginė kvalifikacinė kategorija. Šiuo

tyrimu taip pat siekiama iširti, kaip pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose bei išaugęs jų kompetencijų ir kvalifikacijos lygis prisideda prie mokyklos, kaip organizacijos, veiklos veiksmingumo bei kokybės. Šiame tyrime mokyklos veiklos veiksmingumo ir kokybės siekis bus suprantamas kaip siekis atitikti *geros mokyklos* kriterijus. Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinktos 2 skirtinguose mikrorajonuose įsikūrusios ir dydžiu kontrastingos pagrindinės mokyklos. Mokykla X pasižymi dideliu joje dirbančių pedagogų bei besimokančių mokinių skaičiumi – 100 mokytojų ir 804 mokiniai. Būtina pažymėti, kad palyginus su kitomis Panevėžio pagrindinėmis mokyklomis, gana didelis pedagogų ir mokinių skaičius yra neseniai įvykusio 2 mokyklų sujungimo rezultatas. Tuo tarpu Y mokykloje dirba 35 pedagogai ir mokosi 325 mokiniai. Priešingai nei X mokyklai, ateities perspektyvoje Y mokyklai nenumatomi jokie restruktūrizacijos pokyčiai, nes ši mokykla visados buvo nedidelė ir tenkino teritorijos poreikius. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 123 respondentai (tyrimo imtis N=123) – tai sudaro 91% šiose pagrindinėse mokyklose dirbančių pedagogų iš 135 galimų. Toks dviejų mokyklų pasirinkimas pedagogų nuomonių tyrimui turėtų parodyti bendras pedagogų įsitraukimo į kvalifikacijos kėlimą per ES projektus tendencijas ir kartu atskleisti mokyklos įtaką šiame pedagogų tobulėjimo procese.

**Pagrindinis tyrimo objektas** - ES lėšomis finansuojamas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiksmingumas kaip vienas esminių žmogiškųjų išteklių tobulinimo dedamųjų švietimo įstaigose. Šiam tikslui pasiekti, buvo pasirinkti šie empiriniai tyrimo metodai: *anketinė apklausa* bei *kryptingasis pusiau struktūruotas ekspertinis interviu*. 2 priedo paveiksle pateikiama viso magistro darbo loginė schema.

*Anketinė apklausa* kaip kiekybinio tyrimo metodas yra ypač naudingas tiriant viešąją nuomonę. Pasak E. Butkevičienės (2010, p.4), „apklausos gali būti pagrindinis asmenybės motyvų, savybių, pažiūrų, vertybinių orientacijų tyrimo metodas“. Šiame etape anketinės apklausos metodu buvo tikimasi įvertinti, ar pedagogų dalyvavimas ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose yra veiksmingas mokyklos, kaip organizacijos, veiklos kontekste. Anketinė pedagogų apklausa buvo atliekama pasitelkiant gana populiarią ir dažnai žmogiškųjų išteklių tyrimuose taikomą *Kirkpatrick* modelį, kuris buvo naudojamas atliekant ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimą 2011 metais (žr. 2.1 pav.).

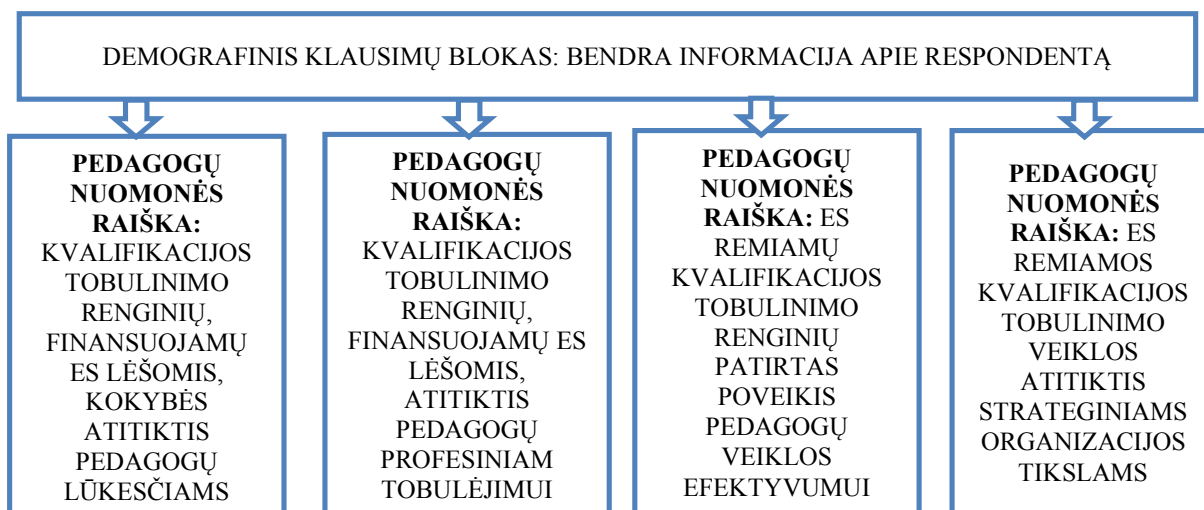


**2.1 pav.** Kirkpatrick modelis – 4 lygmenys, matuojantys mokymo programų veiksmingumą  
 Šaltinis: sudaryta autorės pagal ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas, galutinė vertinimo ataskaita (2011, p. 10)

Kitaip tariant, pirmas esminis kvalifikacijos tobulinimo veiklos vertinimo kriterijus pagal *Kirkpatrick* modelį yra *dalyvių reakcija į mokymus*. Kaip matyti iš pateikto modelio, šis kriterijus ypač reikšmingas – jei jis teigiamas, sudaromos prielaidos tolimesniam darbuotojų kompetencijų gebėjimų vystymuisi, o tuo pačiu, jų veiklos efektyvumo ir visos organizacijos veiklos veiksmingumo didėjimui. Taigi naudojant *Kirkpatrick* modelį bei pasitelkus anketinės apklausos metodą šiame etape buvo siekiama pedagogų nuomonės raiškos, dėl kvalifikacijos tobulinimo veiklų, finansuojamų ES lėšomis. Pagrindinis šio tyrimo etapo tikslas – ištirti, kaip pedagogai vertina egzistuojančią kvalifikacijos tobulinimo sistemą jų darbinėje institucijoje rezultatyvumo aspektu. Taip pat būtina pažymėti, kad toks *Kirkpatrick* modelis buvo papildytas *socialinio poveikio bendruomenei* aspektu, kadangi svarbu ištirti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo reikšmę platesniu lygmeniu, nes pedagogų įgyjamos ir plėtojamos kompetencijos turi įtakos labai plačiam asmenų ratui, pradedant moksleiviais, jų tėvais, pačiam pedagogų kolektyvui, mokyklos socialiniams partneriams ir mokyklos veiklos rezultatams.

Pedagogų apklausoje naudotą klausimyną sudaro 19 uždarų ir 1 atvirojo tipo klausimas (žr. 3 priedas). Anketos klausimų pobūdis orientuotas į probleminę tyrimo sritį, kuri gali būti išreikšta šiuo klausimu: kaip periodiška ES parama žmoniškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos veiklos veiksmingumo?

Formuluojant anketinės apklausos klausimus buvo atsižvelgta į anksčiau minėtą *Kirkpatrick* modelį, kuris leido suformuoti 5 klausimų blokus, vertinant pedagogų dalyvavimą ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose visos organizacijos veiksmingumo aspektu. (žr. 2.2 pav.).



**2.2 pav.** Anketinės apklausos klausimų kryptys

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmasis klausimų blokas – demografinis. Atliekant šį kiekybinį tyrimą pedagogų pirmiausia prašyta pateikti asmeninius duomenis – pedagoginio darbo stažą metais, turimą pedagoginę kvalifikacinę kategoriją bei pažymėti ES remiamus projektus, kuriuose jiems yra tekę dalyvauti. Šiame anketinės apklausos bloke dalyviai galėjo rasti 6 ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas, kuriuose per pastaruosius 2-3 metus dalyvavo ar dalyvauja dauguma Panevėžio miesto pagrindinių mokyklų. Neradę sau tinkamos ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos, respondentai taip pat galėjo prirašyti papildomus ES kvalifikacijos tobulinimo renginių pavadinimus, kuriuose jiems yra tekę kelti savo kompetencijas. 4 priedo lentelėje pateikiamas trumpas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų pristatymas bei pedagogų aktyvumas dalyvaujant jose.

Antrojo bloko 2 klausimai leido identifikuoti kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, kokybės atitiktį pedagogų lūkesčiams. Pedagogų atsakymai šiame etape turėjo atskleisti, kokia pedagogų nuomonė apie ES kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę bei tematiką.

Trečiąjį anketinės apklausos bloką sudaro 2 klausimai, kuriais siekiama iširti ES kvalifikacijos tobulinimo renginių reikšmingumą pedagogų profesiniam tobulėjimui naujų žinių, įgūdžių įgijimo aspektu.

Ketvirtojo bloko klausimais siekiama nustatyti ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtą poveikį pedagogų veiklos efektyvumui, susitelkiant į jų profesinės motyvacijos dinamiką (didėjimą, mažėjimą). Kitaip tariant, šio bloko klausimais siekta iširti, ar ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos orientuoja pedagogus į mokymąsi dirbti inovatyviai, susitelkiant į socialiai aktyvaus, kūrybingo moksleivio ugdymą. Taip pat buvo siekiama pagrįsti prielaidas, jog kvalifikacijos tobulinimo veiklos iš ES lėšų skatina pedagogus mokytis iš kolegų bei mokinių ir, kad dalyvavimas tokiose veiklose padeda pedagogams aktyviau bendrauti su mokinių tėvais. Ypač svarbu pažymėti, jog 2-4 blokų klausimai buvo orientuoti į nuomonės apie ES kvalifikacijos tobulinimo renginių naudos pačių pedagogų veiklai išsiaiškinimą.

Penktas klausimų blokas pats plačiausias - jį sudaro 7 klausimai, kuriais siekiama atskleisti ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų atitiktį strateginiams organizacijos tikslams. Šiame etape buvo siekiama iširti, ar nuolatinis pedagogų kvalifikacijos tobulinimas iš ES lėšų gali paskatinti kolegialų mokymąsi, bendruomeniškumo jausmą, atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais, jų tėvais bei kolegomis sprendžiant problemas. Siekiama atsakyti į klausimus, ar pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose iš ES lėšų prisideda prie mokinių mokymosi pažangos, pačių pedagogų aktyvumo inicijuojant bei įgyvendinant projekcinę veiklą savo organizacijoje. Svarbu akcentuoti, kad savo kryptingumu visi klausimai siejosi su geros mokyklos koncepcija.

Kadangi anketinė apklausa buvo patalpinta verslo bei studentų baigiamųjų darbų apklausų puslapyje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt), kiekvienas pedagogas turėjo galimybę atsakyti į anketoje pateiktus klausimus jam palankiu metu. Anketinės apklausos metodu buvo siekiama surinkti ir apibendrinti pedagogų nuomonę apie tiriamąjį objektą bei patvirtinti po atliktos mokslinės analizės suformuluotą hipotetinę išvadą, jog mokytojų dalyvavimas nuolatinėje kvalifikacijos tobulinimo veikloje iš ES lėšų didžiaja dalimi prisideda prie jų *veiklos efektyvumo* bei visos organizacijos, šiuo atveju, *mokyklos veiklos veiksmingumo*. Tyrimo eigoje suformuluotos šios hipotezės:

1. Remiantis mokyklos, kaip nuolat besimokančios organizacijos, koncepcija, ES remiamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose aktyviau dalyvauja **per 10 metų mokykloje**



**dirbantys ir ne mažiau kaip vyresniojo pedagogo kvalifikaciją turintys pedagogai.** Tikėtina, jog jų darbo patirtis ir turima didesnė darbo patirtis leidžia jiems geriau bei pozityviau įvertinti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų teikiamus privalumus bei panaudoti juos siekiant profesinių tikslų: aukštesnės kvalifikacijos, geresnio atlyginimo, dalykinio komforto.

2. ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę bei tematiką palankiausiai vertina **virš 10 metų pedagoginio darbo stažo turintys pedagogai.** Jie turi didesnę ES kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvavimo patirtį bei tikslingiau įvertina jų pridedamą vertę, mažiau dėmesio skirdami jų trūkumams.

3. ES paramos lėšų naudą asmeniniam tobulėjimui ir savo pedagogo darbo efektyvumui aukščiausiai vertina **ne mažesnę nei vyresniojo pedagogo kvalifikaciją bei virš 10 metų darbo stažo turintys mokytojai.** Tikėtina, jog šie specialistai jau seniai baigę universitetus ir todėl jaučia didesnę žinių, įgūdžių atnaujinimo bei saviraiškos poreikį.

4. ES paramos žmogiškųjų išteklių tobulinimui naudą organizacijos veiklos kokybei dažniausiai įžvelgia **ne mažiau kaip vyresniojo pedagogo kvalifikaciją bei virš 10 metų darbo stažo turintys mokytojai.** Šios grupės mokytojai dėl didesnio pedagoginio stažo turi didesnę lojalumo jausmą organizacijai ir dėl šios priežasties savo asmeninius ir profesinius tikslus dažniau sieja su organizacijos siekiais.

Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti buvo naudojama SPSS/PC (angl. Statistical Package for Social Science) programos 17.0 versija bei Microsoft Office Excel (2010) programa paveikslų kūrimui. Prieš atliekant detalią statistinę analizę duomenys buvo pakartotinai patikrinti. Siekiant išanalizuoti tiriamųjų ryšį ir įtaką tarp teiginių buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant *Spearmano koreliacijos koeficientą*. Duomenų skirtumas laikomas statistiškai reikšmingu, kai  $p < 0,05$ . Panaudotas aprašomosios statistikos metodas, apskaičiuojant nuomonių vidurkius (M).

Darbe naudojami sutrumpinimai: N=123 – tyrime dalyvavusių X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų imtis, M – nuomonės vidurkis;  $M_{bend}$  – bendras nuomonių vidurkis.

## **2.2. Kokybinio tyrimo metodologijos pagrindimas, metodai**

B. Bitino, L. Rupšienės, V. Židžiūnaitės (2008, p.156) teigimu, kurie remiasi J. Frechtling, L. Sharp (1997), „interview, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus, nuomones“,

siekiant atskleisti respondentų patirtį ir poziciją tiriamu klausimu bei gauti susistemintų duomenų neformalia forma.

**Kryptingasis pusiau struktūruotas interviu** yra priimtinausia kokybinių tyrimų atlikimo forma, pasižyminti tyrėjo galimybe „iš anksto numatyti temas ar problemas, kurios bus aptartos interviu metu“. Pasak anksčiau minėtų autorių (2008, p.156), toks interviu tipas neįpareigoja tyrėjo laikytis griežtos „klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių“, o tai leidžia gauti „išsamesnių, susistemintų duomenų“, naudojant išklausinėjimo, perklausimo metodus siekiant gauti konkretnes, tyrimui palankios informacijos. Šiame tyrime naudojamas *kryptingasis pusiau struktūruotas ekspertinis interviu* yra taikomas kaip pagrindinis tyrimo metodas, siekiant ekspertų nuomonės raiškos, kuri padės identifikuoti mokyklos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, veiklos veiksmingumo kriterijus, sąlygojamus ES paramos pedagogų kvalifikacijai tobulinti.

Tyrimo panaudotas **kryptingasis pusiau struktūruotas ekspertinis interviu**. Atsižvelgiant į išsikeltas hipotezes buvo pasirinkti ir ekspertų atrankos kriterijai:

1. Ne mažesnė kaip 10 metų darbo patirtis švietimo sistemoje;
2. Ne mažesnė kaip 10 metų darbo patirtis inicijuojant ir įgyvendinant švietimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei ES remiamus projektus;
3. Ne mažesnė kaip 6 metų darbo patirtis Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje (Lietuvoje Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra įkurta 2005 m. gruodžio 30 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-2683 „Dėl Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros steigimo ir nuostatų tvirtinimo“) užimant pagrindinių ugdymo **mokyklų veiklos kokybės išorės audito vertintojo pareigybę**;

2.1.lentelėje pateikiama atrinktų ekspertų charakteristika:

2.1 lentelė

**Ekspertų charakteristika**

Eil. nr.	Organizacijos pavadinimas	Eksperto identifikacija	Eksperto pareigybė	Eksperto darbo stažas metais
1.	Panevėžio pedagogų švietimo centras	E1	1.Vadovas; 2.Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, mokyklų veiklos kokybės išorės audito vertintojas.	12 metų darbo patirtis švietimo sistemoje, 10 metų darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje.
2.	Panevėžio pedagogų švietimo centras	E2	1.Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo	27 metų darbo patirtis švietimo sistemoje, 10 metų

			ekspertas; 2. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, mokyklų veiklos kokybės išorės audito vertintojas.	darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje.
3.	Pagrindinio ugdymo mokykla X	E3	1.Vadovas; 2. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, mokyklų veiklos kokybės išorės audito vertintojas.	21 metų darbo patirtis švietimo sistemoje, 10 metų darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje.
4	Pagrindinio ugdymo mokykla Y	E4	1.Vadovas; 2. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, mokyklų veiklos kokybės išorės audito vertintojas.	25 metų darbo patirtis švietimo sistemoje, 10 metų darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atviruose šaltiniuose skelbiama informacija apie tyrime dalyvavusius ekspertus

Pasitelkus **kryptingojo pusiau struktūruoto interviu metodą**, kiekvienas ekspertas apklaustas individualiai. Pagrindinis tokios formos interviu privalumas, kaip teigia B. Bitinas ir kt. (2008, p.156), „gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų, <...>, o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma“. Interviu metu surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant aprašomosios analizės metodą, metodologiškai svarbiausiems ekspertų atsakymams taikant **kokybinės turinio analizės metodą**, kuris leido gilintis į tyrimo objektą bei kontekstą. Gilinantis į respondentų pateiktus atsakymus, išskirti svarbiausi aspektai, teiginiai ir idėjos.

Kalbant apie interviu klausimyno struktūrą, svarbu pabrėžti, jog klausimyną sudaro 4 teminiai blokai. Interviu klausimyno struktūrinis vienetas yra tema, kurią sudaro keli klausimai. Tyrimo instrumento sandara pateikta 5 priede.

Pirmasis klausimų blokas orientuotas į **ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktį pedagogų lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui**. Šiame etape buvo pateikti skirtingi klausimai Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijai bei X ir Y pagrindinių mokyklų vadovams. Siekėme iširti ne tik, kokią patirtį Panevėžio pedagogų švietimo centras turi ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų inicijavime, rengime, bet taip pat, kaip rengdamas ES projektus, šis centras atsižvelgia į mokyklų poreikius, kvalifikacijos tobulinimo renginių tematikos, mokymosi formų parinkimo aspektais. Tuo tarpu klausimais, užduotais X ir Y pagrindinių mokyklų vadovams, buvo orientuotasi į šią dieną mokyklą, siekiant sužinoti, kokiais būdais X ir Y pagrindinės mokyklos gauna informaciją apie ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, ar šios mokyklos tiria bendrą pedagogų kvalifikacijos poreikį organizacijos mastu, į kokius rodiklius atsižvelgia pasirinkdamos

dalyvavimą ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose bei kaip mokyklos skatina pedagogus įsitraukti į projektinę veiklą, dalintis įgytomis žiniomis.

Antrasis klausimų blokas buvo nukreiptas į **kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymą** Panevėžio miesto pedagogų švietimo centre bei X ir Y pagrindinėse mokyklose. Kryptingojo pusiau struktūruoto interviu metu domėtasi ne tik ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų stebėseną, bet ir grėsmėmis, su kuriomis susiduriama bandant efektyviai panaudoti ES paramą. Taip pat siekta sužinoti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusiųjų pedagogų pažangos matavimo kriterijus bei sėkmę lemiančius ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų veiksnius.

Trečiu klausimų bloku siekta atskleisti **ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinį poveikį bendrojo ugdymo mokykloms** bei šių veiklų santykį su mokyklų veiklos kokybės rodikliais.

Ketvirtame klausimų bloke siekėme sužinoti informantų nuomonę, įžvelgiant **tobulintinas mokyklų žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kryptis**, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES teikiamus mokymus.

Būtina pabrėžti, kad analizuojant ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškųjų išteklių tobulinimui dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose buvo remtasi *trianguliacijos principu*, t.y. tyrimo reiškinys buvo analizuojamas iš trijų pozicijų. Pasitelkiant *anketinę pedagogų apklausą* siekta ne tik mokytojų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose nuomonių raiškos, tačiau taip pat naudojant *kryptingojo pusiau struktūruoto interviu metodą* siekta šių pagrindinių mokyklų vadovų bei Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos, inicijuojančios bei vykdančios tokias ES projektines veiklas, požiūrių bei nuostatų šiuo klausimu ištyrimo.

### **3. ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TOBULINIMUI VEIKSMINGUMO TYRIMAS PANEVĖŽIO PAGRINDINĖSE MOKYKLOSE**

#### **3.1. Panevėžio miesto ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų nuomonių tyrimo rezultatai ir analizė**

##### **3.1.1. Pedagogų demografinė charakteristika**

Siekiant iširti, kaip X ir Y mokyklų pedagogai vertina dalyvavimą ES remiamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose, buvo ypač svarbu nustatyti apklaustųjų pasiskirstymą pagal darbo stažą bei turimą pedagoginę kvalifikacinę kategoriją. Atsižvelgiant į jau turimą pedagoginę darbo patirtį atitinkamai gali keistis respondentų požiūris bei motyvacija dėl dalyvavimo įvairiuose ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose bei tokios veiklos vertinimas. Visi apklaustieji pagal darbo stažą buvo suskirstyti į šešias grupes (1-5 m., 6-10 m., 11-15m., 16-20m., 21-24m., 25 ir daugiau metų). Respondentų pasiskirstymas pagal šį kriterijų pateiktas 3.1. lentelėje.

3.1 lentelė

### Respondentų demografinių duomenų rezultatai

Demografinis blokas		Tyrimo imtis (N=123)	Procentinė išraiška (%)
1. Pedagoginio darbo stažas metais	1-5 metai	19	15,5%
	6-10 metų	8	6,4%
	11-15 metų	17	13,8%
	16-20 metų	20	16,1%
	21-24 metai	14	11,5%
	25 ir daugiau	45	36,6%
2. Pedagoginė kvalifikacinė kategorija	Pedagogas	50	40,7%
	Vyresnysis pedagogas	39	31,7%
	Pedagogas metodininkas	33	26,8%
	Pedagogas ekspertas	1	0,8%

Šaltinis: darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Pedagogų, dirbančių iki 10-ies metų mokykloje, dalis sudaro 21,9%. Tuo tarpu pedagogai, dirbantys 11-24 darbo metus mokykloje, sudaro 41,4%. 36,6% mokykloje dirba jau 25 metus ir daugiau. Apibendrinant galime teigti, kad per 10 metų pedagoginio stažo turintys pedagogai sudaro daugiau nei 77% apklaustųjų.

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, 40,7% apklaustųjų teigė turintys žemiausią kvalifikacinėje skalėje vertinamą pedagogo kvalifikacinę kategoriją. Tuo tarpu tarp pedagogų, įgijusių vyresniojo (31,7%) ir pedagogo metodininko kvalifikacines (26,8%) kategorijas, skaičių skirtumas nežymus, tačiau pedagogo eksperto kvalifikacine kategorija pasižymėjo tik vienas respondentas (0,8%). Apibendrinant duomenis, galime teigti, kad didžioji dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų (59,3%) turi įgiję didesnę nei pradinę mokytojo kvalifikacinę kategoriją.

Paskaičiavus dalyvaujančiųjų dažnį tam tikrose kvalifikacijos tobulinimosi veiklose, aiškiai matyti, kiek kokios pedagoginės kvalifikacinės kategorijos žmonių dalyvavo kiekviename projekte. Rezultatai pateikti 6 ir 7 priedų lentelėse.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad mažiausiai aktyvūs pagal dalyvavimo dažnį ES kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose buvo *vyresniojo pedagogo kvalifikaciją bei iki 10 metų darbo stažą turintys* pedagogai. Labiausiai aktyvūs mokymuose buvo *vyresniojo pedagogo bei metodininko kvalifikacines kategorijas ir virš 10 metų darbo stažo turintys* pedagogai. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją ir iki 10 metų darbo stažą turintys pedagogai ir virš 10 metų mokykloje dirbantys pedagogai užėmė tarpinę poziciją. Apibendrinant galime teigti, kad didesnę pedagoginį stažą (virš 10 metų) turintys pedagogai ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavo aktyviausiai. **Taigi hipotezė, jog ES remiamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose aktyviau dalyvauja virš 10 metų mokykloje dirbantys ir ne mažiau kaip vyresniojo pedagogo kvalifikaciją turintys pedagogai pasitvirtino.**

### 3.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, kokybės atitiktis pedagogų lūkesčiams

Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogams buvo pateikti klausimai, siekiant ištirti, kaip apskritai pedagogai vertina ES lėšomis remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę, ir ar šių kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika atliepia šiandieninius pedagogų poreikius, ar temų įvairovė yra pakankama pedagogų tobulėjimui. Rezultatai pristatyti 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

#### Lyginamoji 4-to ir 5-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką

Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, kokybės atitiktis Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų lūkesčiams		Tyrimo imtis (N=123)		Procentinė išraiška (%)		
4. Mane dažniausiai tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika.	5. Mane dažniausiai tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybė.	Visiškai nesutinku	2	1	1,6%	0,8%
		Nesutinku	11	10	8,9%	8,1%
		Neturiu nuomonės	5	5	4,1%	4,1%
		Sutinku	91	92	74%	74,8%
		Visiškai sutinku	14	15	11,4%	12,2%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Kaip matome iš gautų anketinės apklausos rezultatų, duomenys pasiskirstė beveik vienodai. Didžioji dauguma respondentų (74% ir 74,8%) sutinka su teiginiais „mane dažniausiai tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika ir kokybė“. Tuo tarpu visiškai sutikusiųjų procentas taip pat pasiskirstė panašiai 11,4% ir 12,2%. Taigi galime teigti, kad dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų, neatsižvelgiant į jų amžių ir pedagoginę kvalifikacinę kategoriją, pozityviai vertina ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių tematiką (85,5%) ir jų kokybę (87%). Siekiant patikrinti, ar renginių tematika vertinant renginių kokybę pedagogams yra svarbi, buvo patikrintas šių rezultatų susietumas. Koreliacinis ryšys pasirodė reikšmingas ( $r=0.768^{**}$ ;  $p=0.000$ ). Apibendrinami duomenis galime daryti prielaidą, kad pedagogai, vertinantys ES finansuojamų kvalifikacijos renginių kokybę, didelį dėmesį skiria jų tematikai. Kitaip tariant, ES finansuojamų kvalifikacijos *renginių tematika* yra itin svarbus kokybės kvalifikacinio renginio rodiklis visiems pedagogams.

