



**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS**

**Edukologijos magistrantūros (*specializacija: švietimo kokybės vadyba*) studijų  
programa**

**KUNIGUNDA LEONAITĖ**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS BENDROJO UGDYMO  
MOKYKLOJE PLĖTOJANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO  
SISTEMĄ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė prof. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Darbas originalus .....

(studento parašas)

Šiauliai, 2019

## SANTRAUKA

### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE PLĖTOJANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO SISTEMĄ

Magistro darbo santrauka

**Temos aktualumas ir naujumas.** Globali švietimo kaita kelia sąlygas nuolatiniam ugdymo sistemų atsinaujinimui, perimant naujas žmonių socialines formas ir visuomenės vertybes. Viena jų – bendradarbiavimas, kuris yra suvokiamas kaip bendra dalyvių veikla, kuri yra paremta susitarimais dėl veiklos, bendrų tikslų siekimo, turinio. Vystant žmogiškuosius išteklius, yra sudaromos palankios sąlygos šiltesniams santykiams ir pedagogų bendradarbiavimo sistemos plėtojimui mokyklose. **Tyrimo problema.** Ne visi ugdymo įstaigų vadovai aktyviai skatina bendradarbiavimą ar sudaro galimybes nuolatiniam žmogiškųjų išteklių vystymuisi, tačiau pasitaiko ir mokytojų, kurie nėra linkę bendradarbiauti, dalintis savo patirtimi bei idėjomis. **Tyrimo objektas:** Žmogiškųjų išteklių vystymas plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą bendrojo ugdymo mokyklose. **Tyrimo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendradarbiavimo svarbą ir ypatumus vystant bendrojo ugdymo mokyklos žmogiškuosius išteklius.

#### Uždaviniai:

1. Pagrįsti žmogiškųjų išteklių ir jų vystymo svarbą švietimo organizacijoje.
2. Išryškinti pedagogų bendradarbiavimo vystymo reikšmingumą švietimo organizacijoje.
3. Atskleisti pedagogų bendradarbiavimo sistemos kūrimo svarbą vystant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokykloje.
4. Empiriškai pagrįsti žmogiškųjų išteklių vystymo svarbą ir ypatumus bendrojo ugdymo mokykloje, plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą.

**Tyrimo metodologija ir metodai.** Šiame darbe remiamasi socialinio konstruktyvizmo idėjomis ir bendrosios bei švietimo vadybos teoretikų nuostatomis apie bendradarbiavimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą. Buvo taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai.

Tyrimo dalyvavo 129 pedagogai ir specialistai bei 22 mokyklų vadovai iš įvairių Lietuvos vietovių. Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategija. Naudotas anketinės apklausos metodas.

**Svarbiausios empirinio tyrimo išvados.** Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad nors mokyklų vadovai, pedagogai bei specialistai bendradarbiavimo sistemos vystymą laiko prioritetu, pedagogų bendradarbiavimo sistema mokyklose yra plėtojama tik iš dalies. Nors mokyklų vadovų požiūriu jų indėlis į žmogiškųjų išteklių vystymą plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą yra pakankamas, tyrimo duomenys rodo, kad mokyklos vadovai nepakankamai skiria dėmesio ir nepakankamai sudaro sąlygas veiksmingam žmogiškųjų išteklių vystymuisi, plėtojant bendradarbiavimo sistemą tarp pedagogų. Mokyklų vadovai motyvuoja savo darbuotojus, tačiau daugiausiai renkama materialinė motyvacija, o ne emocinė, kuria būtų atsižvelgiama daugiau į pedagogų poreikius. Ne visose mokyklose yra plėtojama pedagogų lyderystė, taip pat rečiau pasitelkiama emocinius lyderystės plėtojimo būdus kaip pasitikėjimas, pripažinimas.

**Esminės sąvokos:** Žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, pedagogų bendradarbiavimas.

## SUMMARY

### DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN SCHOOL OF GENERAL EDUCATION IMPROVING TEACHERS COLLABORATION SYSTEM

**Topic relevance and novelty.** The global educational change raises the conditions to a constant innovation of education systems, by adopting the new social forms of humans and society values. One of them – collaboration, which is perceived as a common activity of participants that is based on activity agreement, achievement of common goals, content. By developing human resources, there are formed advantageous conditions that influences warm relationship and development of teacher collaboration in the schools. **Research problem.** Not all the leaders of educational institutions stimulate actively the collaboration or create the opportunities for development of human resources, although, there occur the teachers, who are not tend to collaborate, share their experience and knowledge. **Research object:** the development of human resources by improving the teachers' collaboration system in general education schools. **Research aim** – theoretically and empirically ground the importance and peculiarities of collaboration, by developing the human resources in general education school.

#### **Tasks:**

1. To ground the importance and its development of human resources in the educational organization.
2. To highlight the significance of development of the teachers collaboration in educational organization.
3. To reveal the importance of creating the teachers collaboration system, by developing the human resources in general education school.
4. Empirically ground the importance of human resources development and peculiarities in general education school, by developing the teachers' collaboration system.

**Research methodology and methods.** This work is based on the ideas of social constructivism, general provisions and provisions of education management theoreticians for collaboration and development of human resources. In the research were applied theoretical, empirical and statistical research methods. In the research participated 129 teachers and specialists, also, 22 leaders of schools from various places in Lithuania. To complete the research, there was chosen quantitative and qualitative research strategy. There was used questionnaire survey method.

**The most important empirical conclusions.** The research revealed that, although, schools leaders, teachers and specialists consider the development of collaboration system as a priority, teachers develop the collaboration system only partially. Although, based on the schools leaders' view, their contribution to development of human resources system is sufficient, the data of research shows that school leaders dedicate insufficient attention and insufficiently create the conditions for effective human resources progress, by developing the collaboration system between the teachers. The schools leaders motivate their employees, however they choose mostly material motivation than emotional, which would take into account the needs of teachers. Not in all the schools are developed the teachers' leadership, yet these leaders, who are developing the teachers' leadership, create the conditions only partially and less often choose the methods of emotional leadership development, such as trust, acknowledgement. The **set hypothesis** confirms itself only partially, whereas there are not sufficiently created conditions for human resources development, which means that teachers' collaboration system is developed insufficiently effective.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	2
<b>SUMMARY</b> .....	3
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	5
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	6
<b>ĮVADAS</b> .....	7
<b>1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO AKTUALUMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE</b> .....	12
1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata mokslinėje literatūroje .....	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė švietimo įstaigose.....	14
1.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai.....	17
1.4. Mokymas(is) – žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindas .....	20
1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų ugdymas .....	24
1.6. Pedagogų lyderystės plėtojimas – prielaida žmogiškųjų išteklių vystymui(si) bendrojo ugdymo mokykloje.....	27
<b>2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS – ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO PRIEMONĖ BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE</b> .....	31
2.1. Bendradarbiavimo samprata ir svarba mokslinėje literatūroje .....	31
2.2. Pedagogų bendradarbiavimas – viena iš bendrojo ugdymo mokyklos kultūros vystymo(si) sąlygų.....	34
2.3. Bendradarbiavimas – mokyklos veiklos kokybės tobulinimo pagrindas .....	36
2.4. Mokyklos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimo sistemą mokykloje.....	40
<b>3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE PLĖTOJANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO SISTEMĄ. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ</b> .....	43
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	43
3.2. Tyrimo imties charakteristika.....	47
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	47
<b>DISKUSIJA</b> .....	71
<b>IŠVADOS</b> .....	73
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	75
<b>LITERATŪRA</b> .....	76
<b>PRIEDAI</b> .....	84

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrime dalyvavusių pedagogų bei specialistų demografiniai duomenys

2 lentelė. Tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų demografiniai duomenys

3 lentelė. Pedagogų, specialistų ir mokyklos vadovų požiūris į bendradarbiavimo plėtojimo svarbą

4 lentelė. Nuostatos į bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje

5 lentelė. Pedagogų ir specialistų nuomonės raiška apie mokyklų vadovų indėlį plėtojant bendradarbiavimą mokykloje, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį

6 lentelė. Mokyklų vadovų indėlio plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį, vertinimo raiška

7 lentelė. Ryšys tarp pedagogų nuostatų apie bendradarbiavimo svarbą ir nuomonės apie mokyklų vadovų bendradarbiavimo plėtojamą mokykloje, vystant žmogiškuosius išteklius

8 lentelė. Ryšys tarp pedagogų ir specialistų nuostatų į bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje ir nuomonės apie mokyklų vadovų bendradarbiavimo plėtojamą mokykloje, vystant žmogiškuosius išteklius

9 lentelė. Ryšys tarp mokyklos vadovų požiūrio į bendradarbiavimo plėtojimo svarbą ir indėlio plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį

10 lentelė. Motyvacijos būdai, kuriais mokyklos vadovybė motyvuoja savo darbuotojus

11 lentelė. Būdai, kuriais mokyklų vadovai plėtoja pedagogų lyderystę

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1 paveikslas. Pedagogų lyderystės plėtojimas mokyklose

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sparčiai kintanti aplinka, augantys ir besikeičiantys žmonių poreikiai bei lūkesčiai, vis atsinaujinančios technologijos, kelia vis naujus iššūkius postmodernios visuomenės švietimo sistemai.

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje (2014) akcentuojama, kad šalies švietimo sistemą turi sudaryti nuolat tobulėjančios, besivystančios, siekiančios kokybiško ugdymo, tarpusavyje ir su partneriais bendradarbiaujančios švietimo įstaigos. Todėl kiekvienos mokyklos tikslas yra užtikrinti kokybišką ugdymo procesą, kurio vienas esminių veiksnių yra bendradarbiavimas, žmogiškieji santykiai. Kalibaitė (2011) teigia, kad kiekviena švietimo įstaiga telkiasi turimus išteklius (nematerialūs, materialūs, žmogiškieji ir kt.), taip nutardama, kaip elgtis, dirbti, vertinti veiklą, bendradarbiauti. Siekiant kurti aukštą švietimo įstaigos vertę, teikti kokybiškas paslaugas, bendradarbiauti, pirmiausiai reikalingi *žmogiškieji ištekliai*, todėl svarbiu iššūkiu tampa žmogiškųjų išteklių įtraukimas į visą sistemą ir jų vystymas (Ginkevičiūtė, 2014). Kaip teigia Jovaiša (2007), *žmogiškieji ištekliai* – tai kvalifikuoti žmonės, kurie turi specialų dalykinį pasirengimą, dvasiškai ir psichologiškai tinkančių savybių visuma, kuri yra reikalinga darbui, profesinei bei kultūrinei veiklai.

Visose gyvenimo srityse, o ypač švietimo įstaigose yra akcentuojamas *žmogiškųjų išteklių vystymas*. Vis svarbesniu organizacijos efektyvios veiklos užtikrinimo garantu tampa *žmogiškieji ištekliai*. Organizacijos turi rūpintis savo žmogiškaisiais ištekliais, vystyti juos, užtikrinti darbuotojams geras darbo sąlygas bei tobulėjimo galimybes (Bohlander, Snell, 2007).

Mokslinėje literatūroje *žmogiškųjų išteklių vystymosi* sampratą įvairūs autoriai apibūdina gana skirtingai. Tačiau remiantis įvairiomis teorijomis, būtų galima išskirti, kad *žmogiškųjų išteklių vystymas* – tai procesas, kuris organizacijose lygmenyje ir atskirai nuo jos, skatina su darbu susijusių asmenų, komandos mokymąsi ir gebėjimų vystymąsi, norint siekti efektyvių organizacijos veiklos rezultatų ir santykių (Šiugždinienė, 2008).

Anot Kontautienės (2003), globali švietimo kaita kelia sąlygas nuolatiniam ugdymo sistemų atsinaujinimui, perimant naujas žmonių socialines formas ir visuomenės vertybes. Viena jų – bendradarbiavimas, kuris yra suvokiamas kaip bendra dalyvių veikla, kuri yra paremta susitarimais dėl veiklos, bendrų tikslų siekimo, turinio. Vystant žmogiškuosius išteklius, yra sudaromos palankios sąlygos šiltiems santykiams ir pedagogų bendradarbiavimo sistemos plėtojimui mokyklose.

Žinios yra vienas vertingiausių ir nuolat gilinamų visuomenės turtų visame pasaulyje. Tai reiškia, kad besikeičiančiai visuomenei reikia nuolat besimokančių ir išsilavinusių žmonių. Šiandieninis pasaulis kinta dideliu greičiu, kas reiškia, kad mokymosi, darbo, gyvenimo ir kiti stereotipai nenuilstamai kinta. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje (2014), mokymosi visą gyvenimą plėtojimas yra išskiriamas kaip vienas iš prioritetų. Pasak Longworth (2007), mokymasis yra nuolatinis procesas, kuris yra normalus reiškinys ir turėtų tapti motyvuojančia bei malonia veikla. Mokymosi procesu žmonės turi galimybę tobulėti, ugdyti tiek profesinius, tiek asmeninius įgūdžius bei kompetencijas, bendradarbiauti. Žmonės privalo semtis žinių ir naudotis jomis. Išsilavinę žmonės, suteikiantys galimybę vieni kitiems vystytis, kuria palankias bendravimo ir bendradarbiavimo organizacijoje sąlygas. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011), yra pažymima, kad švietime privalo bendradarbiauti kiekvienas šioje sistemoje esantis dalyvis. Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra, leidžia organizacijai pranašiau ir vieningiau siekti organizacijos tikslų, veiklos kokybės, susiremti su iškilusiais iššūkiais.

Taigi, kaip teigia Išoraitė (2011), siekiant, kad organizacija būtų bendradarbiaujanti, sėkmingai įgyvendintų misiją ir tikslus, ji turėtų telktis ir vystyti unikalius išteklius. Žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pakeičiamas, unikalus elementas bet kurioje organizacijoje.

**Temos iširtumas.** Apie žmogiškųjų išteklių aktualumą ir vystymąsi švietimo organizacijose liudija įvairių Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai: Everard ir Moris (1997), Mikulėnienė (2000), Jewell (2002), Šarkiūnaitė (2003), Garavan ir kt. (1999; 2004), Kearns (2010), Išoraitė (2011), Jančauskas (2008), Dačiulytė (2011), Gražulis, Valickas ir kt. (2012), Lapinskaitės ir Krikščiūnaitės (2014) ir kt.

Pedagogų bendradarbiavimo svarbą ir aktualumą yra nagrinėję nemažai tiek užsienio, tiek mūsų šalies autorių kaip: Kontautienė (2001; 2003; 2006; 2010), kuri nagrinėjo pedagogų bendradarbiavimą, jų santykius, vadovo įtaką bendradarbiavimo skatinimui mokyklose ir pan. Dobranskienė (2004), kuri savo darbuose gilinosi į pedagogų bendradarbiavimo kultūrą, vadovavimo aspektus. Taip pat įvairius bendradarbiavimo aspektus yra nagrinėję Ainscow ir Hopkins (1989), Teresevičienė ir Gedvilienė (2000), Ališauskienė ir Miltenienė (2004; 2005), Petruolytė (2008) ir kt.

**Tyrimo problema.** Šiuolaikinės mokyklos būtų neįmanoma atsieti nuo bendradarbiavimo, o ypač tarp pedagogų. Pedagoginis bendradarbiavimas yra vienas būtiniausių veiksnių kuriant mokyklos kultūrą, vystant vertybines nuostatas, kurti besimokančią organizaciją, skatinant mokymosi proceso kokybę ir įstaigos tobulėjimą. Siekiant plėsti pedagogų bendradarbiavimą, neatsiejama tampa



žmogiškųjų išteklių vystymosi sistema. Išskyla problema, jog ne visi mokytojai yra linkę bendradarbiauti, dalintis savo patirtimi bei idėjomis, o ir ne visi ugdymo įstaigų vadovai aktyviai skatina bendradarbiavimą ar sudaro galimybes nuolatiniam žmogiškųjų išteklių vystymuisi. Pasitaiko vadovų, kurie retai sudaro sąlygas arba nenoriai investuoja į darbuotojų kompetencijų tobulinimą, kvalifikacijos kėlimą ir pan. Toks požiūris stabdo švietimo organizacijos augimą ir užkerta kelią noriai bendradarbiauti ir vystyti palankius tarpusavio santykius ir pasitikėjimą.

### **Probleminiai klausimai:**

- Ar mokyklų vadovai akcentuoja kaip prioritetą žmogiškųjų išteklių vystymą?
- Kaip mokyklų vadovai kuria bendradarbiavimo sistemą savo bendruomenėje?
- Kokios mokyklose sudaromos sąlygos pedagogų bendradarbiavimo vystymui?
- Koks pedagogų požiūris į bendradarbiavimo sistemos vystymą mokykloje?

**Tyrimo objektas:** Žmogiškųjų išteklių vystymas plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą bendrojo ugdymo mokyklose.

**Hipotezė.** Jeigu mokyklose yra investuojama į žmogiškųjų išteklių vystymą, kuris yra kaip prioritetas, tuomet yra sudaromos sąlygos pedagogų asmeninių ir profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimui, plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą ir palankius bendruomenės santykius mokykloje.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendradarbiavimo svarbą ir ypatumus vystant bendrojo ugdymo mokyklos žmogiškuosius išteklius.

### **Uždaviniai:**

1. Pagrįsti žmogiškųjų išteklių ir jų vystymo svarbą švietimo organizacijoje.
2. Išryškinti pedagogų bendradarbiavimo vystymo reikšmingumą švietimo organizacijoje.
3. Atskleisti pedagogų bendradarbiavimo sistemos kūrimo svarbą vystant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokykloje.
4. Empiriškai pagrįsti žmogiškųjų išteklių vystymo svarbą ir ypatumus bendrojo ugdymo mokykloje, plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą.

**Tyrimo metodologinis pagrindimas.** Tyrimo metodologija grindžiama socialinio konstruktyvizmo idėjomis ir bendrosios bei švietimo vadybos teoretikų nuostatomis apie bendradarbiavimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą.

Pagal *socialinio konstruktyvizmo* idėjas, kada asmenys bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas ir įgūdžius, socialinė sąveika leidžia vesti į žinių konstravimo ir transformavimo procesą (Teresevičienė ir kt., 2006).

*Bendrosios ir švietimo vadybos teoretikų nuostatos apie bendradarbiavimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą* akcentuoja, kad bendradarbiavimas turi būti tarp žmonių dirbančių švietimo organizacijoje (Želvys, 1999). Žmogiškieji ištekliai yra vertingiausias organizacijos turtas, kurį reikia vystyti siekiant efektyvių veiklos kokybės rezultatų (Swanson, 2005) (cit. Gražulis, Račelytė, Dažiulytė ir kt., 2015).