Siekiant tiksliai nustatyti, kurie respondentai palankiausiai vertina ES kvalifikacijos tobulinimo renginių tematiką bei kokybę, visi apklaustieji buvo suskirstyti į 6 grupes pagal turimą kvalifikacinę kategoriją ir darbo stažą bei apskaičiuoti jų atsakymų vidurkiai. Duomenys pateikiami 3.3 lentelėje:

3.3 lentelė

**ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių bendra kokybė**

ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika	M	ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybė	M	M <sub>bend</sub>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,80</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,64</b>	<b>3,72</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,00</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,50</b>	<b>3,25</b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,96</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,12</b>	<b>4,04</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,78</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,92</b>	<b>3,85</b>
Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>3,88</b>	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>3,88</b>	<b>3,88</b>
Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>5</b>	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>5</b>	<b>5</b>

M – vidurkis; M<sub>bend</sub> – bendras vidurkis (bendra kokybė)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš pateiktų bendrų vidurkių, rodančių bendrą kokybę, galime spręsti, kad palankiausiai ES kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę vertina eksperto kategoriją turintis pedagogas.

Kadangi, tyrimo metu šią kvalifikacinę kategoriją turėjo tik vienas pedagogas, apklaustųjų skaičius per mažas, jų nuomonę laikyti reikšminga visam tyrimui, todėl analizuojant ir kitus duomenis šioje darbo dalyje, į eksperto nuomonę, kaip reprezentuojančią tam tikrą pedagogų grupę, atsižvelgiama nebus.

Gausiausia respondentų grupė tarp palankiausiai vertinančių ES kvalifikacijos tobulinimo renginius buvo *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje virš 10 metų darbo stažą turintys ir metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai*. Kritiškiausi mokymo kokybei, tyrimo duomenimis, yra *vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys ir pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*. Tyrimo duomenimis, didesnę metų skaičių – šiuo atveju daugiau nei 10 metų išdirbę pedagogai, neatsižvelgiant į jų kvalifikacinę kategoriją, ES kvalifikacijos tobulinimo renginius vertino palankiau. Tai galima pagrįsti tuo, kad didesnę pedagoginį darbo stažą turintys pedagogai turi didesnę ES kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvavimo patirtį, nes buvo dalyvavę 3-juose ir daugiau kvalifikacijos tobulinimo veiklų, bei tikslingiau įvertina jų naudą, mažiau dėmesio skirdami jų trūkumams.

Apibendrinę galime teigti, kad X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogai palankiai vertina ES kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę. **Taigi hipotezė, jog „daugiau nei 10 metų darbo stažą mokykloje turinčių pedagogų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų vertinimas yra palankesnis lyginant su iki 10 metų dirbančiųjų nuomone“ pasitvirtino.** Tokiai daugiau nei 10 metų mokykloje dirbančiųjų nuomonei įtakos galėjo turėti didesnė ES kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvavimo patirtis – šios grupės pedagogai tikslingiau įvertina pridedamąją ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertę, mažiau dėmesio skirdami jų trūkumams.

### **3.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų profesiniam tobulėjimui**

Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogai taip pat turėjo atsakyti į klausimus apie kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktį pedagogų profesiniam tobulėjimui. Šiame etape pateiktais klausimais siekta nustatyti, ar pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose iš ES fondų padeda jiems pagilinti turimas



žinias naujomis ir ar dalyvaudami tokiose veiklose pedagogai dažnai tobulina jų darbui reikalingus gebėjimus bei įgūdžius. Rezultatai pavaizduoti 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

**Lyginamoji 6-to ir 7-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką**

Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų profesiniam tobulėjimui		Tyrimo imtis (N=123)		Procentinė išraiška (%)		
6.Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai įgyju naujų profesinių žinių bei įgūdžių.	7.Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai tobulinu pedagogo darbui reikalingus gebėjimus bei įgūdžius.	<b>Visiškai nesutinku</b>	1	<b>0</b>	0,8%	<b>0%</b>
		<b>Nesutinku</b>	7	<b>10</b>	5,7%	<b>8,1%</b>
		<b>Neturiu nuomonės</b>	3	<b>3</b>	2,4%	<b>2,4%</b>
		<b>Sutinku</b>	94	<b>90</b>	76,4%	<b>73,2%</b>
		<b>Visiškai sutinku</b>	18	<b>20</b>	14,6%	<b>16,3%</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Kaip matome iš gautų anketinės apklausos rezultatų, duomenys pasiskirstė beveik vienodai. Didžioji dauguma respondentų (91% ir 89,5%) pritarė teiginiams „kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai įgyju naujų profesinių žinių, įgūdžių bei juos tobulinu“.

Siekiant nustatyti, kurie pedagogai pagal turimą kvalifikacinę kategoriją bei darbo stažą ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgyja daugiausiai žinių bei naujų įgūdžių, buvo apskaičiuoti ir lyginami respondentų atsakymų vidurkiai. Duomenys pasiskirstė kaip pavaizduota 3.5 lentelėje:

3.5 lentelė

**ES finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktis pedagogų profesiniam tobulėjimui**

Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai įgyju naujų profesinių žinių bei įgūdžių.	M	Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai tobulinu pedagogo darbui reikalingus gebėjimus bei įgūdžius.	M	M <sub>bend</sub>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,72</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,48</b>	<b>3,6</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,50</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,08</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,04</b>	<b>4,06</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,08</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,05</b>	<b>4,065</b>
Metodininko kategoriją bei virš 10 metų	<b>3,94</b>	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų	<b>4,15</b>	<b>4,045</b>

stažo turintys pedagogai		stažo turintys		
Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>5,0</b>	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>

M – vidurkis; M<sub>bend</sub> – bendras vidurkis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Tyrimo rezultatai rodo, kad būtent *vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai* ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose naujų profesinių žinių įgyja bei darbui reikalingus gebėjimus lavina dažniausiai. Kitų pedagogų grupių (*pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai, vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai, metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai*) nuomonės pasiskirstė panašiai. *Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai* išsiskyrė kontrastinga nuomone. Jie teigė mažiausiai naujų žinių įgyjantys ir darbui reikalingus įgūdžius lavinantys ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose.

Taigi dar kartą patvirtiname prielaidą, kad mokymų kokybei kritiškiausi ir mažiausiai matantys ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų naudą savo profesiniam tobulėjimui yra pedagoginę kvalifikaciją ir iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai.

### **3.1.4. ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis pedagogų veiklos efektyvumui**

Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogams taip pat buvo pateikti klausimai, siekiant iširti, kokį poveikį kvalifikacijos tobulinimo veikla iš ES lėšų turi jų veiklos efektyvumui mokykloje. Pedagogų atsakymai šiame etape leido identifikuoti, ar dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina jų profesinę motyvaciją, skatina dirbti efektyviau, t.y., ar įgytos žinios bei įgūdžiai skatina inovatyvių metodų panaudojimą pamokose, kūrybiškų pamokų organizavimą netradicinėse erdvėse. Taip pat anketinės apklausos metu gauti duomenys leido iširti pedagogų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo veiklose ir kolegialaus mokymosi ryšius organizacijoje. Rezultatai pavaizduoti 3.6 lentelėje.

**Lyginamoji 8-to, 9-to ir 10-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką**

ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų veiklos efektyvumui			Tyrimo imtis (N=123)			Procentinė išraiška (%)			
8. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina mano profesinę motyvaciją, skatina mane dirbti efektyviau.	9. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios skatina mane naudoti inovatyvius mokymo metodus.	10. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios bei įgūdžiai padeda man kūrybiškai organizuoti pamokas netradicinėse erdvėse.	<b>Visiškai nesutinku</b>	0	0	0	0%	0%	0%
			<b>Nesutinku</b>	7	1	8	5,7%	0,8%	6,5%
			<b>Neturiu nuomonės</b>	7	4	17	5,7%	3,3%	13,8%
			<b>Sutinku</b>	78	89	74	63,4%	72,4%	60,2%
			<b>Visiškai sutinku</b>	31	29	24	25,2%	23,6%	19,5%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš gautų anketinės apklausos duomenų matyti, kad didžioji dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų, ES lėšomis finansuojamus kvalifikacijos tobulinimo renginius išvelgia kaip ypač naudingus. Net 88,6% respondentų išreiškė pritarimą teiginiui, jog dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina jų profesinę motyvaciją, skatina juos dirbti efektyviau. Visiškai pritariančių šiam teiginiui buvo 25,2%. Net 96% X ir Y mokyklų pedagogų atskleidė, jog jų dalyvavimas ES lėšomis finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose, skatina juos naudoti inovatyvius mokymo metodus pamokose, o 79,7% respondentų teigė, jog kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios bei įgūdžiai padeda jiems kūrybiškai organizuoti pamokas netradicinėse erdvėse. Siekiant patikrinti, ar pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina ne tik jų profesinę motyvaciją, bet ir inovatyvių mokymo metodų panaudojimą pamokose, dažnesnį pamokų organizavimą netradicinėse erdvėse, buvo patikrintas šių rezultatų susietumas. Koreliacinis ryšys pasirodė reikšmingas ( $r=0.582^{**}$ ;  $p=0.000$  ir  $r=0,474^{**}$ ,  $p=0.000$ ). Apibendrinami duomenis galime daryti prielaidą, kad tiriamųjų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose iš ES lėšų iš tiesų didina jų profesinę motyvaciją ir inovatyvių mokymo metodų panaudojimą pamokose, o tuo pačiu ir kūrybiškų pamokų organizavimą netradicinėse erdvėse.

Siekiant iširti, kurios pedagogų grupės patiria didžiausią ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikį darbo efektyvumui, buvo apskaičiuoti bei lyginami respondentų atsakymų vidurkiai. Duomenys pateikiami 3.7 lentelėje:

## ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikis pedagogų darbo efektyvumui

Dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina mano profesinę motyvaciją, skatina mane dirbti efektyviau.	M	ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios skatina mane naudoti inovatyvius mokymo metodus.	M	ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios bei įgūdžiai padeda man kūrybiškai organizuoti pamokas netradicinėse erdvėse.	M	M <sup>bend</sup>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,16	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	3,76	3,97
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	5	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,50	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	3,50	4,33
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,08	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,04	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	3,92	4,01
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,05	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	4,22	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	3,95	4,07
Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	4,09	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	4,24	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	3,97	4,1
Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	5,0

M – vidurkis; M<sup>bend</sup> – bendras vidurkis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš pateiktos lentelės matyti, kad didžiausią ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikį darbo efektyvumui, atsižvelgiant į padidėjusią motyvaciją, inovatyvių mokymo metodų panaudojimą ugdymo procese bei įvairių pamokų organizavimą netradicinėse erdvėse patiria *vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą ir metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai*. Mažiausią ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikį darbo efektyvumui, pasak gautų duomenų, vėlgi patiria *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*.

Naudojant anketinės apklausos metodą, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kaip X ir Y mokyklų pedagogų dalyvavimas ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose prisideda prie jų kolegialaus mokymosi bei aktyvesnio bendravimo su mokiniais ir tėvais. Rezultatai pavaizduoti 3.8 lentelėje.

**Lyginamoji 11-to ir 12-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką**

ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų veiklos efektyvumui		Tyrimo imtis (N=123)		Procentinė išraiška (%)		
11. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina mane mokytis iš kolegų bei mokinių.	12. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios padeda man aktyviau bendrauti su mokinių tėvais.	<b>Visiškai nesutinku</b>	0	<b>1</b>	0%	<b>0,8%</b>
		<b>Nesutinku</b>	3	<b>30</b>	2,4%	<b>24,4%</b>
		<b>Neturiu nuomonės</b>	8	<b>17</b>	6,5%	<b>13,8%</b>
		<b>Sutinku</b>	89	<b>64</b>	72,4%	<b>52%</b>
		<b>Visiškai sutinku</b>	23	<b>11</b>	18,7%	<b>8,9%</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Kaip matyti iš gautų duomenų, didžioji dauguma X ir Y mokyklų pedagogų (72,4%) sutinka, jog dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina juos mokytis iš kolegų bei mokinių. Visiškai sutinkančių su šiuo teiginiu pedagogų dalis sudaro 18,7%, tuo tarpu 24,4% respondentų nepritarė teiginiui, kad kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios padeda jiems aktyviau bendrauti su mokinių tėvais.

Siekiant ištirti, kurioms pedagogų grupėms dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose padeda aktyviau bendrauti su mokinių tėvais, skatina mokytis iš kolegų bei mokinių, paaiškėjo, kad didžiausią poveikį šiame etape patiria *metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai*. Atsakymai pasiskirstė vienodai tarp *vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą ir vyresniojo pedagogo kategoriją bei mokykloje virš 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų*. Kritiškiausi šiame etape vėlgi liko *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei mokykloje iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*. Apibendrinant prieiname prie išvados, jog didžiausią ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikį bei naudą savo profesinei veiklai bei asmeniniam tobulėjimui išvelgia daugiau nei 10 metų pedagoginį stažą ir aukštesnę nei pedagogo kvalifikacija turintys mokytojai. Tokiam hipotezės pasitvirtinimui įtakos galėjo turėti tai, jog šie per 10 metų mokykloje dirbantys ir ne mažesnę nei vyresniojo pedagogo kvalifikaciją turintys specialistai yra jau pakankamai seniai baigę universitetus ir dėl aukštesnės kvalifikacijos siekio, jaučia didesnę žinių, įgūdžių atnaujinimo bei saviraiškos poreikį.

### 3.1.5. ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos atitiktis strateginiams mokyklų tikslams

Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogai taip pat turėjo atsakyti į klausimus apie ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikį visos organizacijos, šiuo atveju, mokyklos, veiklos veiksmingumui. X ir Y mokyklų pedagogų atsakymai leido identifikuoti ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų atitiktį strateginiams organizacijos tikslams. Šiame etape buvo siekta iširti, ar nuolatinis pedagogų kvalifikacijos tobulinimas iš ES lėšų, gali paskatinti kolegialų mokymąsi, bendruomeniškumo jausmą, atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais, jų tėvais bei kolegomis sprendžiant problemas. Rezultatai pavaizduoti 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Lyginamoji 13-to, 14-to ir 17-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką

ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos atitiktis strateginiams X ir Y mokyklų tikslams			Tyrimo imtis (N=123)			Procentinė išraiška (%)			
13. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina kolegialų mokymąsi (mokymasis stebint vieniems kitus ir aptariant sėkmes bei nesėkmes).	14. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina bendruomeniškumo jausmą (jaučiama organizacijos narių vienybė, pagalba kitiems).	17. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atvirą tarpusavio dialogą, diskutuojant ir sprendžiant problemas.	Visiškai nesutinku	0	1	0	0%	0,8%	0%
			Nesutinku	17	14	6	13,8%	11,4%	4,9%
			Neturiu nuomonės	12	13	15	9,8%	10,6%	12,2%
			Sutinku	81	73	83	65,9%	59,3%	67,5%
			Visiškai sutinku	13	22	19	10,6%	17,9%	15,4%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš gautų anketinės apklausos duomenų matyti, kad didžioji dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų pagrindžia ES lėšomis finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių būtinumą dėl keleto priežasčių:

1. 76,5% respondentų (iš kurių 10,6% apklaustųjų su teiginiu sutinka visiškai) sutinka, kad jų dalyvavimas ES lėšomis remiamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina kolegialų mokymąsi;

2. 77,2% apklausoje dalyvavusių X ir Y mokyklų pedagogų (iš kurių 17,9% apklaustųjų su teiginiu sutinka visiškai) sutinka, kad jų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina bendruomeniškumo jausmą;

3. 82,9% apklaustųjų (iš kurių 15,4% apklaustųjų su teiginiu sutinka visiškai) sutinka, kad jų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atvirą tarpusavio dialogą, diskutuojant ir sprendžiant problemas.

Siekiant patikrinti, ar kvalifikacijos tobulinimo veiklų paskatintas kolegialus mokymasis turi įtakos didesniai organizacijos narių bendruomeniškumo jausmui bei, ar ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų paskatintas kolegialus mokymasis turi įtakos atviresniai tarpusavio dialogui, diskutuojant ir sprendžiant problemas organizacijoje, buvo patikrintas šių rezultatų susietumas. Koreliacinis ryšys pasirodė reikšmingas ( $r=0.487^{**}$ ;  $p=0.000$  ir  $r=0,375^{**}$ ,  $p=0.000$ ).

Siekiant iširti, kurios pedagogų grupės išvelgia didžiausią jų kvalifikacijos tobulinimo poveikį strateginiams mokyklos tikslams, atsižvelgiant į kolegialaus mąstymo, bendruomeniškumo jausmo bei tarpusavio dialogo skatinimą, buvo paskaičiuoti respondentų atsakymų vidurkiai. Gauti duomenys pateikti 3.10 lentelėje:

3.10 lentelė

**ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikis strateginiams mokyklos tikslams**

<b>Pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina kolegialų mokymąsi</b>	<b>M</b>	<b>Pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina bendruomeniškumo jausmą</b>	<b>M</b>	<b>Pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atvirą tarpusavio dialogą</b>	<b>M</b>	<b>M<sub>bend</sub></b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,72</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,60</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,76</b>	<b><u>3,69</u></b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,50</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,50</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,50</b>	<b><u>4,16</u></b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,92</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,84</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,04</b>	<b>3,93</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,68</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,78</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,95</b>	<b>3,8</b>
Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>3,58</b>	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>3,94</b>	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>3,97</b>	<b>3,83</b>

Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	5,0	5,0
---	-----	---	-----	---	-----	-----

M – vidurkis; M<sub>bend</sub> – bendras vidurkis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausią ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikį strateginiams mokyklos tikslams, atsižvelgiant į kolegialaus mąstymo, bendruomeniškumo jausmo bei tarpusavio dialogo skatinimą, išvelgia *vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*. Kitose grupėse skirtumas neženklus: *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą, vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą, metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turinčių pedagogų* atsakymai pasiskirstė panašiai. Mažiausią ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikį strateginiams mokyklos tikslams, pagal gautus rezultatus, ir vėlgi išvelgia *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*.

Naudojant anketinės apklausos metodą, taip pat buvo siekiama atsakyti į klausimus, ar pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose iš ES lėšų prisideda prie mokinių mokymosi pažangos, ir ar egzistuoja tarpusavio priklausomybės ryšys tarp pedagogų atviresnio ir aktyvesnio dialogo su mokiniais ir jų tėvais bei tarp geresnių mokinių mokymosi rezultatų. Rezultatai pavaizduoti 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

### Lyginamoji 15-to ir 16-to teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką

ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos atitiktis strateginiams X ir Y mokyklų tikslams		Tyrimo imtis (N=123)		Procentinė išraiška (%)		
15. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais ir jų tėvais.	16. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose prisideda prie geresnių mokinių mokymosi rezultatų.	Visiškai nesutinku	1	1	0,8%	0,8%
		Nesutinku	18	20	14,6%	16,3%
		Neturiu nuomonės	19	18	15,4%	14,6%
		Sutinku	71	67	57,7%	54,5%
		Visiškai sutinku	14	17	11,4%	13,8%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Kaip matyti iš gautų duomenų, didžioji dauguma X ir Y mokyklų pedagogų (57,7%) sutinka, jog jų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais ir jų tėvais bei prisideda prie geresnių mokinių mokymosi rezultatų



(54,5%). Visiškai sutinkančių su šiais teiginiais pedagogų dalys atitinkamai sudaro 11,4% ir 13,8%. Taigi apibendrinami galime teigti, jog pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose ne tik skatina atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais, bet ir geresnius mokinių mokymosi rezultatus.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atsakyti į klausimus, ar pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose iš ES lėšų skatina X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogus inicijuoti bei įgyvendinti projektinę veiklą savo organizacijoje. Rezultatai pavaizduoti 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

**Lyginamoji 18 ir 19 teiginių analizė pagal respondentų pasiskirstymą bei procentinę išraišką**

ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos atitiktis strateginiams X ir Y mokyklų tikslams		Tyrimo imtis (N=123)		Procentinė išraiška (%)		
18. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos inicijavimo.	19. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos įgyvendinimo jų organizacijoje.	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0,8%</b>	<b>0%</b>
		<b>Nesutinku</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,3%</b>
		<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>17,9%</b>	<b>17,1%</b>
		<b>Sutinku</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>60,2%</b>	<b>65%</b>
		<b>Visiškai sutinku</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>13%</b>	<b>10,6%</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš gautų anketinės apklausos duomenų matyti, kad didžioji dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų (73,2%), sutinka su teiginiu, jog jų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina juos prisidėti prie projektinės veiklos inicijavimo (iš kurių 13% su šiuo teiginiu sutinka visiškai). Pedagogų manančių, kad jų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina juos prisidėti prie projektinės veiklos įgyvendinimo organizacijoje, sudaro 75,6% apklaustųjų, (iš kurių 10,6% su šiuo teiginiu sutinka visiškai).

Siekiant ištirti, kurios pedagogų grupės po dalyvavimo ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose yra labiausiai skatinamos prisidėti prie projektinės veiklos inicijavimo ir įgyvendinimo, pavaizduota 3.13 lentelėje:

**ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikis projektinės veiklos inicijavimui ir  
įgyvendinimui**

<b>Pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos inicijavimo.</b>	<b>M</b>	<b>Pedagogų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos įgyvendinimo jų organizacijoje.</b>	<b>M</b>	<b>M<sub>bend</sub></b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,76</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,88</b>	<b>3,82</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,00</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>4,00</b>	<b><u>4,00</u></b>
Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,72</b>	Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,68</b>	<b>3,7</b>
Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,59</b>	Vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turintys mokytojai	<b>3,65</b>	<b>3,62</b>
Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>3,94</b>	Metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>3,91</b>	<b><u>3,925</u></b>
Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai	<b>5,0</b>	Eksperto kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>

M – vidurkis; M<sub>bend</sub> – bendras vidurkis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai po dalyvavimo ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose prie projektinės veiklos inicijavimo ir jos įgyvendinimo yra linkę prisidėti *vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*. Antri pagal iniciatyvumą šiame etape *metodininko kategoriją bei virš 10 metų darbo stažo turintys pedagogai*. Pedagogų kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai užima tarpinę poziciją. Dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, pasak tyrimo duomenų, mažiausiai skatina prisidėti *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą ir vyresniojo pedagogo kategoriją bei virš 10 metų darbo stažą turinčius mokytojus*. Apibendrinant galime teigti, kad didžiausią kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikį mokyklos veiklos kokybei, atsižvelgiant į *kolegialaus mąstymo, bendruomeniškumo jausmo, tarpusavio dialogo skatinimą, projektinės veiklos inicijavimą bei įgyvendinimą, išvelgia vyresniojo pedagogo kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą ir metodininko kategoriją bei virš 10 metų stažo turintys pedagogai*. Taigi identifikavus tikslines pedagogų grupes, kurias išvelgia didžiausią ES kvalifikacijos tobulinimo veiklą poveikį individualiu bei organizacijos lygmeniu, galime nustatyti silpnąsias žmogiškųjų

išteklų tobulinimo sistemos grandis Panevėžio miesto X ir Y pagrindinėse mokyklose.

Duomenys pavaizduoti 3.14 lentelėje:

3.14 lentelė

**Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal tikslines pedagogų grupes**

	<b>Palankiausiai vertina</b>	<b>M<sup>bend</sup></b>	<b>Kritiškiausiai vertina</b>	<b>M<sup>bend</sup></b>
<b>1. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktis pedagogų lūkesčiams</b> (bendros tobulinimo veiklų kokybės vertinimas)	1. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei <b>virš 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai;	4,04	1. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai;	3,72
	2. Metodinio kategoriją bei <b>virš 10 metų</b> stažo turintys.	3,88	2. Vyresniojo pedagogo kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai;	3,25
<b>2. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktis pedagogų profesiniam tobulėjimui</b> (naujos informacijos gavimas, įgūdžių lavinimas)	1. Vyresniojo pedagogo kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai.	4,50	1. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai.	3,6
<b>3. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis pedagogų veiklos efektyvumui</b> (motyvacijos padidėjimas, inovatyvių metodų taikymas, netradicinės pamokos)	1. Vyresniojo pedagogo kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys pedagogai;	4,33	1. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai.	3,97
	2. Metodinio kategoriją bei <b>virš 10 metų</b> stažo turintys pedagogai;	4,1		
<b>4. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių patirtas poveikis pedagogų veiklos efektyvumui</b> (kolegialaus mokymosi bei bendravimo su tėvais aspektas)	1. Metodinio kategoriją bei <b>virš 10 metų</b> stažo turintys pedagogai .	3,88	1. Pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai .	3,66
<b>5. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių poveikis mokyklos veiklos kokybei</b> (strateginių tikslų atitiktis)	1. Vyresniojo pedagogo kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys pedagogai;	4,1	1. <b>Pedagogo</b> kvalifikacinę kategoriją bei <b>iki 10 metų</b> darbo stažą turintys mokytojai.	3,744
	2. Metodinio kategoriją bei <b>virš 10 metų</b> stažo turintys pedagogai.	3,868		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Apibendrinami tyrimo metu gautus duomenis, galime teigti, jog mažiausią žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą individualiu bei organizaciniu lygmeniu, įskaitant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų kokybės vertinimą, atitiktį profesiniam tobulėjimui bei darbo efektyvumui, įžvelgia jauni švietimo sistemos specialistai - *pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai*. Iš pateiktos lentelės matyti, jog ši tikslinė pedagogų grupė

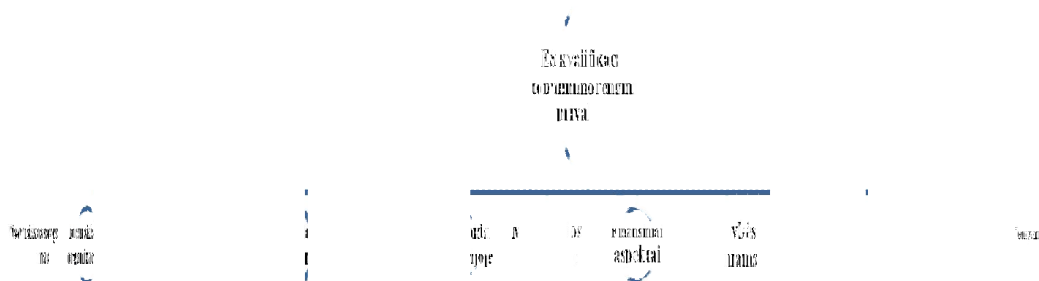
kritiškiausiai ir nepalankiausiai įvertino visus ES kvalifikacijos tobulinimo aspektus kaip mažiausiai turinčius įtakos ne tik jų profesinėms kompetencijoms, bet ir apskritai bendrai organizacijos, šiuo atveju, mokyklos veiklos kokybei. Nors tyrimo duomenimis, jaunų specialistų, turinčių pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei dirbančių iki 10-ies metų mokykloje dalis sudaro nepilną trečdalį (21,9%) visų X ir Y mokyklose dirbančių pedagogų, jų neigiama pozicija ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų atžvilgiu išreikšta gana aiškiai. Būtina pažymėti, jog tokioje situacijoje ypač svarbu atsižvelgti į šios tikslinės pedagogų grupės tobulinimosi poreikį. Kalbant apie didžiausią žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą, pasinaudojant ES kvalifikacijos tobulinimo renginiais, didžiausią teigiamą poveikį skirtingose srityse išvelgė įvairių tikslinių grupių pedagogai. Jauni iki 10 metų darbo stažą turintys pedagogai, pasižymėję vyresniojo pedagogo kvalifikacija buvo pirmieji tarp palankiausiai vertinančių ne tik ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktį jų profesiniam tobulėjimui, mokyklos veiklos kokybei, bet jie taip pat teigė, kad tokie ES kvalifikacijos renginiai motyvuoja juos įvairesnei profesiniai veiklai, skatina inovatyvių metodų taikymą pamokose bei dažnesnį ugdymo proceso organizavimą per pamokų vedimą netradicinėse erdvėse. Nepaisant nedidelio šių specialistų darbo stažo (iki 10 metų), įtakos tokiam palankiam jų ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimui galėjo turėti jų aukštesnė įgyta vyresniojo pedagogo kvalifikacija. Visgi pastebėta, kad didesnę pedagoginį darbo stažą virš 10 metų ir dažnai aukštesnės kategorijos (metodininko) pedagogai ES kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę vertina daug palankiau nei jauni specialistai, mato didesnę tokių veiklų naudą savo darbo efektyvumui bei bendram mokyklos veiklos veiksmingumui.

### **3.1.6. ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos vertinimas – atvirojo klausimo turinio analizė**

Paskutiniame anketinės apklausos etape respondentų buvo prašoma išsakyti asmenines nuomones apie ES kvalifikacijos tobulinimo renginių naudą, trumpai pristatant išvelgiamus šių veiklų privalumus bei trūkumus. Tyrimo duomenimis daugiau nei 46% visų respondentų pasisakė teigiamai šiuo klausimu, teigdami kad trūkumų neįžvelgia, o ES kvalifikacijos tobulinimo renginių „nauda visapusiška ir akivaizdi“. Tuo tarpu 22,7% apklaustųjų įvardijo neigiamus tokių kvalifikacijos tobulinimo renginių aspektus, o likusioji respondentų dalis trumpai apžvelgė ir stipriąsias, ir silpnąsias ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų puses.

Pažymėtina, kad tarp palankiausiai vertinančių kvalifikacijos tobulinimo renginius buvo didesni virš 10 metų pedagoginį darbo stažą ir dažnai aukštesnę nei pedagogo kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai. Kritiškiausiai vertinantys ES kvalifikacijos tobulinimo renginius arba visiškai neatsakę į šį klausimą pasirodė jauni iki 10 metų darbo stažą ir dažnai pedagogo kvalifikacinę kategoriją turintys specialistai.

Visus respondentų įvardintus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumus galime priskirti vienai iš kategorijų, kurios pavaizduotos 3.2 paveiksle.



### 3.2 pav. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Didžioji dauguma atsakiusiųjų ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumus siejo su **visapusišku savęs tobulinimu**, pagrinde akcentuodami profesinę naudą: tokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgyjama naujų žinių ir įgūdžių, kompetencijų, išgirstama apie naujausias mokymo technikas ir metodus, dažnai gaunama naudingos padalomosios metodinės medžiagos, lavinamas kūrybiškas bei kritinis mąstymas, dirbama grupėse - galimybė dirbti bendradarbiaujant, analizuojant sėkmes ir nesėkmes, nauji metodai išbandomi praktiškai, dalinamasi gerąja darbo patirtimi. Nemažai respondentų teigė, kad daugiausiai naujos patirties įgyja bei mokosi iš kitų, kai tokie kvalifikacijos tobulinimo renginiai vyksta užsienio šalyse. Tokiu būdu dalyviai ne tik plečia sociokultūrinės kompetencijas, bet ir turi galimybę susipažinti su ES švietimo sistema. Visi šie rodikliai, kaip pripažino didžioji X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų, skatina pedagogus dirbti efektyviau.

Dar vienas pedagogų įvardintas ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumas yra tai, kad tokie renginiai, pasak respondentų, skatina naujų **idėjų generavimą bei sklaidą**

*organizacijoje*, nes dažnai kursų metu pateikiama įdomi, naudinga informacija, kurios kompiuterinius įrašus galima parsivežti ir pateikti kolegoms.

Kitas svarbus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų respondentų įvardintas privalumas – **motyvacijos skatinimas**. Dauguma X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų ES kvalifikacijos kaip „ugdančius pedagogo iniciatyvą, skatinančius domėtis savarankiškai, įkvepiančius kūrybiškai veiklai“. Pagrindinė apklaustųjų nurodyta motyvavimo priežastis – „įdomūs lektoriai - praktikai, kurie stengiasi ne tik patys dirbti, bet ir aktyviai, naudodami novatoriškus metodus, įtraukti savo klausytojus į bendrą veiklą“.

Dar vienas nemažiau svarbus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumas – **finansinis jų aspektas**, kurį įvardijo beveik trečdalis apklaustųjų. Kadangi tokie renginiai yra finansuojami ES lėšomis, todėl jie suteikia galimybę dalyvauti mokymuose didesniai pedagogų skaičiui, neskiriant mokyklos lėšų - nenaudojant jų iš mokinio krepšelio. Kai kurie tokie žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai pagerina mokyklos mokymo priemonių bazę, o tai, kaip įvardija apklaustieji, yra didelė parama mokykloms.

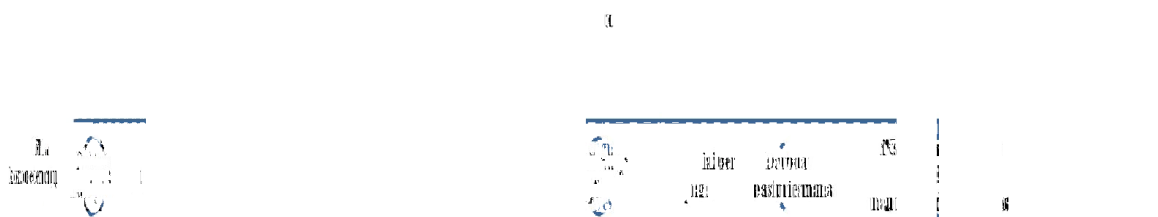
Įvardindami ES kvalifikacijos tobulinimo privalumus, pedagogai taip pat įvardijo jų **poveikį mokiniams**. Pasak respondentų, dalyvaujant Švietimo mainų paramos fondo daugiašaliuose mokyklų partnerysčių projektuose „suteikiama galimybė mokiniams patobulinti komunikaciją anglų kalba, socialinius įgūdžius, susipažinti su kitomis kultūromis ir pasijausti tikrais europiečiais - moksleiviams tai bene vienintelė galimybė išvykti į užsienį“.

Mažuma pedagogų (4%) įvardijo „**geras gyvenimo sąlygas**“ kaip vieną iš ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumų – teigė vertinantys tokius renginius ypač palankiai, jei jie trunka daugiau nei vieną dieną ir yra su maitinimu.

Taigi apibendrinami tyrimo metu gautus duomenis, galime teigti, jog šie anketinės pedagogų apklausos surinkti duomenys ES kvalifikacijos tobulinimo renginių privalumų kontekste, patvirtino bei papildė mokslinėje literatūroje aprašomas projektų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui sisteminės naudas: visapusiškas pedagogo savęs tobulinimas pasireiškiantis didesne mokytojo motyvacija, suaktyvėjusi idėjų sklaida organizacijoje, finansiniai ES paramos aspektai, leidžiantys kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti didesniai skaičiui pedagogui bei tobulėjimo galimybės mokiniams.

Prieš kalbant apie respondentų įvardintus ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumus, būtina pažymėti, kad pedagogų dalis, nepatenkinta ES kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybe sudarė

10%. Dėl šios priežasties, toliau įvardinti ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumai bus traktuojami kaip atskirų pedagogų nuomonė, o ne kaip daugumos tiriamųjų požiūris. Juos taip pat galime suskirstyti į tam tikras kategorijas, kurios pavaizduotos 3.3 paveiksle.



### 3.3 pav. ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Trečdalis atsakiusiųjų, kurių dalis sudarė 2,8% buvo iki 10 metų pedagoginį darbo stažą ir pedagogo arba vyresniojo pedagogo kvalifikaciją turintys jauni specialistai. Minėta grupė pedagogų ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumus siejo su žema mokymų kokybe, įvardindami pagrindinę to priežastį - *lektorių kompetencijų stoką*. Pasak respondentų, „dažnai kartojasi vienodi prisistatymo „žaidimai“, labai dažnai lektorių išvados remiasi užsienio mokyklų praktika, nežinant mūsų mokyklų vidinių problemų“. Kitas ne mažiau svarbus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumas – lektorių charizma. Anot tyrime dalyvavusių pedagogų, ne visi lektoriai motyvuoja darbui. Įvardindami ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumus, 0,8% pedagogų išvelgė nepalankius kursų pirkimo momentus. Pasak šių apklaustųjų, „negalima pasirinkti lektorių, nes kvalifikacijos tobulinimo veiklos buvo perkamos per viešuosius pirkimus“.

Dar vienas nemažiau svarbus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumas – *praktinių metodų stoka*. Kaip teigia kai kurie respondentai, ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose lektoriai dažnai „remiasi įvairiomis teorijomis, kurių taikymas praktikoje prasilenkia su realybe - tuo tarpu praktinių užsiėmimų labai trūksta“

Kaip vieną iš ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumų 1,6% apklaustųjų įvardijo *renginių tematikos įvairovės stoką*. Pasak šių respondentų, „ne visi organizuojami renginiai

suteikia tai, ką skelbia jų pavadinimas“ ir „ne visos renginių temos pritaikomos Lietuvos mokykloms, daug dalykų negalima įgyvendinti dėl lėšų, mokymo priemonių trūkumo, dėl didelių klasių“ arba „orientuojamasi daugiau į gabiuosius mokinius ir darbą su jais, o informacijos, metodų, sprendimų ir kitų būdų (teorijos ir praktikos) kaip bendrauti ir spręsti mokymosi problemas su nemotyvuotais mokiniais, trūksta“.

Mažuma pedagogų (1,6%) per ilgą *mokymų trukmę* taip pat įvardijo kaip vieną iš ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumą. Pasak pedagogų, „dažnai jie būna labai ištęsti - temą galima išvystyti perpus trumpesnę laiką“. (0,8%) respondentų teigė, kad kvalifikacijos tobulinimo veiklų „laikas ne visada yra tinkamas“.

Įvardindami ES kvalifikacijos tobulinimo trūkumus, pedagogai (0,8%) taip pat įvardijo *darbdavių pasipriešinimą*. Pasak respondentų, „kartais tenka susidurti su mokyklų vadovu nenoru leisti į ilgesnius renginius mokslo metų eigoje“.

0,8% apklaustųjų *netikslingas lėšų panaudojimas* – vienas iš ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumų. Pasak atsakiusiųjų, „skirtos lėšos turėtų būti panaudojamos efektyviau“, keltas retorinis klausimas, ar reikalinga pinigų investuoti į dalyvių maitinimą ir kitokias atrakcijas, nes tai atitraukia pedagogus nuo tikrosios kvalifikacijos tobulinimo veiklos prasmės. Taip pat buvo teigusių (0,8%), jog „trūksta daugiau informacijos kaip mokymai perkami, kaip paskirstomos lėšos“.

Likę apklaustieji (0,8%) įvardijo įvairius ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumus, tokius kaip „sklaidos trūkumas“, „per didelė vadovo iniciatyva“ ar „papildomas, neapmokamas darbas“. *Sklaidos trūkumą* pedagogai sieja su kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių kolegų patirties nepasidalijimu. Pasak respondentų, „mokytojai grįžę iš seminarų, konferencijų, mokymų, įgytas žinias taiko tik savo veikloje - trūksta sklaidos mokykloje ir mokyklos bendruomenėje“. *Per didelė vadovo iniciatyva* pedagogams siejasi su vadovo pirmumo teise rinktis, kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti. Kaip teigia respondentai, „mokykloje nėra įsigilinama į kiekvieno poreikius, dažnai nusprendžiama už juos, kokiose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose pedagogai turi dalyvauti“. Tuo tarpu kalbėdami apie daugiašalių mokyklų partnerysčių projektus ir veiklas su mokiniais pedagogai nurodė *papildomą, neapmokamą darbą* kaip vieną pagrindinių tokių kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumą.



Apibendrinant tyrimo metu gautas nuomones, galime teigti, jog mokytojo kvalifikacijos kėlimas reikalingas visų pirma dėl kokybiškų jo paslaugų teikimo, t.y. mokinių mokymo. ES kvalifikacijos tobulinimo renginiai yra visapusiškai naudingi pedagogui, pradedant jo kompetencijų vystymu, kūrybiško bei kritinio mąstymo skatinimu. Tokios kvalifikacijos tobulinimo veiklos padeda neatsilikti nuo profesinių naujovių, generuoja jų sklaidą organizacijoje, o tuo pačiu, motyvuoja pedagogus dirbti inovatyviau. Finansiniai ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų aspektai bei galimybės mokiniams šią veiklą daro dar patrauklesne alternatyva visoms dabarties ir ateities mokykloms, tačiau tyrimas išryškino tobulintinus aspektus, kurie buvo išvelgti pavieniuose pedagogų atvirojo klausimo komentaruose: lektorių kompetencijų, praktinių metodų, renginių tematikos įvairovės stoka, ES kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė dažnai per ilga, darbdavių nenoras išleisti pedagogus į mokymus, pedagogams trūksta informacijos apie ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų pirkimą.

### **3.2.ES lėšų panaudojimas žmogiškųjų išteklių tobulinimui Panevėžio mieste: ekspertų nuomonių raiška**

#### **3.2.1.Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vaidmuo rengiant ir įgyvendinant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus**

Siekiant ištirti kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitikti pedagogų lūkesčiams, jų profesiniam tobulėjimui, o taip pat ir veiklos efektyvumui, ypač svarbu išsiaiškinti ne tik tokiose veiklose dalyvavusiųjų pedagogų, bet ir šių mokyklų vadovų bei pagrindinių tokių programų iniciatorių ir rengėjų - Panevėžio pedagogų švietimo centro vadovų požiūrį šiuo klausimu. Svarbu paminėti, jog Panevėžio pedagogų švietimo centras turi didelę patirtį rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus. Kaip teigia šio centro vadovė (E1), *„pradėjome tai daryti vieni pirmųjų Lietuvoje, kai mūsų šalyje dar tik buvo prasidėjęs nulinis projektų rengimo etapas“*. Per 10 projektinės veiklos metų Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras parengė, laimėjo bei įvykdė 6 ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus. Pasak mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2), *„dalis ES projektų buvo vykdyti per Švietimo ir mokslo ministeriją, kiti per Socialinę apsaugos ir darbo ministeriją, dar 2 projektai vykdyti per Europos integracijos fondą. Taip pat turėtas ir vienas tarptautinis Leonardo da Vinči projektas“*. Anot apklaustų ekspertų (E1, E2), šiuo metu Panevėžio pedagogų

švietimo centras ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektu, nukreiptų tiesiogiai į pedagogų kompetencijų plėtrą nevykdo - jų vietą užima 2 nacionaliniai projektai. Kaip įvardija šio centro vadovė (E1), praeityje ES projektų ši organizacija yra vykdžiusi gana daug ir įvairių: „*vieni jų buvo tiesiogiai nukreipti į mokyklų administracijas, pavyzdžiui, vadybos projektas mokyklų vadovams, nepedagoginiam personalui; kiti ES kvalifikacijos tobulinimo renginiai - tiesiogiai orientuoti į patį pedagogą: užsienio kalbų mokymo projektas pradinių klasių mokytojams, kompiuterinio raštingumo mokymai*“.

Didelė Panevėžio pedagogų švietimo centro patirtis ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektuose atsispindi ne tik jų parengtų bei įvykdytų projektų gausoje, bet ir nuolatiname šio centro bei pagrindinių ugdymo mokyklų **bendradarbiavime**. Panevėžio pedagogų centro vadovybė bendradarbiavimą su mokyklomis apibrėžia kaip vieną esminių sėkmingo ES projekto sąlygų, kurios yra itin svarbios tokių projektų poreikio, tematikos, mokymosi formų santykyje su mokyklų poreikiais bei pedagogų lūkesčiais nustatyme. Esminė šio pedagogų centro bei pagrindinių mokyklų **bendradarbiavimo forma – pokalbiai su pedagogais**, kurie į centrą kreipiasi patys, o taip pat **tiesioginis bendravimas su mokyklų administracijomis**. Pasak Panevėžio pedagogų centro vadovės (E1), „*kiekvienais metais tiriamo Panevėžio miesto mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Tokio tyrimo metu bendraujame su mokyklų vadovais, jų pavaduotojais, atsakingais už kvalifikacijos tobulinimą, kurie jau žino, kokios sritys, kiekvienoje mokykloje yra tobulintinos*“.

Kita svarbi Panevėžio pedagogų švietimo centro bei pagrindinių ugdymo mokyklų forma - **metodinė švietimo centro veikla**. Kiekviena mokykla žmogiškųjų išteklių tobulinimo klausimais betarpiškai bendradarbiauja su pedagogų švietimo centro metodininku – konsultantu. Kalbant apie ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo projektų poreikį, pedagogų centro vadovė (E1) atskleidžia, kokių veiksmų imamasi tam tikro ES projekto poreikio ištyrimo. Kaip teigia ši ekspertė (E1), „*gavę konkursines projekto sąlygas kreipiamės į mokyklas, nurodome, koks galėtų būti būsimas projektas, o tuomet gauname jų atsakymus, ar tokių mokymų reikia, ar ne. Ir tik išsiaiškinę visus minėtus aspektus rašome projektą. Be projektų poreikio nustatymo būtų neįmanoma parašyti projekto pagrindimo, nes poreikio nustatymas mums duoda realius ketinančių besitobulinti pedagogų skaičius*“.

Pasak mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2), siekiant iširti, ar bus norinčiųjų dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, yra vykdomos apklausos raštu, mokyklos anketuojamos. Kaip teigia šis ekspertas (E2), „*kartais leidžiame pedagogams išsirinkti kvalifikacijos tobulinimo renginių tematiką iš sudaryto sąrašo, bet vėlgi paliekame ir atvirą*

*klausimą, kad pedagogai galėtų pasiūlyti savo temas. Kalbant apie ES finansuotą projektą „Užsienio kalbos kompetencijų plėtotė pradinėse klasių pedagogams“ – šis projektas buvo aiškiai orientuotas į tam tikrą tikslinę pedagogų grupę, bet jeigu griežtos orientacijos į amžiaus grupes ar kitus dalykus nėra, mes visados atsižvelgiame į pedagogų lūkesčius“. Visapusišką atsižvelgimą į mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikius akcentuoja ir Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovė (E1) iliustruodama, kaip vyksta ES kvalifikacijos tobulinimo renginių tematikos ir mokyklų lūkesčių derinimas. Šios ekspertė teigimu „jeigu ES konkursinių projektų sąlygos akcentuoja pedagogų vadybinių gebėjimų, profesinės pedagogų kompetencijos atnaujinimą, tuomet ir klausiamo mokyklų, kas tai galėtų būti – anketuojame mokyklas, surenkame duomenis ir juos analizuojame, kad galėtume parengti projekto pagrindimą“. Kita vertus, net ir visapusiškai ištyrus mokyklų tobulinimosi poreikius, ne visada pavyksta pasirinkti mokyklų tobulinimosi lūkesčius atliepantį ES projektą. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2) teigimu, „skelbiamų projektų prioritetai apriboja europinių projektų pasirinkimo laisvę“. Kalbant apie ES kvalifikacijos tobulinimo renginių mokymosi formų parinkimą abu ekspertai akcentavo 2 esminius veiksnius. Pasak Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), „vienas atskaitos taškas parenkant mokymosi formą – pedagogų apklausa. Kitas – europinių projektų konkursinės sąlygos, t.y. informacija, ką europinis projektas finansuos“. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2) teigimu, „dažniausios formos yra kontaktiniai seminarai, populiarius grupinis darbas arba mokymai, kuriuose teorija integruojama su praktika“. Taigi priename prie išvados, jog **nepaisant Panevėžio pedagogų švietimo centro siekio ištirti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, atsižvelgiant į mokytojų lūkesčius tematikos bei mokymosi formų parinkime, konkursinės ES projektų sąlygos ne visados leidžia visapusiškai įgyvendinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius.** Kaip teigia abu ekspertai (E1,E2), „galime norėti daugelio dalykų, tačiau, jeigu konkursinėse sąlygose tai yra nefinansuojama, arba tai nėra prioritetas, to įgyvendinti ir nebus įmanoma“.*

Nemaža Panevėžio pedagogų švietimo centro praktika ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rengime bei nuolatinis mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimas, prisideda prie gausių norinčių besitobulinti dalyvių auditorijų surinkimo. Šis pedagogų švietimo centras turi 7 darbuotojus - metodininkus, konsultantus, kurie informuoja mokyklas apie visus ES pedagogų kvalifikacijos tobulinimo projektus. Norinčiųjų plėsti kompetencijas niekada netrūksta,

nes, kaip nurodė Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovė (E1), *„kai klausiamo mokyklų, kokios tematikos ES kvalifikacijos tobulinimo renginių joms reikia, teikdamos informaciją apie savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį, mokyklos visada mums nurodo tikslų ketinančių tobulintis pedagogų skaičių, tačiau pasitaiko įvairių atvejų, kai projektas rengiamas 2012 metais, o įgyvendinamas 2014-aisiais. Tokiu atveju, kartais numatytas besitobulinti ketinančių pedagogų skaičius jau nebeatitinka pirminio, o tai skatina mąstyti, kokių priemonių imtis susidariusiai padėčiai išspręsti“*. Kalbant apie lektorių atrankos kriterijus, abu ekspertai (E1, E2) nurodė viešųjų pirkimų įstatymą, kurį siejo su viena iš grėsmių bandant veiksmingai panaudoti ES paramą.

Kalbant apie kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymą, esminis sėkmingos projektinės veiklos valdymo komponentas – jų *stebėseną*, todėl giluminių interviu metu buvo domėtasi, kaip Panevėžio pedagogų švietimo centras vykdo savo inicijuotų ES pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių kontrolę. Pokalbio metu paaiškėjo, jog esant galimybėms – leidus projekto sąlygoms yra perkama vertinimo paslauga – nepriklausoma ekspertų grupė, jeigu galimybės to daryti neleidžia - vyksta dalyvių apklausos žodžiu bei raštu. Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1) teigimu, *„net jeigu ir yra vykdomas projekto kokybinis vertinimas pasitelkiant nepriklausomą ekspertų grupę, dalyvių apklausos vykdomos bet koku atveju. Vertinime ypač akcentuojame bendravimą su dalyviais“*. Pasak mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2), *„ypatingas dėmesys skiriamas lektorių pateiktoms ataskaitoms apie dalyvių lankomumą“*. Kaip pripažino ekspertai (E1, E2) griežta ES projektų stebėseną leidžia išvengti grėsmių, su kuriomis dažnai susiduriama bandant veiksmingai panaudoti ES paramą. Kalbant apie tokias grėsmes, abu ekspertai (E1, E2) nurodė viešųjų pirkimų įstatymą. Anot Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), *„pagrindinė grėsmė bandant efektyviai panaudoti ES paramą susijusi su viešaisiais pirkimais. Kitaip tariant, vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu kartais būna sudėtinga užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo veiklų kokybę“*. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2) teigimu, kiti svarbūs aspektai, keliantys grėsmę veiksmingam ES lėšų panaudojimui – *„apribojimai įstatymų bazėje, projektų reikalavimai. Kitas sunkus momentas – viešieji pirkimai. Labai blogos patirties nesame turėję, bet yra pasitaikę atvejų, kai teikiamų paslaugų kokybė visgi nevisiškai tenkino“*.