#### **Tyrimo metodai.**

1. **Teoriniai:** mokslinės literatūros šaltinių, strateginių švietimo dokumentų turinio analizė, sisteminimas, apibendrinimas..
2. **Empiriniai** – anketinė apklausa.
3. **Statistiniai:** atlikta statistinė duomenų analizė; skaičiuojamas rezultatų vidurkis ( $M$ ), standartinis nuokrypis ( $SD$ ), ryšys tarp kintamųjų ( $r$ ) (Pearson koreliacijos koeficientas). Analizė atlikta naudojant SPSS 21.0 statistinių duomenų analizės paketą.
4. Atvirų klausimų analizei buvo naudojamas turinio (content) analizės metodas. Atsakymai buvo sugrupuoti į prasminius vienetus – kategorijas. Kiekvieną kategoriją tikslina išskirtos subkategorijos.

#### **Tyrimo imtis ir organizavimas.**

Tyrimas vyko 2019 m. balandžio mėnesį. Tyrime dalyvavo 129 pedagogai ir specialistai bei 22 mokyklų vadovai iš įvairių Lietuvos vietovių.

## **Tyrimo etapai.**

Pirmajame tyrimo etape buvo atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, formuluojami probleminiai tyrimo klausimai, išskiriamas objektas, suformuluotas tyrimo tikslas, uždaviniai, išsikelta hipotezė bei parinkta tyrimo strategija. Antrajame etape buvo sudaromas tyrimo instrumentas – mišraus tipo anketa. Trečiame etape buvo organizuojamas ir atliekamas žvalgomasis tyrimas. Ketvirtame etape buvo renkami empiriniai duomenys (balandžio mėn.). Penktame etape buvo atliekamas gautų duomenų statistinis apdorojimas SPSS 21.0 statistine programa, grafinis vaizdavimas ir atvirų klausimų turinio (content) analizė. Paskutiniame etape apibendrinami tyrimo duomenys, pateikiamos išvados, rekomendacijos pedagogams, specialistams ir mokyklų vadovams.

**Darbo struktūra:** Šį magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros šaltiniai (94), priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 11 lentelių ir 1 paveikslas. Darbo apimtis – 83 lapai. Prieduose pateikiamos tyrimo anketos vadovams, pedagogams ir specialistams bei gautų tyrimo duomenų lentelės, papildančios darbe esančią analizę.

**Esminės sąvokos.** *Žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių vystymas, pedagogų bendradarbiavimas.*

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO AKTUALUMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata mokslinėje literatūroje

Mokslinėje literatūroje, atrandama įvairių sampratų, kas yra *žmogiškieji ištekliai*. Svarbu akcentuoti, kad literatūroje šalia *žmogiškųjų išteklių* galima aptikti giminišką sąvoką *žmogiškasis kapitalas*. *Žmogiškojo kapitalo* sąvoka plačiau yra vartotina ekonomikos srityse (Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė, 2014). Remiantis Bagdanavičiumi (2002), *žmogiškąjį kapitalą* būtų galima apibūdinti kaip sukauptas žinias, gabumus bei įgūdžius, kurie yra reikšmingi reprodukcijos sferoje, skatina darbo našumą, gamybos ir pajamų augimą. Taip pat, anot Bagdonavičiaus (2002), žmogiškasis kapitalas yra investicijos į žmogiškuosius išteklius, kuriomis siekiama padidinti darbo našumą. Tačiau žmogiškojo kapitalo sąvoką galima aptikti ir ne tik ekonomikos srityje, bet ir vadyboje, kadangi ši sąvoka glaudžiai asocijuojasi su žmogiškaisiais ištekliais bei kompetencijomis (Bagdanavičius, 2002).

Išoraitė (2011) teigia, kad būtent *žmogiškieji ištekliai* yra pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio negalėtų gyvuoti nė viena organizacija. *Žmogiškieji ištekliai*, anot Lapinskaitės ir Krikščiūnaitės (2014), tiesiogiai apima žmones, ko esmė yra organizacijos darbuotojo protiniai bei fiziniai gebėjimai.

Literatūroje galima atrasti du esminius požiūrius į žmogiškųjų išteklių sąvokos esmę. Remiantis Wright ir kt. (1994); Fisher ir kt. (2006) (cit. Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008), pirmasis požiūris apie žmogiškuosius išteklius yra *bendrinis*, kuris *žmogiškuosius išteklius* suvokia kaip visus organizacijos darbuotojus. Antruoju žmogiškųjų išteklių požymiu laikomas *išskirtinis*, kuriame akcentuojami darbuotojų gebėjimai, požiūris, žinios ir patirtis (Grant, 1998; Kamoche, 1999) (cit. Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008). Gižienė ir Račelienė (2012), išskiria sudedamąsias *žmogiškųjų išteklių dalis*: žinios, išsilavinimas, darbo įgūdžiai ir patirtis, kompetencijos, motyvacija, darbo santykiai, profesinė kvalifikacija.

Kaip teigia Wilson (2005), mokslinėje literatūroje galima pastebėti daugybę žmogiškųjų išteklių sampratos apibrėžimų, kurie skiriasi tam tikromis detalėmis, tačiau turi pagrindinius sąsajų aspektus. Vieni autoriai kaip Woodhall (1995) ir Becker (1970) (cit. Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014) akcentuoja, kad *žmogiškieji ištekliai* yra žmonių žinios ir įgūdžiai, įgyti mokyklose, universitetuose bei atsirandantys mokantis darbo metu. Būtent švietimo įstaigose vienas svarbiausių veiksnių yra

žmogiškieji ištekliai, kurie turėdami išsilavinimą ir kompetencijas, teikia gebėjimus ir žinias kitiems žmonėms. Panašiai teigia ir autoriai Bukavickaitė ir Duoblys (2009), kad *žmogiškieji ištekliai* – tai dirbančiųjų žinios, įgūdžiai, darbo jėga bei pastangos, kuriuos žmonės panaudoja dirbdami komandoje, organizacijoje, institucijose ir kt. Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė (2014) išskiria, kad *žmogiškieji ištekliai* – tai visa žmonių protinė bei fizinė jėga. Pynes (2009) nurodo, kad *žmogiškieji ištekliai* – tai visi įstaigos darbuotojai, kurie yra susikcentravę siekti organizacijos tikslų, telkiantis savo žinias, gebėjimus, įgūdžius bei kitus pranašumus. Pasak Gylio (2005), *žmogiškuosius išteklius* labiausiai atspindi asmeninės žmonių savybės, tokios kaip atsakingumas, patirtis, aukšta kvalifikacija.

Jančauskas (2006) pabrėžia, kad siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių reikšmės fenomeną, reikia apibrėžti, kuo žmogiškieji ištekliai skiriasi nuo kitų išteklių:

- Žmonės, priešingai nei technologiniai stebuklai, turi genetinį, o ne dirbtinį, sukurtą ir užprogramuotą intelektą, protą. Žmogiškieji ištekliai gali sąmoningai reaguoti į vadybinius sprendimus, kaip nurodymai, įsakymai, uždaviniai ir kt.;
- Žmogiškųjų išteklių savybė – protas ir intelektas. Tai suteikia darbuotojams galimybę išvengti išnykimo arba lėtesnio ar greitesnio nusidėvėjimo moraline bei fizine prasme, lyginant su technologinėmis įrangomis. Žmonės gali tobulintis, prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių;
- Žmonės yra *ilgalaikio vartojimo prekė*. Žmogiškieji ištekliai yra vartojami dešimtmečius, tačiau su sąlyga, kad jie mokysis, tobulinsis visą gyvenimą;
- Žmonės savo noru ir sąmoningai gali pasirinkti organizaciją, kurioje jie nori dirbti. *Žmogiškieji ištekliai* – tai asmenybės, kurios turi vertybines nuostatas bei lūkesčius.

*Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai ir žmogiškasis kapitalas yra tapačios sąvokos, tačiau žmogiškojo kapitalo sąvoka dažniau vartojama ekonomikos srityje. Žmogiškieji ištekliai apima žmogaus intelektą, gebėjimus, žinias, kuriais naudojantis siekiama organizacijos tikslų. Todėl bet kokia organizacijoje žmonės yra esminis ir pagrindinis išteklius.*

## 1.2. Žmogiškųjų išteklių reikšmė švietimo įstaigose

Švietimo organizacijos labiausiai susiduria su žmogiškaisiais ištekliais, o ne su materialiaisiais ištekliais. Žmogiškieji ištekliai švietimo įstaigose yra visa organizacijos bendruomenė (Šedžiuvienė, 2010). Kiekvienoje organizacijoje, žmogiškieji ištekliai yra įvardijami kaip vienas esminių resursų (Juknevičienė, 2007), kuris užtikrina sėkmingą organizacijos funkcionavimą (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014). Anot Jucevičiaus (1998), įstaigų potencialas yra žmonės, vertybių sistema bei organizacijos elgsena. Everard ir Moris (1997) akcentuoja, kad esminis švietimo įstaigos požymis yra organizacijoje veikiančios žmonės, o įstaigos veiklos rezultatas taip pat yra žmogus. Taigi švietimo organizacijų veiklos procesai bei rezultatai labiausiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių.

Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad apie žmogiškųjų išteklių vertę ir reikšmingumą yra rašę nemažai tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių kaip Nordstorm ir Ridderstale (2002), Batra (1996), Jewell (2002), Liebowitz (2004), Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008), Rodwell ir Teo (2008), Beattie ir Osborne (2008), Jagminas, Piktornaitė (2009), Išoraitė (2011). Autorius Batra (1996) akcentuoja, kad *žmogiškieji ištekliai* yra pats vertingiausias ir reikšmingiausias turtas, kurį bet kokia organizacija valdo, ir nuo kurio priklauso įstaigos veiklos našumas. Būtent žmogiškasis indėlis organizacijose yra svarbiausias, kadangi įstaigų sėkmės ir nesėkmės priklauso nuo žmonių dirbančių tose organizacijose. Nordstorm ir Ridderstale (2002) taip pat teigia, jog *žmogiškieji ištekliai* yra ypač reikšmingi, kadangi jie valdo ir tvarko švietimo įstaigų finansinius, materialinius klausimus ir kitą kapitalą bei kuria įstaigos vertę. Jewell (2002) išskiria, kad *žmogiškieji ištekliai* yra pats svarbiausias įstaigos išteklius, be kurio negalėtų gyvuoti nė viena institucija. Todėl nuo to, kaip organizacijos geba juos pasirinkti ir valdyti, panaudoti ir kontroliuoti, priklauso įstaigos sėkmė (Lapinskaitė, Krikščiūnaitė, 2014). Kaip teigia Liebowitz (2004), žmonių kolektyvinė išmintis yra paverčiama į organizacinį intelektą, kurio dėka įstaigos tampa prisitaikančios ir sparčiai reaguojančios. Tad bet kuriai organizacijai žmogiškieji ištekliai yra būtini. Kitos autorės Kazlauskaitė, Bučiūnienė (2008) taip pat pabrėžia, kad organizacijoms žmogiškieji ištekliai yra reikšmingiausi, kadangi darbuotojai kuria didžiausią vertę, nes būtent žmonės pasižymi dideliais kognityviniais gebėjimais. Rodwell ir Teo (2008) (cit. Jagminas, Piktornaitė, 2009), taip pat žmogiškuosius išteklius įvardija kaip svarbiausią organizacijos turtą, o autoriai Beattie ir Osborne (2008) (cit. Jagminas, Piktornaitė, 2009), papildoma šią mintį, teigdami, kad tai yra vertingiausias išteklius. Kaip teigia Išoraitė (2011), būtų sunku įsivaizduoti veikiančią organizaciją, kurioje veikla būtų pagrįsta neturint intelektualinių žmogiškųjų

išteklių potencialo. Tad organizacija turėdama unikalius išteklius, tokius kaip žmonės, gali tinkamai funkcionuoti ir išlikti esant tiek pakilimams, tiek krizėms.

Svarbu išskirti, kad kai kurie autoriai, kaip Janiliauskas ir Telešius (2001); Jančiauskas (2006), Jagminas, Pikturnaitė (2009), pabrėžia ne tik žmogiškųjų išteklių vertingumą ir reikšmę bet kokioje organizacijoje, bet išskiria ir žmogiškųjų išteklių ypatingumą ir ypatumus.

Žmogiškųjų išteklių svarba organizacijose yra pabrėžiama išskiriant šio išteklių ypatumus. Autoriai Janiliauskas ir Telešius (2001) (cit. Jagminas, Pikturnaitė, 2009), apibrėžia tokius žmogiškųjų išteklių ypatumus:

- Žmonės, dalyvaujantys įvairiuose veiklos procesuose, turi skirtingas žinias, įgūdžius bei patyrimą;
- Žmonės geba dirbti nepaisant įvairių trukdžių ar nenumatytų aplinkybių;
- Žmonės pajėgia įvertinti įvairias situacijas, priimti sprendimus, vertinti įvykių sąsajas, kuriuos yra sunku iš anksto prognozuoti;
- Žmonės gali patys tvarkyti savo darbą, tačiau jų darbas turi būtų kontroliuojamas ir valdomas;
- Išlieka sudėtinga darbų tarpusavio atsakomybės ir priklausomybių sistema, kuri išlieka pakankamai ilgai pabaigus konkretų darbą.

Autorius Jančiauskas taip pat yra išskyręs žmogiškųjų išteklių ypatingumus. Pasak Jančiausko (2006), žmogiškieji ištekliai yra ypatingi tuo, kad jie sąmoningai gali reaguoti į sprendimus, turi galimybę nuolatos tobulintis bei prisitaikyti prie pokyčių, technologijų. Intelektas bei protas suteikia sąlygas išvengti nusidėvėjimo fizine ir moraline prasme. Žmogiškieji ištekliai yra ilgalaikis ištekliai.

Skirtingai nei kiti ištekliai, žmogiškieji ištekliai švietimo organizacijoje yra vertingesni už bet kitą materialųjį turtą. Todėl orientavimasis į įstaigos darbuotojus turi didelę svarbą tiek pačiam darbuotojui kaip jo asmeniniam vystymuisi, tiek organizacijos vystymuisi. Pagrįsdami šią mintį, autoriai Ginevičius, Paliulis ir kt. (2006), išskiria šiuos teiginius apie žmogiškųjų išteklių vystymąsi:

- Žmonės dirbantys organizacijoje turi būti įvertinami ir ugdomi, kadangi jie yra nematerialus turtas;
- Laikui bėgant, žmogiškųjų išteklių vertė gali augti, kadangi jie yra dinamiški, kuomet naudojamas materialus turtas praranda vertę;
- Tenka investuoti nemažai lėšų į žmogiškuosius išteklius, bet vertė, kuri bus pasiekama yra daug didesnė nei investavus į bet kokį kitą materialųjį turtą.

- Organizacija gali nuvertėti netinkamai valdydama ir vystydama žmogiškuosius išteklius.

Žmogiškieji ištekliai kiekvienoje mokykloje yra neatsiejama vertybė. Mokykloje susitinka įvairios grupės žmonių: pedagogai, mokiniai, mokinių tėvai, įstaigos vadovai ir kita mokyklos bendruomenė. Be kiekvieno iš šių žmonių organizacija negalėtų funkcionuoti, todėl žmonės čia tampa ypač reikšmingi. Mokyklose sistema geriausiai veikia tuomet, kada yra išlaikoma žmogiškųjų išteklių sistema, t. y. kada kiekvienas mokykloje dirbantis žmogus, žino ir gali priimti savo vietą ir vaidmenį švietimo įstaigoje (Kearns, 2010). Tad būtent tokia žmogiškųjų išteklių sistema turi vyrauti švietimo organizacijoje, kadangi remiantis švietimo organizacijų paskirtimi, jų valdymą turi apimti visi darbuotojai, kurie prisideda prie švietimo proceso, t. y. pedagogai, vadovai ir kiti švietimo įstaigos specialistai (Ginkevičiūtė, 2014).

Lietuvos švietimo sistema siekia kokybiško visų piliečių ugdymo. Tad kiekviena švietimo įstaiga turi užtikrinti darnų ir kokybišką ugdymą. Nuo to neatsiejami žmogiškieji ištekliai, kuriems būtina nuolatinė kaita, tobulinimasis, poreikių tenkinimas. Tas reikalauja, kad švietimo įstaigose privaloma telkti dėmesį į žmogiškųjų išteklių vystymą. Kaip teigia Šedžiuvienė (2010), orientavimasis į mokykloje esančius darbuotojus, jų vystymą, kompetencijų plėtros stimuliavimą, lemia švietimo įstaigos veiklos pranašumą, kokybę, intensyvumą ir tobulėjimą. Tad darbuotojų ugdymas(is) tampa esminis dalykas organizacijos kokybės rezultatams, tarpusavio sąveikai bei bendradarbiavimui. Autorius Mankin (2009) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymas aprėpia organizacijų veiklą, orientuotą į mokymąsi, kurį sudaro apmokymai, mokymai vykdomi darbo vietoje, taip pat apima karjeros plėtrą, mokymąsi visą gyvenimą ir organizacinį vystymą. Vadinasi, švietimo įstaigose itin didelę reikšmę turi orientavimasis į žmogiškuosius išteklius, jų vystymą, kadangi nuo to priklauso kaip funkcionuos švietimo įstaigos ir bus siekiama veiklos kokybė.

*Apibendrinant galima teigti, kad jokia švietimo įstaiga neapsieitų be žmogiškųjų išteklių. Žmogiškieji ištekliai švietimo organizacijoje atlieka pagrindinį vaidmenį. Žmonės kuria pridėtinę vertę, padeda siekti organizacijos tikslų. Žmogiškieji ištekliai yra ypatingi, kadangi jie pasižymi kognityviniais gebėjimais, įgūdžiais, žiniomis, gebėjimais, kas leidžia švietimo organizacijoms užtikrinti kokybišką švietimo procesą. Svarbu akcentuoti, kad siekiant kokybės, žmogiškieji ištekliai turi būti nuolat vystomi, jog galėtų bendradarbiauti, siekti geriausių rezultatų, veiklos kokybės. Tad siekiant, kad žmogiškieji ištekliai švietimo įstaigose būtų veiksmingi, efektyvūs ir siektų veiklos kokybės, jie turi visuomet vystytis.*



### 1.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo teoriniai aspektai

Šiandieninėje visuomenėje, kuri pasižymi nuolatiniais pokyčiais, bet kokių organizacijų gebėjimas ir prisitaikymas valdyti vykstančius pokyčius yra svarbi sąlyga siekiant sėkmės ir išlikimo. Spartūs pokyčiai pasaulyje daro neišvengiamą įtaką bet kokiai organizacijai, todėl kelia reikalavimą nuolat gilinti ir atnaujinti turimas kompetencijas. Būtent todėl tampa svarbu ir aktualu vystyti organizacijos žmogiškuosius išteklius. Nuolat mokytis, galimybė tobulėti ir įgyti naujų žinių bei įgūdžių vystymosi procese, suteikia perspektyvų kiekvienam darbuotojui atskleisti save (Gražulis, Valickas ir kt. 2012).

Žmogiškųjų išteklių, kūrybinio potencialo vystymasis šiais laikais yra vienas svarbiausių bet kokios organizacijos uždavinių, kuris suteikia įstaigai pranašumo (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009).

Žmogiškųjų išteklių vystymosi (*Human Resource Development*) apibūdinimas yra vartojimas, kuomet kalbama apie sąmoningą, vientisą, integruotą bei aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, pasitelkiant platų mokymo(si) metodų ir strategijų diapazoną (Dačiulytė, 2011).

Lee (2001) akcentuoja, kad konkrečiai apibrėžti, kas yra žmogiškųjų išteklių vystymas neįmanoma dėl teorinių, filosofinių bei praktinių priežasčių. Tad mokslinėje literatūroje galima atrasti skirtingų žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžimų.

Vveinhardt ir Kigaitė (2009) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra siejamas su šiuolaikinių organizacijų pranašumu, darbuotojų mokymu(si) ir kompetencijų tobulinimu. Asmens kompetencijų tobulinimo sistema yra integruota į žmogiškųjų išteklių vystymo sistemą.

Žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikas Swason (2001; 2005), *žmogiškųjų išteklių vystymą* išskiria kaip procesą, kurio metu ugdoma ir išlaisvinama žmogiškoji kompetencija bei siekiama pagerinti veiklos rezultatus, pasitelkiant organizacijos plėtrą, darbuotojų mokymą bei tobulinimą. Kiti autoriai kaip Domarkas, Juknevičienė (2007) teigia, kad *žmogiškųjų išteklių vystymasis* – tai veikla, kuri susijusi su tobulėjimo, ugdymo, mokymosi galimybėmis, kad būtų gerinama individuali, organizacinė bei komandinė veikla. Dačiulytė (2011) akcentuoja, kad *žmogiškųjų išteklių vystymasis* – tai tam tikras vystymo veiksmių rinkinys, kuris leidžia pasiekti organizacijos tikslų įgyvendinimą. Anot Torraco (2005), *žmogiškųjų išteklių vystymas* šiuolaikiniame moksliniame kontekste yra suprantamas kaip labai plati sritis, kurioje atsispindi etiniai tyrimai, gerųjų praktikų, teisingumo darbo vietoje užtikrinimo, bendros socialinės atsakomybės plėtos, geresnio tarpkultūrinio

supratimo paieškos, socialinio kapitalo vystymo, darbo prasmės ir dvasingumo paieškos bei kiti svarbūs žmogiškųjų išteklių, visuomeniniai ir organizaciniai veiksniai. Mohammed ir kt. (2013) teigia, kad *žmogiškųjų išteklių vystymo* tikslas yra kurti kvalifikuotus ir kompetentingus darbuotojus, kurie gebėtų atlikti jiems pavestą darbą ir efektyviai prisidėtų prie organizacijos vystymo bei tikslų įgyvendinimo.

Mokslininkai G. N. McLean ir L. D. McLean (2001), apžvelgę daugelį žmogiškųjų išteklių vystymo konceptų ir aprėpę pagrindinius žmogiškųjų išteklių vystymo globaliniame pasaulyje lygius, kaip individas, grupė, organizacija, visuomenė, valstybė bei visas pasaulis, pateikė apibrėžimą, kas yra žmogiškųjų išteklių vystymasis. Anot autorių, *žmogiškųjų išteklių vystymasis* gali būti bet kokia veikla arba procesas, leidžiantis gilinti suaugusiųjų žmonių žinias, kurios yra susijusios su darbu, ugdyti profesionalumą, aukštinti produktyvumą, savivertės jausmą, teikiantį tiek pačiam asmeniui, tiek jo organizacijai, komandai ar kitoms įvairioms grupėms.

Autoriai Garavan, Heraty ir Barniule (1999); Matthews (2006), taip pat analizuodami mokslinę literatūrą, susistemino ir pateikė savo išvadas apie žmogiškųjų išteklių vystymo charakteristikas:

- Žmogiškųjų išteklių vystymas yra suvokiamas kaip investavimas į darbuotojų gebėjimų lavinimą, tačiau ne kaip išlaidos, kurios yra susijusios su įstaigos darbuotojų įdarbinimu ir išlaikymu;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas yra susijęs su organizacijos strategija ir konkurenciniu pranašumu;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas siejasi su pokyčiais asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas į darbuotoją žvelgia holistiškai;
- Žmogiškųjų išteklių vystymo uždavinys yra nustatyti ir gerinti darbuotojų kompetencijas, kurios yra neatsiejamoms siekiant tikslų;
- Žmogiškųjų išteklių vystymo dėmesys krypsta į organizacijos teikiamas mokymo paslaugas bei jų valdymą;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas apima bendras veiklos formas susijusias su mokymusi;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas siejasi su individualiu ir organizaciniu mokymusi;
- Žmogiškųjų išteklių vystymas krypsta į tas paslaugų teikimo sistemas, kurios yra skirtos žmogiškųjų išteklių kompetencijoms tobulinti.

Taigi galima pastebėti, kad įvairių autorių nuomonės apie žmogiškųjų išteklių vystymą turi daug sąsajų. Žmogiškųjų išteklių vystymas yra siejamas su asmeninių ir profesinių įgūdžių, gebėjimų, žinių vystymu, kokybe, novatoriškumu, tikslų siekimu.

Svarbu akcentuoti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti analizuojamas skirtingais lygmenimis (Gražulis, Račelytė ir kt., 2015). Autorius Garavan ir kt. (2004) yra išskyrę tris žmogiškųjų išteklių lygmenis – tai *individualus, organizacinis ir visuomeninis*.

Individualiajame lygmenyje nagrinėjama asmens savigarba, veiksmingumas, motyvacija mokytis, asmeninis tobulėjimas. Svarbu akcentuoti, kad žmogiškieji ištekliai yra viena iš kapitalo formų, kurią sudaro asmens žinios bei įgūdžiai. Tokie gebėjimai gali būti bendrojo pobūdžio kaip motyvavimo, bendravimo ir kt., arba reikalingi tam tikrai specifinei veiklai atlikti. Svarbu akcentuoti, kad išryškėja dvi individo vystymosi kryptys: žmogaus kaip asmenybės vystymasis; ir žinių tobulinimas, kurios tuo metu reikalingos darbo rinkoje. Darbuotojas gali kreipti dėmesį siekiant tobulėti dėl savo darbo rezultatų, arba siekti tobulėjimo dėl savo asmeninių interesų.

Garavan ir kt. (2004), organizaciniame lygmenyje išskiria, kad šiame lygmenyje pabrėžiamas išteklių aspektas, todėl akcentuojamas darbuotojų potencialas, metodų bei veiksmų visuma, kuri skiria daugiausiai dėmesio organizacijos poreikiams bei tikslų siekimui. Ne darbuotojai, o pati organizacija numato darbuotojams ugdymo uždavinius ir sukuria sąlygas ir strategiją, kuri padėtų siekti organizacijos tikslų.

Visuomeniniame lygmenyje išryškėja bendruomenės vystymasis ir konkurencingumas. Žmogiškųjų išteklių plėtra padeda siekti ir gerinti žmogiškojo potencialo vystymosi galimybes, gerinti piliečių gyvenimo kokybę (Garavan ir kt., 2004).

Pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių vystymasis yra nagrinėjamas ir analizuojamas strateginiu požiūriu (angl. *Strategic Human Recource Development – SHRD*). *Strateginis žmogiškųjų išteklių vystymasis* pabrėžia, kad didelė reikšmė tampa tokios koncepcijos kaip *strategija, žmogiškųjų išteklių strategija, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas*. Strategija atsiranda tarsi tikslus veiklos planas, kuris yra sudaromas remiantis organizacijoje egzistuojančias problemas, išanalizavus konkurencingumą bei įvertinus turimus išteklius. Tokiu planu siekiama veiklos kokybės gerinimo ir pranašumo didinimui bei palaikymui. (Gražulis, Račelytė ir kt., 2015).

Gražulis, Račelytė ir kt. (2015) teigia, kad organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijų, pastangų ir įgūdžių išnaudojimas, numatymas ir užtikrinimas yra *žmogiškųjų išteklių strateginis*

vystymas. Tokio valdymo esmė tampa kryptingas darbuotojų potencialo išnaudojimas ir ugdymas, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo.

*Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas yra vienas iš švietimo įstaigos uždavinių, kuris suteikia įstaigai pranašumo. Žmogiškųjų išteklių vystymas neturi konkretaus vieno apibūdinimo, tačiau šią sąvoką būtų galima apibrėžti kaip procesą, kuris apima asmens žinių, įgūdžių gilinimą, susijusį su darbu ir leidžiantį ugdyti profesionalumą, reikiamas kompetencijas, savivertę, produktyvumą ir našumą organizacijoje. Nuolat kintančios sąlygos, skatina prisitaikyti, todėl žmogiškųjų išteklių vystymas yra neišvengiamas. Tad žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindu tampa nuolatinis mokymasis.*

#### 1.4. Mokymas(is) – žmogiškųjų išteklių vystymo pagrindas

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vystymosi koncepciją, atsiskleidė, kad vystymasis yra be galo plati samprata, tačiau *mokymasis, lavinimas, tobulinimas* yra esminiai žmogiškųjų išteklių vystymosi aspektai. (Gražulis, Račelytė ir kt., 2015). Nuolatinio mokymosi, įgūdžių ir kompetencijų tobulinimo svarbą ir aktualumą yra pabrėžę ne vienas Lietuvos šalies įstatymų bei užsienio ir Lietuvos mokslininkų kaip (Watkins, 1989, 2000); Teresevičienė, Oldroyd ir Gedvilienė (2004); Hassan (2007); Korsakienė ir kt. (2011); (Gražulis, Valickas ir kt., 2012); Šalčius, Šarkiūnaitė (2011); Gražulis, Račelytė ir kt., (2015) ir kt.

Gražulis, Valickas ir kt., (2012) išskiria, jog mokymosi kaip žmogiškųjų išteklių vystymosi idėja pabrėžia organizacinio, grupinio ar individualaus mokymosi skatinimą, siekiant ugdyti asmenines bei profesines darbuotojų savybes, žinių panaudojimą gauti geresnius rezultatus (Gražulis, Valickas ir kt., 2012). Korsakienė ir kt. (2011) aiškina, kad mokymasis kaip žmogiškųjų išteklių vystymasis yra labai svarbus tiek kiekvienam darbuotojui, tiek organizacijai. Autorė akcentuoja, kad į ugdymą galima žiūrėti keliais aspektais. Viena prasme, tai asmens poreikio, mokymo ir karjeros planavimas, kuris yra kaip organizacijos darbuotojų rezervo sudarymas bei rišasi su mokymu. Iš kitos pusės, mokymas yra suvokiamas kaip suplanuota veikla, kurioje asmuo įgauna žinių, patirties, gali save išreikšti bei kurti, todėl siejasi su darbuotojo asmenybės tobulėjimu. Žmogiškųjų išteklių mokymas yra ne tik mokymas, tobulinimas ir kvalifikacija, kuri yra reikalinga darbuotojų pareigoms užimti ir darbams atlikti kėlimas, bet ir kaip sisteminga darbuotojų kompetencijų plėtra, galimybė išvelgti perspektyvas, bendradarbiauti, kurti ir įgyvendinti ateities vizijas (Gražulis, Valickas ir kt., 2012).

Hassan (2007) teigia, jog žmogiškųjų išteklių vystymasis yra orientuotas į organizacijos tikslus ir siekius. Vystymas daro didžiulę įtaką įstaigos vertybėms, t. y. elgesiui ir standartams, bendradarbiavimui, komandiniam darbui, kūrybiškumui ir kokybei, pasitikėjimui, iniciatyvumui, kurie vienija visą organizacijos personalą. Autorius taip pat pabrėžia, kad bet kokioje organizacijoje dirbantys darbuotojai laikosi įstaigos vertybių, kuomet yra palaikomas ir skatinamas jų potencialas, sudaromos galimybės mokytis bei tobulėti. Šalčius, Šarkiūnaitė (2011). tarsi papildo mintį panašiai teigdami, kad darbuotojų žinios ir įgūdžiai, jų realizavimas labai priklauso organizacijos sėkmei ir vystymuisi. Kompetentingi darbuotojai yra pagrindinis technologijų, darbo organizavimo vystymosi veiksnys ir pokyčių įvairiose srityse varomoji jėga. Tik nenutrūkstamas mokymasis ir tobulinimasis suteikia organizacijai išsilaikyti nuolat kintančioje ir konkurencinėje aplinkoje. Gražulis, Račelytė ir kt., (2015) teigia, kad mokymasis yra glaudžiai susijęs su naujų žinių įgijimu bei tų žinių poveikiu asmeniui, t. y. jo veiklai, mąstymui, elgesiui. Lavinimas siejasi su tam tikrų gebėjimų ir įgūdžių formavimu. Lavinimu siekiama padidinti asmens veiklos pranašumą, produktyvumą ir elgesį jo darbo vietoje. Tad, tampa aišku, kad visapusiškas asmens ugdymasis tampa neatsiejamas žmogiškųjų išteklių vystymuisi organizacijoje.

*Ugdymosi sąvoka yra labai plati. Ji gali apimti ne tik mokymą, o ir profesinės kvalifikacijos kėlimą, asmenybės tobulinimą. Mokslinėje literatūroje randama pakankamai daug apibrėžimų, susijusių su mokymu(si) ir tobulėjimu, tačiau pastebima, kad sąvokų apibrėžimai turi daug panašių sąsajų.* Autorė Lucey (1994) *mokymą(si)* akcentuoja, kaip procesą, kuris yra orientuotas į darbą. Šiuo procesu siekiama darbuotojams suteikti reikalingų žinių bei įgūdžių, suteikiančių pranašumą vykdyti konkrečias užduotis bei pareigas. Dessler (2001) išskiria, kad *mokymasis* – tai įvairūs būdai, kurie tiek naujam, tiek jau dirbančiam darbuotojui suteikia įgūdžių ir žinių, kurie yra būtini darbui atlikti. Autorius taip pat pabrėžia, kad mokymasis susijęs ne vien su darbo įgūdžių formavimu, bet ir gali būti suprantamas kaip įvairios korekcinės priemonės, kurios padeda darbuotojams užpildyti žinių spragas. Pavyzdžiui, darbuotojai gali būti mokomi kaip suburti komandą, kaip priimti sprendimus, valdyti konfliktus, vertinti ir t. t.

*Tobulinimas* taip pat gali numatyti mokymosi procesą, tačiau šiuo atveju jis gali būti susijęs ne su vienu vykdomu darbu, bet ir su pačios organizacijos poreikiais ateityje bei su individo profesionalumo augimu. Tobulinimas leidžia darbuotojams ruoštis ateities pokyčiams ir būsimai organizacijos plėtrai (Монди, 2004). Cole (1988) ir Lucey (1994), *tobulinimą* išskiria kaip žinių bei įgūdžių įgijimą, kurie yra būtini dabartiniams ir ateities darbams vykdyti. Poreikį tobulėti taip pat

galima apibrėžti kaip siekį naujausioms technologijoms panaudoti, darbuotojų rengimą greitiems pokyčiams, kandidatų numatymą į vadovų pareigas. *Tobulinimas* labiau siejasi su nuostatomis, darbuotojo elgesio ir galimybių pokyčiais negu su tiesioginiais įgūdžiais. Tobulinimas labiau tapatinamas su karjeros siekimu. Tai mokomoji veikla, kuri labiau orientuojasi į ateities reikmes (Appleby, 2003).

Autorius МОНДИ (2004), yra išskyręs, kas lemia mokymo ir tobulinimo būtinumą:

- Technologiniai ir kvalifikacinių reikalavimų pokyčiai;
- Organizacinės struktūros pokyčiai;
- Reikalavimų pokyčiai susiję su darbuotojų išsilavinimu;
- Personalo kvalifikacija;
- Siekimas tapti besimokančia organizacija;
- Konkurencija.

*Nuolatinis mokymasis, tobulėjimas, kompetencijų gilinimas yra pagrindas žmogiškųjų išteklių vystymuisi.* Asmens tobulėjimas yra vertinamas tiek darbo vietoje, tiek už jo ribų. Pokyčių skatinimo ir mokymosi procesas yra vienas esminių žmogiškųjų išteklių vystymosi iššūkių (Watkins, 1989, 2000). *Toks požiūris glaudžiai įsilieja į mokymosi visą gyvenimą koncepciją.* Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijoje (2008) išskiriama, kad *mokymasis visą gyvenimą* apima visą mokymosi veiklą, kuri vyksta bet kokiame amžiuje siekiant tobulinti asmenines, socialines ir profesines, pilietines kompetencijas. Mokymasis visą gyvenimą yra nenutrūkstamas procesas, kuriuo kiekvienas asmuo gali neriboti savo galimybių, nuolatos tobulėti, įgyti naujų žinių bei įgūdžių, kompetencijų taip neatsilikant nuo nuolatinės pasaulio kaitos.

Švietimo sistemos paskirtis yra puoselėti ir skatinti asmens gebėjimus. Formalusis švietimas akcentuoja žinių įgijimą, suteikdamas tam pirmumą prieš kitokias mokymosi veiklas, tačiau šiuolaikiniame pasaulyje mokymosi ir tobulinimosi galimybės yra ženkliai išsiplėtusios, kas suteikia asmenims neribotą, visą gyvenimą trunkantį vystymąsi (Teresevičienė ir kt., 2004).

Autoriai Teresevičienė, Oldroyd ir Gedvilienė (2004), yra išskyrę tris mokymosi visą gyvenimą pagrindines dimensijas, kaip *formalusis švietimas, neformalusis švietimas ir savaiminis mokymasis.*

*Formalusis mokymasis* vyksta švietimo ir mokslo įstaigose. Mokymasis yra tikslingas, organizuotas, vyksta tam tikra tvarka, turi trukmę, vertinimo sistemą. Pabaigus tokio tipo mokymąsi gaunami pripažįstami diplomai bei kvalifikacija (Švietimo problemos analizė, 2007).

Mokymuisi, kaip žmogiškųjų išteklių vystymuisi ypač aktualus tampa neformalus ir savaiminis mokymasis. *Neformalusis mokymasis* yra apgalvotas, suplanuotas, gali būti teikiamas darbo vietose. Dažniausiai toks mokymasis įvardijamas kaip įvairūs kursai, kvalifikacijos tobulinimas, valstybės pripažinti dokumentai neišduodami (Švietimo problemos analizė, 2007). Neformaliojo mokymosi svarbą, aktualumą ir teisę mokymuisi išskiria ir šalies švietimo dokumentai. Pavyzdžiui, LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo pakeitimo įstatyme (2014) akcentuojama, jog tokio tipo švietimu, siekiama suteikti teises garantijas asmeniui įgyvendinti įgimtą teisę visą gyvenimą *ugdyti savo asmenybę*, laiduoti galimybę įgyti žinių ir gebėjimų, *atrasti naujų gyvenimo prasmų*, skatinti ne tik gerinti profesinius įgūdžius, bet ir kurti prasmingą laisvalaikį.