Bet kurio ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projekto stebėseną yra susijusi su projekto veiksmingumo matų nustatymu bei apima dalyvavusiųjų pedagogų pažangos vertinimą. Giluminio interviu metu paaiškėjo, kad pedagogų centro vadovybė ES projektinės veiklos poveikį sieja su **geografinė dalyvavusiųjų mokyklų aprėptimi**. Pasak Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), „*mūsų kriterijuose visada yra numatytas projektų veiksmingumo matas: tam, kad projektas būtų veiksmingas, jis turi apimti visas mokyklas. Geografinė aprėptis rodo, kad jeigu visi pradiniai klasių pedagogai mokėsi užsienio kalbos, tai vienareikšmiškai projekto poveikis bus didesnis*“. Į klausimą, kaip vertinama dalyvavusiųjų pedagogų pažanga kvalifikacijos tobulinimo renginių metu, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ekspertas (E2) teigė, kad tai atsispindi dalyvių pradinuose, tarpiniuose bei galutiniuose testuose. Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1) teigimu, geografinė dalyvavusiųjų aprėptis visgi neužtikrina pedagogų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytų kompetencijų pritaikymo darbinėje veikloje: „*kiek šis poveikis atsispindi įprastoje pamokoje, pamatuoti yra labai sudėtinga, tačiau toks matavimas yra ateinančių projektų klausimas*“. Giluminio interviu eigoje pavyko išgryninti pedagogų įgytų kompetencijų pritaikymo darbinėje veikloje rodiklius. Kaip teigia Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovė (E1), „*svarbiausias rodiklis – pokytis mokinių pasiekimuose, kuris yra sunkiai pamatuojamas. Kiti svarbūs aspektai apima pokyčius mokytojo pamokoje, kurie labiausiai atsispindi per pamokų stebėjimą. Taip pat mokytojo vykdytos atviros pamokos, jo naudojamos kompiuterinės technologijos, mokytojo dalyvautų valandų skaičius įvairiuose mokymuose – kiek ir kur jis dalyvavo, rodo mokytojo aktyvumą, domėjimąsi. Mokinio rezultato pokytis, tai aiškus rodiklis, kad mokytojo veikla keitėsi ir keitėsi veiksmingai*“.

Panevėžio pedagogų švietimo centras, siekiantis kuo didesnio ES kvalifikacijos tobulinimo renginių ir pedagogų švietimo centro, kaip organizacijos, veiksmingumo, vykdo ne tik šių veiklų stebėseną, bet ir rezultatų poveikio vertinimą, kurį, kaip buvo minėta anksčiau, atlieka nepriklausomi stebėtojai. Visgi kalbant apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo renginių poveikio vertinimą pripažįstama, kad tai ne visada atlieka nepriklausomi stebėtojai. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2) teigimu, „*jeigu projekto sąlygose tokio vertinimo nenumatoma, dažniausiai apsiribojame žodiniu tokių projektų vertinimu - apklausiame projekto dalyvius, jų mokyklų administracijas*“. Abu ekspertai, dirbantys Panevėžio

pedagogų švietimo centre pripažįsta, jog toks vykdytų europinių projektų vertinimas ypač svarbus jų organizacijos veiklos gerinimui.

Giluminio interviu metu ekspertų taip pat buvo paprašyta nurodyti, kokie, jų nuomone, veiksniai lemia ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų sėkmę. Pasak mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2), *„svarbiausias sėkmės rodiklis – projekto reikalingumas tam tikroje vietoje. Kitas dalykas, reikia kad projekto rengėjai bei vykdytojai, visų pirma, žinotų, kodėl rengia atitinkamą projektą ir atsakingai jį vykdytų“*. Apibendrinant galime teigti, jog **užtikrinti sėkmingą ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklą padeda mokyklų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas ir atitinkamos projektinės kvalifikacijos tobulinimo veiklos pasiūla.**

Kalbant apie tobulintinas pagrindinių ugdymo mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptis, abiejų Panevėžio pedagogų švietimo centro ekspertų (E1, E2), buvo prašyta pateikti rekomendacijas dėl aktyvesnio jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų pedagoginio darbo stažo, įsitraukimo į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas, palankesnio požiūrio šiuo klausimu suponavimo. Abu ekspertai (E1, E2) atsakydami į šį klausimą akcentavo asmeninį pedagogo požiūrį, iniciatyvą, kuriems didelės įtakos turi kartų skirtumai. Kaip teigia mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ekspertas (E2), *„jaunieji mokytojai priklauso vadinamajai „greit“ kartai, kuri yra pripratusi gauti daug, greitai ir matyti greitą rezultatą. Jauni pedagogai turi kitokią mąstymo filosofiją ir su tuo kovoti nereikia, tiesiog laikui bėgant, 5-10 metų laikotarpyje šios kartos pedagogų požiūris pasikeis, jie pradės kitaip vertinti tokias nemokamas galimybes, kokias gali suteikti bei teikia ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai“*. Tuo tarpu Panevėžio pedagogų švietimo vadovė (E1) paanalizavo susidariusią situaciją per pedagogų švietimo centro bei pačių mokyklų bendradarbiavimo, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymo prizmę. Pasak šios ekspertės (E1) *„mokyklos atsižvelgia į bendrą mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, o Panevėžio pedagogų švietimo centras savo ruožtu taip pat atsižvelgia į mokyklų rezultatus, todėl mokytojas tobulintis tikrai gali. Kitas klausimas yra paties mokytojo iniciatyva, jo noras, o taip pat, kiek įdomiai yra pateikiama informacija apie europines kvalifikacijos tobulinimo veiklas“*. Atsakymo susidariusiai situacijai spręsti taip pat ieškota per pedagogų skatinimo priemonės mokyklose *„galbūt taip pat trūksta pedagogų motyvavimo mokyklose ir jų pačių motyvacijos, bendro abiejų pusių: mokyklų administracijos ir pedagogų dialogo“*. Kitas svarbus aspektas, galėjęs lemti

jaunų pedagogų neigiamą požiūrį į ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, anot Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), - **amžiaus cenzas**: „kartais ES projektuose yra įvedamas – amžiaus apribojimas, pavyzdžiui, mokymuose gali dalyvauti vyresni nei tam tikro amžiaus pedagogai, o tai reiškia, kad jauni pedagogai į tokius projektus neturi galimybės patekti“. Tokius ES projektų sąlygose esančius apribojimus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ekspertas (E2) sieja su ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų trūkumais. Tokių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų trūkumų išvelgta daugiau ir jie visi susiję su įstatymine šalies baze. Pasak šio eksperto (E2), „Lietuvoje nėra aiškiai apgalvoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai visos šalies mastu. Kitas dalykas, projektai yra tokie, kokie yra leidžiami pagal esamus prioritetus, o iš tikrųjų kartais projektų tematika turėtų būti gal ir truputį kitokia, bet jeigu mes matome kažkokią probleminę sritį, tai ne visada galime šią probleminę sritį pritaikyti prie esamų prioritetų“. Dar keletas neigiamų aspektų, kuriuos įvardijo šis ekspertas (E2) – „projektų rengėjų bei vykdytojų laisvių apribojimas kvalifikacijos tobulinimo renginių, formų pasirinkime“ bei „projektų tarpusavio nekoreliavimas“. Panevėžio pedagogų švietimo centro vadovė (E1), kalbėdama apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, pabrėžė viešųjų pirkimų aspektą „kartais pasitaiko, kad vykdant projektą per ilgai užtrunka viešieji pirkimai ir vienas iš didžiausių trūkumų tas, kad sutrumpėja mokymų laikas ir mokymus turime įvykdyti per trumpesnę laiko periodą“. Dar vienas iš trūkumų, kurį įvardijo ši ekspertė „kartais mokymų fiksavime nurodome, kad vienas pedagogas negali dalyvauti keliose programose, tuomet žmogus turi rinktis, kuriose mokymuose dalyvauti, tačiau tai išsprendžiama problema“.

Kalbant apie kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumus – jų buvo išvelgta gana nemažai. Visus privalumus galime suskirstyti į keletą kategorijų:

1. Vienas pagrindinių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumų – **ilgi tęstiniai mokymai**. Pasak Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), „visi mūsų mokymai truko daugiau nei 100 akademinį valandų. Tokie ilgi mokymai duoda didelę naudą – žmonėms lengviau įsisavinti mokomąją medžiagą, nes tai vyksta palaipsniui“;

2. Kitas nemažiau svarbus ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumas – **bendradarbiavimo plėtotė**. Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės teigimu (E1), „ilgą laiką pedagogui dirbant toje pačioje grupėje nuo bendravimo yra pereinama prie bendradarbiavimo“;

3. Dar vienas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumas, kaip teigia ši ekspertė (E1), *„mokymai teikiami nemokamai, tai didelis palengvinimas bei paspartis ir pedagogui, ir mokyklai. Pavyzdžiui, nė viena mokykla negalėtų suteikti pedagogui 240 akademinių užsienio kalbos mokymo valandų ir trijų savaitių stažuotės užsienio šalyje“*;

4. ES parama suteikia galimybę vykdyti **didelio biudžeto reikalaujančius mokymus**. Pasak mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo eksperto (E2), per tokius mokymus yra apmokomi ne tik mokyklų pedagogai, bet taip pat dalis visuomenės. Kaip teigia šis ekspertas (E2), *„turėjome projektų, kuriuose dalyvavo mokyklų administracijos atstovai, sekretorės, ūkvedžiai – tai buvo ypač naudinga šiai kategorijai žmonių, nes jie neturi kvalifikacijos tobulinimo krepšelio ir jiems mokytis reikia iš aplinkos lėšų, o kadangi finansinė savivaldybių būklė yra ne kokia, todėl šie žmonės galimybių mokytis praktiškai visai neturi“*.

ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis yra stipriai susijęs su jau išvardintais ES paramos teikiamais privalumais, kuriuos irgi galime priskirti vienai iš grupių:

1. ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1) teigimu, suteikia galimybę mokytojams būti mobiliems: *„tai mokytojų mobilumo projektai, leidžiantys gilinti ne tik darbui reikalingas, bet ir bendrakultūrinės kompetencijas“*.

2. Kitas svarbus pozityvus ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų aspektas – **mokyklų materialinių bazių aprūpinimas, renovacijos**. Pasak abiejų ekspertų (E1, E2), tokie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai padeda mokykloms atnaujinti savo mokomąją bazę, mokymo priemones. Anot Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), *„ES projektai leidžia mokykloms užmegzti partnerystės tinklus, gilinti labai siauras gamtamokslines sritis, kurių biudžetai mokykloms, jeigu ne ES paramos galimybė, būtų per dideli. Pavyzdžiui, įvairių laboratorijų sukūrimas – mokyklos niekada negalėtų jų įsigyti“*.

3. ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai suteikia galimybę apmokyti visą mokyklos personalą, tiek pedagoginį, tiek nepedagoginį, o tai ypač atsiliepia švietimo kokybei (E2).

Apibendrinami galime teigti, kad atlikus Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos interviu turinio analizę, išaiškėjo ne tik ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių



tobulinimo proceso sėkmės atvejai, bet ir tam tikros šio proceso tobulintinos sritys. Duomenys pavaizduoti 3.15 lentelėje:

3.15 lentelė

**Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos interviu**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai
ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso geroji patirtis	Aktyvi Panevėžio pedagogų švietimo centro veikla ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų inicijavimo ir vykdymo kontekste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pradėjo rengti ES kvalifikacijos tobulinimo projektus vieni pirmųjų Lietuvoje, kai šalyje dar tik buvo prasidėjęs nulinis projektų rengimo etapas;</li> <li>Per 10 projektinės veiklos metų Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras parengė, laimėjo bei įvykdė 6 ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus.</li> </ul>
	Pastovus ir nuoseklus miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimas, skatinantis mokyklų ir Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro bendradarbiavimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiekvienais metais yra tiriamas Panevėžio miesto mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikis. Tokio tyrimo metu bendraujama su mokyklų vadovais, jų pavaduotojais, atsakingais už kvalifikacijos tobulinimą;</li> <li>Kiekviena mokykla žmogiškųjų išteklių tobulinimo klausimais betarpiškai bendradarbiauja su pedagogų švietimo centro metodininku – konsultantu;</li> <li>Anketuojamos mokyklos, surenkami duomenys, analizuojami, kad būtų galima parengti projekto pagrindimą.</li> </ul>
	ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų stebėseną	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esant galimybėms – leidus projekto sąlygoms yra perkama vertinimo paslauga – nepriklausoma ekspertų grupė;</li> <li>ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dalyvių apklausa.</li> </ul>
ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso tobulintinos sritys	Apribojimai ES projektų sąlygose	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartais ES projektuose yra įvedamas – amžiaus apribojimas, pavyzdžiui, mokymuose gali dalyvauti vyresni nei tam tikro amžiaus pedagogai, o tai reiškia, kad jauni pedagogai į tokius projektus neturi galimybės patekti;</li> <li>Projektų rengėjų bei vykdytojų laisvių apribojimas kvalifikacijos tobulinimo renginių, formų pasirinkime;</li> <li>Pagrindinė grėsmė bandant efektyviai panaudoti ES paramą, susijusi su viešaisiais pirkimais - vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu kartais būna sudėtinga užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo veiklų kokybę.</li> </ul>
	ES kvalifikacijos tobulinimo renginių stebėseną	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neleidus projekto sąlygoms nėra perkama vertinimo paslauga – apsiribojama dalyvių apklausomis žodžiu arba raštu.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos interviu

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesas Panevėžio miesto pedagogų švietimo centre pasižymi *gerąja patirtimi*, kuri atsispindi ne tik per aktyvią šio centro veiklą ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklą inicijavimo ir vykdymo kontekste, bet ir per nuolatos atliekamą miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimą, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro ir mokyklų administracijų bendradarbiavimą bei ES kvalifikacijos tobulinimo veiklą stebėseną. Pastarasis aspektas gali būti priskirtas ir *tobulintiniams aspektams*, kadangi Panevėžio pedagogų švietimo centras ne visada naudojasi nepriklausomų ekspertų vertinimo paslauga – dažnai apsiriboja tik žodiniu ES kvalifikacijos tobulinimo veiklą dalyvių vertinimu. Iš tobulintinų ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo sričių taip pat būtina akcentuoti apribojimus ES projektų sąlygose, kurie dažnai nepriklauso nuo Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro.

### **3.2.2. Panevėžio miesto pagrindinių mokyklų vadovų vaidmuo rengiant ir įgyvendinant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus**

Išanalizavus Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vaidmenį ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rengime bei vykdyme, ypač svarbu ištirti pačių X ir Y pagrindinių mokyklų iniciatyvą šiuo klausimu, todėl pagrindinis dėmesys šiame skyriuje bus telkiamas į ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktį pedagogų lūkesčiams ir profesiniam tobulėjimui, tokių projektinių veiklų valdymą, tobulintinas mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptis bei į ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinį poveikį minėtose pagrindinėse mokyklose.

Giluminį interviu su X ir Y pagrindinių mokyklų vadovais pradėjome, siekdami sužinoti, kokiais būdais šios mokyklos gauna informaciją apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus. X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) akcentavo elektroninių informacinių priemonių svarbą sužinant apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklas „*paprastai esame informuojami elektroniniu paštu, įvairiais skelbimais, apie sudaromas tam tikras kvalifikacijos tobulinimo veiklų grupes konkrečiu laiku ir tuomet mokykla turi galimybę pasirinkti, kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose ji nori dalyvauti*“. Pasak šio eksperto (E3), „*informacija apie ES finansuojamas kvalifikacijos tobulinimo veiklas būna skelbiama pačių organizatorių, tokių kaip Socialinio fondo agentūra, mokyklų tobulinimo centras (UPC) internetinėse svetainėse, taip pat aktyviai bendradarbiaujame su Panevėžio miesto pedagogų švietimo centru*“. Tuo tarpu Y

mokyklos vadovas (E4) atsakydamas į šį klausimą, pabrėžė pačios mokyklos iniciatyvos svarbą domintis ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo veiklomis. Y mokyklos vadovo teigimu (E4), *„pirmiausiai esame suinteresuoti patys – skaitome įvairiuose puslapiuose, dažniausiai Švietimo mokslo ministerijos puslapyje apie paraiškų teikimą, gauname informaciją, kad organizuojamas seminaras vienokio ar kitokio projekto pristatymui“*. Kadangi ši mokykla yra viena iš Panevėžio miesto lyderių inicijuojant bei vykdant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, kitas būdas jai gauti informaciją apie tokią projektinę veiklą yra per projektus rengiančias organizacijas: *„jos žino, kad mes esame jau dalyvavę ir kviečia vėl mus prisijungti prie tokios veiklos vykdymo“*.

Siekiant ištirti ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktį pedagogų lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui bei veiklos efektyvumui, siekta ištirti, pagal kokius kriterijus X ir Y pagrindinės mokyklos renkasi, kuriose ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti. Abiejų mokyklų vadovų (E3, E4) atsakymai šiuo klausimu turėjo bendrų aspektų. Y mokyklos vadovo (E4) teigimu, ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo veiklų pasirinkimas priklauso nuo mokyklos tikslų ir uždavinių. Šio eksperto teigimu, *„ypač svarbu, ką esame numatę savo organizacijos strategijoje, ar tai yra mūsų vizija, misijos dalis, kaip tai siejasi su mūsų vertybėmis“*. Tuo tarpu X mokyklos vadovas (E3), pabrėžė ne tik strateginio bei mokyklos veiklos planų svarbą, bet pasirinkimą dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose siejo su **nauda organizacijai**, ekonomiškumo faktoriumi. Pasak X pagrindinės mokyklos vadovo (E3), sulaukus kvietimų dalyvauti ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose, yra galvojama, kokių specialybių atstovams tobulinimo renginys skirtas. Antras svarbus aspektas, kurį įvardijo šis ekspertas (E3), - darbuotojų aprėptis arba žmonių kiekis, galintis dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo veikloje: *„svarbu žinoti, ar kvalifikacijos tobulinimo veikla skirta didesniai pedagogų skaičiui, ar tik tam tikros siauros specializacijos specialistams“*. Taip pat šio X pagrindinės mokyklos vadovo teigimu, *„ypač svarbu, kad pasirinktas kvalifikacijos tobulinimo renginys atlieptų strateginius mokyklos tikslus. Galiausiai, numatome naudą mokyklai kaip organizacijai“*. Giluminio interviu metu išsiaiškinome, kad naudos įvertinimo procesas vyksta įvairiai. Visų pirma, yra įvertinama individuali nauda darbuotojui - jis pakels, patobulins savo kvalifikaciją, atsiras tam tikri gebėjimai ar bent žinios. Taip pat žiūrima, ką pedagogas turės atlikti ar sukurti kvalifikacijos tobulinimo renginių metu: išdirbti tam tikrą modelį, sistemą, išbandyti naują programą, ką galbūt vėliau bus įmanoma įdiegti mokykloje.

Pasak X pagrindinės mokyklos vadovo (E3), „*rinkdamiesi ES remiamas kvalifikacijos tobulinimo veiklas, stengiamės numatyti, kokią konkrečią naudą jos atneš ne tik pedagogui, bet ir mūsų organizacijai. Pavyzdžiui, galbūt tokių veiklų metu bus kuriamos tam tikros mokymo priemonės ir mokykla bus pirmoji, kuri gaus šias mokymo priemones. Taip pat aktualus metodinės literatūros, technikos, interaktyvių lentų, programinės įrangos gavimas*“.

Išsiaiškinus kriterijus pagal kuriuos X ir Y pagrindinės mokyklos renkasi, kuriose ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti, svarbu iširti, kaip jų pasirinkimas siejasi ne tik su organizacijų strateginiais veiklos dokumentais, realia materialine nauda mokyklai, bet ir su pačių pedagogų, dirbančių šiose mokyklose, kvalifikacijos tobulinimo poreikiais. X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų nuomonės šiuo klausimu sutapo – abiejų mokyklų vadovai teigė, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikis yra nuolat tiriamas mokyklose ir yra įprasmintas strateginiuose organizacijų dokumentuose. Pasak X pagrindinės mokyklos vadovo (E3), „*pirmiausiai mokykla yra nusistačiusi bendrą visos mokyklos kvalifikacijos tobulinimo poreikį, kuris atsiranda iš strateginio ir veiklos planų, iš krypčių, kurių link einama. Būtent iš šių dedamųjų išsikristalizuoja tam tikros kvalifikacijos tobulinimo kryptys*“. Y pagrindinės mokyklos vadovas laikėsi panašios pozicijos „*labai priklauso nuo to, ką mes vadiname „poreikiu“*“. Pagal idėją mūsų strateginiame plane „*poreikis*“ yra numatytas kaip strateginė priemonė ir toje priemonėje jau yra apibrėžta, kokie tobulinimosi dalykai mums yra reikalingi“. Visgi X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) akcentavo, kad net ir nuolat tiriant mokyklos pedagogų bendrą kvalifikacijos tobulinimo poreikį yra ne visuomet atliepami individualūs kvalifikacijos tobulinimo lūkesčiai: „*pedagogui labiau pasiseka, jeigu jo kvalifikacijos tobulinimo poreikis sutampa su mokyklos bendromis kryptimis. Priešingu atveju, yra ieškoma **pedagogų motyvavimo būdų***“. Pagrindinės motyvavimo priemonės, kurias nurodė pastarasis X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) yra pokalbis su pedagogais. Kaip teigia šis ekspertas (E3), „*jeigu išvelgiama konkreti nauda mokyklai dėl jos strateginių tikslų įgyvendinimo, visada yra kalbama su pedagogais ir stengiamasi juos sumotyvuoti per jų **asmeninę naudą**: stengiamės parodyti, kokią konkrečią **naudą** gaus žmogus, dalyvaudamas tokioje veikloje. Pavyzdžiui, galbūt jis įgis naujausios literatūros, modernios programinės įrangos, kurią galės tiesiogiai naudoti savo darbe arba galbūt pedagogas turės padaryti sklaidą, bet už tai bus mokama*“. Giluminio interviu metu šis ekspertas (E3) tikino, kad visados būtina atrasti tam tikrus motyvacinis svetus, kurie skatina darbuotojus dalyvauti ES kvalifikacijos

tobulinimo renginiuose. Tuo tarpu, Y pagrindinės mokyklos vadovo nuomone (E4), „darbuotojus būtina motyvuoti per jų pačių darbo įsivertinimą bei asmeninių uždavinių išsikėlimą ir veikimo žingsnių tikslams pasiekti numatymą“. Tokiu būdu per užsibrėžtų tikslų pasiekimą ugdomas pedagogo kaip darbuotojo savęs motyvavimas bei vertinimas - savikritika.

Kalbant apie veiksnius, kurie rodo, jog pedagogai efektyviai pritaiko ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas žinias bei įgūdžius darbinėje veikloje, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovės (E1), X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų (E3, E4) nuomonės sutapo – vienareikšmiškai sutarta, kad svarbiausias veiksnys, matuojantis pedagogo įgytų žinių pritaikymą darbinėje veikloje yra jo **vedamos pamokos** bei **mokinių mokymosi rezultatų pokytis**. Pasak Y pagrindinės mokyklos vadovo (E4), „*svarbiausia pamokoje yra kokybės rodiklių gerėjimas, jeigu gerėja pamoka, tai vadinasi, pedagogo įgytos patirties pritaikymas vyksta. Kitas dalykas – mes turime išsiskyrę aiškius mokyklos veiklos vertinimo stebėsenos rodiklius. Jeigu tie rodikliai gerėja, vadinai pedagogų, o ir visos organizacijos veikla tampa veiksmingesnė*“. Tuo tarpu X pagrindinės mokyklos vadovas (E3), akcentavo ne tik mokinių rezultatų ar mokytojo pamokos rodiklių gerėjimą, bet teigė, jog ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytų žinių bei įgūdžių darbinėje veikloje pritaikymas matosi pagal **individualią mokytojo veiklą**. Šio eksperto (E3) teigimu, „*vertiname tokius dalykus kaip pedagogo aktyvumą, mokytojo veiksmus grįžus iš kvalifikacijos tobulinimo renginio – įgytos patirties sklaidos mastą, t.y. pedagogas surengia seminarą, pasidalina patirtimi metodinėje grupėje, parašo straipsnį vietinėje spaudoje apie naują mokymo medžiagą*“. Dar vienas nemažiau svarbus įgytų žinių įvertinimo būdas, X pagrindinės mokyklos vadovo teigimu (E3), - išorės audito vertinimo ataskaitos. Taigi apibendrinant galime teigti, jog pamokų, pedagogo veiklos stebėjimas, mokytojo pasirodymai viešojoje erdvėje su tam tikrais pranešimais, išorės audito vertinimo ataskaitos bei mokinių rezultatai yra puikūs pedagogo įgytų žinių pritaikymo darbinėje veikloje indikatoriai.