*Savaiminis mokymasis* yra natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymosi procesas. Tokio pobūdžio mokymasis labiausiai kyla iš individualios iniciatyvos ir siejasi su mokymuisi iš patirties, savišvieta. Savaiminis mokymasis vis dar nėra pakankamai vertinamas, kadangi jis nesuteikia konkrečių, kvalifikaciją patvirtinančių formalių dokumentų. Tačiau LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011), *savišvieta* yra išskiriama kaip mokymosi sistemos dalis, kurios paskirtis yra savarankiškas mokymasis, remiantis supančia informacijos erdve ir iš kitur įgyjama patirtimi. Todėl savaiminis mokymasis yra neatsiejama dalis nuo asmens vystymosi ir tobulėjimo, kas suteikia asmeniui daugiau įgūdžių ir žinių prisitaikant prie jį supančios kasdieninės ir darbo aplinkos (Teresevičienė, Oldroyd ir Gedvilienė, 2004).

Taip pat Garalis (2004) išskiria, kad darbuotojų ugdymą gali apimti ir *profesinis mokymas* (pirminės profesijos kvalifikacijos įgijimas), profesinis tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas ir t. t. Autorius pabrėžia, kad darbuotojų mokymas apima ne tik mokymą darbo vietoje, bet ir asmenybės tobulėjimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis mokymasis, lavinimasis, tobulėjimas yra pagrindas žmogiškųjų išteklių vystymuisi. Pokyčiai skatina žmogų įsilieti į mokymosi visą gyvenimą koncepciją. Mokymasis visą gyvenimą apima formalųjį, neformalųjį ir savaiminį mokymąsi, taip pat ir profesinį mokymąsi. Nenutrūkstamas mokymasis leidžia žmogui vystytis, nuolat tobulėti, gilinti savo kompetencijas, žinias ir įgūdžius, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, augti kaip asmenybei ir*

*prisidėti prie švietimo organizacijos veiklos kokybės užtikrinimo. Todėl kiekvienas pedagogas, privalo kelti savo kvalifikaciją, nuolatos ugdytis ir gilinti savo kompetencijas, kurios yra reikalingos jo darbui, siekiant gerinti švietimo įstaigos veiklos kokybės efektyvumą.*

### 1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų ugdymas

LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) išryškinama, *kad būtina užtikrinti darnų žmogiškųjų išteklių vystymąsi.* Vadinasi, kiekviena organizacija privalo suteikti sąlygas darbuotojams tobulėti taip vystant žmogiškuosius išteklius.

Kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų ugdymas turi ypatingą reikšmę (Cibulskas, Židžiūnaitė, 2012). Šiandieniniam pedagogui neužtenka kartą įgytos kvalifikacijos. Šiuolaikinis žmogus turi būti išsiugdęs gebėjimą prisitaikyti prie nuolatinės kaitos. Nuolatinio mokymosi samprata akcentuoja asmens profesinį tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą nuolat besikeičiančioje visuomenėje ir kintant darbo reikalavimams (Rudzinskienė, 2005). Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) yra pabrėžiama, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra suaugusiųjų švietimo sudėtinė dalis bei nenutrūkstamas procesas. Tai akcentuoja mokymosi visą gyvenimą sudėtinį procesą, be kurio šiuolaikinis žmogus yra neįsivaizduojamas.

Mokymosi visą gyvenimą memorandume (2001) akcentuojama, kad aukštesnio kvalifikacijos lygio siekimas ir kompetencijų ugdymas garantuoja aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi, tad tai suteikia žmonėms žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi atitikti besikeičiantiems darbo reikalavimams ir darbo metodams.

Pedagogo mokymasis ir tobulėjimas švietimo įstaigoje yra neatsiejama sudėtinė dalis, siekiant kokybiško ugdymo užtikrinimo kiekvienam mokiniui ir bendradarbiaujančiai mokyklos kultūrai. Todėl kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų tobulinimas yra itin reikšminga priemonė tam užtikrinti.

Tiek švietimo dokumentuose, tiek mokslinėje literatūroje galima aptikti apibrėžimų, aiškinančių „*kvalifikacijos*“ ir „*kompetencijos*“ sąvokas.

LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) išskiriama, kad *kvalifikacija* – tai LR teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama žmogaus turimų kompetencijų, profesinės patirties ir turimų kompetencijų, kurios yra reikalingos tam tikrai veiklai, visuma. Palinauskaitė ir Pukelis (2001) teigia, kad *kvalifikacija* – tai asmens tinkamumas tam tikram darbui laipsnis, reikiamų įgūdžių, žinių ir patirties turėjimas. Anot mokslininko Laužacko (2005) *kvalifikacija* reiškia žmogaus gebėjimus, nuostatas, įgūdžius, kurie įgyjami tam tikru išmokymo būdu.



Apžvelgiant *kompetencijos* sąvoką, Mokytojų profesijos kompetencijos aprašas (2007), *kompetenciją* apibūdina kaip nuolat kintančią vertybinių nuostatų, gebėjimų, žinių bei patirties visumą, garantuojančią sėkmę, siekiant asmeninių ir profesinės veiklos tikslų, aktyviai dalyvaujant visuomeninėje veikloje bei mokantis visą gyvenimą. Tuo tarpu autorius Laužackas (2005) išskiria, kad *kompetencija* – tai gebėjimas atlikti tam tikrą užduotį ar darbą realiose ar imituojamose veiklose. Kompetenciją lemia mokymosi metu įgyti gebėjimai, mokėjimai, žinios, įgūdžiai, požiūriai bei vertinimai. Žmogaus sukaupta veiklos patirtis daro įtaką kompetencijos kokybiškumui.

Svarbu akcentuoti, kad kompetencija glaudžiai siejama su kvalifikacija. Jovaiša (2007) akcentuoja, kad *kompetencija* – tai gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias bei įgūdžius gerai atlikti veiklą. Tad galima pastebėti, kad sąvokų „*kompetencija*“ ir „*kvalifikacija*“ skirtumai nėra labai dideli, tačiau šios sąvokos turi atskirą reikšmę. Sąvoka „*kompetencija*“ derintina su žodžiais *įgyjama*, *ugdoma* ir vartotina tiek bendrajam profesinių gebėjimų lygiui, tiek atskiriems gebėjimams atlikti profesines užduotis, veikti profesinėje srityje. Apibūdinant sąvoką „*kvalifikacija*“, ji yra derintina su žodžiais *tobulinama*, *pripažįstama*, *formalizuojama*, *reikalaujama* ir vartotina dokumentais patvirtintam bei su profesine karjera siejamai kompetencijų ir patirties visumai apibūdinti (Čiužas, Navickaitė, Ušeckienė, 2009). Laužackas (1997; 1999) taip pat akcentuoja, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai ir ją vartojame tada, kada norima pabrėžti asmens profesines galias praktinėje veikloje. Tuo tarpu kvalifikacijos sąvoka yra vartotina, kai kalbama, ką asmuo rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Mokytojų profesinis tobulėjimas turėtų tapti adekvatus jo darbui. Jis turi atitikti pedagogų asmeninius, profesinius poreikius bei prisidėti prie mokyklos tobulinimo (Mokytojų kompetencijos centras, 2007). Mokslinėje literatūroje galima atrasti, kad kvalifikacijos kėlimui išryškunami du variantai: *pirmasis* – kada planavimas ir organizavimas vyksta mokyklos vadovų iniciatyva; *antrasis* – kuomet patys pedagogai planuoja ir rūpinasi savo tobulėjimu (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). *Pirmuoju* aspektu, patys mokyklos vadovai aktyviai skatina ir orientuoja pedagogus kvalifikacijos kėlimui, remia mokytojus mokymosi procese, rūpinasi savo darbuotojais, padengia mokymosi išlaidas. *Antruoju* būdu, kaip teigia Drucker (2009), kiekvienas pedagogas pats laisvai apsisprendžia dėl savo tobulinimosi, o mokykla pagal galimybes sukuria sąlygas darbuotojui vystytis (suteikia apmokamas atostogas, perskirsto krūvius ir pan.) (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Vienaip ar kitaip, mokytojų profesiniam tobulėjimui svarbu tampa tiek mokyklos vadovo palaikymas, tiek individualus noras ugdyti savo kompetencijas ir tobulinti kvalifikaciją.

Žmogaus mokymasis trunką visą gyvenimą. Mokydamasis žmogus ugdomi ir įgyja daug jam reikalingų kompetencijų, kurios yra neatsiejamai taikantys prie nuolatinės kaitos ir siekiant kokybiškai atlikti tam tikras veiklas. Pedagogas turi būti kvalifikuotas ir visapusiškai kompetentingas, tai reiškia, kad mokymasis yra nenutrūkstamas procesas. *Mokytojų profesijos kompetencijos apraše* (2007) yra išskiriami keturi pedagogų kompetencijų tipai:

- Mokytojo bendrakultūrinės kompetencijos;
- Mokytojo profesinės kompetencijos;
- Mokytojo bendrosios kompetencijos;
- Specialiosios kompetencijos.

Kiekvienas šių paminėtų kompetencijų segmentas turi savo reikšmę: *bendrakultūrinės kompetencijos* reiškia žinias, įgūdžius, gebėjimus, asmenines savybes bei nuostatas, kurios sąlygoja sėkmingą žmogaus veiklą; *profesinės kompetencijos* – tai pedagogo įgūdžiai, žinios, gebėjimai, vertybės, asmeninės savybės bei nuostatos, kurios reikalingos sėkmingai ugdymo veiklai; *bendrosios kompetencijos* reiškia žinias, gebėjimus, įgūdžius, požiūrį, vertybines nuostatas bei kitas asmenines savybes, reikalingas pedagogo veiklai, kurias galima perkelti iš vienos rūšies veiklą į kitą; *specialiosios kompetencijos* – tai gebėjimai, žinios, įgūdžiai, vertybinės nuostatos ir požiūris, asmeninės savybės, kurios sąlygoja sėkmingą veiklą konkrečioje ugdymo turinio srityje (*Mokytojų profesijos kompetencijos aprašas*, 2007).

Apžvelgus pedagogo kompetencijas, galima pastebėti, kad pedagogo kompetencijų yra išskiriama labai daug ir kiekviena jų yra be galo svarbios tiek profesinėje pedagogo veikloje, tiek bendram mokyklos kaip veiklos kokybės siekiančios organizacijos užtikrinimui. Visos pedagogo profesinės kompetencijos yra reikalingos pedagogui ir yra sąveikaujančios tarpusavyje bei reikalaujančios nenutrūkstamo ugdymosi proceso, kuris tęsiasi visą gyvenimą. Nuolat gilinant kompetencijas, pedagogas gali sėkmingai organizuoti kokybišką ugdymą, gebėti dirbti komandoje, jaustis visaverčiu organizacijos nariu, būti motyvuotas, jaustis patogiai profesinėje veikloje, kurti besimokančią organizaciją.

Svarbu akcentuoti, kad besimokančios organizacijos vienas esminių bruožų yra *bendravimas*. Tad pedagogas ypač turi vystyti bendrąsias kompetencijas, kuriose akcentuojami bendravimo ir

bendradarbiavimo kompetencijų įgūdžiai. Bendradarbiavimas ir teigiami tarpusavio santykiai yra besimokančios organizacijos kultūros pamatas. Autorius Hargreaves (1995) akcentuoja, kad kuomet vyrauja bendradarbiavimo kultūra, yra vienodai vertinami asmenys, vertinama nuomonė, pozicija, kritika, kuriama pasitikėjimo ir pagarbos aplinka. Bendradarbiavimas didina veiklos efektyvumą, suteikia moralinę paramą, mažina krūvį, skatina refleksijos galią, suteikia galimybę mokytis, skatina nuolatinį tobulėjimą (Simonaitienė, 2007).

*Apibendrinant svarbu akcentuoti, kad kompetencija ir kvalifikacija yra glaudžiai susijusios. Kompetencija – tai žmogaus žinių, įgūdžių visuma ir gebėjimas tai taikyti profesinėje veikloje, pasitelkiant asmenines savybes, nuostatas bei vertybes. Kvalifikacija – tai asmens tinkamumas tam tikram darbui atlikti bei jo žinių, įgūdžių ir gebėjimų turėjimas. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų ugdymas yra pats svarbiausias mokytojų uždavinys, kadangi nuo to priklauso pedagogo kompetencijos, motyvacija, jo veiklos kokybė, mokyklos kokybės tikslų įgyvendinimas ir kt. Pedagogai, kurie yra skatinami, turi sąlygas gilinti savo kompetencijas ir kelti kvalifikaciją, gali prisidėti prie mokyklos kokybiško tikslų siekimo ir savo profesinių bei asmeninių poreikių tenkinimo.*

#### 1.6. Pedagogų lyderystės plėtojimas – prielaida žmogiškųjų išteklių vystymui(si) bendrojo ugdymo mokykloje

Lyderystė kaip reiškinys, yra žinoma ir aptariama dar nuo Antikos laikų. Moksliniai sisteminiai lyderystės tyrimai prasidėjo XX a. viduryje. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, lyderystė skirtingiems asmenims, skirtinguose kontekstuose reiškia skirtingus dalykus (Valuckienė, Balčiūnas ir kt., 2015). Panašiai teigia profesorius Bush (2012), kad nėra konkretaus vieno apibrėžimo, kuris apibūdintų lyderystės sąvoką. Anot Stogdill, lyderystė yra siejama su sugebėjimu kurti vizijas, su lyderio įtaka bei jo galiomis, su tam tikrais susiklosčiusiais įvykiais, aplinkybėmis (Šilingienė, 2012). Tad galima atrasti įvairių mokslininkų lyderystės apibrėžimų. Kaip teigia autorius Yukl (2012), iš esmės *lyderystę* būtų galima apibrėžti kaip *įtakos procesą, keičiantį individų ar jų grupių elgseną*. Kiti autoriai Stoner, Freeman ir Gilbert (2006), lyderystę apibrėžia kaip grupės narių veiklos nukreipimo ir poveikio jiems procesą. Šilingienė (2012) *lyderystę* apibūdina kaip asmeninę lyderio įtaką sekėjams, inspiruojant vizijas bei pokyčius, būdus ir rezultatus, kurie pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas. Autorius Northouse (2009) panašiai apibūdina lyderystės sąvoką, teigdamas, jog *lyderystė* yra reiškinys, kurio esmė tampa koku nors būdu (vertybėmis, savybėmis, sprendimais, elgesiu) daryti skatinamąjį poveikį tobulėti ar daryti įtaką asmeniui arba

asmenų grupei, siekiant bendrų tikslų. Taigi lyderystė gali būti tyrinėjama įvairiais aspektais ir įvairiuose kontekstuose.

Šiais laikais mažai kas abejoja, jog lyderystė mokykloje yra siektinas reiškinys siekiant gerinti veiklos kokybę. Lyderystė yra kaip pagrindas mokyklos kaitai bei tam tikriems ryšiams tarp žmonių, kuriems įtakos turi veiksmai bei kontekstas (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Kaip teigia Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015), remdamosios Pont, Nusche, Moorman (2011), lyderystės mokykloje funkcija yra skatinti organizacijos mokymąsi, t. y. mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi, padėti mokytis kitiems. Dar neseniai lyderystė mokyklose buvo suvokiama kaip vadovo lyderystė, tačiau vėliau buvo pradėta kreipti dėmesį į mokytojų profesionalumą, lyderystę ir jos reikšmingumą (Hallinger, 2012) (cit. Gumuliauskienė, Vaičiūnienė, 2015). Taigi mokykloje lyderiais gali būti ne tik vadovai, bet ir kiti mokykloje dirbantys pedagogai. Skatinant, kad mokykla vystytų lyderystę, įgalintų naujus lyderius suprasti savo praktiką giliau, darytų teigiamą įtaką mokiniams, mokytojams, tėvams ir mokyklos gyvenimo pokyčiams, turi būti dalijamasi patirtimi. Anot Gumuliauskienės ir Vaičiūnienės (2015), mokytojų lyderystė yra priemonė, kuri leidžia siekti mokymo ir mokymosi kokybės švietimo įstaigose. Siekiant mokytojų lyderystės įvertinimo, mokyklų vadovai turi tapti lyderių lyderiais, kurie kurtų pasitikėjimu grįstus santykius su visais mokyklos darbuotojais ir skatintų lyderystę visoje mokykloje. Autoriai Hargreaves ir Fink (2008) yra pateikę lyderystės mokykloje sampratą, kuriais turėtų remtis mokyklos vadovai-lyderiai (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012):

- Lyderystė kuria ir palaiko mokymąsi, skatina mokymosi pažangą;
- Lyderystė atsako už ilgalaikę sėkmę, kadangi lyderio pradėti darbai ir vadovavimas turi tęstinumą;
- Lyderystė leidžia sustiprinti kitų vadovavimą;
- Lyderystė yra socialiai teisinga;
- Lyderystė leidžia skatinti žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, o ne tik juos eikvoti;
- Skatina kurti nuolat įvairesnę mokymo(si) aplinką visos mokyklos bendruomenės nariams bei ugdyti jų gebėjimus.

Galima pastebėti, kad mokykloje potencialiai lyderiais gali tapti kiekvienas. Tačiau lyderystė yra subtilus dalykas, reikalaujantis tam tikrų sąlygų, tad paminėta mokyklos samprata leidžia suprasti, kad mokykloje siekiant plėtoti pedagogų lyderystę labai svarbiu vaidmeniu tampa mokyklos vadovų

lyderių vaidmuo ir požiūris rodant pavyzdį, darant įtaką, investuojant, skatinant ir palaikant būsimus lyderius.

Mokslinėje literatūroje galima atrasti, jog pasitaiko, kada mokykloje pedagogų lyderystės vystymo idėja yra atmetama, kadangi pagal seniau egzistuojančią nuostatą tai nepakankamai susiję su požiūriu į mokytoją bei nepriimtina mokyklos hierarchijos atžvilgiu. Tačiau kaip teigia Harris (2005), mokytojų lyderystė mokykloje yra labai svarbi mokyklos veiklai, pokyčiams ir mokinių rezultatams. Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012), papildoma mintį teigdami, kad pedagogų lyderystės plėtojimas išlieka itin reikšmingas, kadangi pedagogai tarpusavyje dalijasi patirtimi, jie kuria aplinką, organizuoja ugdymo turinį (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Lyderystė turėtų tapti visos mokyklos sugebėjimu, o ne keleto vadovų išskirtiniu požymiu. Šilingienė (2012) akcentuoja, kad mokyklose privaloma skatinti ir plėtoti pedagogų lyderystę ne tik tarp pačių stipriausiųjų asmenų, besirengiančių užimti aukščiausias pareigas, bet ir visus kitus darbuotojus.