Taigi išsiaiškinus ES kvalifikacijos tobulinimo renginių atitiktį pedagogų lūkesčiams ir profesiniam tobulėjimui, svarbu ištirti, kaip X ir Y pagrindinėse mokyklose vyksta tokių projektinių veiklų valdymas, užtikrinama jų stebėseną, kokiais būdais siekiama projektinės veiklos veiksmingumo. Y pagrindinės mokyklos vadovas (E4), kalbėdamas apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų veiksmingumo siekį, pabrėžė, jog pirmiausiai būtina išsiskirti tam tikrus rodiklius, kuriais bus matuojama mokyklos veikla, o tai atlikus yra nusistatomos šių rodiklių reikšmės, t.y., kokie skaičiai rodytų, kad organizacijos veikla gerėja ar prastėja. Pasak šio

eksperto (E4), mokyklos veiklos veiksmingumo nustatymui yra naudojamos įvairios formos: „naudojame įvairius būdus – apklausas, stebėseną, šešėliavimo technikos (kolega stebi kolegą veiklą, vaikšto paskui, užsirašinėja, fiksuoja – tai gali būti kolega, mokymosi partneris, kritinis draugas). Formos pasirinkimas priklauso nuo nusimatyto rodiklio“. Tuo tarpu X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) atskleidė, jog „mokykla niekada nėra buvusi ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projekto vykdytoja. Mes visados buvome ir esame naudos gavėjai, kurie gauna įvairius seminarus, mokymus, metodinę medžiagą“, todėl kompetencijų, kaip valdyti ES žmogiškųjų išteklių projektus trūksta. Nepaisant to, šis mokyklos vadovas pabrėžė, jog „vykdant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus ypač svarbu stebėti, kad visos veiklos būtų atliktos, realizuotos laiku, pagal ataskaitas, neatsilikant nuo Socialinio fondo agentūros nustatytų terminų“. Kalbant apie grėsmes, su kuriomis susiduria, šios 2 mokyklos bandydamos veiksmingai panaudoti ES paramą, abiejų mokyklų vadovai (E3, E4) paminėjo skirtingus šios problemos aspektus ir neneigė fakto, jog kalbant apie ES paramos panaudojimą, mokyklos susiduria su gana plačiu grėsmių spektru. Y pagrindinės mokyklos vadovas (E4), teigė, jog paprastai „projekto parengimui, reikia didelių kompetencijų, laiko, pasišventusios komandos ir jeigu tik neužteko kompetencijų kažkurioje srityje, ypatingai finansų supratimo, veiklos gali netgi sustoti, būti netinkamai apmokamos“. Tokiu atveju, pasak šio vadovo (E4), atsiranda pedagogų nusivylimas, nes lengviausias būdas motyvuojantis daugumą pedagogų yra finansinis atlygis: „ne visada gebame pasverti, kuri veikla yra pridėdamosios vertės augintoja ir dažnai pasitaiko, kad apmokama ji yra ne taip gerai kaip veikla, kuri duoda ne tokią didelę pridėdamosią vertę“. Tuo tarpu X pagrindinės mokyklos vadovas (E3), akcentavo ne tik projektinių veiklų pridėdamosios vertės pamatavimo problemą, bet išskyrė socialinę, ekonominę, finansinę, kokybės bei technologinę grėsmes. X pagrindinės mokyklos vadovo (E3) teigimu, visų pirma, visados iškyla **socialinė grėsmė**, nes mokykla niekada nežino, kiek pedagogai norės įsitraukti į konkrečią kvalifikacijos tobulinimo veiklą, kiek jų pavyks motyvuoti. Šios mokyklos vadovo teigimu (X3) „socialinė grėsmė taip pat apima nuolatinę darbuotojų kaitą. Dažniausiai ES projektai yra tęstiniai, trunka metus, dvejus, tačiau labai dažnai pasitaiko, kad dėl įvairių priežasčių išėję iš darbo, pedagogai palieka sukurta pusę modelio“. Kita įvardinta grėsmės rūšis - **ekonominė rizika** arba paslaugų, prekių kainų pakilimas. X pagrindinės mokyklos (E3) vadovo teigimu „pavyzdžiui, dažnai parašome projektą vienokia kaina, o projektas būna patvirtintas jau esant kitokioms kainoms. Tokiu atveju turime siaurinti savo paslaugų aprėptį, mažinti dalyvių skaičių“.

Dar viena grėsmė rūšis išsikristalizavusi giluminio interviu metu - **finansinė rizika**. Kaip teigia X pagrindinės mokyklos vadovas (E3), „*tai labai panašu į ekonominę grėsmę. Pavyzdžiui, projektas suplanuojamas tam tikrais kaštais, kurie ženkliai skiriasi nuo realiai gautos pinigų sumos – gaunama tik 80% planuoto biudžeto*“. Šis mokyklos vadovas pripažino, kad tokios situacijos skatina mąstyti, kur mokykla privalo taupyti, ką daryti paprasčiau – **žemesne kokybe**. Tokiu būdu atsiranda **kokybės rizika**: „*ypač rizikuojama perkant paslaugą – mokymus per viešuosius pirkimus*“. Svarbu pažymėti, kad tokią pačią **kokybės riziką** kaip vieną iš didžiausių grėsmių įvardijo ir Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro ekspertai. Taip pat būtina išskirti **technologinę riziką**, kuri apima technikos klaidas ir yra būdinga nuotoliniams kvalifikacijos tobulinimo kursams, kai nesuveikia technika ar nuotoliniai mokymo centrai.

Kalbant apie ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų valdymą, ypatingai svarbu išsiaiškinti, kaip mokyklos vykdo jau pasibaigusią tokios projektinės veiklos rezultatų vertinimą. Abu X ir Y pagrindinių mokyklų vadovai (E3, E4) pripažino, kad projektinės veiklos rezultatų vertinimas – neatsiejama ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų dalis. Y pagrindinės mokyklos vadovo (E4) teigimu „*vienareikšmiškai, nuolatos stebima, ar tęsiama ta projektinė veikla pasibaigus projektui, kuri buvo pradėta vykdyti projekto metu. Mokyklos įsipareigoja tai daryti dar 5 metus projektui jau pasibaigus, teikiamos ataskaitos*“. Taigi giluminio interviu metu paaiškėjo, jog kiekviena projektinė veikla privalo turėti tęstinumą arba sukurtą produktą, pavyzdžiui: metodinę medžiagą, naują programą. X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) teigė, jog tokių projektų vertinimas labai priklauso nuo projekto pobūdžio: „*įvykdę specialiųjų poreikių ugdymo mokinių projektą stebėjome, kiek vaikų toliau tęsė mokslą, ar jie neiškrito iš ugdymo sistemas*“. Kita vertus, ES projektinės veiklos vertinimas yra gana glaudžiai susijęs su šios veiklos sklaida, kadangi pagal daugumos projektų sąlygas pagrindinio ugdymo mokyklos įsipareigoja tęsti projekto metu pradėtas veiklas dar keletą metų po projekto pabaigos. Į klausimą, kaip mokykloje užtikrinama kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties klaida, abiejų pagrindinių mokyklų vadovai atsakydami išskyrė skirtingus patirtinės sklaidos momentus. Visgi paaiškėjo, kad vadybine prasme griežtos kontrolės šiuo klausimu mokyklose nėra. Y pagrindinės mokyklos vadovas (E4) teigė, jog gerosios patirties sklaida organizacijoje vyksta įvairiais būdais, o koks būdas yra geriausias – pasirenka pats pedagogas: „*prieš rašydamas prašymą išleisti į atitinkamą kvalifikacijos tobulinimo renginį, pedagogas jau turi nurodyti, kaip dalinsis įgyta patirtimi. Kitas svarbus momentas, kurio mes*

*ypač siekiame, kad mūsų darbuotojai įgytas patirtis dalintųsi su kitomis organizacijomis“.* Tuo tarpu X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) teigė, kad ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektuose dalyvavusiųjų patirties sklaida dažnai vykdoma mokytojų tarybos posėdžių metu, t.y., į kiekvieno tokio posėdžio darbotvarkę yra įtraukiamas įgytos patirties pasidalinimo momentas. Tokia sklaida, pasak šios mokyklos vadovo (E3), taip pat įmanoma per pedagogų pristatymus metodinėse grupėse ar jų vedamas atviras pamokas. Kitas būdas skleisti įgytą patirtį yra *„per atliekamus namų darbus, kurie yra užduodami nuo vieno kvalifikacijos tobulinimo etapo iki kito, nes dažnai pasitaiko, kad ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų metu yra užduodami namų darbai ir jų neįmanoma atlikti be komandos, todėl grįžęs į mokyklą pedagogas turi suburti, motyvuoti mini grupę kitų pedagogų, supažindinti juos su užduotimi ir taip palaipsniui įtraukiama visa pedagogų bendruomenė“.* Taigi įgytos patirties pasidalinimo būdų yra gana įvairių ir pedagogai gali savarankiškai pasirinkti jiems priimtinausią. Abi pagrindinės mokyklos neturi griežtai įteisintų įgytos patirties sklaidos reglamentų, tačiau tam tikri pedagogų bei administracijos susitarimai visgi užtikrina patirtinio mokymosi sklaidą mokyklose.

Giluminio interviu metu taip pat domėtasi, kokias galimybes, X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų nuomone, ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms. Atsakydami į šį klausimą, abiejų mokyklų vadovai akcentavo didelį teigiamą ES paramos poveikį bendrojo ugdymo mokykloms. Y pagrindinės mokyklos vadovo (E4) teigimu, ES parama padeda *„realizuoti strateginius mokyklos planus, įgyvendinti uždavinius, turėti labiausiai kvalifikuotus įvairių sričių specialistus“.* Tuo tarpu X pagrindinės mokyklos vadovas (E3) išvelgė ES paramos teikiamas galimybes ne tik per mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą. X pagrindinės mokyklos vadovo (E3) nuomone, ES parama atveria dideles galimybes *„mokyklos veiklos tobulinimo standartų pasiekime, modelių sukūrimė, išbandyme, diegime, įvertinime, įsivertinimo dimensijoje“.* Kitos šio vadovo (E3) įvardintos galimybės apima: metodikos sklaidą, metodinių priemonių gavimą, mokytojų sociokultūrinių programų mainus, tėvų, mokytojų, vaikų kompetencijų tobulinimą, bendradarbiavimo plėtrą mokyklai - miesto, šalies, tarptautiniu lygmeniu bei mokytojų perkvalifikavimą. Svarbu pažymėti, kad visos ES paramos teikiamos galimybės, kurios pasiekia mokyklas būtent per ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus turi tiesioginę įtaką mokyklos veiklos kokybės pokyčiams. Nors konkrečią naudą dažnai patiria pedagogas arba mokykla, kaip organizacija, tačiau teigiami organizaciniai pokyčiai jaučiami ir mokiniams bei jų tėvams. Taigi tikrieji ES paramos gavėjai yra tėvai bei vaikai. Y pagrindinės mokyklos vadovo (E4) teigimu,



mokykla ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą patiria tik tuomet, *„jeigu pati labai gerai ištiria savo organizacijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir jeigu išsiaiškina mokymų organizatorių galimybes, jų kompetencijų lygį“*.

Kalbant apie tobulintinas pagrindinių ugdymo mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptis, abiejų X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų (E3, E4), buvo prašyta pateikti rekomendacijas dėl aktyvesnio jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų pedagoginio darbo stažo, įsitraukimo į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas. Abu ekspertai akcentavo gana skirtingus šios situacijos akcentus. Pasak X pagrindinės mokyklos vadovo (E3), *„ypač svarbu išsiaiškinti, kodėl būtent jauni žmonės yra kritiškiausi tokių veiklų atžvilgiu, kas jų netenkina kvalifikacijos tobulinimo veiklose, gal tai jiems jau yra žinoma bei girdėta universitetuose, o gal tai šeimininės aplinkybės: pavyzdžiui, maži vaikai, jaunos šeimos, nėra galimybių išvažiuoti į tokias veiklas“*. Kita susidariusios situacijos sprendimo alternatyva, kurią nurodė X pagrindinės mokyklos vadovas (E3), individualus jaunų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių ištyrimas, jų pačių vykdomos veiklos aptarimas bei motyvacijos skatinimas. Tuo tarpu Y pagrindinės mokyklos vadovas (E4), pritarė, jog būtina tirti kvalifikacijos tobulinimo poreikį pagal amžiaus grupes, bet taip pat teigė, jog susidariusią situaciją didžiaja dalimi lemia kitoks jaunų žmonių mąstymas: *„jauni specialistai neturi sovietinio suvokimo daryti viską „dėl pluso“*. *Jauni specialistai galbūt nėra įgiję savo kolegų patirties, nelabai nori užsiimti tokiais dalykais - juos domina tik įdomūs, interaktyvūs, į rezultatą vedantys mokymai“*.

Kalbant apie ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumus – jų buvo išvelgta gana nemažai. Abiejų pagrindinių mokyklų vadovai (E3, E4) sutartinai paminėjo *„aplinkos pakeitimą pedagogams, kurio metu jiems nereikia rūpintis finansiniais dalykais“*. X pagrindinės mokyklos vadovo teigimu (E3), tokių kvalifikacijos tobulinimo veiklų metu *„yra gaunama daug informatyvios padalomosios medžiagos, susipažįstama su įvairiais požiūriais, pasidalinama užsienio patirtimi, sudaromos sąlygos bendrauti ir bendradarbiauti, gauti informaciją iš kitų institucijų, kolegų“*.

Įvardijant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų trūkumus, X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų požiūriai išsiskyrė. X pagrindinės mokyklos vadovo teigimu, seminarų programos dažnai būna apgaulingos: *„seminaro programa gali atrodyti patraukli, o nuvykus visgi pamatoma, kad seminario kokybė neatspindi programos – kvalifikacijos tobulinimo renginio medžiaga remiasi jau seniai žinomomis tiesomis, o taip pat pasitaiko, kad seminaro metu*

lektoriai dirba nepatraukliai, negeba sudominti klausytojų, neatlieka savo darbo iki galo“. Kita aktuali, X pagrindinės mokyklos vadovo (E3) įvardinta problema - besidubliuojantys seminarai, vienu metu visoje šalyje pasitaikantys 2-3 vienodos tematikos kvalifikacijos tobulinimo renginiai. Tokie besidubliuojantys seminarai, pasak šios mokyklos vadovo (E3), mokyklai sudaro kritišką situaciją dėl pamokų pavadavimo: „mokytojai nori išvažiuoti, norėtusi juos išleisti, bet kita vertus, tokiu būdu nebetenkiname vaikų mokymosi poreikių, negarantuojame ugdymosi, ir negalime garantuoti pamokų vadavimo, nes pakaitinių mokytojų neturime“. Tuo tarpu, Y pagrindinės mokyklos vadovas kaip pagrindinį ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų trūkumą akcentavo per mažą dėmesio skyrimą pridėtinės vertės gavimo tyrimui: „dažniausiai yra aiškiai numatomi finansiniai dalykai. Deja, pridėtinė vertė yra visai nemodeliuojama, visiškai nenumatoma, kokia bus tokios vertės stebėseną, rodikliai“.

Apibendrinant galime teigti, kad atlikus Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų interviu turinio analizę, išaiškėjo ne tik ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso gerosios patirties atvejai, bet ir tam tikros šio proceso tobulinimo galimybės. Duomenys pavaizduoti 3.16 lentelėje:

3.16 lentelė

**Bendras ES kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas pagal Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų interviu**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai
ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso geroji patirtis	Pozityvūs, dalyvavimą ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvavimą projektinėje veikloje renkasi tuomet, jei ši tiesiogiai siejasi su organizacijos strategija ir yra palanki siekiant strategijoje numatytų uždavinių išpildymo.</li> </ul>
	Kvalifikacijos tobulinimo poreikio tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mokykloje toks poreikis yra apibrėžtas kaip strateginė priemonė ir šioje priemonėje jau yra nustatyta, kokie tobulinimosi dalykai mokyklai yra reikalingi;</li> <li>Kvalifikacijos tobulinimo poreikis atsiranda iš strateginio ir veiklos planų, iš krypčių, kurių link einama.</li> </ul>
	Pedagogų motyvavimo priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administracija taiko pokalbio metodą, stengiasi motyvuoti mokytojus per jų asmeninę naudą;</li> <li>Administracija motyvuoja mokytojus per jų pačių darbo įsivertinimą bei asmeninių uždavinių išsikėlimą, veikimo žingsnių tikslams pasiekti numatymą.</li> </ul>
ES lėšomis remiamo žmogiškųjų išteklių	Kryptingas ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Išsiskiriami tam tikri rodikliai, kuriais bus matuojama mokyklos veikla.</li> </ul>
	Negatyvūs, dalyvavimą ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materialinės naudos siekis, neatsižvelgiant į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius.</li> </ul>

<b>tobulinimo proceso tobulintinos sritys</b>	<b>Nekompetingas ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mokykla niekada nėra buvusi ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projekto vykdytoja, todėl kompetencijų, kaip valdyti ES žmogiškųjų išteklių projektus trūksta.</i></li> </ul>
	<b>Nereglamentuota įgytos patirties sklaida mokykloje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mokyklose nėra griežtai įteisintų įgytos patirties sklaidos reglamentų.</i></li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Panevėžio miesto X ir Y pagrindinių mokyklų vadovų interviu duomenimis

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesas Panevėžio miesto X ir Y pagrindinėse mokyklose gali būti vertinamas iš dviejų perspektyvų – įžvelgiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso gerąsias patirtis ir tobulintinas šio proceso sritys. Atsižvelgiant į išskirtus žmogiškųjų išteklių gerinimo proceso trūkumus, toliau darbe pateikiamas šio proceso tobulinimo kryptingumas.

## IŠVADOS

Išanalizavus viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumo koncepciją, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados**:

- Vienareikšmiškai apibrėžti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos *veiksmingumą* yra pakankamai sudėtinga, nes mokslinėje lietuvių literatūroje siekiant identifikuoti ir aprašyti *veiksmingumą* lemiančius veiksnius, neretai susiduriama su sąvokų *efektyvumas* bei *veiksmingumas* tapatumo aiškinimo problema. *Veiksmingumo* sampratos aiškinimo problemą labiausiai lemia terminų *efficiency* ir *effectiveness* vertimas iš anglų kalbos – abiem terminams priskiriama vienoda reikšmė *veiksmingumas*, *efektyvumas*. Dėl šios priežasties, dauguma *efektyvumui* priskiriamų komponentų iš tiesų gali būti vartojami *veiksmingumui* apibrėžti.
- Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog sėkminga viešojo sektoriaus organizacijų projektinė veikla dažnai įvardijama kaip viena iš veiksmingos organizacijos veiklos prielaidų. Rezultatyvios projektinės veiklos siekyje, viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama integruoti organizacijos strategiją į projektų valdymą, skirti didesnę dėmesį jų kontrolei kiekviename projekto vykdymo etape. Nepaisant šių rekomendacijų, skirtingi autoriai akcentuoja vis kitokius efektyvaus projekto rodiklius, didžiausią dėmesį skirdami žmogiškiesiems ištekliams, nuo kurių priklauso dauguma esminių vykdomos projektinės veiklos rodiklių.
- Kokybinės žmogiškųjų išteklių savybės (*kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas*, *adaptyvumas*, *kūrybinės veiklos*, *naujų idėjų generavimas ir žinių kūrimas*) ne tik išskiria žmogiškąjį veiksnių iš kitų organizacijos valdomų išteklių, bet ir yra vienas esminių veiksnių, lemiančių veiksmingą organizacijos veiklą ir jos konkurencingumą rinkoje. Siekiant tinkamai pasinaudoti žmogiškuoju kapitalu, būtina gebėti jį tikslingai valdyti bei nuolat tobulinti.
- LR įstatyminėje bazėje pedagogų kvalifikacijos tobulinimas - formalizuotas procesas ir yra pripažįstamas kaip vienas pagrindinių veiksnių mokinių ugdymo kokybei užtikrinti. Dėl formalumo aspekto jis įgyja teisę būti įvertintas. Kol kas Lietuvoje pedagogų

kvalifikacijos tobulinimas yra grindžiamas tik pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaita, kas nesuteikia pagrindo visapusiškai įvertinti pedagogų profesinį tobulėjimą.

Anketinė pedagogų apklausa bei ekspertų nuomonių tyrimas, leido suformuluoti tokias **praktines tyrimo išvadas:**

- Daugumos anketinės apklausos dalyvių – pedagogų nuomone, ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos yra naudingos dėl visapusiško asmenybės tobulinimo, idėjų sklaidos organizacijoje, darbuotojų motyvacijos skatinimo, finansinės paramos organizacijai, teikiamų galimybių mokiniams. Iš trūkumų, kuriuos įvardijo pavieniai pedagogai, pažymėtini: lektorių kompetencijų, praktinių metodų, renginių tematikos įvairovės stoka, darbdavių pasipriešinimas, netikslingas lėšų panaudojimas bei per ilga kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė.
- Analizuojant anketinės pedagogų apklausos nuomonės rezultatus ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumo kontekste, buvo pastebėta, jog mažiausią žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą individualiu bei organizaciniu lygmeniu, įskaitant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklą kokybės vertinimą, atitiktį profesiniam tobulėjimui bei darbo efektyvumui, išvelgia jauni švietimo sistemos specialistai - pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai. Ši tikslinė pedagogų grupė nepalankiausiai įvertino visus ES kvalifikacijos tobulinimo aspektus kaip mažiausiai turinčius įtakos ne tik jų profesinėms kompetencijoms, bet ir apskritai bendrai organizacijos, šiuo atveju, mokyklos veiklos kokybei.
- Ekspertų nuomonių analizė leido nustatyti tobulintinas Panevėžio miesto tirtų bendrojo ugdymo mokyklų žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kryptis. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad ne visada mokyklos atsižvelgia į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį prieš renkantis, kokiose ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose ar projektuose dalyvauti. Dažnai mokyklos yra labiau suinteresuotos finansine nauda mokyklai nei darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikiu.

- Nustatyta, jog tirtose Panevėžio miesto bendrojo ugdymo mokyklose, nėra aiškiai reglamentuotos, dalyvavusiųjų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, gerosios patirties sklaidos organizacijoje.
- Ekspertų nuomonių analizė atskleidė, jog Panevėžio miesto pedagogų švietimo centre nėra oficialiai įteisintų, vykdytų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų vertinimo - dažnai apsiribojama tik žodiniu ES kvalifikacijos tobulinimo projektų vertinimu, ypač tuomet, kai projekto sąlygos nenumato nepriklausomų stebėtojų vertinimo galimybes.
- Paaiškėjo, jog neigiamam jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų pedagoginį darbo stažą ir pedagogo kvalifikaciją, požiūriui ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų atžvilgiu, įtakos galėjo turėti – įvedamas kvalifikacijos tobulinimo veiklos dalyvių amžiaus cenzas, kai dalyvauti mokymuose galimybę turi ne jaunesni nei nustatyto amžiaus pedagogai.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis kompleksinio kiekybinio-kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, **Panevėžio ir kitų miestų pagrindinėms bendrojo ugdymo mokykloms** galima rekomenduoti:

- Tiriant bendrą kvalifikacijos tobulinimo poreikį mokyklose bei prieš renkant, kokiose ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti, būtina ypatingai atsižvelgti į jaunų specialistų, turinčių iki 10 metų pedagoginį darbo stažą bei pedagogo kvalifikacinę kategoriją, tobulinimosi poreikį, motyvuojant juos bei sudarant sąlygas šios tikslinės grupės pedagogams labiau įsitraukti į ES kvalifikacijos tobulinimosi veiklas.
- Renkantis dalyvavimą ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokyklos turėtų labiau atsižvelgti į organizacijos strategiją siekiant joje numatytų uždavinių įgyvendinimo bei ištirtą bendrą pedagogų tobulinimosi poreikį, o ne į materialinės naudos siekiamybę.
- Siekiant geresnės ugdymo kokybės, nuolatinio naujų idėjų generavimo bei jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų darbo stažo ir pedagogo kvalifikacinę kategoriją, aktyvesnio dalyvavimo ES kvalifikacijos tobulinimo ir įvairiose projektinėse veiklose, šiose pagrindinėse mokyklose taikyti mokytojų reitingavimo sistemą, kai mokytojo aktyvumas darbinėje veikloje ir jo pasiekti rezultatai turi įtakos jo kitų metų darbo krūviui ir užmokesčiui.
- Siekiant pedagogų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, aktyvesnės įgytų žinių sklaidos, įteisinti įgytos gerosios patirties sklaidą organizacijoje.

### **Panevėžio miesto pedagogų švietimo centrui:**

- Norint gerinti Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro veiklą, būtina reglamentuoti vykdytų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų vertinimą, neapsiriboti tik žodiniu tokių projektų vertinimu.
- Siekiant suponuoti palankų pedagogų požiūrį į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei sudaryti vienodas galimybes visiems pedagogams plėsti reikalingas darbu kompetencijas dalyvaujant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, projektų rengimo metu netaikyti dalyviams amžiaus cenzo.
- Inicijuoti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties sklaidą miesto mastu.

**LR Švietimo ir Mokslo Ministerijai būtų galima rekomenduoti:**

- Sudaryti sąlygas bendrojo ugdymo mokykloms dalyvauti ne tik nacionalinio, bet ir konkursinio lygmens projektuose, kai pačios mokyklos siekia laimėti ES dotacijas vietos poreikiams atliepti ir savo veiklai gerinti;
- Įpareigoti miestų savivaldybes, pedagogų kvalifikacijos centrus tirti bendrą šalies pedagogų kvalifikacijos poreikį, nes pasak, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos, šalies nacionaliniai projektų prioritetai dažnai neatitinka pedagogų kvalifikacijos tobulinimo(si) poreikių.



## MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5 (24), p. 1-9.
2. Adamonytė, I., Vaičiukynas, V. ir Gudas, M. (2008). *Projektų valdymas ir vandens politika*. Kaunas: Ardiva.
3. Afonso, A., Schuknecht, L., Tanzi, V. (2006). *Public Sector Efficiency. Evidence for New EU Member States and Emerging Markets*. Working Paper Series. European Central Bank.
4. Angelopoulos, A., Philippopoulos, A., Tsionas, E. Does Public Sector Efficiency Matter? Revisiting the Relation Between Fiscal Size and Economic Growth in a World Sample. [Internete]. [žiūrėta 2013-09-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.gla.ac.uk/media/media\\_43670\\_en.pdf](http://www.gla.ac.uk/media/media_43670_en.pdf)>.
5. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, 52, p.14-22.
6. Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. *Socialiniai mokslai*, 4 (25), p. 95-100.
7. Bersėnaitė, J., Šiožinytė, I. (2011). Projektų valdymo vertinimas: ekspertų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (23), p. 30–41.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
9. Blair, M. (2011). Shaping Our Message with the Project Management Triangle. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-14]. Prieiga per internetą: <[http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/126255-shaping-our-message-with-the-project-management-triangle/#imgn\\_3](http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/126255-shaping-our-message-with-the-project-management-triangle/#imgn_3)>.
10. Boyle, R. Public Sector Trends. [Internete]. [žiūrėta 2013-08-14]. Prieiga per internetą: <[http://www.ipa.ie/pdf/PublicSectorTrendsReport\\_2012.pdf](http://www.ipa.ie/pdf/PublicSectorTrendsReport_2012.pdf)>.
11. Buškevičiūtė J., Raipa A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), p. 17-26.
12. Butkevičienė, E. (2010). Apklausų duomenų analizė. [Internete]. [žiūrėta 2014-02-28]. Prieiga per internetą: <[http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras\\_20110129/Apklausu\\_duomenu\\_analize\\_20111111.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf)>.
13. Būda, V., Chmieliauskas, A. (2006). *Projektų valdymas*. Kaunas : Technologija
14. Caronkienė, L. (2011). Mokymosi visą gyvenimą Europoje link: ES parama žmoniškųjų išteklių tobulinimui. *Europos integracijos studijos : jaunųjų mokslininkų darbai*, 2, p. 20-24.

15. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, p.51-65.
16. Čiutienė, R., Meilienė, E., Šimkūnaitė, I. (2009). Žmogiškasis veiksnyss siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p.1054-1059.
17. Čiužas, R. (2013). Mokytojo kompetencijų nuolatinė kaita. [Internete]. [žiūrėta 20014-02-03]. Prieiga per internetą:<[file:///C:/Users/Dainius/Downloads/renaldas\\_%C4%8Ciu%C5%BEas\\_ap%C5%BEvalga%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dainius/Downloads/renaldas_%C4%8Ciu%C5%BEas_ap%C5%BEvalga%20(1).pdf)>.
18. Dačiulytė, R. (2011). Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (4), p. 633–641.
19. Dačiulytė, R., Dromantienė, L., Indrašienė, V., Merfeldaitė, O., Nefas, S., Penkauskienė, D., Prakapas, R., Railienė, A. (2012). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis. [Internete]. [žiūrėta 2014-01-10]. Prieiga per internetą:<[http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf)>.
20. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 25-32.
21. Ekonomikos terminų žodynas. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-13]. Prieiga per internetą:<<http://www.ekonomika.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/efektyvumas>>.
22. ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita. 2011. [Internete]. [žiūrėta 2014-03-02]. Prieiga per internetą:<[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2010MVP/ESF\\_mokymu\\_galutine\\_vertinimo\\_ataskaita\\_2011-05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010MVP/ESF_mokymu_galutine_vertinimo_ataskaita_2011-05.pdf)>.
23. Finansų Ministerija. (2007). ES programų Lietuvoje vertinimo gairės. [Internete]. [žiūrėta 2003-11-02]. Prieiga per internetą:<[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Atnaujintos\\_vertinimo\\_gaires.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Atnaujintos_vertinimo_gaires.pdf)>.
24. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. *Pedagogika*, 69, p. 48-58.
25. Garalis, A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, 3, p. 18-28.
26. Gedvilienė, G., Laužackas, R., Tūtlys, V. (2010). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. [Internete]. [žiūrėta 20014-01-28]. Prieiga per internetą:<[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:B.03~2010~ISBN\\_978-9955-12-569-3/DS.013.0.01.ESSPG](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:B.03~2010~ISBN_978-9955-12-569-3/DS.013.0.01.ESSPG)>.

27. Guskey, T., R. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
28. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), p. 31–58.
29. Joy\_Matthews, J., Meggison, D., Surtees, M. (2004). *Human Resource Development*. Biddles Limited, King's Lynn, Norfolk.
30. Juknevičienė, V. (2006) Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 96-102.
31. Karčiauskas, M. (2006). Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje. *Lietuvos žemės ūkio universitetas*. p.1-4.
32. Kenneth, H., R. (2005). *Project Quality Management: Why, What and How?*Ross Publishing Inc.
33. Krušinskas, R., Čiutienė, R., Meilienė, E., Stankevičius, V. (2012). *Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo*. Kaunas: Technologija.
34. Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2011). The Model of Human Resource Development System's Evaluation. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 25, p. 46-50.
35. Lane, J., E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požiūriai*. Vilnius: margi raštai.
36. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2011). ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimas Lietuvoje. [Internete]. [žiūrėta 2013-09-30]. Prieiga per internetą:<<http://files.lrinka.lt/analiniai%20darbai/ES%20lesos.pdf>>.
37. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 38-1804.
38. Lileikienė, T., Milašiūnaitė, V., Kavaliauskaitė, E. (2010). Pedagoginių kompetencijų plėtra bendrojo lavinimo mokyklose. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė*, 1, p. 1-8.
39. Lobanova, L. (2008). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1, p. 37-45.
40. Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011). Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (2), p. 459–472.
41. Makštutis, A. (2008). *Vadybos šiuolaikinės tendencijos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
42. Mihaiu, D., M., Opreana, A., Cristescu, M., P. (2010). Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, p. 132-147.

43. Mikulis, J. (2008). Veiklos efektyvumas viešajame sektoriuje: gerinimo galimybės ir priemonės. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-13]. Prieiga per internetą:<[file:///C:/Users/Dainius/Downloads/Veiklos\\_efektyvumas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dainius/Downloads/Veiklos_efektyvumas%20(1).pdf)>.
44. Mikulskienė, B. (2011). Viešasis sektorius XXI amžiuje. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-13]. Prieiga per internetą:<[http://www.vkontrolė.lt/aktualiju\\_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf](http://www.vkontrolė.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf)>.
45. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 12-511.
46. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 62-3152.
47. Piliponis, A. (2007). Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-13]. Prieiga per internetą:<<http://www.isokonferencija.lt/2007/piliponis.pdf>>.
48. Puškorius, S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. *Viešojo politika ir administravimas*, 3, p. 31-38.
49. Puškorius, S., Raipa, A. (2002) Viešojo sektoriaus veiklos teoriniai modernizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2, p. 9-17.
50. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešojo politika ir administravimas*, 20, p. 24-31.
51. Raipa, A. (2000). *Viešojo administravimo efektyvumo teoriniai aspektai*. Kaunas: Technologija.
52. Raipa, A. (2001). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
53. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Kaunas: Akademija.
54. Rimkuvienė, D., Laurinavičienė, N., Laurinavičius, J. (2010). ES šalių žemės ūkio efektyvumo įvertinimas. *Socialiniai mokslai*, 87 (40), p. 81-89.
55. Rudaitienė, S. (2011). Žmogiškieji išteklių: kvalifikacijos kėlimo teoriniai aspektai. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 2 (3), p. 132-135.
56. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba*, 1 (17), p. 143-153.
57. Sánchez, A., M., Bermejo, L., R. Public Sector Performance and Efficiency in Europe: the Role of Public R&D. [Internete]. [žiūrėta 2013-08-28]. Prieiga per internetą:<[http://www.servppin.com/pdfs/Maroto\\_y\\_Rubalcaba\\_2007.pdf](http://www.servppin.com/pdfs/Maroto_y_Rubalcaba_2007.pdf)>.
58. Simon H. (2003). *Administracinė elgsena*. Vilnius: Knygiai.
59. Sližytė, A. (2009). *Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.

60. Stulgienė, A. (2011). Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 16, p.935-941.
61. Šalčius, A., ir Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas Kauno Humanitarinis fakultetas.
62. Šnapstienė, R. (2011). Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas: sisteminis požiūris. [Internete]. [žiūrėta 2013-10-13]. Prieiga per internetą:<<http://vadybospraktika-mokslas.mruni.eu/wp-content/uploads/2011/01/Snapstiene.ppt>>.
63. Tubutienė, V. (2013). *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos (197-207)*. Vilnius: BMK leidykla.
64. Ugdymo plėtotės centras. (2014). Pedagogo kvalifikacijos tobulinimo metinio pokalbio vykdymo metodinių rekomendacijų projektas. Viešosios konsultacijos medžiaga.
65. Ugdymo plėtotės centras. (2014). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos apskaitos rekomendacijų projektas. Viešosios konsultacijos medžiaga.
66. Ustinovičius, L., Andruškevičius, A., Kutut, V., Balsevič, R., Barvidas, A. (2005). Inžinerinių ir statybos projektavimo sprendimų verbalinė analizė. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 11 (3), p. 220-231.
67. Vienažindienė, M. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p.641-648.
68. Vysocki, R., K. (2006). *Effective Software Project Management*. Wiley Publishing Inc. Indianapolis, Indiana.
69. VŠĮ Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai. (2009). ES struktūrinės paramos vertinimo projekto rengimo ir įgyvendinimo gairės. [Internete]. [žiūrėta 2003-11-02]. Prieiga per internetą:<[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Vertinimo\\_projektu\\_valdymo\\_gaires\\_03.05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Vertinimo_projektu_valdymo_gaires_03.05.pdf)>.
70. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa 2007-2013. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 101-391
71. Werner, J., M., DeSimone, R., L. (2012). *Human Resource Development 6e*. South-Western, Cengage Learning.
72. Wholey, J., S. (2009). *Monitoring Performance in the Public Sector*. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

## PRIEDAI

1 priedas

### Kriterijai, apibrėžiantys žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos veiksmingumą, pagal nustatytas žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos vertinimo kryptis

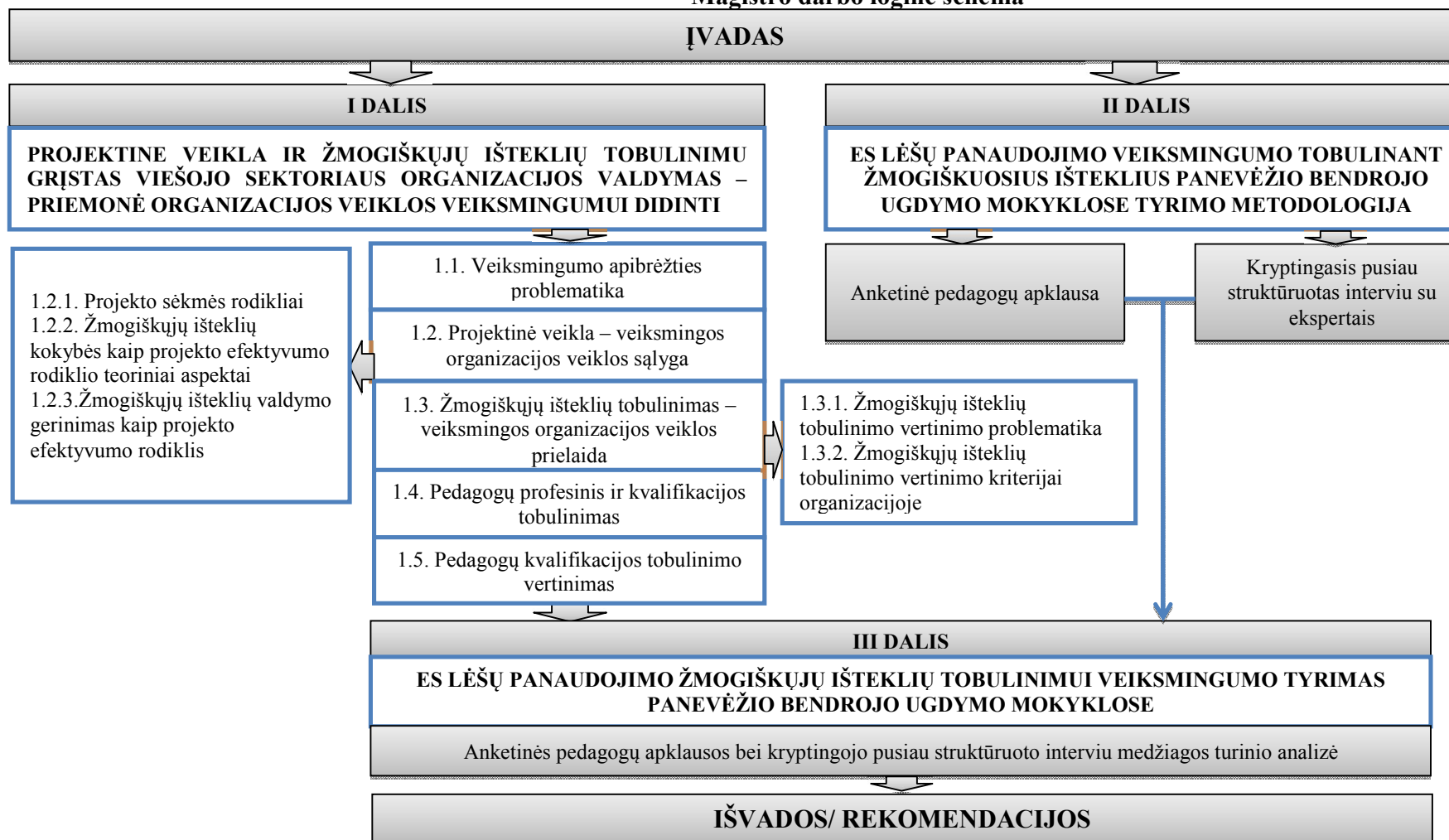
Vertinimo kryptis	Kriterijai, apibrėžiantys žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos veiksmingumą	Galimi kriterijų įvertinimo variantai	Rezultatas, kai variantas teigiamas
1. Organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mokymosi klimatas organizacijoje;</li> <li>❖ Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategijų suderinamumas;</li> <li>❖ Organizacija yra nukreipta į nuolatinių pokyčių bei mokymosi procesą;</li> <li>❖ Komandinio darbo principų taikomumas organizacijoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yra/ nėra</li> <li>❖ Yra/ nėra</li> <li>❖ Nukreipta/ nenukreipta</li> <li>❖ Taikomi/netaikomi</li> </ul>	Organizacijos požiūris į žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemą yra teigiamas.
2. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos darbuotojų požiūris į šią sistemą yra teigiamas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teigiamas/neigiamas</li> </ul>	Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos darbuotojų požiūris į šią sistemą yra teigiamas.
3. Karjeros ir ateities perspektyvų numatymas, organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Karjeros ir ateities perspektyvos numatomos organizacijoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Numatomos/ nenumatomos</li> </ul>	Karjeros ir ateities perspektyvos yra numatomos organizacijoje.
4. Mokymas, profesinis tobulinimas, darbuotojų adaptacijos tyrimas ir jų vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Naujų darbuotojų mokymas organizacijoje;</li> <li>❖ Informacijos pakankumas darbuotojams apie žmogiškųjų išteklių tobulinimo procesą organizacijoje;</li> <li>❖ Individualaus mokymosi skatinimas;</li> <li>❖ Darbuotojų asmeninių ir organizacijos poreikių suderinamumas;</li> <li>❖ Nuolatinis profesinis tobulėjimas organizacijoje;</li> <li>❖ Adaptacijos sistemos taikomumas organizacijoje;</li> <li>❖ Žmogiškųjų išteklių tobulinimo proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yra/ nėra</li> <li>❖ Yra/ nėra</li> <li>❖ Skatinamas/ neskatinamas</li> <li>❖ Derinami/ nederinami</li> <li>❖ Skatinamas/ neskatinamas</li> <li>❖ Yra/ nėra</li> <li>❖ Yra/ nėra</li> </ul>	Mokymas, profesinis tobulinimas, darbuotojų adaptacijos tyrimas ir jų vertinimas yra taikomi organizacijoje.

	vertinimas ir skatinimas.		
5. Tobulinimosi poreikių nustatymas ir darbuotojų apdovanojimas, paskatinimas už rezultatus	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Darbuotojų darbo įvertinimas organizacijoje;</li> <li>❖ Apmokėjimas už rezultatus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yra/ nėra</li>   <li>❖ Yra/ nėra</li> </ul>	Darbuotojų tobulinimosi poreikiai tinkamai nustatyti, atlyginama už rezultatus.

Šaltinis: V. Kumpikaitė, A. Sakalas (2011, p.49)

Taigi kaip matyti iš pateiktos iliustracijos, *žmogiškųjų išteklių tobulinimo vertinimo procesas* neįmanomas be veiksmingumo kriterijų, rodiklių nustatymo, kurie padeda identifikuoti stipriąsias bei silpnąsias darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo vietas. Kitaip tariant, veiksmingumo kriterijai – tai iš anksto numatytos dimensijos, pagal kurias nustatomas tobulinimosi veiklos rezultatyvumas. Vertinimo kriterijų identifikavimas leidžia gauti validžius, įrodymais pagrįstus rezultatus, nustatyti žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiksmingumą organizacijoje ir atsižvelgiant į rezultatus nustatyti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo gaires ateityje efektyviai siekiant organizacijos tikslų.

## Magistro darbo loginė schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės



**Anketinės pedagogų apklausos klausimynas**  
Gerbiamas pedagoge!

Mokymosi visą gyvenimą programos kontekste, vis dažniau diskutuojama apie tikslingą, nenutrūkstamą bei sistemingą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą. Šios anketinės apklausos rezultatai bus ypač naudingi, siekiant iširti, kaip nuolatinis bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų kvalifikacijos tobulinimas iš ES lėšų prisideda prie jų pačių profesinės veiklos efektyvumo bei organizacijos, šiuo atveju mokyklos, veiklos veiksmingumo.

<b>BENDRA INFORMACIJA APIE RESPONDENTĄ</b>					
1. Jūsų pedagoginio darbo stažas metais (įrašykite).....					
	<b>Pedagogas</b>	<b>Vyresnysis pedagogas</b>	<b>Pedagogas metodininkas</b>	<b>Pedagogas ekspertas</b>	
2. Jūsų turima pedagoginė kvalifikacinė kategorija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Kokiuose ESF finansuojamuose projektuose esate dalyvavę ar dalyvaujate dabar? (galite pažymėti daugiau nei vieną atsakymą)	<input type="checkbox"/> Mokymosi krypties galimybių didinimas 14-19 metų mokiniais , II etapas: gilesnis mokymosi diferencijavimas ir individualizavimas, siekiant ugdymo kokybės, reikalingos šiuolaikiniam darbo pasauliui ; <input type="checkbox"/> Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme; <input type="checkbox"/> Savivaldaus mokymosi organizavimo modelio (SMOM), kaip netradicinės ugdymo(si) formos, taikant į inovatyvius sprendimus orientuotą ugdymą, įgyvendinimas Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose; <input type="checkbox"/> SMPF kvalifikacijos tobulinimo veiklos mokytojams (Erasmus+:Comenius); <input type="checkbox"/> SMPF dvišalių, daugiašalių mokyklų partnerystės projektai; <input type="checkbox"/> Švietimo paslaugų prieinamumo didinimas Panevėžio miesto bendrojo lavinimo mokyklų specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams; <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite pavadinimą, pavadinimus).....				
<b>I VERTINIMO LYGMUO – KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO RENGINIŲ, FINANSUOJAMŲ ES LĖŠOMIS, KOKYBĖS ATITIKTIS PEDAGOGŲ LŪKESČIAMS</b>					
	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
4. Mane dažniausiai tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mane dažniausiai tenkina kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II VERTINIMO LYGMUO – KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO RENGINIŲ, FINANSUOJAMŲ ES LĖŠOMIS, ATITIKTIS PEDAGOGŲ PROFESINIAM TOBULĖJIMUI</b>					
	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
6. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai įgyju naujų profesinių žinių bei įgūdžių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose dažnai tobulinu pedagogo darbui reikalingus gebėjimus bei įgūdžius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III VERTINIMO LYGMUO – ES REMIAMŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO RENGINIŲ PATIRTAS POVEIKIS PEDAGOGŲ VEIKLOS EFEKTYVUMUI</b>					
	<b>Visiškai</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Neturiu</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai</b>

	nesutinku		nuomonės		sutinku
8. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose didina mano profesinę motyvaciją, skatina mane dirbti efektyviau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios skatina mane naudoti inovatyvius mokymo metodus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios bei įgūdžiai padeda man kūrybiškai organizuoti pamokas netradicinėse erdvėse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina mane mokytis iš kolegų bei mokinių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kvalifikacijos tobulinimo veiklose įgytos žinios padeda man aktyviau bendrauti su mokinių tėvais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>IV VERTINIMO LYGMUO – ES REMIAMOS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO VEIKLOS ATITIKTIS STRATEGINIAMS ORGANIZACIJOS TIKSLAMS</b>					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
13. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina kolegialų mokymąsi (mokymasis stebint vieniems kitus ir aptariant sėkmes bei nesėkmes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina bendruomeniškumo jausmą (jaučiama organizacijos narių vienybė, pagalba kitiems).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atviresnį ir aktyvesnį dialogą su mokiniais ir jų tėvais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose prisideda prie geresnių mokinių mokymosi rezultatų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina atvirą tarpusavio dialogą, diskutuojant ir sprendžiant problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos inicijavimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo veiklose skatina pedagogus prisidėti prie projektinės veiklos įgyvendinimo jų organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kaip apskritai vertinate ES lėšomis finansuojamų kvalifikacijos tobulinimo renginių naudą? Kokius privalumus bei trūkumus išvelgiate?.....

Dėkojame už Jūsų atsakymus!

**X ir Y pagrindinių mokyklų pedagogų dalyvautų ir dalyvaujamų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų pristatymas**

ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos pavadinimas	ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos aprašas	Pedagogų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, procentinė išraiška
<p><b>1. Mokymosi krypties galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams , II etapas: gilesnis mokymosi diferencijavimas ir individualizavimas, siekiant ugdymo kokybės, reikalingos šiuolaikiniam darbo pasauliui</b></p>	<p><b>Projekto tikslai:</b>            1. Plėtoti mokymosi kryptei pasirinkimo galimybes 14–19 metų mokiniams, individualizuojant ir diferencijuojant ugdymo turinį;            2. Didinti mokinių pasirinkimo galimybes ir ugdymo turinio patrauklumą, atsižvelgiant į šiuolaikinio darbo pasaulio poreikius;            3. Plėtoti projekto dalyvių profesines kompetencijas.  <a href="http://sprc.lt/index.php?vp1-22-smm-04-v-01-001">http://sprc.lt/index.php?vp1-22-smm-04-v-01-001</a></p>	<p align="center"><b>14,2%</b></p>
<p><b>2.Savivaldaus mokymosi organizavimo modelio (SMOM), kaip netradicinės ugdymo(si) formos, taikant į inovatyvius sprendimus orientuotą ugdymą, įgyvendinimas Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> – įdiegti savivaldaus mokymosi modelį Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose - mokymosi mokyti kompetencijos ugdymas.</p>	<p align="center"><b>12,6%</b></p>
<p><b>3.SMPF dvišalių, daugiašalių mokyklų partnerystės projektai (Erasmus+:Comenius)</b></p> <p><b>4.SMPF kvalifikacijos tobulinimo veiklos mokytojams (Erasmus+:Comenius)</b></p>	<p><b>Mokyklinio ugdymo sektoriaus Strateginės partnerystės projektų tikslas</b> – įgyvendinti europinių strateginių dokumentų, tokių kaip „Europa 2020“ bei „Švietimas ir mokymas 2020“, bendrusius prioritetus:            1.Gerinti jaunų žmonių, kuriems gresia mokyklos nebaigimas, pasiekimus;            2.Tobulinti jaunų žmonių nepakankamus bendrusius gebėjimus;            3.Stiprinti ankstyvojo vaikų ugdymo ir priežiūros kokybę;            4.Stiprinti mokytojų profesines kompetencijas, kelti jų kvalifikaciją.            Mokyklinio ugdymo sektoriaus Strateginės partnerystės projektų uždaviniai – kurti, perkelti ir įgyvendinti naujoves mokyklose, vietinės ir regioninės valdžios, mokytojų rengimo ir kitose organizacijose.  <a href="http://www.smpf.lt/lt/tikslines_grupes/iki_mokyklinis_ugdymas/mokiniai/new_folder">http://www.smpf.lt/lt/tikslines_grupes/iki_mokyklinis_ugdymas/mokiniai/new_folder</a></p>	<p align="center"><b>12,6%</b></p> <p align="center"><b>12%</b></p>
<p><b>5.Švietimo paslaugų prieinamumo didinimas Panevėžio miesto bendrojo lavinimo mokyklų specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> – padidinti švietimo paslaugų sistemos prieinamumą specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams.  <a href="http://www.esparama.lt/en/projektas?id=24316">http://www.esparama.lt/en/projektas?id=24316</a></p>	<p align="center"><b>15,8%</b></p>
<p><b>6.Ugdymo karjerai ir stebėsenos</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> – sukurti ir plėtoti nuoseklų,</p>	<p align="center"><b>23%</b></p>

<p><b>modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme</b></p>	<p>vientisą, darnią ugdymo karjerai sistemą bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme. Esama situacija švietime kelia poreikį sukurti vieningą sistemą, apimančią švietimo įstaigas, ugdymo karjerai paslaugų spektrą, užtikrinantį mokinio raidą visais jo ugdymo etapais. (<a href="http://www.esparama.lt/paraiska?id=16682&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/paraiska?id=16682&amp;pgsz=10</a>)</p> <p><b>Viena svarbiausių projekto veiklų</b> - bendrojo lavinimo mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų mokinių ugdymo karjerai modelio sukūrimas ir įdiegimas. Projekto įgyvendinimo metu bus sukurtos mokymo programos ir metodinės priemonės švietimo pagalbos specialistams. (<a href="http://uks.lmnc.lt/lt/projektai/1/">http://uks.lmnc.lt/lt/projektai/1/</a>)</p>	
<p><b>Kitos pedagogų paminėtos ES remiamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos</b></p>		<p><b>9,8%</b></p>
<p><b>7. Bendraukime be kliūčių - tobulėkime kartu" (kompiuterinio raštingumo įgūdžių ugdymas).</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> - ugdyti kompiuterinio raštingumo įgūdžius, reikalingus sėkmingam informacinių ir ryšių technologijų (IRT) taikymui darbe bei kasdieninėje veikloje. (<a href="http://www.ppsc.lt/lt/projektai/kiti_esf_projektai/">http://www.ppsc.lt/lt/projektai/kiti_esf_projektai/</a>)</p>	
<p><b>8. Panevėžio ir Biržų pradinių klasių mokytojų užsienio kalbos komunikacinės kompetencijos plėtojimas</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> - nuoseklių projekto mokymų metu pagilinti pradinių klasių mokytojų užsienio kalbos žinias ir įgūdžius parengti juos perkvalifikavimo studijoms. (<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=27081&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=27081&amp;pgsz=10</a>)</p>	
<p><b>9. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ – grupinė supervizija</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> - plėtoti kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovę, didinti kvalifikacijos tobulinimo paslaugų prieinamumą mokyklose atsižvelgiant į galimybę tobulinti kompetencijas kolegialus dalijimosi patirtimi ir individualaus tobulinimosi formomis. (<a href="http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis.php">http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis.php</a>)</p> <p>Grupinės supervizijos mokymai - grupinio konsultavimo procesas, kai grupės nariai tiesiogiai nesusiję darbiniais ryšiais, bet yra tos pačios srities specialistai. (<a href="http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/sklaida/Grupine_supervizija.R.pdf">http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/sklaida/Grupine_supervizija.R.pdf</a>)</p>	
<p><b>10. Socialinės partnerystės plėtra ir kolektyvinių derybų skatinimas šalies švietimo sektoriuje</b></p>	<p><b>Projekto tikslas</b> - stiprinti socialinės partnerystės plėtrą, skatinti kolektyvines derybas švietimo sektoriuje. Šių tikslų bus siekiama gilinant profesinės sąjungos narių, &lt;...&gt; švietimo įstaigų vadovų ir darbuotojų žinias socialinės partnerystės mokymuose, ugdant jų derybinius gebėjimus apskrituose staluose-diskusijose bei rengiant metodinę medžiagą kolektyvinių sutarčių rengimo ir kitais su socialinio dialogo plėtra susijusiais klausimais (<a href="http://www.esparama.lt/projektas?id=30792&amp;pgsz=10">http://www.esparama.lt/projektas?id=30792&amp;pgsz=10</a>).</p>	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

Iš pateiktos 3 priedo lentelės matyti, jog ES remiamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose tobulinami aktualūs šiandienai ir ateičiai gebėjimai. Per įvairių modelių kūrimą (*Savivaldaus mokymosi organizavimo, ugdymo karjerai*) didinamas ne tik švietimo prieinamumas mokiniams, kuriama labiau mokinių ugdymosi poreikius atitinkanti ugdymo sistema (*Mokymosi krypties galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams, Švietimo paslaugų prieinamumo didinimas Panevėžio miesto bendrojo lavinimo mokyklų specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams*), skatinamas mokinių Europinės dimensijos supratimas (*SMPF dvišalių, daugiašalių mokyklų partnerystės projektai*), bet ir yra tobulinamos, stiprinamos profesinės, pedagogo darbui reikalingos kompetencijos: pedagogai aktyviai plėtoja užsienio kalbos komunikacines kompetencijas, lavina IKT įgūdžius bei mokosi naujausias technologijas taikyti ugdymo procese, analizuoja savo darbą viešųjų konsultacijų *supervizijų* grupėse - nauja kvalifikacijos tobulinimo forma. Pedagogai pasinaudoję SMPF kvalifikacijos tobulinimo veiklos mokytojams programos *Erasmus+Comenius* finansavimu savo kompetencijas gali plėtoti bet kurioje ES šalyje. ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos neapsiriboja pedagogų profesinių, kalbinių, kompiuterinio raštingumo kompetencijų plėtra – per socialinės partnerystės mokymus taip pat ugdomi pedagoginio personalo derybiniai gebėjimai siekiant kolektyvinių darbo sutarčių pasirašymo šiose mokyklose.