Bendrų tikslų įgyvendinimui reikalinga žmonių grupė, komanda, tačiau tam visapusiškai reikalinga efektyvi tarpusavio sąveika. Todėl lyderystė ir bendradarbiavimas šiai sąveikai yra ypač reikšminga (Šilingienė, 2012). Pedagogų karjeros aprašo projekte (2015) akcentuojama, kad pedagogų lyderystė lemia didelį pokyčių bei tobulėjimo našumą tiek klasėse tiek mokyklos lygmenimis. Pedagogai lyderiai yra kompetentingi ir pasirengę imtis šio vaidmens išbandyti savo jėgas, padėti kolegoms, dirbti komandoje, reikšti savo poziciją, palaikyti bendradarbiavimu grįstus santykius (Pedagogų karjeros aprašo projektas, 2015). Lyderystė turi glaudžią sąveiką su bendradarbiavimu, kadangi lyderystė skatina bendradarbiavimo procesą. Lyderiui yra aktualus veikimas veikti kolektyviškai, orientuotis į vertybes, dalintis žiniomis ir veikla, taip pat pasidalinti atsakomybe bei vaidmenimis. Lyderystės plėtojimui išlieka svarbi vertybė kaip bendruomeniškumas, kadangi asmenys turi galimybę tobulėti, gali naudotis reikiama išteklių, kartu ugdyti lyderystės gebėjimus, formuoti nuostatas, stiprinti ir vertinti partnerystę (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Taigi efektyvi ir sėkminga pedagogų lyderystė skatina pedagogus bendradarbiauti, siekiant mokyklos ir jos veiklos tobulinimo, mokinių mokymosi rezultatų gerinimo. Švietimo įstaigos, kuriose palaikoma pedagogų lyderystė, yra rezultatyvesnės ir atviresnės nuolatinei kaitai (Leithwood ir kt., 2012) (cit. Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015).

*Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės esmė tampa koku nors būdu (vertybėmis, savybėmis, sprendimais, elgesiu) daryti skatinamąjį poveikį tobulėti ar daryti įtaką asmeniui arba asmenų grupei, siekiant bendrų tikslų. Pedagogų lyderystės plėtojimas mokykloje yra itin naudingas,*

*kadangi tai skatina ir palaiko bendradarbiavimą, novatoriškumą, daro įtakos teigiamiems darbo rezultatams, mokymo pažangumui, skatina švietimo organizacijos mokymąsi, vystymąsi, turi didelę reikšmę ugdytinių pasiekimams. Mokyklų vadovai turėtų rodyti lyderystės pavyzdį, vystyti žmogiškuosius išteklius suteikiant lyderystės plėtojimui sąlygas, palaikyti bei skatinti pedagogus kadangi tai organizacijai teikia pridėtinę vertę.*

## 2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS – ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMO PRIEMONĖ BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE

### 2.1. Bendradarbiavimo samprata ir svarba mokslinėje literatūroje

Žmogiškųjų išteklių vystymesi itin didelę reikšmę užima žmogiškieji santykiai bei jų sąveika. Anot Hodgetts (2002), žmogiškieji santykiai tampa svarbiu elementu, kadangi jie pabrėžia socialinę darbuotojų pusę, kuomet žmogiškieji ištekliai kreipia dėmesį į elgesį vieniems su kitais ir įstaiga atžvilgiu. Everard ir Moris (1997) pabrėžia, kad organizacija yra tarpusavyje sąveikaujančių bei egzistuojančių santykių visuma, kurioje žmonės, vadovaudami organizacijos vadovų, siekia bendrų tikslų. Žmonės yra svarbus organizacijos komponentas, kurio dėka galima realizuoti ir valdyti veiklą. Nuo to, kaip sąveikauja ir *bendrauja* mokyklos pedagogai ir kiti darbuotojai, priklauso bendradarbiavimo kokybė, kuri turi didžiulę įtaką siekiant organizacijos tikslų.

*Bendravimas* (angl. *communication*), mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamas įvairiai ir šios sąvokos apibūdinimų galima atrasti labai daug. Tačiau apžvelgus keletą bendravimo apibrėžimų, *bendravimą* galima apibūdinti kaip žmonių ir jų grupių (sistemų) tarpusavio sąveiką, kuri atsiranda iš bendros veiklos poreikių (Corsini, 2002). Taip pat, kaip teigia Petrulytė (2008), *bendravimas* – tai keitimasis informacija pasitelkiant verbalinę ir neverbalinę ženklų sistemą.

Švietimo sistema yra pagrįsta bendrų tikslų siekimu, tarpusavio santykiais ir sąveikomis. Tad kiekviena ugdymo įstaiga yra neatsiejama nuo bendradarbiavimo. Teresevičienė ir Gedvilienė (2000) akcentuoja, kad iš esmės beveik visa žmogaus veikla yra paremta bendradarbiavimu.

Mokslinės literatūros interpretacijose, galima atrasti įvairių autorių apibrėžimų, apibrėžiančių *bendradarbiavimo* (angl. *collaboration*) sąvoką. Autorius Corsini (2002) teigia, kad *bendradarbiavimas* – tai tarpasmeniniai ryšiai, kurie pasireiškia bendra veikla reaguojant į vienas kito poreikius. Ališauskienė ir Miltenienė (2004) *bendradarbiavimą* yra apibūdinusios kaip darbą kartu, pasitelkiant intelektines galias, teikiant vienas kitam pagalbą, bendrai sprendžiant problemas bei bendrai priimant sprendimus.

Kontautienė (2001) akcentuoja, kad bendradarbiavimas apima visų ugdymo dalyvių sąveikas (mokytojai, tėvai, mokiniai ir kiti darbuotojai) ir yra sudėtinga sistema. Todėl bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja daugybės įgūdžių ir nuostatų, asmeninių savybių.

Autorius Johnson (2003) yra išskyręs svarbius elementus bendradarbiaujant:

- *Individuali atsakomybė* – kada kiekvienas prisiima atsakomybę už savo darbą, nesinaudoja kitų darbo rezultatais;
- *Teigiama tarpusavio priklausomybė* – suprantama, kad bendras darbo rezultatas gali būti vertingas, asmenys vienas kitam yra vertingi siekiant atlikti paskirtą užduotį;
- *Skatinanti sąveika* – pagalba, padaršinimas vieni kitiems, skatinimas ir problemų pastebėjimas, jų sprendimo būdų numatymas;
- *Grupiniai procesai* – nuolatos reflektuojami ir apžvelgiami vykę procesai reikalaujantys bendradarbiavimo, numatomi tobulinimo būdai;
- *Socialiniai gebėjimai* – kuomet nėra bendravimo, bendradarbiavimo, vadovavimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimų bei sprendimų priėmimų – negali vykti efektyvus ir kokybiška darbas.

Autorė Petrulytė (2008) taip išskiria bendradarbiavimo elementus:

- Turimas aiškus veiklos tikslas;
- Nariai socialiai yra susiję ir teikia vienas kitam pagalbą;
- Gebėjimas analizuoti savo veiklą;
- Savo darbo rezultatų vertinimas;
- Aktyvus dalyvavimas veikloje ir kūrybiškumo atskleidimas.

Apžvelgus bendradarbiavimo elementus, svarbu akcentuoti, kad bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių vystymosi, kadangi bendradarbiavimas reikalauja asmeninių žmogaus įgūdžių, kompetencijų, žinių, gebėjimų, kuriuos reikia nuolatos atnaujinti, kas skatina nuolatinį asmens mokymąsi ir tobulinimąsi. Kaip teigia Fullan (1998) ir Hargreaves (1999), pedagogų bendradarbiavimo kokybė priklauso nuo pedagogo edukacinio ir inovacinio pasirengimo, jų įgūdžių įgytas žinias taikyti konkrečioje aplinkoje ir įvertinti bei vystyti ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją.

Kontautienė (2004) teigia, kad *bendradarbiavimas yra* ypač reikšmingas visuomenės tobulėjimo ir vystymosi veiksnys, kurį mokslininkai apibūdina kaip strategiją, metodą, žadantį daug planavimo, veikimo, kultūros tobulinimo ir organizavimo principą.

Kreipiant dėmesį į nuolatinį pasaulyje vykstančius pokyčius, mokyklos turi gebėti spręsti problemas ir puoselėti bendradarbiavimo sistemą. Tik tokios mokyklos gali skatinti profesinį



tobulėjimą, mokyklos bendruomenės tarpusavio priklausomumą, atsakomybę, asmeninį įsipareigojimą (Kontautienė, 2004).

Kaip teigia Kontautienė (2004), bendradarbiavimas įgalina kaitos procesams svarbius principus (Kontautienė, 2004):

- Stiprina pasitikėjimą;
- Suteikia galimybę kiekvienam ugdymo dalyviui viešai išsakyti savo nuomonę;
- Taikant naujoves, skatina sąmoningai jas koreguoti ar pasipriešinti;
- Skatina refleksiją;
- Leidžia kiekvienam nuolatos tobulėti;
- Leidžia suprasti ugdymo procesą kaip nesibaigiantį nuolatinio tobulėjimo procesą.

Švietimo organizacijose glaudžiai bendradarbiauja įvairūs žmogiškieji ištekliai: vadovai, pedagogai, administracija bei kiti specialistai (Ginkevičiūtė, 2014). Tačiau pedagogai mokykloje turi itin svarbų vaidmenį. Jovaiša (1993) yra išskyręs, kad *pedagogas* – tai asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. Pedagogais yra vadinami visų specialybių bei rangų mokytojai. Būtent pedagogai mokykloje yra arčiausiai kiekvieno mokinio. Pedagogai yra tie asmenys, kurie perteikia ugdytiniams žinias, ugdo vertybines nuostatas, padeda mokiniams mokytis, rodo pavyzdį.

Siekiant bendrojo ugdymo mokyklos tikslų įgyvendinimo, kokybiško ugdymo užtikrinimo kiekvienam mokiniui, mokyklos vienybės ir darnos, reikšmingu veiksnium tampa pedagogų bendradarbiavimas. *Pedagogų bendradarbiavimą* labai panašiai apibūdinami yra apibrėžę įvairūs tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai. *Pedagoginį bendradarbiavimą* užsienio autoriai Dalin, Rust (1983), Bern (1992), Grendstad (1996), yra apibūdinę kaip tam tikrą sąveiką, kuri vyksta ugdymo sistemoje, (Lewin, 1971; Ainscow Hopkins, 1989) į kurią įeina mokinių, pedagogų, mokinių šeimų bei kiti ugdymo aplinkoje esantys dalyviai (Kontautienė, 2010). Autorius Fullan (1998), taip pat yra akcentavęs, kad *pedagoginis bendradarbiavimas* yra sąveika tarp žmonių kaip: mokinių bendruomenės, mokinių šeimos, klasės. Autorius taip pat teigia, kad tai yra ir pedagogų sąveika – tarpusavio mokytojų santykiai bei mokytojų ir mokyklos administracijos santykiai. *Pedagoginis bendradarbiavimas*, anot Kontautienės (2001) – tai socialinės pedagoginės sąveikos sistema, kurioje dalyvauja mokytojai, mokiniai, tėvai.

Kontautienė (2003) teigia, kad *kokybiškas pedagogų bendradarbiavimas* užtikrina ugdymo dalyvių tarpusavio sąveiką, kas leidžia skatinti nuolatinį sistemos atsinaujinimą lemiančius pokyčius. Tad pedagogų bendradarbiavimo vystymas sudaro esmę dalyvių įsitraukimui į tarpusavio sąveiką ir teigiamai sąveikaujant teikia kokybišką kaitą organizacijos vystymuisi.

Pedagogų bendradarbiavimas gali būti kaip socialinė ugdymo sistema, kadangi joje atsispindi būtinos savybės, kaip nenutrūkstamas sąveikavimas su aplinka ir funkcionavimas jos sąlygomis. Būtent vidinius sistemos santykius lemia darbuotojų sąveika, kas atspindi asmens socialinį-kognityvinį poreikį, patirties priėmimą ir perdavimą (Kontautienė, 2001).

*Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių vystymosi, kadangi jis skatina nuolatinį tobulinimąsi, mokymąsi, reikalauja žinių, gebėjimų. Bendradarbiavimas yra suprantamas kaip tarpusavio ryšiai, kurie skatina veikti kartu, teikti vienas kitam pagalbą, priimti sprendimus. Pedagogų bendradarbiavimas mokykloje yra neatsiejamas veiksnys, kadangi bendradarbiavimas skatina vienybę, šiltus santykius, leidžia siekti mokyklos tikslų įgyvendinimo, užtikrinti kokybišką ugdymo procesą.*

## 2.2. Pedagogų bendradarbiavimas – viena iš bendrojo ugdymo mokyklos kultūros vystymo(si) sąlygų

Pedagoginės veiklos būtų neįmanoma įsivaizduoti be bendradarbiavimo. Egzistuoja daug pedagoginės veiklos darbo ypatumų. Tačiau viena esminių pedagogo veiklos sistemų yra – pedagogų bendradarbiavimas (Kavaliauskienė, 2001).

Bendrojo ugdymo mokykla nėra vien tik ugdymo įstaiga sutelkta į žinių perdavimą. Švietimo įstaiga yra ir pedagoginė bendruomenė. Mokykla gali veikti ir siekti tikslų tik tuomet, kada ji tampa ugdomoji ir vertybiškai pavyzdinė bendruomenė, pagrįsta dėkingumu, palaikymu, meile, gyvenimiškų tikslų siekimu ir bendro darbo tikslais, bendravimu ir bendradarbiavimu (Dobranskienė, 2004). Kontautienė (2010) teigia, kad mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas lemia mokyklos kaitą, lemiant įtaką skatinančiai mokyklos aplinkai, puoselėjančiai mokyklos ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją bei bendradarbiavimo kultūros plėtrą. Tad bendravimas yra ypač reikalingas bendrojo ugdymo mokyklose. Kaip teigia mokslininkai Hopkins, Ainscow ir West (1998), *bendradarbiavimo kultūra* yra kasdieninis pedagogų darbo pagrindas.

Hargreaves (1999) teigia, jog bendradarbiavimas lemia kaitos procesams itin aktualius aspektus (Kontautienė, 2010):

- Kiekvienam ugdymo dalyviui suteikia galimybę viešai išsakyti savo nuomonę;
- Stiprina pasitikėjimą, telkiantis naujoves bei sąmoningai jas koreguoti ar joms priešintis;
- Plečia refleksijos galią;
- Skatina kiekvieną ugdymo dalyvį nuolatos tobulėti bei suprasti ugdymą kaip nuolatinį ir nesibaigiantį tobulėjimo procesą.

Anot Dobranskienės (2004), vienas pagrindinių mokyklos tobulinimo uždavinių yra bendradarbiavimo kultūros kūrimas, norint sėkmingiau vykdyti darbą ir siekiant geresnių rezultatų. Bendradarbiavimo siekimas mokykloje nėra vienas lengviausių uždavinių, kadangi tam yra būdinga kiekvieno organizacijos nario tolerancija, pozityvus savęs įvertinimas, rūpestis vieni kitais, darna, atsakomybės jausmas. Tarp žmonių nuolatos vyksta įvairios sąveikos, nukreiptos į veiklos planavimą, mokyklos kaitos procesus. Bendruomenės nariai, vedami ne pagal pareigas, o pagal idėjas ir tikslų siekimą, problemų sprendimo būdus yra nukreipti bendradarbiavimui. Taip kiekvienas mokyklos pedagogais ir kiti darbuotojai yra aktyviai įtraukiami ir tampa mokyklos gyvenimo dalimi bei organizatoriais.

Sėkmingos mokyklos kryptingai puoselėja ir kuria tokią mokyklos kultūrą, kuri palaiko mokymosi procesą. Esminis tokių mokyklų principas yra bendradarbiavimas (Kontautienė, 2010). Kontautienė (2010), remdamasi Hargreaves, akcentuoja, kad kultūra mokyklos bendruomenei perteikia sukurtus bei priimtus sprendimus. Tai suteikia sąlygas darbiniam mokymuisi. Santykiai tarp pedagogų yra vieni svarbiausių mokytojų tobulėjimui ir mokytojavimui. Kontautienė (2010), remdamasi autoriumi Rosenholtz (1985) taip pat teigia, kad tos mokyklos, kurios dirba veiksmingai, neizoliuoja pedagogų, o skatina jų bendradarbiavimą bei profesinį dialogą. Kuomet mokytojai vysto bendradarbiavimo kultūrą, bendrą veiklą, tai sudaro mokinių pažangos pagrindą. Reiškia, kad tai apima: pasidalintą atsakomybę, kolektyvinius įsipareigojimus ir tarpusavio priklausomybę (Kontautienė, 2010). Autoriai Hopkins, Ainscow ir West (1998), taip pat pažymi, kad mokykloje, kurioje bendradarbiaujama, pasinaudojama visų darbuotojų išmanymu bei patirtimi, vystomas profesinis tobulėjimas ir naujų darbo būdų pasirinkimai.

Bendradarbiavimo kultūrai itin būdinga tampa tarpusavio parama, susitarimas dėl švietimo vertybių, bendras darbas, pedagogų tobulėjimas. Mokytojų bendradarbiavimas turėtų pasireikšti ne kaip prievolė, o kaip sąmoningas supratimas, jog tokia sistema skatina darbo našumą ir asmeninį pasitenkinimo jausmą dirbti draugiškoje aplinkoje (Kontautienė, 2010).

Kontautienė (2010) akcentuoja, kad mokytojai dažnai bendradarbiauja todėl, kad galėtų realizuoti asmenines ir išorines iniciatyvas. Anot autorės, bendradarbiavimo kultūra skatina siekti tikslų, dirbti drauge, tačiau ne vykdyti kitų numatytų siekių. Bendradarbiavimas pedagogų bendrą darbą daro beveik nepastebimą, tačiau dažną ir neformalų.

*Apibendrinant galima akcentuoti, kad be bendradarbiavimo neįmanoma įsivaizduoti pedagoginės veiklos. Vienas iš mokyklos prioritetų turėtų būti bendradarbiavimo kultūros kūrimas. Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra skatina mokymąsi, bendrą veiklą, atsakomybę, leidžia siekti įstaigos tikslų, skatina teigiamą atmosferą.*

### 2.3. Bendradarbiavimas – mokyklos veiklos kokybės tobulinimo pagrindas

Šiandieninėje visuomenėje ypač didžiulę reikšmę užima *kokybė*. Vienas didžiausių ir svarbiausių šiandieninių mokyklų siekių – kokybiškas mokinių ugdymo užtikrinimas. Anot Ruževičiaus (2006), kokybė tampa vienas svarbiausių švietimo įstaigos prioritetų, kadangi tai skatina nuolatinį tobulėjimą įtraukiant į veiklos kokybės gerinimo procesus visus organizacijos žmones ir siekiant visiškai patenkinti tiek vartotojų, tiek darbuotojų poreikius (Eidukaitienė, 2012).

*Kokybės* sąvoka įvairiuose žodynuose dažniausiai aiškinama kaip tobulumas ar meistriškumas. Paprastai ši sąvoka traktuojama kaip turinti teigiamas konotacijas ir asocijuojanti su tobulumu ar didele verte (Stephenson, 2004). Tačiau *kokybė* gali būti suvokiama labai įvairiai ir interpretuojama iš skirtingų požiūrio taškų, todėl „*kokybė*“ gali turėti itin daug apibrėžimų (Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2006). ISO 9000 kokybės valdymo sistemų standartas, kokybę apibrėžia taip: „*Kokybė* – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“ (Serafinas, 2011).

Kokybiškas išsilavinimas šiuolaikinėje visuomenėje yra nuolatinio vystymosi ir bendra visuomenės gerovės prielaida bei prioritetas. Mokykloms tenka didžiulė atsakomybė siekiant paruošti išsilavinusi, humanišką ir atsakingą pilietį. Tad mokykloms atitenka vis didesnė atsakomybė ir atskaitomybė dėl švietimo kokybės laidavimo. Mokyklos privalo prisitaikyti prie nuolatinės kaitos, bendradarbiauti, domėtis švietimo politika, kokybės standartais, nuolat gerinti savo veiklos kokybę.