## Kokybinio tyrimo instrumento sandara

Tyrimo temos pavadinimas	Klausimai pedagogų švietimo centro administracijai	Klausimai mokyklų vadovams
<p><b>Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui</b></p>	<p>1.Kokia patirtį pedagogų švietimo centras turi inicijuojant, rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus? Kokie projektai vykdomi šiuo metu?</p> <p>2.Kaip pedagogų švietimo centre vertinamas tokių projektų poreikis?</p> <p>3.Kaip rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus atsižvelgiama į mokyklų poreikius?</p> <p>4.Kaip parenkama ES kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika?</p> <p>5.Kaip parenkami mokymosi būdai ir formos? Ar parenkant mokymosi formą yra atsižvelgiama į pedagogų lūkesčius?</p> <p>6.Koks Panevėžio pedagogų švietimo centro vaidmuo nukreipiant ES remiamus žmogiškųjų išteklių projektus į mokyklas? Kaip surenkamos klausytojų auditorijos?</p>	<p>1.Kokiais būdais mokykla gauna informaciją apie ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus?</p> <p>2.Pagal kokius kriterijus mokykla renkasi, kuriose ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti?</p> <p>3.Ar mokykloje atsižvelgiama į pedagogų profesinio tobulėjimo poreikį prieš renkantis kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti? Jei taip, kaip tai vyksta?</p> <p>4.Kokiais būdais mokykla skatina pedagogus dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose?</p> <p>5. Kokie veiksniai rodo, kad pedagogai efektyviai pritaiko ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas žinias bei įgūdžius darbinėje veikloje?</p>
<p><b>Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymas</b></p>	<p>1.Kokiais būdais siekiate ES projektinės veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?</p> <p>2.Su kokiomis grėsmėmis susiduria pedagogų švietimo centras bandydamas efektyviai panaudoti ES paramą?</p> <p>3.Kaip vertinama dalyvavusiųjų pedagogų pažanga?</p> <p>4.Ar pedagogų švietimo centras vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?</p> <p>5. Kaip remiamasi gautais rezultatais gerinant įstaigos veiklą?</p> <p>6. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų sėkmę?</p>	<p>1.Jei pati mokykla vykdo ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, kokiais būdais siekiama veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?</p> <p>2. Su kokiomis grėsmėmis susiduria mokykla bandydama efektyviai panaudoti ES paramą?</p> <p>3.Ar mokykla vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?</p> <p>4.Kaip mokykloje užtikrinama kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties klaida? Kaip ji vyksta?</p>
<p><b>ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis</b></p>	<p>1.Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių kryptių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?</p>	<p>1.Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių kryptių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?</p> <p>2.Kaip ES parama žmogiškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos veiklos kokybės?</p>
<p><b>Tobulintinos mokyklų</b></p>	<p>1.Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos</p>	

<p><b>Žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kryptys</b></p>	<p>tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? 2.Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus išvelgiate?</p>	<p>1.Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? 2.Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus išvelgiate?</p>
---	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės

**Pedagogo ir vyresniojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją ir iki 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose**

		Mokymosi krypties galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams , II etapas: gilesnis mokymosi diferencijavimas ir individualizavimas, siekiant ugdymo kokybės, reikalingos šiuolaikiniam darbo pasauliui	Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme	Savivaldaus mokymosi organizavimo modelio, kaip netradicinės ugdymo(si) formos, taikant į inovatyvius sprendimus orientuotą ugdymą, įgyvendinimas Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose	SMPF kvalifikacijos tobulinimo veiklos mokytojams (Erasmus+:Come nius)	SMPF dvišalių, daugiašalių mokyklų partnerysčių projektai	Švietimo paslaugų prieinamumo didinimas Panevėžio miesto bendrojo lavinimo mokyklų specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams	Kitos ES finansuojamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos	Iš viso:
Jūsų turima pedagoginė kvalifikacinė kategorija	Pedagogas su iki 10 metų darbo stažu	4	6	4	4	6	8	4	36
	Vyresnysis pedagogas su iki 10 metų darbo stažu	1	1	1	-	-	-	-	3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis



**Pedagogo, vyresniojo pedagogo, metodininko ir eksperto kvalifikacinę kategoriją ir virš 10 metų darbo stažą turinčių mokytojų dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose**

		Mokymosi krypties galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams , II etapas: gilesnis mokymosi diferencijavimas ir individualizavimas, siekiant ugdymo kokybės, reikalingos šiuolaikiniam darbo pasauliui	Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme	Savivaldaus mokymosi organizavimo modelio, kaip netradicinės ugdymo(si) formos, taikant į inovatyvius sprendimus orientuotą ugdymą, įgyvendinimas Šiaurės ir Vakarų Lietuvos regiono mokyklose	SMPF kvalifikacijos tobulinimo veiklos mokytojams (Erasmus+:Come nius)	SMPF dvišalių, daugiašalių mokyklų partnerysčių projektai	Švietimo paslaugų prieinamumo didinimas Panevėžio miesto bendrojo lavinimo mokyklų specialiųjų poreikių mokiniams ir švietimo pagalbos specialistams	Kitos ES finansuojamos kvalifikacijos tobulinimo veiklos	Iš viso:
Jūsų turima pedagoginė kvalifikacinė kategorija	Pedagogas su virš 10 metų darbo stažą	4	9	8	2	6	3	5	37
	Vyresnysis pedagogas su virš 10 metų darbo stažą	9	13	4	6	3	8	8	51
	Metodininkas	9	10	5	7	7	10	13	61
	Ekspertas	1	1	-	-	-	-	-	2

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis gautais anketinės pedagogų apklausos duomenimis

### **Interviu protokolas nr.1**

**X bendrojo ugdymo mokyklos vadovo, turinčio ilgametę patirtį inicijuojant ir įgyvendinant švietimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei ES remiamus projektus, apklausa**

Interviu data: 2014 m. kovo 28 d.

Interviu trukmė: 1,5 val.

Interviu vieta: X bendrojo ugdymo mokykla

*Bendri duomenys apie respondentą*

**Įstaigos (institucijos) pavadinimas:** X bendrojo ugdymo mokykla

**Respondento pareigos:** Mokyklos vadovas

**Respondento darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje:** 10 m.

**Bendras darbo stažas švietimo sistemoje:** 21 m.

**Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui**

**1.Kokiais būdais Jūsų mokykla gauna informaciją apie ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus?**

Elektroninėmis priemonėmis informacija mus pasiekia apie visus ES remiamus kvalifikacijos tobulinimo projektus. Paprastai esame informuojami elektroniniu paštu, įvairiais skelbimais, apie sudaromas tam tikras kvalifikacijos tobulinimo veiklų grupes konkrečiu laiku ir tuomet mokykla turi galimybę pasirinkti, kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose ar projektuose ji nori dalyvauti. Taip pat informacija apie ES finansuojamas kvalifikacijos tobulinimo veiklas būna skelbiama pačių organizatorių, tokių kaip Socialinio fondo agentūra, mokyklų tobulinimo centras (UPC) internetinėse svetainėse.

**2.Pagal kokius kriterijus mokykla renkasi, kuriose ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti?**

Pirmiausiai, sulaukę kvietimų dalyvauti ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose, galvojame kokiai grupei žmonių, kokių specialybių atstovams tobulinimo renginys yra skirtas. Antras svarbus aspektas - darbuotojų aprėptis arba žmonių kiekis, galintis dalyvauti šioje

veikloje. Svarbu žinoti, ar kvalifikacijos tobulinimo veikla skirta didesniai pedagogų skaičiui, ar tik tam tikros siauros specializacijos specialistams. Ypač svarbu, kad pasirinktas kvalifikacijos tobulinimo renginys atliktų strateginius mokyklos tikslus. Galiausiai, apžvelgę prieš tai minėtus veiksnius, numatome naudą mokyklai kaip organizacijai. Naudos įvertinimo procesas vyksta įvairiai. Visų pirma, įvertiname individualią naudą darbuotojui - jis pakels, patobulins savo kvalifikaciją, atsiras tam tikri gebėjimai ar bent žinios. Taip pat žiūrime, ką pedagogas turės atlikti ar sukurti kvalifikacijos tobulinimo renginių metu: išdirbti tam tikrą modelį, sistemą, išbandyti naują programą, ką galbūt vėliau bus įmanoma įdiegti mūsų mokykloje. Rinkdamiesi ES remiamas kvalifikacijos tobulinimo veiklas stengiamės numatyti, kokią konkrečią naudą jos atneš ne tik pedagogui, bet ir mūsų organizacijai. Pavyzdžiui, galbūt tokių veiklų metu bus kuriamos tam tikros mokymo priemonės ir mokykla bus pirmoji, kuri gaus šias mokymo priemones. Taip pat aktualus metodinės literatūros, technikos lentų, programinė įranga gavimas.

### **3. Ar mokykloje atsižvelgiama į pedagogų profesinio tobulėjimo poreikį prieš renkantis kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Pirmiausiai mokykla yra nusistačiusi bendrą visos mokyklos kvalifikacijos tobulinimo poreikį, kuris atsiranda iš strateginio ir veiklos planų, iš kryptių, kurių link einama. Būtent iš šių dedamųjų išsiskystalizuoja tam tikros kvalifikacijos tobulinimo kryptys. Pedagogui labiau pasiseka, jeigu jo kvalifikacijos tobulinimo poreikis sutampa su mokyklos bendromis kryptimis. Priešingu atveju, yra ieškoma pedagogų motyvavimo būdų.

### **4. Kokiais būdais mokykla skatina pedagogus dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose?**

Jeigu išvelgiama konkreti nauda mokyklai dėl jos strateginių veiklų įgyvendinimo, visada yra kalbama su pedagogais ir stengiamasi juos motyvuoti per jų asmeninę naudą: stengiamės parodyti, kokią konkrečią naudą gaus žmogus, dalyvaudamas tokioje veikloje. Pavyzdžiui, galbūt jis įgis naujausios literatūros, modernios programinės įrangos, kurią galės tiesiogiai naudoti savo darbe arba galbūt pedagogas turės padaryti sklaidą, bet už tai bus mokama. Visados būtina atrasti tam tikrus motyvacinis svertus, kurie skatina darbuotojus dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

### **5. Kokie veiksniai rodo, kad pedagogai efektyviai pritaiko ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas žinias bei įgūdžius darbinėje veikloje?**

ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytų žinių bei įgūdžių darbinėje veikloje pritaikymas matosi pagal individualią mokytojo veiklą. Vertiname tokius dalykus kaip pedagogo aktyvumą, mokytojo veiksmus grįžus iš kvalifikacijos tobulinimo renginio – įgytos patirties sklaidos mastą, t.y. pedagogas surengia seminarą, pasidalina patirtimi metodinėje grupėje, parašo straipsnį vietinėje spaudoje apie naują mokymo medžiagą. Kitas svarbus įgytų žinių įvertinimo aspektas – pedagogo vedamos pamokos. Stebėdami pamokas pamatome, kokias naujoves pedagogas taiko ugdymo procese ir kiek tai sudomina mokinius. Dar vienas nemažiau svarbus įgytų žinių įvertinimo būdas - išorės audito vertinimo ataskaitos. Taigi apibendrinant galime teigti, jog pamokų, pedagogo veiklos stebėjimas, mokytojo pasirodymai viešoje erdvėje su tam tikrais pranešimais, išorės vertinimo ataskaitos bei mokinių rezultatai yra puikūs įgytų žinių pritaikymo darbinėje veikloje indikatoriai.

### **Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymas**

#### **1. Jei pati mokykla vykdo ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, kokiais būdais siekiama veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?**

Mūsų mokykla niekada nėra buvusi ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projekto vykdytoja. Mes visados buvome ir esame naudos gavėjai, kurie gauna įvairius seminarus, mokymus, metodinę medžiagą. Turėjome patirties būti ir dalyviais, ir organizatoriais specialiųjų poreikių vaikų ugdymo projekte. Šiuo atveju negavome tiesioginių mokymų, bet per mokinių ugdymą tarsi irgi kėlėme savo kvalifikaciją, nuolat tirdami savo veiklą. Vykdamas ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus ypač svarbu stebėti, kad visos veiklos būtų atliktos, realizuotos laiku, pagal ataskaitas, neatsilikant nuo socialinio fondo agentūros nustatytų terminų.

#### **2. Su kokiomis grėsmėmis susiduria mokykla bandydama efektyviai panaudoti ES paramą?**

Kalbant apie ES paramos panaudojimą, mokyklos susiduria su gana plačiu grėsmių spektru. Visų pirma, visados išskyla **socialinė grėsmė** – niekada nežinome, kiek pedagogai norės įsitraukti į konkrečią kvalifikacijos tobulinimo veiklą, ar sugebėsime juos motyvuoti. Socialinė grėsmė taip pat apima nuolatinę darbuotojų kaitą. Dažniausiai ES projektai yra tęstiniai, trunka metus, dvejus, tačiau labai dažnai pasitaiko, kad dėl įvairių priežasčių išėję iš darbo, pedagogai palieka sukurtą pusę modelio. Kita grėsmės rūšis - **ekonominė rizika** arba paslaugų, prekių kainų pakilimas. Pavyzdžiui, dažnai parašome projektą vienokia kaina, o projektas būna patvirtintas jau esant kitokioms kainoms. Tokiu atveju turime siaurinti savo paslaugų aprėptį, mažinti dalyvių

skaičių. Dar viena grėsmė rūšis - **finansinė rizika**. Tai labai panašu į ekonominę grėsmę. Pavyzdžiui, projektas suplanuojamas tam tikrais kaštais, kurie ženkliai skiriasi nuo realiai gautos pinigų sumos – gaunama tik 80% planuoto biudžeto. Tai skatina mąstyti, kur mokykla privalo taupyti, ką daryti paprasčiau – žemesne kokybe. Tokiu būdu atsiranda **kokybės rizika**, ypač rizikuojama perkant paslaugą – mokymus per viešuosius pirkimus. Taip pat būtina pažymėti **technologinę riziką**, kuri apima technikos klaidas. Pavyzdžiui, organizuojami nuotoliniai kvalifikacijos tobulinimo kursai, tačiau nesuveikia technika ar nuotoliniai mokymo centrai.

### **3.Ar mokyklos vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Tokių projektų vertinimas labai priklauso nuo projekto pobūdžio. Įvykdę specialiųjų poreikių ugdymo mokinių projektą stebėjome, kiek vaikų toliau tęsė mokslą, ar jie neiškrito iš ugdymo sistemos.

### **4.Kaip mokykloje užtikrinama kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties klaida? Kaip ji vyksta?**

Mokytojų tarybos posėdžiai, metodo momento pristatymai metodinėse grupėse, per atliekamus namų darbus, kurie yra užduodami nuo vieno kvalifikacijos tobulinimo etapo iki kito, nes dažnai pasitaiko, kad užduodami namų darbai, bet jų neįmanoma atlikti be komandos. Šiuo atveju pedagogas privalo turėti mini grupę kolegų, kurie jam padės atlikti tam tikras kvalifikacijos tobulinimo metu skirtas užduotis. Tokiu būdu sumotyvuojama ir palaipsniui įtraukiama visa pedagogų bendruomenė.

## **ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis**

### **1.Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių krypčių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?**

Veiklos tobulinimas standartų pasiekime, modelių sukūrimo, išbandyme, diegime, įvertinime, įsivertinimo dimensijoje, metodikos sklaida, metodinių priemonių, mainų programos, sociokultūrinių programų mainai, tėvėlių mokytojų vaikų kompetencijų tobulinimas. Bendradarbiavimo plėtra mokyklai: miesto, šalies, tarptautiniu lygmeniu, mokytojų perkvalifikavimas – per struktūrinius fondus remiamas perkvalifikavimas. Stažuotės – važiavimas svetur, naujos patirties pritaikymas grįžus.

## **2.Kaip ES parama žmogiškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos veiklos kokybės?**

Tiesiogiai prisideda per patį žmogų arba per rezultatą, kaip naudos gavėjas yra mokytojas, bet iš tikrųjų naudos gavėjas yra tėvas ir vaikas.

### **Tobulintinos mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptys**

**1.Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas?**

Ypač svarbu išsiaiškinti, kodėl būtent tie žmonės yra kritiškiausi, kas jų netenkina tose ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, gal tai jiems jau yra žinoma, girdėta universitetuose, o gal tai yra šeimyninės aplinkybės, maži vaikai, jaunos šeimos, nėra galimybių. Būtina aptarti jų pačių individualų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, išsiaiškinti kas jiems rūpi, kokias veiklas jie norėtų vykdyti, aptarti jų pačių vykdomas veiklas. Didelės reikšmės turi motyvavimo dalykai, būtina parodyti žmogui, kad jis nėra idealus, kaip galėtų būti, verta išgirsti naujų požiūrių. Parodyti spragas, atverti kitokį matymą.

## **2.Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus įžvelgiate?**

ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veikla pasižymi daugybe privalumų. Visų pirma, tai yra aplinkos pakeitimas pedagogams, kurio metu jiems nereikia rūpintis finansiniais dalykais: aprūpinimu, nakvyne, kelionės apmokėjimu, maitinimu. Taip pat tokių kvalifikacijos tobulinimo veiklų metu yra gaunama daug informatyvios padalomosios medžiagos, susipažįstama su įvairiais požiūriais, pasidalinama užsienio patirtimi, sudaromos sąlygos bendrauti ir bendradarbiauti, gauti informaciją iš kitų institucijų, kolegų.

Trūkumų taip pat esama įvairių. Pirmiausiai, seminaro programa gali atrodyti patraukli, o nuvykus visgi pamatoma, kad seminaro kokybė neatspindi programos - seminaro medžiaga remiasi jau seniai žinomomis tiesomis. Pasitaiko, kad seminaro metu lektorai dirba nepatraukliai, negeba sudominti klausytojų, neatlieka savo darbo iki galo. Kita aktuali problema - besidubliuojantys seminarai, kai vienu metu visoje šalyje pasitaiko 2-3 vienodos tematikos

seminarai. Tokie besidubliuojantys seminarai mokyklai sudaro kritišką situaciją dėl pamokų pavadinimo: mokytojai nori išvažiuoti, norėtusi juos išleisti, bet kita vertus, tokiu būdu nebetenkiname vaikų mokymosi poreikių, neužgarantuojame ugdymosi, ir negalime garantuoti pamokų vadavimo, nes pakaitinių mokytojų neturime.  
**Dėkoju už atsakymus!**

**Patvirtinu, kad komentarai buvo užrašyti teisingai:**

9 priedas

### **Interviu protokolas nr.2**

**Y bendrojo ugdymo mokyklos vadovo, turinčio ilgametę patirtį inicijuojant ir įgyvendinant švietimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei ES remiamus projektus, apklausa**

Interviu data: 2014 m. balandžio 1 d.

Interviu trukmė: 1 val.

Interviu vieta: Y bendrojo ugdymo mokykla

*Bendri duomenys apie respondentą*

**Įstaigos (institucijos) pavadinimas:** Y bendrojo ugdymo mokykla

**Respondento pareigos:** Mokyklos vadovas

**Respondento darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje:** 10 m.

**Bendras darbo stažas švietimo sistemoje:** 25 m.

**Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui**

**1.Kokiais būdais Jūsų mokykla gauna informaciją apie ES remiamus žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus?**

Pirmiausiai esame suinteresuoti patys – skaitome įvairiuose puslapiuose, dažniausiai Švietimo mokslo ministerijos puslapyje apie paraiškų teikimą, gauname informaciją, kad organizuojamas seminaras vienokio ar kitokio projekto pristatymui. Kitas būdas gauti informaciją apie europinius žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus per projektus rengiančias organizacijas, kurios jau žino, kad mes esame jau dalyvavę ir kviečia vėl mus prisijungti prie tokios veiklos vykdymo.

## **2. Pagal kokius kriterijus mokykla renkasi, kuriose ES finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti?**

Tai priklauso nuo mūsų mokyklos tikslų ir uždavinių. Ypač svarbu, ką esame numatę savo organizacijos strategijoje, ar tai yra mūsų vizija, misijos dalis, kaip tai siejasi su mūsų vertybėmis.

## **3. Ar mokykloje atsižvelgiama į pedagogų profesinio tobulėjimo poreikį prieš renkantis kokiose kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Labai priklauso nuo to, ką mes vadiname „poreikiu“. Pagal idėją mūsų strateginiame plane „poreikis“ yra numatytas kaip strateginė priemonė, toje priemonėje jau yra apibrėžta, kokie tobulinimosi dalykai mums yra reikalingi. Jeigu tai mums strategiškai yra svarbu, vadinasi mes automatiškai toje vietoje turime tobulinti, ko nemokame.

## **4. Kokiais būdais mokykla skatina pedagogus dalyvauti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose?**

Vienas dalykas – darbo įsivertinimas, vertinimas. Kitas dalykas – asmeninių uždavinių išsikėlimas ir veikimo žingsnių tikslams pasiekti numatymas. Galimas įvairių formų pasirinkimas, kokiais būdais sieksime nusimatyto tikslo. Dažniausiai pedagogai tai aptaria su pavaduotojais, o šie savo ruožtu su mokyklos vadovu. Aišku visados populiarios „madingos“ temos, kurias reikia įvaldyti strategiškai, nes visi tų dalykų mokosi.

## **5. Kokie veiksniai rodo, kad pedagogai efektyviai pritaiko ES kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas žinias bei įgūdžius darbinėje veikloje?**

Svarbiausia pamokoje yra kokybės rodiklių gerėjimas, jeigu gerėja pamoka, tai vadinasi pedagogo įgytos patirties pritaikymas vyksta. Kitas dalykas – mes turime išsiskyrę aiškius stebėsenos rodiklius mokyklos veiklos vertinimui. Jeigu tie rodikliai gerėja, vadinai pedagogų, o ir visos organizacijos veikla tampa veiksmingesnė. Svarbiausias dalykas – mokinių pasiekimų augimas.

### **Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymas**

#### **1. Jei pati mokykla vykdo ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus, kokiais būdais siekiama veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?**



Pirmiausiai išsiskiriame tam tikrus rodiklius, kuriais matuosime savo veiklą. Tuomet nusistatome tų rodiklių reikšmes, t.y., kokie skaičiai rodys, kad organizacijos veikla gerėja ar prastėja. Naudojame įvairias formas – apklausas, stebėseną, šešėliavimo technikas (kolega stebi kolegos veiklą, vaikšto paskui, užsirašinėja, mato, fiksuoja – tai gali būti kolega, mokymosi partneris, kritinis draugas). Formos pasirinkimas priklauso nuo nusimatyto rodiklio.

## **2. Su kokiomis grėsmėmis susiduria mokykla bandydama efektyviai panaudoti ES paramą?**

Kalbant apie projekto parengimą, reikia didelių kompetencijų, laiko, pasišventusios komandos. Ir jeigu tik neužteko kompetencijų kažkurioje srityje, ypatingai finansų supratimo, veiklos gali netgi sustoti, būti netinkamai apmokamos. Tokiu atveju atsiranda žmonių nusivylimas. Ne visada gebame pasverti, kuri veikla yra pridedamosios vertės augintoja ir dažnai pasitaiko, kad apmokama ji yra ne taip gerai kaip veikla, kuri duoda ne tokią didelę pridedamąją vertę.

## **3. Ar mokyklos vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Vienareikšmiškai nuolatos stebima, ar tęsiama ta projektinė veikla pasibaigus projektui, kuri buvo pradėta vykdyti projekto metu. Mokyklos įsipareigoja tai daryti dar 5 metus projektui jau pasibaigus, teikiamos ataskaitos. Kiekviena projektinė veikla privalo turėti tęstinumą arba sukurtą produktą, pavyzdžiui: metodinė medžiaga, nauja programa.