Sėkmingos veiklos šaltiniu šiandieninėje visuomenėje tampa mokyklose dirbantys asmenys. Kokybės vadybos koncepcijoje ypač akcentuojamas žmogiškųjų išteklių vaidmuo veiklos kokybei. Mokyklose ypač didžiulę reikšmę turi kiekvieno pedagogo, vadovo ir kitų darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą, kuri teikia naudą suvokiant savo vertę ir reikšmingumą, pamažu formuojant atsidavimą ir įsitraukimą į mokyklos bendros veiklos kūrimą (Stancikas, Bagdonienė, 2004).

Kiekvieno asmens įsitraukimas dalyvavimas yra svarbus mokyklos veiklos kokybei, kadangi mokymosi įstaiga negalėtų išlikti be žmonių, nuolatos tobulinančių savo veiklą (Hopkins, 1998). Labai svarbu, kad kiekvienas mokykloje dirbantis asmuo sąmoningai suprastų ir palaikytų bendradarbiaujančią kultūrą ir tobulėjančią filosofiją, dalyvaujant ir įgyvendinant mokyklos tikslus ir strategijas, derinant kiekvieno mokytojo interesus su mokyklos interesais. Kiekvienas žmogus dirbantis organizacijoje privalo suvokti kokybės svarbą ir efektyvumą, kam ypač reikalingas kiekvienas asmens įsitraukimas (Seilius, 1998).

Mokykla be bendravimo ir šiltų bendruomenės santykių būtų sunkiai įsivaizduojama. Kaip teigia Dobranskienė (2004), mokykla – tai ugdomoji bendruomenė, nes jos nariai yra susieti darbu, tikslais, mokyklos tvarkos normomis bei išgyvenimais. Tad šilti santykiai ir pedagoginis bendradarbiavimas pedagogų bendruomenėje lemia visos organizacijos veiklos kokybę. Anot Vanago (2004), bendradarbiavimas, teigiami santykiai, komandinis darbas yra darbuotojų įtraukimo pagrindas siekiant veiklos kokybės, kadangi tiek individualus dalyvavimas, tiek bendra veikla, suteikia efektyvias sąlygas organizacijos kaitai ir darbui pasitelkiant žmonių intelektą, kompetencijas ir kūrybines galias. Kiekvienas pedagogas mokykloje turėtų būti aktyviai įsitraukęs į nuolatinę tobulinimo veiklą, grįstą paskatinimu, bendradarbiavimu, vizijos kūrimu, ryžtu ir nenutrūkstamu mokymusi. Atsakomybės ir paskirti įgaliojimai teikia ir stiprina rūpinimąsi veiklos kokybe ir efektyvumu. Geros mokyklos koncepcija (2015), taip pat kaip vieną iš veiklos kokybės prioritetų akcentuoja mokyklos bendruomenės šiltus santykius, bendradarbiavimą. Mokykla gali siekti veiklos kokybės tuomet, kada jaučiama organizacijos narių vienybė, pagalba kitiems, įsipareigojimas bendruomenei. Mokykloje turi vyrauti šilti tarpusavio santykiai grindžiami humaniškais pagarbos, geranoriškumo, solidarumo, pasitikėjimo ir lygiateisiškumo principais. Būtent stiprūs tarpusavio ryšiai padeda užtikrinti kokybišką ugdymo tikslų įgyvendinimą (Geros mokyklos koncepcija, 2015).

Spartūs pokyčiai, techninės naujovės, mokykloje skatina nuolatinį pokyčius, kurie reikalauja tobulėjimo. Tik besimokančios organizacijos, kuriose vyrauja bendradarbiavimo kultūra, skatinama nuolatos mokytis gali siekti kokybės nuolat vystantis. Mokymasis skatina siekti aukštesnės veiklos kokybės. Mokantis įgyjama vis naujų žinių, įgūdžių, gebėjimų, gilinamos kompetencijos, padedančios atlikti reikalingas užduotis ir siekti kokybiško ugdymo (Jurkauskas, 2006). Šiandieniam pedagogui kartą įgytos kvalifikacijos neužtenka, todėl šiuolaikiškas, prisitaikantis prie kaitos pedagogas, privalo laikytis mokymosi visą gyvenimą koncepcijos, ko dėka yra įgyjamos ir gilinamos kompetencijos.

Jurkauskas (2006) akcentuoja, kad mokymas yra akivaizdus įrodymas veiklos kokybės tobulinimui:

- Mokydamiesi darbuotojai gilina ir įgyja naujų įgūdžių;
- Besimokanti organizacija gali didžiuotis kvalifikuotais darbuotojais;
- Mokymasis skatina motyvaciją;
- Mokymas gerina veiklos kokybę;
- Mokymasis vysto bendradarbiavimą, problemų sprendimo įgūdžius.

Tad nuolatinis mokymasis siekiant kokybės yra būtinas, kadangi jis skatina pasitikėjimą, leidžia bendradarbiauti, gerinti veiklos kokybę ir išvengti galimų klaidų.

Siekiant veiklos kokybės, taip pat svarbiu principu išlieka ir pedagogų nusiteikimas. Todėl vienas esminių veiksnių yra pedagogų *motyvacija*. Kaip teigia Baršauskienė, Almonaitienė ir kt. (2010), *motyvacija* yra elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai. Motyvacija yra svarbi kiekvienam žmogui, o ypač darbe, norint siekti organizacijos tikslų.

Mokytojų motyvacijos skatinimui galima atrasti daug įvairių būdų. Mokslininkės Baršauskienė, Almonaitienė ir kt. (2010) teigia, kad motyvavimo priemonių yra daug, tačiau autorės išskiria *vidinio* ir *išorinio atlygio* priemones. Siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu pasitelkti tiek vienas, tiek kitas motyvavimo priemones. Taip pat svarbu tampa tai, kad motyvacijos priemonių veiksmingumas labai priklauso nuo pačių darbuotojų. *Išorinio* motyvavimo priemonėms yra priskiriamos įvairių formų materialinis atlyginimas, taip pat geros darbo sąlygos, suteikiami sertifikatai, statusas, lankstus grafikas, papildomos atostogų dienos, geros karjeros galimybės ir t. t. *Vidinio* motyvavimo priemonės gali būti galimybė prisiimti atsakomybę, dalyvauti priimant sprendimus, galimybė tartis ir dalintis idėjomis, įgyvendinti savo sumanymus, dirbti prasmingą, įdomų ir reikalingą darbą, sąlygos mokytis ir tobulėti, autonomija ir t. t. (Baršauskienė, Almonaitienė ir kt., 2010). Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje (2014), yra akcentuojama, kad mokytojams būtina stiprinti motyvaciją, suteikiant jiems galimybių nuolat tobulinti kvalifikaciją, plečiant kultūrinį akiratį, plėsti jų žinias apie šiuolaikines technologijas, orientuojantis į pilietiškumo, lyderystės, kūrybiškumo, verslumo ugdymą bei atrandant vis įvairesnę pedagoginių funkcijų spektrą. Taigi, mokyklos vadovas turi atrasti motyvavimo įrankį kiekvieno pedagogo paskatinimui, taip kuriant sąlygas siekti veiklos kokybės organizacijoje. Anot Sakalo (1998), sėkminga kaita siekiant

efektyvumo ir kokybės galima tada, kuomet darbuotojai yra motyvuoti, smalsūs, energingi, susipažinę su organizacijos laimėjimais, atsakingi.

Svarbu išskirti, kad mokyklos veiklos kokybė taip pat yra neatsiejama nuo įstaigos vidinio *įsivertinimo*. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) išryškinamas vienas esminių švietimo principų – veiksmingumas, kuris pabrėžia, kad švietimo sistemos turi siekti geros veiklos kokybės, sumaniai pasitelkiant turimus išteklius, nuolat vertinant, analizuojant ir planuojant savo veiklą, remiantis veiksminga vadyba, tinkamais ir laiku priimamais sprendimais. Švietimo sistemoje vykstant nesustabdomai kaitai, didėjant mokyklų savarankiškumui, svarbu gebėti atlikti vadybos funkcijas: tikslų kėlimas, planavimas, vadovavimas, organizavimas, vertinimas ir įsivertinimas. Siekiant kokybės, itin svarbu tampa mokyklos gebėjimas įsivertinti savo veiklą ir numatyti jos tobulinimo būdus. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje (2014), taip pat yra pažymima, kad mokykloje privalu puoselėti įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą. Tad įsivertinimas mokykloje turi vykti kaip natūralus ir nuolatinis procesas.

Apie mokyklos veiklos procesus geriausiai nusimano jos dalyviai: pedagogai, vadovai ir kiti mokyklos bendruomenės dalyviai. Svarbu akcentuoti, kad toks žinojimas yra numanomas, tačiau nėra išreikštas. Siekiant pasinaudoti šia išraiška, reikalingas šios išraiškos būdas. Tad įsivertinimui padeda vidaus audito metodika, kuri leidžia pateikti mokyklos veiklos analizavimo sistemą: veiklos sritis, rodiklius, jų požymius. Lietuvoje mokyklos pasitelkia priemonę, padedančią įsivertinti ir užtikrinti mokyklos švietimo kokybę – Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką (2002). Vidaus audito paskirtis yra padėti mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną, pasitelkiant apibrėžtas sritis, temas ir veiklos rodiklius, įsivertinant mokyklos švietimo būklę ir priimant pagrįstus sprendimus, reikalingus mokyklos veiklos tobulinimui (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, 2008). Tad būtent vidaus auditas padeda užkirsti kelią kokybės nesklandumams, padeda siekti užsibrėžtų tikslų. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijose (2008), akcentuojama, kad mokyklos vidaus auditas yra kaip nuolatinis, nenutrūkstamas, duomenimis pagrįstas reflektavimo procesas, kuris įtraukia visus mokyklos bendruomenės narius.

Svarbu akcentuoti, kad vidinis mokyklos įsivertinimas yra efektyvi galimybė suartinti ir palaikyti šiltus bendruomenės santykius, puoselėti mokyklos kultūrą, taip pat ugdyti komandinio darbo įgūdžius ir bendradarbiavimą. Kiekvienas pedagogas turi tapti savo mokyklos veiklos procesu vertintoju ir prisidėti prie įstaigos kaitos ir kokybiškos veiklos užtikrinimo. Vertindami savo darbą, pedagogai gali įvertinti savo darbo rezultatus, ir būti priversti pripažinti savo veiklos trūkumus,

numatyti keitimo būdus, ieškoti sprendimų, arba priešingai, pedagogas gali būti pagirtas už kokybišką veiklą. Vidaus auditas leidžia tobulinti veiklos kokybės procesus, įtraukti pedagogus į bendras diskusijas, įpareigoti juos siekti veiklos efektyvumo, bendradarbiavimo, asmeninių interesų (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002).

*Apibendrinant galima teigti, kad kokybė yra svarbus mokyklos veiklos tobulinimo siekis. Kokybės sąvoka neturi vieningo apibrėžimo, tačiau ji yra siejama su nuolatine kaita, nuolatinio tobulėjimu ir poreikių tenkinimu. Siekiant veiklos kokybės, mokykla privalo nuolatos prisitaikyti prie kintančios aplinkos, vystyti žmogiškuosius išteklius, juos motyvuojant, skatinant, suteikiant galimybę gilinti kompetencijas, tobulėti. Veiklos kokybė reikalauja nuolatinio mokyklos bendruomenės bendravimo, bendradarbiavimo, šiltų santykių, gebėjimo adekvačiai vertinti save ir įsivertinti. Mokykloje privaloma kritiškai įvertinti savo veiklą, gebėti priimti sprendimus ir numatyti naujos veiklos kokybės tobulinimo būdus, siekiant efektyviai ir kokybiškai siekti savo tikslų.*

#### 2.4. Mokyklos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimo sistemą mokykloje

Vadovavimas mokykloje yra sudėtingas procesas. Vadovo vaidmuo mokykloje atlieka svarbų vaidmenį, kadangi vadovas visai mokyklos bendruomenei yra pavyzdys, todėl nuo to, koks yra vadovo autoritetas, priklauso mokyklos bendruomenės kultūra. Vadovavimo procese ypač didelį vaidmenį atlieka vadovo elgesys ir jo bendravimo ypatumai (Landsbergienė, 2005). Landsbergienė (2005), remdamasi Langlois (1992) ir McAdams (1992) teigia, kad visos mokyklos mikro-klimatas priklauso būtent nuo to, kaip vadovauja vadovas. Vadovavimas yra vienas svarbiausių aspektų, kuriančių mokyklos identitetą ir etosą.

Mokykla gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik tuomet, kada yra teigiami tarpusavio santykiai. Tinkamai bendradarbiaujant, gerėja ugdymo kokybė, pedagogų darbinis aktyvumas, informacijos sklaida, psichologinis mikro-klimatas. Visa tai lemia glaudūs pedagogų ir vadovų tarpusavio ryšiai (Vaitekienė, 2005).

Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), Baršauskienė, Almonaitienė ir kt. (2010) išskiria, kad vadovas nuolat bendrauja su savo darbuotojais, juos stebi, prižiūri jų darbą realizuojantį organizacijos tikslus. Vadovo vaidmuo yra pagrindinis siekiant formuoti ir įtvirtinti teigiamus žmogiškuosius santykius organizacijoje.

Siekiant teigiamų tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo, reikalingas tinkamas pavyzdys ir pasitikėjimas, kuris skatintų ir augintų bendruomenę. Kontautienė (2010) teigia, kad



bendradarbiavimo esmė yra pasitikėjimas žmonėmis, todėl be pasitikėjimo sėkmingai vadovauti neįmanoma. Vadovas turi pasitikėti savo darbuotojais, taip skatindamas juos bendradarbiauti, jausti vienas kitam pagarbą bei pasitikėjimą. Išoraitė (2011) panašiai teigia, kad įstaigos vadovai kuria viziją, motyvuoja ir įkvepia darbuotojus taip siekiant ilgalaikių tikslų. Vadovas turi galimybę kurti, vienyti darbuotojus, siekti įstaigos efektyvumo. Tinkamai valdomi žmogiškieji ištekliai kuria pridėtinę vertę bet kokiai organizacijai. Tad vadovo įtaka darbuotojams daro didžiulį poveikį.

Kontautienė (2010) yra išskyrusi, ką turi sugebėti vadovas, siekiantis bendradarbiavimo organizacijoje:

- Ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę;
- Skatinti asmeninį bendravimą;
- Sukurti pasitikėjimo atmosferą.

Autorius Rodžersas (1991) yra taip pat pateikęs patarimus vadovams, kaip valdyti ir bendrauti su savo darbuotojais (Šimanskienė, 2001):

- Kurti tokią pasitikėjimo atmosferą, kuri neleistų darbuotojams jausti baimės vadovui;
- Geriau pažinti savo darbuotojus;
- Prižiūrėti, kad darbuotojai atliktų visus darbus, kiltų karjeros laiptais;
- Išskirti prioritetus;
- Skatinti darbuotojus bei jais pasitikėti;
- Akcentuoti grįžtamąjį ryšį;
- Leisti darbuotojams jaustis svarbiais;
- Sukurti komandą;
- Skleisti suprantamą informaciją ir užtikrinti, kad visi ją išgirdo ir suprato;
- Girti ir ginti savo darbuotojus.

Švietimo įstaigoje žmogiškieji santykiai yra ypač svarbūs. Šarkiūnaitė (2003) teigia, kad švietimo organizacijų vadovams už žmogiškuosius santykius tenka dviguba atsakomybė. Visų pirma, vadovas privalo rūpintis savo ir darbuotojų santykiais, tačiau taip pat ir mokėti kurti ir išlaikyti palankesnius santykius tarp visų organizacijos žmogiškųjų išteklių. Panašiai akcentuoja ir autorė

Šilingienė (2012) teigdamą, kad vadovai turi užtikrinti darbuotojų paramą ir norą bendradarbiauti. Palankių santykių kūrimas, nuolatinis bendradarbiavimas leidžia siekti bendrų tikslų ir atviro bendravimo.

Kontautienė (2010) akcentuoja, kad kuomet vadovai sukuria pasitikėjimo atmosferą, jie mažiau kontroliuoja, sudaro sąlygas darbuotojams diegti naujoves, bendradarbiauti. Kuomet vadovai pasitiki savo darbuotojais, dalijasi atsakomybėmis, jie skatina atvirumą, domėjimąsi, atsidavimą ir geriausių rezultatų siekimą.

Nuo to, kokie darbuotojų santykiai bendrojo ugdymo mokykloje, labai priklauso švietimo tikslų įgyvendinimo kokybė. Mokyklos vadovas, siekiantis palaikyti teigiamus tarpusavio santykius, kurti bendradarbiavimo kultūrą, privalo gerbti savo darbuotojus skatinant ir suteikiant sąlygas jų vystymuisi, tobulėjimui, suvokiant jog žmogiškųjų išteklių vystymas kuria įstaigos vertę. Kaip teigia Mokytojų kompetencijos centras (2007), kokybiškos švietimo sistemos yra tos, kurios atsižvelgia į individualius pedagogų poreikius, skatina jų dalyvavimą bei veda mokyklą link geresnių moksleivių pasiekimų. Pasak Mikulėnienės ir Jucevičiaus (2000), švietimo įstaigų vadovai, turi laikytis tam tikrų sąlygų: skirti ypatingą dėmesį tinkamų žmonių verbavimui ir ugdymui, skatinti tuos žmones naudoti reikalingus įgūdžius, informaciją, žinias ir požiūrius, taip pat kelti reikalavimus, kad visi darbai būtų atliekami siekiant aukščiausios kokybės ir už tinkamai atliktus darbus tinkamai atlyginti. Kumpikaitė (2007), taip pat panašiai akcentuoja, kad žmonių išteklių mokymas yra būtent vienas strateginių uždavinių organizacijoje, norint sukurti sistemą bei visumą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgiant į darbuotojų tikslus bei įstaigos reikalavimus. Autorė taip pat teigia, kad yra svarbu darbuotojams sudaryti galimybes plėsti savo kompetencijas, ugdyti įgūdžius, patirtį, prisitaikyti prie pokyčių bei gebėti taisyti daromas klaidas. Išoraitė (2011) teigia, kad dideli pajėgumai gali būti išlaikomi tik tuomet, kada yra investuojama į žmogiškuosius išteklius taip išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus. Tik išsilavinę, nuolat atnaujinę savo įgūdžius darbuotojai gali spręsti problemas, kurti organizacijai vertę ir vystyti bendradarbiavimo kultūrą.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo organizacijoje, didžiausią įtaką žmogiškųjų išteklių vystymuisi teikia mokyklų vadovai. Mokyklos vadovai yra pavyzdys visai bendruomenei, todėl nuo to, kokie yra ugdymo įstaigos vadovai, priklauso mokyklos bendruomenės kultūra. Mokyklos vadovai, siekiantys veiklos kokybės, tikslų įgyvendinimo, privalo savo bendruomenės nariams rodyti tinkamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį, pasidalinti atsakomybėmis, investuoti į žmogiškųjų išteklių vystymąsi ir puoselėti bendradarbiaujančių mokyklos kultūrą.*

### 3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE PLĖTOJANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO SISTEMĄ. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo **tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendradarbiavimo svarbą ir ypatumus vystant bendrojo ugdymo mokyklos žmogiškuosius išteklius.

#### **Tyrimo metodologinės nuostatos:**

Tyrimo metodologiją mokslininkai Merkys (1995) ir Kardelis (2007), apibūdina kaip teoriją, nagrinėjančią mokslinio pažinimo procesą, jo principus, tyrimo metodus bei techniką.

Tyrimo metodologija yra grindžiama *socialinio konstruktyvizmo bei bendrosios ir švietimo vadybos teoretikų nuostatomis apie bendradarbiavimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą*.

**Socialinis konstruktyvizmas.** Socialinio konstruktyvizmo šalininkai: L. Vygotsky, P. L. Berger, T. Luckman, J. L. Patry, A. Weinberger. Socialinė sąveika gali vesti į žinių konstravimo bei transformavimo procesą, kuomet asmenys bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas bei įgūdžius. „Kuo daugiau kalbi, tuo daugiau išmoksti“ (Teresevičienė ir kt., 2006). Socialinio konstruktyvizmo šalininkai P. L. Berger ir T. Luckmann socialinę aplinką sieja su pasaulio pažinimu, tai kuria tikrovės konstrukcijas, o ypač bendradarbiavimą su kitais (Martišauskienė, 2008).

**Bendrosios ir švietimo vadybos teoretikų nuostatos apie bendradarbiavimą ir žmogiškųjų išteklių vystymą.** Želvys (1999) teigia, kad bendradarbiavimas skatina organizacijos kaitą ir bendradarbiavimas turi būti tarp tų žmonių, kurie dirba švietimo organizacijoje. Žymus žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikas Swanson (2005) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra vertingiausias organizacijos turtas, o siekiant gerinti veiklos rezultatus, personalas turi vystytis, tobulėti, mokytis ir ugdytis (Gražulis, Račelytė, Dažiulytė ir kt., 2015).

#### **Empirinio tyrimo metodai.**

1. **Teoriniai:** mokslinės literatūros šaltinių, strateginių švietimo dokumentų turinio analizė, sisteminimas, apibendrinimas.

2. **Empiriniai** – anketinė apklausa.
3. **Statistiniai:** atlikta statistinė duomenų analizė; skaičiuojamas rezultatų vidurkis ( $M$ ), standartinis nuokrypis ( $SD$ ), ryšys tarp kintamųjų ( $r$ ) (Pearson koreliacijos koeficientas).
4. Analizė atlikta naudojant SPSS 21.0 statistinių duomenų analizės paketą.

Atvirų klausimų analizei buvo naudojamas turinio (content) analizės metodas. Atsakymai buvo sugrupuoti į prasminius vienetus – kategorijas. Kiekvieną kategoriją tikslina išskirtos subkategorijos.

Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategija. Naudotas anketinės apklausos metodas. Anot Kardelio (2007), anketinė apklausa yra aiški, nedviprasmiška, patikima, ji turėtų skatinti respondentų norą bendradarbiauti, atsakinėti kuo teisingiau. Tyrimui buvo pasirinktos atskiros grupės: bendrojo ugdymo mokyklų pedagogai bei specialistai ir bendrojo ugdymo mokyklų vadovybė. Tyrimas vyko 2019 m. balandžio mėn.

Mišraus tipo anketa sudaryta remiantis teorine mokslinės literatūros analize. Buvo parengtos dvi atskiros anketinės apklausos: viena – pedagogams bei specialistams, kita – mokyklų vadovybei. Abi anketos yra labai panašios, o vienas iš anketos blokų yra identiški, kadangi siekiama palyginti pedagogų ir vadovų gautus rezultatus. Respondentų nuostatoms tirti buvo pateikiamos Likerto skalės. Išreikšdami savo nuomonę, ar pritaria pateiktiems teiginiams, respondantai galėjo pasirinkti vieną iš duotų įverčių: *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku, neturiu nuomonės*.

Tyrimo anketą *pedagogams ir specialistams* sudaro informacinis, demografinis ir diagnostiniai klausimų blokai:

- *Informaciniame bloke* tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu, anketos pildymo reikalavimais, tyrimo etikos principais.
- *Demografinis blokas* (šiam bloke aiškinamasi informacija apie respondentų lytį, amžių, darbo stažą, pareigas, kvalifikacinę kategoriją, mokyklos tipą, kuriame dirba respondantai bei lokaciją, kur randasi mokykla). Demografinį bloką sudaro nominalinės skalės.
- *Diagnostinių klausimų blokai* (šioje dalyje yra pateikti 3 informaciniai blokai, kuriais siekiama išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie bendradarbiavimą. Šie blokai yra ranginės skalės tipo). Kiekvieną bloką sudaro pagrindinis klausimas ir jam skirti teiginiai:

*Pirmasis blokas.* Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti pedagogų ir specialistų požiūrį, ar bendradarbiavimas yra svarbus ir reikalingas. Šiame bloke pateikta 14 teiginių ir vienas atviras klausimas papildomai nuomonei išreikšti.

*Antrojo bloko* klausimais siekiama išsiaiškinti, ar respondentų įstaigose, kuriose jie dirba yra plėtojamas bendradarbiavimas. Šį bloką sudaro 13 teiginių ir vienas atviras klausimas papildomai nuomonei išreikšti.

*Trečių diagnostinį bloką* sudaro 19 teiginių. Jais siekiama išsiaiškinti pedagogų nuomonę, kaip jų mokyklų vadovai plėtoja bendradarbiavimą vystant žmogiškuosius išteklius.

*Anketa pedagogams ir specialistams pateikta 1 priede.*

Tyrimo anketą *mokyklų vadovams sudaro* informacinis, demografinis ir diagnostiniai klausimų blokai:

- *Informaciniame bloke* tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu, anketos pildymo reikalavimais, tyrimo etikos principais.
- *Demografiniame bloke* aiškinamasi informacija apie respondentų lytį, amžių, darbo stažą, pareigas, mokyklos tipą, kuriame dirba respondentai bei lokaciją, kur randasi mokykla.
- *Diagnostinį bloką sudaro trys klausimų grupės:*

*Pirma – skirta išsiaiškinti vadovų požiūrį, ar bendradarbiavimą jie traktuoja kaip svarbų ir reikalingą procesą.* Šiame bloke pateikta 14 teiginių ir sudaryta galimybė savo papildomai nuomonei išreikšti.

*Antrąją grupę klausimų,* siekiama išsiaiškinti, kaip mokyklų vadovai plėtoja bendradarbiavimo sistemą vystydami žmogiškuosius išteklius savo bendruomenėje. Šį bloką sudaro 28 teiginiai ir vienas atviras klausimas (pavadinimu „*Kita (įrašykite)*“) bloko pabaigoje papildomai nuomonei išreikšti.

*Trečiąją grupę klausimų,* siekiama išsiaiškinti, kaip mokyklų vadovai motyvuoja savo darbuotojus, taip pat sužinoti, ar mokyklų vadovai savo įstaigose plėtoja lyderystę ir kaip tą plėtoja. Ši klausimų grupė susideda iš dviejų atviro tipo klausimų ir vieno nominalinės skalės tipo klausimo.

*Anketa mokyklų vadovams pateikta 2 priede.*

**Žvalgomasis tyrimas.** Prieš atliekant tyrimą buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Respondentams buvo išdalintos popierinės anketos. Pedagogams ir specialistams – 30 anketų, o vadovybei – 5 anketos. Po žvalgomojo tyrimo buvo atgautos 22 anketos pedagogams ir 4 anketos skirtos vadovams. Dėl tam tikrų priežasčių 8 popierinės anketos skirtos pedagogams ir 1 anketa skirta vadovybei nebuvo grąžintos. Atlikus žvalgomąjį tyrimą, buvo nuspręsta nieko anketoje nekeisti ir tęsti tyrimą.

Anketinės apklausos tyrimas buvo vykdomas 2019 m. balandžio mėn., pasitelkiant internetinę svetainę *apklausa.lt*. Tyrimo respondentų atranka atsitiktinė. Respondentai galėjo atsakyti į anketinę apklausą internetu. Internetinės anketos nuorodos buvo išsiųstos elektroniniais paštais, taip pat anketos internetinė nuoroda buvo platinama pasitelkiant kitus socialinius tinklus. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, rezultatų panaudojimu, tyrimo etika.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo laikytasi etikos principų, kaip: konfidencialumas, teisingumas, privatumas, savanoriškumas. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo esme, kontekstu, tikslais, tyrimo duomenų naudojimu.

**Duomenų apdorojimas.** Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) (21 versija) statistinę programą. Gauti tyrimo duomenys statistiniam apdorojimui ir analizei buvo suvesti į SPSS programą ir užkoduoti. Pasitelkiant šią programą, buvo skaičiuojamas rezultatų vidurkis (*M*), standartinis nuokrypis (*SD*), ryšys tarp kintamųjų (*r*) (Pearson koreliacijos koeficientas). Taip pat buvo naudojama MS Excel 2010 kompiuterinė programa kai kurių duomenų rezultatų grafiniam pavaizdavimui.

Koreliacijos koeficientas interpretuojamas pagal Leonavičienę (2007):

<b>Koreliacijos koeficiento reikšmė</b>	<b>Interpretacija</b>
• Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo -0,9 iki -1,0	Labai stipri koreliacija
• Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo -0,7 iki 0,9	Stipri koreliacija
• Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo -0,5 iki -0,7	Vidutinė koreliacija
• Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo -0,3 iki -0,5	Silpna koreliacija
• Nuo 0,3 iki -0,3	Koreliacija nereikšminga

Atviri anketos klausimai buvo apdorojami turinio (content) analizės metodu. Anot Merkio (1999), turinio analizė – tai tekstų, piešinių, nuotraukų ir pan. turinio tyrimas. Turinio (content) analizės atveju, atrankos elementai yra žodžiai, frazės, prasminiai vienetai (Luobikienė, 2000). Toks būdas apima teksto skaidymą, kategorijų išskyrimą remiantis raktažodžiais, kategorijų skirstymą į subkategorijas bei kategorijų ir subkategorijų interpretavimą ir pagrindimą patvirtinančiais teiginiais iš teksto (Žydzžiūnaitė, Merkys ir Jonušaitė, 2005) (cit. Luobikienė, 2010).

### 3.2. Tyrimo imties charakteristika

Tyrime dalyvavo bendrojo ugdymo mokyklų pedagogai bei specialistai ir mokyklų vadovybė. Tyrimo respondentų atranka atsitiktinė. Pedagogai ir specialistai buvo apklausti siekiant išsiaiškinti jų nuomonę apie bendradarbiavimo svarbą ir reikšmę mokyklose, taip pat ar jų mokyklose yra plėtojamas bendradarbiavimas vystant žmogiškuosius išteklius ir kaip tai plėtojama. Apklausiant vadovus, buvo taip pat siekiama išsiaiškinti jų požiūrį apie bendradarbiavimo svarbą, reikšmingumą ir kaip vadovai savo bendruomenėje vysto žmogiškuosius išteklius plėtojant pedagogų bendradarbiavimą. Iš viso buvo apklausti 151 respondentas, iš kurių 129 bendrojo ugdymo mokyklų pedagogai bei specialistai ir 22 vadovai.

### 3.3. Tyrimo rezultatų analizė

1 lentelė

**Tyrime dalyvavusių pedagogų bei specialistų demografiniai duomenys (N=129)**

Kategorija	Kintamasis	Respondentų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
<b>Lytis</b>	Moteris	122	94,6
	Vyras	7	5,4
<b>Amžius</b>	iki 25 m.	12	9,3
	25-35 m.	25	19,4
	35-45 m.	33	25,6
	45-55 m.	40	31,0
	55 m. ir daugiau.	19	14,7
<b>Darbo stažas</b>	iki 5 m.	30	23,3
	5-10 m.	8	6,2
	10-20 m.	28	21,7

	20-30 m.	41	31,8
	30-40 m.	18	14,0
	40 m. ir daugiau	4	3,1
<b>Pareigos</b>	Pradinių klasių mokytoja (-s)	41	31,8
	Dalyko mokytoja (-s)	45	34,9
	Socialinė (-is) pedagogė (-as)	6	4,7
	Specialioji (-usis) pedagogė (-as)	5	3,9
	Logopedė (-as)	12	9,3
	Spec. pedagogė (-as) ir logopedė (-as)	14	10,9
	Psichologė (-as)	2	1,6
	Neformaliojo ugdymo mokytoja (-as)	2	1,6
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytoja (-as)	1	0,8
	Mokytojo padėjėja (-as)	1	0,8
<b>Kvalifikacinė kategorija</b>	Pedagogas (-ė)	40	31,0
	Vyr. Pedagogas (-ė)	32	24,8
	Pedagogas metodininkas (-ė)	56	43,4
	Ekspertas (-ė)	1	0,8
<b>Mokyklos tipas</b>	Pradinė	27	20,9
	Pagrindinė	32	24,8
	Vidurinė	2	1,6
	Progimnazija	54	41,9
	Gimnazija	14	10,9
<b>Mokyklos vietovė</b>	Miestas	111	86,0
	Rajono miestelis	14	10,9
	Kaimas	4	3,1

*1 lentelėje* matoma, kad daugiausiai respondentų dalyvavusių tyrime yra moterys (94,6 proc.) ir tik (5,4 proc.) vyrų. Vertinant apklaustųjų amžių, matoma, jog daugiausiai tyrime dalyvavusių pedagogų ir specialistų yra vyresnio (31,0 proc.) ir vidutinio (25,6 proc.) amžiaus, tik nedidelė dalis pedagogų, dalyvavusių apklausoje yra jaunesnio amžiaus (9,3 proc.). Apžvelgiant respondentų darbo stažą, galima teigti, kad didžiausia dalis pedagogų ir specialistų turi gana ilgą (20-30 m.) darbo stažą (31,8 proc.), taip pat nemaža dalis dalyvavusių tyrime pedagogų ir specialistų (23,3 proc.) turi labai neilgą darbo stažą (iki 5 m.). Gauti duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo įvairių sričių pedagogų ir specialistų, tačiau daugiausiai pedagogų ir specialistų dalyvavusių tyrime sudaro *dalyko mokytojai* (34,9 proc.) ir *pradinių klasių mokytojai* (31,8 proc.), mažiausiai tyrime pasitaikiusių pedagogų ir specialistų yra psichologai (1,6 proc) bei kiti pedagogai kaip neformaliojo ugdymo mokytojai (1,6 proc.), ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojai (0,8 proc.) ir mokytojo padėjėjai (0,8



proc.). Apžvelgiant respondentų kvalifikacinę kategoriją, svarbu akcentuoti, kad beveik pusę dalies dalyvavusių tyrime pedagogų ir specialistų turi pedagogo metodininko kvalifikacinę kategoriją (43,4 proc.), beveik trečdalis apklaustųjų (24,8 proc.) turi vyresniojo pedagogo kvalifikaciją, o vienas iš respondentų (0,8 proc.) turi eksperto kvalifikacinę kategoriją, kas leidžia manyti, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų yra atviri pokyčiams ir motyvuojami. Taip pat didelė dalis apklaustųjų turi pedagogo kvalifikacinę kategoriją (31,0 proc.). Pagal mokyklos tipą, matoma, jog beveik pusę respondentų dirba progimnazijose (41,9 proc.), taip pat nemaža dalis apklaustųjų dirba pagrindinėse (24,8 proc.) ir pradinėse (20,9 proc.) mokyklose. Mažesnė dalis dalyvavusių tyrime respondentų dirba gimnazijose (10,9 proc.) ir vidurinėse (1,6 proc.) mokyklose. Apžvelgiant pagal vietovę, kurioje dirba apklaustieji, matoma, kad didžiausia dalis apklaustųjų dirba miesto mokyklose (86,0 proc.), nedidelė dalis apklaustųjų dirba rajono miesteliuose (10,9 proc.) ir tik keletas apklaustųjų darbovietės yra kaime (3,1 proc.).

2 lentelė

#### Tyrimo dalyvavusių mokyklų vadovų demografiniai duomenys (N=22)

Kategorija	Kintamasis	Respondentų skaičius (N)	Procentinė išraiška (%)
Lytis	Moteris	18	81,8
	Vyras	4	18,2
Amžius	iki 25 m.	1	4,5
	25-35 m.	3	13,6
	35-45 m.	6	27,3
	45-55 m.	10	45,5
	55 m. ir daugiau.	2	9,1
Darbo stažas	iki 5 m.	8	36,4
	5-10 m.	4	18,2
	10-20 m.	8	36,4
	20-30 m.	2	9,1
	30-40 m.	-	-
	40 m. ir daugiau	-	-
Pareigos	Mokyklos pavaduotoja (-as) ugdymui	4	18,2
	Mokyklos direktorius	9	40,9
	Skyriaus vedėja (-as)	9	40,9
Mokyklos tipas	Pradinė	4	18,2

	Pagrindinė	5	22,7
	Progimnazija	8	36,4
	Gimnazija	5	22,7
<b>Mokyklos vietovė</b>			
	Miestas	20	90,9
	Rajono miestelis	1	4,5
	Kaimas	1	4,5

2 lentelės duomenys rodo, kad daugiausiai apklaustųjų mokyklos vadovų buvo moterys (81,8 proc.). Vyriškos lyties vadovų tyrime dalyvavo gerokai mažiau (18,2 proc.). Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad didžiąją dalį apklaustų vadovų sudaro vyresnio amžiaus žmonės, t. y. 45-55 metų amžiaus (45,5 proc.), taip pat mažiau nei trečdalis respondentų yra vidutinio amžiaus (27,3 proc.). Jauniausias tyrime dalyvavęs vadovas yra iki 25 metų amžiaus (4,5 proc.). Pagal darbo stažą, matoma, kad didžioji dalis apklaustųjų turi 10-20 metų stažą (36,4 proc.) ir iki 5 metų darbo stažą (36,4 proc.), mažesnę dalis respondentų turi 5-10 metų stažą (18,2 proc.) ir 20-30 metų darbo stažą (9,1 proc.). Tyrimo duomenys rodo, kad daugiausiai apklaustųjų dalyvavusių tyrime yra mokyklų direktoriai (40,9 proc.) ir skyriaus vedėjai (40,9 proc.), mažesnę dalį apklaustųjų sudaro mokyklos pavaduotojai ugdymui (18,2 proc.). Apžvelgiant kokio tipo mokyklose dirba apklaustieji, matoma, kad daugiausiai apklaustųjų dirba progimnazijose (36,6 proc.), taip pat po vienodą dalį apklaustųjų dirba pagrindinėse mokyklose (22,7 proc.) ir gimnazijose (22,7 proc.), mažiausiai apklaustųjų vadovų yra dirbančių pradinėse mokyklose (18,2 proc.). Pagal vietovę, kurioje dirba apklaustieji, didžiausią dalį sudaro vadovai dirbantys miestuose (90,9 proc.), tik keletas apklaustų dirba rajono miestelyje (4,5 proc.) ir kaime (4,5 proc.).