## **4. Kaip mokykloje užtikrinama kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties sklaida? Kaip ji vyksta?**

Gerosios patirties sklaida vyksta įvairiais būdais. Vienas būtų – žmogus grįžęs iš europinės kvalifikacijos tobulinimo veiklos dalinasi. Prieš rašydamas prašymą išleisti į atitinkamą kvalifikacijos tobulinimo renginį, pedagogas jau turi nurodyti, kaip dalinsis įgyta patirtimi. Vadybine prasme griežtos kontrolės šiuos klausimus mokykloje nėra. Kitas svarbus momentas, kurio mes ypač siekiame, kad mūsų darbuotojai įgytas patirtis dalintųsi su kitomis organizacijomis.

### **ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis**

#### **1. Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių krypčių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?**

Realizuoti savo strateginius planus, įgyvendinti uždavinius, turėti labiausiai kvalifikuotus įvairių sričių specialistus. Mokyti vietoje, visiems kartu, siekti didesnio tokių mokomųjų veiklų poveikio.

## **2.Kaip ES parama prisideda prie žmogiškųjų išteklių tobulinimo?**

Prisideda, bet mano patirtis rodo, kad dažnai ta parama tampa perteklinė. Labai daug organizacijų užsiima kvalifikacijos tobulinimo mokymais, aiškiai neištirdamos, ko reikia šiuolaikinei mokyklai, tokiu būdu neatliepia vietos poreikių. Pavyzdžiui, viešųjų pirkimų mokymų ciklas pedagogams, kuriems tai neaktualu.

## **3.Kokią pedagogų tobulinimo naudą patiria mokykla kaip organizacija?**

Patiria tik tuomet, jeigu pati labai gerai ištiria savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir jeigu išsiaiškina mokymų organizatorių galimybes, jų kompetencijų lygis.

### **Tobulintinos mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptys**

**1.Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas?**

Jauni specialistai neturi sovietinio suvokimo daryti viską „dėl pluso“. Atėję vyresnio amžiaus pedagogai ateina į kursus pailsėti, atsineša knygas, laikraščius. Jauni specialistai galbūt nėra įgiję savo kolegų patirties, nelabai nori užsiimti tokiais dalykais, nes jie nori užsiimti tik mokymu. Juos domina įdomūs, interaktyvūs, į rezultatą vedantys mokymai. Būtina tirti kvalifikacijos tobulinimo poreikį pagal amžiaus grupes. Jauniems žmonėms būtina siūlyti interaktyvius, inovatyvius, aktyvius, skatinančius kūrybinį mąstymą mokymus – tai būdas juos sudominti.

**2.Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus išvelgiate?**

Kalbant apie kvalifikacijos tobulinimo projektus, per mažai dėmesio skiriama pridėtinės vertės gavimo tyrimui. Dažniausiai yra aiškiai numatomi finansiniai dalykai. Deja, pridėtinė vertė yra visai nemodeliuojama, visiškai nenumatoma, kas bus ta stebėseną, rodikliai.

**Dėkoju už atsakymus!Patvirtinu, kad komentarai buvo užrašyti teisingai:**

**Interviu protokolas nr.3**  
**Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovo, turinčio ilgametę patirtį inicijuojant ir**  
**įgyvendinant švietimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei ES remiamus**  
**projektus, apklausa**

Interviu data: 2014 m. balandžio 2 d.

Interviu trukmė: 1 val.

Interviu vieta: Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras

*Bendri duomenys apie respondentą*

**Įstaigos (institucijos) pavadinimas:** : Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras

**Respondento pareigos:** : Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro vadovas

**Respondento darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje:** 10 m.

**Bendras darbo stažas švietimo sistemoje:** 12 m.

**Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų**  
**lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui**

**1.Kokią patirtį pedagogų švietimo centras turi inicijuojant, rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus? Kokie projektai vykdomi šiuo metu?**

Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras turi didelę patirtį rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus. Pradėjome tai daryti vieni pirmųjų Lietuvoje, kai mūsų šalyje dar tik buvo prasidėjęs nulinis projektų rengimo etapas. Taigi tiek metų, kiek vyksta europiniai projektai, tokią patirtį ir turime ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rengime. Šiuo metu visi mūsų rašyti europiniai žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai yra pabaigti vykdyti. Vykdomė 2 nacionalinius projektus: „Ikimokyklinio ugdymo plėtra“ - esame laimėję priešmokyklinio ugdymo pedagogų rengimo dalį kartu su Švietimo aprūpinimo centru. Į šį projektą įeina priešmokyklinio ugdymo pedagogų bendrosios ugdymo ir ugdymosi programos atnaujinimas - 46 akademinų valandų mokymai 1154 priešmokyklinio ugdymo pedagogams. Taip pat vykdomė Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros projekto dalį su partneriais iš Škotijos, t.y. savivaldybių darbuotojų, mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui mokymus. Praeityje ES projektų esame vykdę gana daug ir įvairių. Vieni jų buvo tiesiogiai nukreipti į mokyklų administracijas, pavyzdžiui, vadybos projektas mokyklų vadovams, nepedagoginiam personalui.

Kiti ES kvalifikacijos tobulinimo renginiai tiesiogiai orientuoti į patį pedagogą: užsienio kalbų mokymo projektas pradinėse klasių mokytojams, kompiuterinio raštingumo mokymai.

## **2. Kaip pedagogų švietimo centre vertinamas tokių projektų poreikis? Kaip rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus atsižvelgiama į mokyklų poreikius?**

Dalis pedagogų kreipiasi patys, o taip pat kiekvienais metais tiriamame Panevėžio miesto mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Tokio tyrimo metu bendraujame su mokyklų vadovais, jų pavaduotojais, atsakingais už kvalifikacijos tobulinimą – jie parengia metų programą ir iš to galime daug ką spręsti. Kitas aspektas, ypač svarbus europinių projektų poreikio nustatyme – metodinė veikla, kurią švietimo centras kuruoja - bendradarbiavimas su metodinę veiklą kuriojančiais pedagogais irgi duoda savo žinojimą. Gavę konkursines projekto sąlygas kreipiamės į mokyklas, mokykloms suformuojame užduotį, ko mums reikia, o tuomet gauname jų atsakymus, ar tokių mokymų reikia, ar ne. Taip yra tiriama kiekvieno ES projekto poreikis. Ir tik išsiaiškinę visus minėtus aspektus rašome projektą. Kita vertus, be projektų poreikio nustatymo būtų neįmanoma parašyti projekto pagrindimo, nes poreikio nustatymas mums duoda realius ketinančių besitobulinti pedagogų skaičius.

## **3. Kaip parenkama ES kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika?**

Jeigu pavyzdžiui, ES konkursinių projektų sąlygose yra parašyta pedagogų vadybinių gebėjimų, profesinės pedagogų kompetencijos atnaujinimas, tuomet ir klausiamė mokyklų, kas tai galėtų būti – anketuojame mokyklas, surenkame duomenis ir juos analizuojame, kad galėtume parengti projekto pagrindimą.

## **4. Kaip parenkami mokymosi būdai ir formos? Ar parenkant mokymosi formą yra atsižvelgiama į pedagogų lūkesčius?**

Vienas atskaitos taškas parenkant mokymosi formą – pedagogų apklausa. Kitas – europinių projektų konkursinės sąlygos, t.y. informacija, ką europinis projektas finansuos. Galime norėti daugelio dalykų, tačiau, jeigu konkursinėse sąlygose tai yra nefinansuojama, arba tai nėra prioritetas, to įgyvendinti ir nebus įmanoma.

## **5. Koks Panevėžio pedagogų švietimo centro vaidmuo nukreipiant ES remiamus žmogiškųjų išteklių projektus į mokyklas? Kaip surenkamos klausytojų auditorijos?**

Kadangi klausiamė mokyklų kokios tematikos ES kvalifikacijos tobulinimo renginių joms reikia, teikdamos informaciją apie savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį mokyklos visada mums

nurodo ketinančių tobulintis pedagogų skaičių. Pasitaiko įvairių atvejų, pavyzdžiui, jeigu projektas rengtas 2012 metais, o įgyvendinamas 2014-aisiais, kartais numatytas besitobulinti ketinančių pedagogų skaičius jau nebeatitinka pirminio.

## **6.Kokie yra jūsų lektorių atrankos kriterijai.**

Lektorių atrankos kriterijai labai aiškūs – viešųjų pirkimų įstatymas.

### **Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymas**

#### **1.Kokiais būdais siekiate ES projektinės veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?**

Kalbant apie ES projektų stebėseną, jeigu projekto sąlygos leidžia, mes visados perkame vertinimo paslaugą – nepriklausomą ekspertų grupę, jeigu ne - vyksta dalyvių apklausos. Net jeigu ir yra vykdomas projekto kokybinis vertinimas pasitelkiant nepriklausomą ekspertų grupę, dalyvių apklausos vykdomos bet koku atveju. Vertinime ypač akcentuojame bendravimą su dalyviais.

#### **2.Su kokiomis grėsmėmis susiduria pedagogų švietimo centras bandydamas efektyviai panaudoti ES paramą?**

Pagrindinė grėsmė bandant efektyviai panaudoti ES parama susijusi su viešaisiais pirkimais. Kitaip tariant, vadovaujantis viešųjų pirkimų įstatymu kartais būna sudėtinga užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo veiklų kokybę.

#### **3.Kaip vertinama dalyvavusiųjų pedagogų pažanga?**

Mūsų kriterijuose visada yra numatytas projektų veiksmingumo matas: tam, kad projektas būtų veiksmingas, jis turi apimti visas mokyklas. Geografinė aprėptis rodo, kad jeigu visi pradinių klasių pedagogai mokėsi užsienio kalbos, tai vienareikšmiškai projekto poveikis bus didesnis. Kitas klausimas, kiek šis poveikis atsispindi įprastoje pamokoje, pamatuoti yra labai sudėtinga, tačiau toks matavimas yra ateinančių projektų klausimas.

#### **4.Ar pedagogų švietimo centras vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Kai kuriuose projektuose mokymų pabaigoje mes turėjome poveikio vertinimą ir tai atliko nepriklausomi ekspertai.

## **5. Kaip remiamasi gautais rezultatais gerinant įstaigos veiklą?**

Projektų veikla daro labai didelę įtaką mūsų centro veiklos planavimui, kadangi tai yra papildomos lėšos, kurias reikia veiksmingai panaudoti ir visi mūsų projektai buvo rašyti taip, kad jie tiesiogiai sietųsi su mūsų darbu. Labai sunku atskirti, kur darbas vykdomas per projektinę veiklą, ir darbas vykdomas ne per projektinę veiklą. Visa mūsų veikla nukreipta mokytojų kompetencijų plėtrai.

## **6. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų sėkmę? Kokie rodikliai rodo, kad dalyvavimas ES kvalifikacijos tobulinimo renginyje visgi buvo naudingas mokytojui?**

Svarbiausias rodiklis – pokytis mokinių pasiekimuose, kuris yra sunkiai pamatuojamas. Kiti svarbūs aspektai apima pokyčius mokytojo pamokoje, kurie labiausiai atsispindi per pamokų stebėjimą. Taip pat mokytojų vykdytos atviros pamokos, jo naudojamos kompiuterinės technologijos, mokytojo dalyvautų valandų skaičius įvairiuose mokymuose – kiek ir kur jis dalyvavo, rodo mokytojo aktyvumą, domėjimąsi. Mokinio rezultato pokytis, tai aiškus rodiklis, kad mokytojo veikla keitėsi ir keitėsi veiksmingai.

### **Tobulintinos mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptys**

**1. Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas?**

Čia ypač svarbus asmeninis pedagogo požiūris. Mano nuomone, Panevėžio mieste mokytojams, norintiems tobulinti savo kvalifikaciją, sudaromos itin palankios sąlygos. Mokyklos atsižvelgia į bendrą mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, o Panevėžio pedagogų švietimo centras savo ruožtu taip pat atsižvelgia į mokyklų rezultatus, todėl mokytojas tobulintis tikrai gali. Kitas klausimas yra paties mokytojo iniciatyva, jo noras, o taip pat, kiek įdomiai yra pateikiama informacija apie europines kvalifikacijos tobulinimo veiklas. Galbūt taip pat trūksta pedagogų motyvavimo mokyklose ir jų pačių motyvacijos, bendro abiejų pusių: mokyklų administracijos ir pedagogų dialogo. Kitas svarbus aspektas, galėjęs lemti jaunų pedagogų neigiamą požiūrį į europinius žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus - amžiaus cenzas. Kartais europiniuose projektuose yra įvedamas – amžiaus apribojimas, pavyzdžiui mokymuose gali dalyvauti vyresni

nei tam tikro amžiaus pedagogai, o tai reiškia, kad jauni pedagogai į tokius projektus neturi galimybės pakliūti.

## **2. Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus įžvelgiate?**

Vienas pagrindinių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų privalumų – ilgi tęstiniai mokymai. Visi mūsų mokymai truko daugiau nei 100 akademinį valandų. Tokie ilgi mokymai duoda didelę naudą – žmonėms lengviau įsisavinti mokomąją medžiagą, nes tai vyksta palaipsniui. Kitas dalykas – ilgą laiką žmogui dirbant toje pačioje grupėje nuo bendravimo yra pereinama prie bendradarbiavimo. Dar vienas privalumas – mokymai teikiami nemokamai, tai didelis palengvinimas bei paspartis ir pedagogui, ir mokyklai. Pavyzdžiui, ne viena mokykla negalėtų pedagogui suteikti 240 akademinį užsienio kalbos mokymo valandų ir trijų savaitinių stažuotės užsienio šalyje. Kalbant apie trūkumus, kartais pasitaiko, kad vykdant projektą per ilgai užtrunka viešieji pirkimai ir vienas iš didžiausių trūkumų tas, kad sutrumpėja mokymų laikas ir mokymus turime įvykdyt per trumpesnį laiko periodą. Dar vienas iš trūkumų - kartais mokymų fiksavime nurodome, kad vienas pedagogas negali dalyvauti keliose programose, tuomet žmogus turi rinktis, kuriuose mokymuose dalyvauti. Apskritai kalbant, norėtusi, kad būtų ir konkursinių, ir nacionalinio lygmens projektų, nes visgi vietos poreikius turėtų atliepti konkursiniai projektai. Neturėtų būti vykdomi vien tik nacionaliniai projektai, kada yra nusprendžiama, ko reikėtų visoms mokykloms, priklausomai nuo mokyklos geografinės padėties, nuo mokyklos struktūros.

### **ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis**

#### **1. Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių krypčių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?**

Tai yra galimybė mokytojams judėti, mokytojo mobilumo projektai – mokytojo bendrakultūrinei kompetencijai gilinti. Ypatingai geri projektai, kurių pagalba mokyklos atnaujina savo mokomąją bazę, mokymo priemones, projektai leidžiantys mokykloms užmegzti partnerystės tinklus, gilinti labai siauras gamtamokslines sritis, kurių biudžetai mokykloms, jeigu ne ES paramos galimybė, būtų per dideli. Pavyzdžiui, įvairių laboratorijų sukūrimas – mokyklos niekada negalėtų jų įsigyti.

**Dėkoju už atsakymus!**

**Patvirtinu, kad komentarai buvo užrašyti teisingai:**

**Interviu protokolas nr.4**  
**Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų**  
**vertinimo eksperto, turinčio ilgametę patirtį inicijuojant ir įgyvendinant švietimo**  
**specialistų kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei ES remiamus projektus, apklausa**

Interviu data: 2014 m. balandžio 3 d.

Interviu trukmė: 1 val.

Interviu vieta: Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras

*Bendri duomenys apie respondentą*

**Įstaigos (institucijos) pavadinimas:** : Panevėžio miesto pedagogų švietimo centras

**Respondento pareigos:** Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimo ekspertas

**Respondento darbo stažas ESF projektų rengimo, įgyvendinimo srityje:** 10 m.

**Bendras darbo stažas švietimo sistemoje:** 27 m.

**Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis, atitiktis pedagogų**  
**lūkesčiams, profesiniam tobulėjimui, veiklos efektyvumui**

**1.Kokią patirtį pedagogų švietimo centras turi inicijuojant, rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus? Kokie projektai vykdomi šiuo metu?**

Patirtis nemaža, turėjome 6 pačių rengtus, laimėtus bei įvykdytus s projektus. Dalis projektų buvo vykdyti per Švietimo ir mokslo ministeriją, kita dalis per Socialinę apsaugos ir darbo ministeriją ir taip pat dar 2 projektai vykdyti per Europos integracijos fondą bei taip pat vykdėme vieną tarptautinį Leonardo da Vinči projektą. Šiuo metu savo projektų nevykdome, visi yra pabaigti – laukiame naujo laikotarpio.

**2.Kaip pedagogų švietimo centre vertinamas tokių projektų poreikis?**

Švietimo pedagogų centras visados dirba kvalifikacijos tobulinimo srityje, tokiu būdu nebūtina vykdyti apklausas nors mes tą vienareikšmiškai darome, bet mes jau žinome, kuri sritis yra tobulintina. Kitas dalykas – skelbiamų projektų prioritetai, jie apriboja europinių projektų pasirinkimo laisvę.

**3.Kaip rengiant ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektus atsižvelgiama į mokyklų poreikius?**



Kiekvienais metais tiriame mokyklų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, peržvelgiame, ką mokyklos daro iš savo mokyklos krepšelio lėšų, tačiau labai puiku, jei pedagogų poreikius galime tenkinti per ES projektus. Mes visados vykdomė pedagogų apklausas raštu, siekdami iširti, ar bus norinčiųjų dalyvauti europinėse kvalifikacijos tobulinimo veiklose.

#### **4.Kaip parenkama ES kvalifikacijos tobulinimo renginių tematika?**

Kartais leidžiame pedagogams išsirinkti iš sudaryto sąrašo, bet vėlgi paliekame ir atvirą klausimą, kad pedagogai galėtų pasiūlyti savo temas. Kalbant apie ES finansuotą projektą „Užsienio kalbos kompetencijų plėtotė pradinė klasių pedagogams“ – šis projektas buvo aiškiai orientuotas į tam tikrą tikslinę grupę, bet jeigu griežtos orientacijos nėra mes visados atsižvelgiame į pedagogų lūkesčius.

#### **5.Kaip parenkami mokymosi būdai ir formos? Ar parenkant mokymosi formą yra atsižvelgiama į pedagogų lūkesčius?**

Paprastai mokymosi būdai ir formos jau būna nurodyti projekto sąlygose. Iki šiol mokymų nuotoliniu būdu neturėjome, nes tam reikalinga atitinkama techninė bazė. Dažniausios formos yra kontaktiniai seminarai, populiarus grupinis darbas arba mokymai, kuriuose teorija integruojama su praktika.

#### **6.Koks Panevėžio pedagogų švietimo centro vaidmuo nukreipiant ES remiamus žmogiškųjų išteklių projektus į mokyklas? Kaip surenkamos klausytojų auditorijos?**

Turime 7 darbuotojus, kurie kuruoja mokyklas ir jas informuoja apie visus europinius projektus.

#### **7.Lektorių atrankos kriterijai.**

Yra 2 būdai, kaip mes renkames lektorius vykdydami projektus. Pirmasis jų – perkame mokymo paslauga iš kitų įstaigų. Kartais samdome juos ir įdarbiname savo centre, ieškome atitinkamos kvalifikacijos turinčių darbuotojų. Turime sukaupę tam tikrą žinių bagažą apie mokytojus, atsižvelgiame į jų mokėjimą bendrauti su suaugusiaisiais, taip pat svarbu, kokia metodika žmogus dirba, kad ji tiktų suaugusiems.

### **Kvalifikacijos tobulinimo renginių, finansuojamų ES lėšomis valdymas**

#### **1.Kokiais būdais siekiate ES projektinės veiklos veiksmingumo? Kaip vykdoma tokių projektų stebėseną?**

Stebime besitobulinančių dalyvių lankomumą – matome tai iš lektorių pateiktų ataskaitų. Kitas dalykas – dalyvių apklausos raštu, žodžiu. Tai ypač padeda susirinkti reikiamą informaciją.

## **2.Su kokiomis grėsmėmis susiduria pedagogų švietimo centras bandydamas efektyviai panaudoti ES paramą?**

Apribojimai įstatymų bazėse, projektų reikalavimai. Kitas sunkus momentas – viešieji pirkimai. Labai blogos patirties nesame turėję, bet yra pasitaikę atvejų, kai teikiamų paslaugų kokybė visgi nevisiškai tenkino.

## **3.Kaip vertinama dalyvavusiųjų pedagogų pažanga?**

Pagal rezultatus matome tą pažangą, taip pat girdime daug gerų atsiliepimų.

## **4.Ar pedagogų švietimo centras vykdo jau įvykusių ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektų rezultatų vertinimą? Jei taip, kaip tai vyksta?**

Tik Europos integracijos fondo projekto sąlygose buvo reikalaujama vykdyti projekto poveikio vertinimą. Jeigu projekto sąlygose tokio vertinimo nenumatoma, dažniausiai apsiribojame žodiniu tokių projektų vertinimu - apklausiamo projekto dalyvius, jų mokyklų administracijas.

## **5.Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia ES remiamų kvalifikacijos tobulinimo veiklų sėkmę?**

Svarbiausias aspektas – projekto reikalingumas tam tikroje vietoje. Kitas dalykas, reikia kad projekto rengėjai bei vykdytojai, visų pirma, žinotų, kodėl rengia atitinkamą projektą ir galiausiai būtina didelė atsakomybė vykdant europinius projektus.

### **Tobulintinos mokyklų žmogiškųjų išteklių sistemos kryptys**

#### **1.Atlikus tyrimą dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų dvejose Panevėžio miesto mokyklose paaiškėjo, jog kritiškiausi tokių veiklų kokybės, atitikties profesiniam tobulėjimui atžvilgiu yra iki 10 metų darbo stažą turintys specialistai. Ką tokiu atveju siūlytumėte keisti pačiose mokyklose, siekiant aktyvesnio jaunų specialistų įsitraukimo bei palankesnio požiūrio į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas?**

Jaunieji mokytojai priklauso vadinamajai „greit“ kartai, kuri yra pripratusi gauti daug, greitai ir gauti greitą rezultatą. Jauni pedagogai turi kitokią mąstymo stilistiką ir su tuo kovoti nereikia, tiesiog laikui bėgant, 5-10 metų laikotarpyje šios kartos pedagogų požiūris pasikeis, jie pradės

kitaip vertinti tokias nemokamas galimybes, kokias gali suteikti bei teikia ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo projektai.

## **2. Kaip apskritai vertinate ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas? Kokius privalumus bei trūkumus įžvelgiate?**

Lietuvoje nėra aiškiai apgalvoti šalies prioritetai. Kitas dalykas, projektai yra tokie, kokie yra leidžiami šalies mastu, o iš tikrųjų kartais projektų tematika turėtų būti gal ir truputį kitokia, bet jeigu mes matome kažkokią probleminę sritį, tai ne visada galime šią probleminę sritį pritaikyti prie esamų prioritetų. Dar vienas aspektas – projektų rengėjų bei vykdytojų laisvių apribojimas kvalifikacijos tobulinimo renginių, formų pasirinkime. Taip pat – besikeičiantys viešieji pirkimai – įstatyminės bazės problema. Kalbant platesniu respublikiniu mastu, projektai tarpusavyje nekoreliuoja, todėl bendro didelio poveikio ir nesimato. Privalumai: ES parama suteikia galimybę vykdyti didelio biudžeto reikalaujančius mokymus. Per tokius mokymus apmokome ne tik mokyklų pedagogus, bet taip pat dalį visuomenės. Turėjome projektų, kuriuose dalyvavo mokyklų administracijos atstovai, sekretorės, ūkvedžiai – tai buvo ypač naudinga šiai kategorijai žmonių, nes jie neturi kvalifikacijos tobulinimo krepšelio ir jiems mokytis reikia iš aplinkos lėšų, o kadangi finansinė savivaldybių būklė yra ne kokia, todėl šie žmonės galimybių mokytis praktiškai visai neturi.

### **ES remiamų žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklų socialinis poveikis**

#### **1. Viena pagrindinių ES lėšų panaudojimo prioritetinių kryptių - žmogiškųjų išteklių plėtra bei jų tobulinimas. Kokias galimybes ES parama atveria bendrojo ugdymo mokykloms?**

Galimybės iš tiesų didelės, jei mokykla randa būdą pasinaudoti tuo – tai suteikia galimybę apmokyti visą mokyklos personalą, tiek pedagoginį, tiek nepedagoginį, o tai ypač atsiliepia švietimo kokybei. Kitas svarbus dalykas – mokyklų materialinių bazių aprūpinimas, renovacijos. Pagyvėja bendradarbiavimas tarp įstaigų. Mokyklos šiandien bijo projektų valdymo atsakomybės, nes tai reikalauja daug ir įvairių kompetencijų, o šiandieninėse mokyklose ypač trūksta specialistų, kurie gebėtų rengti, laimėti bei valdyti šiuos projektus. Gal todėl mūsų organizacija imasi didelės iniciatyvos šioje srityje.

**Dėkoju už atsakymus! Patvirtinu, kad komentarai buvo užrašyti teisingai:**

**12 priedas Pažymėjimas apie skaitytą pranešimą tema „ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis**



**PANEVĖŽIO MYKOLO KARKOS PAGRINDINĖ MOKYKLA**

Biudžetinė įstaiga, Dariaus ir Girėno g. 26, LT- 37320 Panevėžys,  
tel./faks. (8~45)51 77 11 tel. (8~45)52 62 64. El. paštas: [rastine@karkos.panevezys.lm.lt](mailto:rastine@karkos.panevezys.lm.lt)  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 190422963

Neringai Frolovaitei

**PAŽYMĖJIMAS  
APIE SKAITYTĄ PRANEŠIMĄ**

2014-05-14 Nr. D3- *260*  
Panevėžys

Šis pažymėjimas liudija, kad Neringa Frolovaitė 2014 m. gegužės 12 d. Panevėžio Mykolo Karkos pagrindinės mokyklos mokytojų tarybos posėdžio metu skaitė pranešimą „ES LĖŠŲ PANAUDOJIMO VEIKSMINGUMAS TOBULINANT ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE: PANEVĖŽIO MIESTO ATVEJIS“ ir supažindino organizaciją su atlikto tyrimo rezultatais.

Mokyklos direktorius



Alfredas Paberžis