*Lyginant demografinius duomenis galima pastebėti, kad daugiausiai apklaustųjų tiek pedagogų ir specialistų, tiek vadovų sudaro moteriškos lyties atstovės. Taip pat pastebima, kad bendrai didžiąją dalį respondentų sudaro vyresnio amžiaus asmenys (45-55 metų), dirbantys progimnazijos tipo mokyklose. Tyrimo duomenys taip pat rodo, kad didžiausia dalis apklaustųjų dirba miestų mokyklose.*

Siekiant išsiaiškinti pedagogų ir specialistų, mokyklos vadovų požiūrį į bendradarbiavimo svarbą, buvo pateikti teiginiai susiję su bendradarbiavimo procesu. Gauti tyrimo rezultatai matomi 3 lentelėje.

3 lentelė

**Pedagogų, specialistų ir mokyklos vadovų požiūris į bendradarbiavimo plėtojimo svarbą (N=151)**

Eil. Nr.	Teiginiai	Pedagogai ir specialistai		Vadovai	
		Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
1.	Bendradarbiavimas leidžia siekti veiklos kokybės.	3,81	0,47	3,68	0,71
2.	Bendradarbiavimas padeda kurti šiltus tarpusavio santykius.	3,78	0,50	3,59	0,73
3.	Bendradarbiavimas skatina dalintis gerąja praktika.	3,81	0,46	3,59	0,73
4.	Bendradarbiavimas skatina tobulėjimą.	3,74	0,38	3,64	0,72
5.	Bendradarbiavimas yra vienas iš besimokančios organizacijos veiksmų.	3,71	0,55	3,73	0,70
6.	Bendradarbiavimas skatina pokyčius ir kaitą.	3,64	0,55	3,77	0,68
7.	Bendradarbiavimas padeda tobulinti socialinius gebėjimus.	3,73	0,52	3,68	0,71
8.	Bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą.	3,62	0,57	3,68	0,89
9.	Bendradarbiavimas padeda tenkinti kiekvieno poreikius.	3,36	0,28	3,36	0,84
10.	Bendradarbiavimu yra paremta visa organizacijos veikla.	3,53	0,69	3,55	0,80
11.	Bendradarbiavimas padeda siekti organizacijos tikslų.	3,70	0,58	3,68	0,78
12.	Bendradarbiavimas padeda spręsti problemas ir priimti sprendimo būdus.	3,74	0,58	3,64	0,72
13.	Bendradarbiavimas skatina veiklos įsivertinimą.	3,53	0,71	3,41	0,90
14.	Bendradarbiavimas leidžia veikti kaip komandai.	3,84	0,54	3,82	0,73

\*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš pateiktų variantų su atitinkamu įverčiu: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Ko gero nesutinku“ – 2, „Ko gero sutinku“ – 3, „Visiškai sutinku“ – 4, „Neturiu nuomonės“ – 5.

Gauti duomenys rodo, kad abiejų grupių apklaustųjų nuomonė apie bendradarbiavimo plėtojimo svarbą ir reikalingumą yra **teigiama ir ganėtinai homogeniška**. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pedagogai ir specialistai pakankamai homogeniškai pritarė visiems teiginiams, pasirinkdami įvertį „*Visiškai sutinku*“. Savo požiūriu, pedagogai ir specialistai vieningai pripažįsta, jog bendradarbiavimas yra reikalingas ir svarbus procesas jų darbe. *Labiausiai homogeniškai apklaustieji išreiškė nuomonę, kad bendradarbiavimas padeda tenkinti kiekvieno poreikius* ( $M = 3,36$ ;  $SD = 0,28$ ) ir *bendradarbiavimas skatina tobulėjimą* ( $M = 3,74$ ;  $SD = 0,38$ ). Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriama, kad bendradarbiavimas pasireiškia bendra veikla reaguojant į vienas kito poreikius (Corsini, 2002), skatina nuolatinį tobulėjimą (Simonaitienė, 2007). Įvairesnę pedagogų nuomonę galima pastebėti vertinant teiginius, kad *bendradarbiavimu yra paremta visa organizacijos veikla* ( $M = 3,53$ ;  $SD = 0,69$ ) ir *bendradarbiavimas skatina veiklos įsivertinimą* ( $M = 3,53$ ;  $SD = 0,71$ ). Vertinant mokyklos vadovų požiūrį, matoma, kad nors ir tiriamųjų atsakymai buvo įvairesni, mokyklų vadovai taip pat kaip pedagogai ir specialistai visiškai sutinka (visur vieningai išreiškdami nuomonę „*Visiškai sutinku*“), kad bendradarbiavimas yra svarbus ir reikalingas. Homogeniškiausią vadovų nuomonę galima pastebėti, kad *bendradarbiavimas skatina pokyčius ir kaitą* ( $M = 3,77$ ;  $SD = 0,68$ ). Anot Kontautienės (2003), *bendradarbiavimas užtikrina ugdymo dalyvių tarpusavio sąveiką, kas leidžia skatinti nuolatinį sistemos atsinaujinimą lemiančius pokyčius*. Didžiausia nuomonių įvairovė atsiskleidė pritariant teiginiams *bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą* ( $M = 3,68$ ;  $SD = 0,89$ ) ir *bendradarbiavimas skatina veiklos įsivertinimą* ( $M = 3,41$ ;  $SD = 0,90$ ).

Taip pat svarbu paminėti, kad vienas iš apklaustųjų vadovų ties šio bloko atviru klausimu išreiškė savo nuomonę, kad bendradarbiavimas „*Padeda išsikelti tolimesnius tikslus, siekius*“, taip pat keletas pedagogų ir specialistų išreiškė nuomonę, kad bendradarbiavimas „*Padeda spręsti problemas, priimti sprendimus*.“, „*Visi atsakymai priklauso nuo žmonių, su kuriais reikia bendradarbiauti*.“, „*Bendradarbiavimas padeda pasiekti norimo rezultato greičiau*“. Iš išreikštos nuomonės galima pastebėti, jog tyrimo dalyviai vertina bendradarbiavimą kaip galimybę efektyviau siekti norimų rezultatų.

Remiantis gautais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad pedagogai, specialistai ir mokyklų vadovai teigiamai vertina bendradarbiavimo procesą, suvokia jo svarbą ir reikalingumą. Respondentai į bendradarbiavimą žvelgia kaip į santykių gerinimo, galimybes ir tobulėjimą teikiantį procesą. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama, kad *bendradarbiavimas yra ypač reikšmingas*

visuomenės tobulėjimo ir vystymosi veiksnys, kurį mokslininkai apibūdina kaip strategiją, metodą, žadantį daug planavimo, veikimo, kultūros tobulinimo ir organizavimo principą (Kontautienė, 2004).

Tyrime buvo svarbu išsiaiškinti, ar apklaustų pedagogų ir specialistų mokyklose, kuriose jie dirba yra plėtojama bendradarbiavimo sistema. Apklaustieji turėjo įvertinti teiginius, kuriuose atsiskleistų jų nuomonė apie bendradarbiavimo plėtojimą mokyklose. Gauti duomenys yra pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

### Nuostatos į bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje (N=129)

Eil. Nr.	Teiginiai	Pedagogai ir specialistai	
		Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
1.	Žmogiškųjų išteklių vystymas mokykloje yra kaip vertybė ir prioritetas ( <i>skatinamas tobulėjimas, mokymasis, kaita, motyvacija ir t.t.</i> ).	3,50	0,69
2.	Vidiniai mokyklos santykiai lemia darbuotojų sąveiką, bendradarbiavimo efektyvumą.	3,67	0,57
3.	Bendradarbiavimas palaiko teigiamus žmogiškuosius santykius ir leidžia siekti organizacijai tikslų.	3,67	0,57
4.	Mokykloje vyrauja pagarba tarp pedagogų ir draugiški santykiai.	3,20	0,75
5.	Iš kolegų galima sulaukti dalykinės pagalbos (dalijamasi patirtimi, pamokų medžiaga, taikant naujas mokymo ir mokymosi priemones).	3,23	0,75
6.	Mokykloje pedagogai labiau bendradarbiauja įvairiose srityse nei konkuruoja.	3,16	0,80
7.	Mokykloje vyrauja glaudus vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas.	3,05	0,85
8.	Mokykloje vyrauja komandinis darbas.	3,12	0,72
9.	Mokykloje yra skatinamas mokytojų iniciatyvumas.	3,33	0,77
10.	Mokykloje vyrauja teigiamas mikroklimatas.	3,23	0,77
11.	Mokykloje vyrauja mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (specialusis pedagogas, socialinis pedagogas, psichologas ir kt.) glaudus bendradarbiavimas.	3,29	0,68
12.	Mokykloje santykiai tarp vadovybės ir pedagogų yra geri.	3,26	0,76
13.	Mokykloje santykiai su kitais mokyklos darbuotojais yra geri.	3,42	0,63

\*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš pateiktų variantų su atitinkamu įverčiu: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Ko gero nesutinku“ – 2, „Ko gero sutinku“ – 3, „Visiškai sutinku“ – 4, „Neturiu nuomonės“ – 5.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai ir homogeniškiausiai pedagogai ir specialistai pritarė teiginiams („*Visiškai sutinku*“), kad *vidiniai mokyklos santykiai lemia darbuotojų sąveiką, bendravimo efektyvumą* ( $M = 3,67$ ;  $SD = 0,57$ ) ir *bendradarbiavimas palaiko teigiamus žmogiškuosius santykius bei leidžia siekti organizacijos tikslų* ( $M = 3,67$ ;  $SD = 0,57$ ). Mokslinėje literatūroje taip pat akcentuojama, kad nuo to, kaip sąveikauja ir *bendruoja* mokyklos pedagogai ir kiti darbuotojai, priklauso bendradarbiavimo kokybė, kuri turi didžiulę įtaką siekiant organizacijos tikslų (Everard ir Moris, 1997). Kiti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai ir specialistai nebuvo itin vieningi atsakydami į likusius teiginius. Dažniausiai respondentų nuomonės variavo tarp įverčių „*Visiškai sutinku*“ ir „*Ko gero sutinku*“, tačiau gauti rezultatai rodo, kad dauguma apklaustųjų labiau teiginius vertino „*Ko gero sutinku*“, kas leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo plėtojimo proceso mokyklose šiek tiek trūksta. Pati didžiausia nuomonių įvairovė buvo užfiksuota teiginiuose, kad *mokykloje pedagogai labiau bendradarbiauja įvairiose srityse nei konkuruoja* ( $M = 3,16$ ;  $SD = 0,80$ ), *mokykloje vyrauja glaudus vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas* ( $M = 3,05$ ;  $SD = 0,85$ ), ir *mokykloje vyrauja komandinis darbas* ( $M = 3,12$ ;  $SD = 0,72$ ). Šiuose teiginiuose pasireiškė daugiau nuomonių prie įverčio „*Ko gero nesutinku*“, o pagrindė dominavo nuomonė „*Ko gero sutinku*“.

Svarbu paminėti, kad keletas tyrimo dalyvių į atviro tipo klausimą („*Kita (įrašykite)*“) išreiškė savo nuomonę, kad „*Apsikeičiama gerąja patirtimi*“, „*Mokykloje glaudžiai bendradarbiauja mokytojai, švietimo pagalbos specialistai, tėvai*“.

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogų ir specialistų požiūriu, bendradarbiavimas yra svarbus procesas, siekiant organizacijos tikslų, darbuotojų veiklos efektyvumo ir sąveikos. Mokyklose, kuriose dirba pedagogai, bendradarbiavimas yra plėtojamas, tačiau jis nepakankamai efektyvus ir kokybiškas.

5 lentelėje yra pateikti gauti tyrimo duomenys, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų ir specialistų požiūrį, kaip jų mokyklos vadovybė plėtoja bendradarbiavimą vystydami žmogiškuosius išteklius.

**Pedagogų ir specialistų nuomonės raiška apie mokyklų vadovų indėlį plėtojant bendradarbiavimą mokykloje, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį (N=129)**

Eil. Nr.	Teiginiai	Pedagogai ir specialistai	
		Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
1.	Mokyklos vadovybė rodo teigiamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį kitiems įstaigos nariams.	3,19	0,83
2.	Vadovai kuria pasitikėjimo atmosferą mokykloje, kurioje nejaučiama baimė.	3,14	0,80
3.	Mokyklos vadovybė yra linkusi į naujoves ir pokyčius.	3,47	0,72
4.	Mokyklų vadovai skatina visą bendruomenę veikti kaip komandai.	3,32	0,80
5.	Mokyklos vadovams yra svarbūs kiekvieno pedagogo poreikiai.	2,95	0,82
6.	Mokykloje svarbi kiekvieno pedagogo nuomonė.	2,96	0,82
7.	Mokyklos vadovai skatina pedagogus dirbti kartu.	3,28	0,76
8.	Mokykloje skatinamas mokymasis vieniems iš kitų.	3,33	0,74
9.	Mokykloje skatinama gerosios patirties sklaida.	3,47	0,69
10.	Mokyklos vadovai motyvuoja pedagogus įvairiais būdais.	2,95	0,82
11.	Mokykloje akcentuojami ir vertinami kiekvieno darbuotojo laimėjimai.	3,05	0,86
12.	Vadovybė gerbia ir pasitiki savo darbuotojais.	3,12	0,81
13.	Vadovai skatina mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti.	3,39	0,75
14.	Vadovybė suteikia sąlygas asmeniniam tobulėjimui.	3,37	0,82
15.	Vadovai sudaro sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui (suteikia atostogas, išleidžia iš darbo, padengia mokymąsi ir pan.).	3,14	0,85
16.	Mokyklos vadovai sudaro pedagogams profesinės karjeros galimybes.	3,28	0,88
17.	Mokyklos vadovai nuolat vertina pedagogų kompetencijas.	3,22	0,73
18.	Mokyklos vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą.	3,07	0,78
19.	Mokyklos vadovai dalijasi su pedagogais atsakomybėmis.	3,17	0,73

\*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš pateiktų variantų su atitinkamu įverčiu: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Ko gero nesutinku“ – 2, „Ko gero sutinku“ – 3, „Visiškai sutinku“ – 4, „Neturiu nuomonės“ – 5.

5 lentelės gauti tyrimo duomenys atskleidžia, kad pedagogų ir specialistų požiūriu, mokyklos vadovybė iš dalies plėtoja pedagogų bendradarbiavimo sistemą vystydami žmogiškuosius išteklius. Pedagogai ir specialistai labiausiai pritaria teiginiams („*Visiškai sutinku*“), kad *vadovybė yra linkusi į naujoves ir pokyčius* ( $M = 3,47$ ), *vadovai skatina visą bendruomenę veikti kaip komandai* ( $M = 3,32$ ), *skatinamas mokymasis vieniems iš kitų* ( $M = 3,33$ ), *skatinama gerosios patirties sklaida* ( $M = 3,47$ ), *vadovai skatina mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti* ( $M = 3,39$ ), *vadovybė suteikia sąlygas asmeniniam tobulėjimui* ( $M = 3,37$ ). Anot Kumpikaitės (2007), vadovai turi sudaryti darbuotojams galimybes plėsti savo kompetencijas, ugdyti įgūdžius, patirtį, prisitaikyti prie pokyčių bei gebėti taisyti daromas klaidas. Su dauguma likusių teiginių, pedagogai ir specialistai sutinka iš dalies („*Ko gero sutinku*“). Nors pastebima, kad respondentų požiūris šiek tiek skyrėsi, homogeniškiausiai pedagogai ir specialistai vertino, kad *vadovybė yra linkusi į naujoves ir pokyčius* ( $SD = 0,72$ ), o labiausiai apklaustųjų nuomonė išsiskyrė, *jog mokykloje akcentuojami ir vertinami kiekvieno darbuotojo laimėjimai* ( $SD = 0,86$ ).

Svarbu paminėti, kad keletas respondentų išreiškė savo nuomonę, kad „*Skiria komandą/komisiją kokiam tai klausimui spręsti*“, „*Mokyklos vadovai bendradarbiavimą skatina nuolat*“.

Gauti rezultatai rodo, kad pedagogų ir specialistų požiūriu, vadovai plėtoja bendradarbiavimo sistemą mokykloje vystydami žmogiškuosius išteklius, tačiau tas yra daroma ne itin efektyviai. Mokyklose žmogiškųjų išteklių vystymui skiriama nepakankamai dėmesio. Tačiau mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad žmogiškųjų išteklių, kūrybinio potencialo vystymasis šiais laikais yra vienas svarbiausių bet kokios organizacijos uždavinių, kuris suteikia įstaigai pranašumo (Vveinhardt ir Kigaitė, 2009).

Siekiant palyginti, pedagogų, specialistų ir mokyklos vadovų požiūrį, ar mokykloje yra plėtojama bendradarbiavimo sistema vystant žmogiškuosius išteklius ir kaip ji plėtojama, buvo svarbu apklausti mokyklų vadovus ( $N=22$ ), pateikiant jiems panašius klausimus, kaip ir pedagogams. Gauti duomenys, kaip vadovai vertina žmogiškųjų išteklių vystymą, plėtodami bendradarbiavimo sistemą, yra pateikiami 6 lentelėje.



**Mokyklų vadovų indėlio plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą, kaip  
žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį, vertinimo raiška (N=22)**

Eil. Nr.	Teiginiai	Pedagogai ir specialistai	
		Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
1.	Žmogiškųjų išteklių vystymą laikome vienu iš mokyklos prioritetų.	3,64	0,79
2.	Žmogiškieji ištekliai plėtojami vystant bendradarbiavimą tarp pedagogų, pedagogų ir vadovų.	3,59	0,79
3.	Rodome teigiamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį savo bendruomenės nariams.	3,59	0,73
4.	Pagarbiai ir draugiškai bendraujame su visais mokyklos bendruomenės nariais.	3,50	0,80
5.	Kuriame pasitikėjimo atmosferą mokykloje, kurioje nejaučiama baimė.	3,50	0,80
6.	Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra mums prioritetas.	3,73	0,76
7.	Pripažįstame naujoves ir pokyčius, juos inicijuojame.	3,68	0,71
8.	Skatiname pedagogus dirbti kartu.	3,68	0,71
9.	Motyvuojame pedagogus įvairiais būdais.	3,50	0,74
10.	Gerbiame ir pasitikime savo darbuotojais.	3,55	0,80
11.	Mums svarbi kiekvieno pedagogo nuomonė.	3,45	0,80
12.	Atsižvelgiame į kiekvieno pedagogo poreikius	3,41	0,85
13.	Akcentuojame pagyrimus ir laimėjimus.	3,68	0,47
14.	Skatiname nuolatinį mokymąsi.	3,64	0,72
15.	Esame besimokanti organizacija	3,59	0,79
16.	Skatiname savo darbuotojus mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti.	3,68	0,71
17.	Sudarome sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui (suteikiate atostogas, išleidžiate iš darbo, padengiate mokymosi išlaidas ir pan.).	3,45	0,80
18.	Sudarome sąlygas asmeniniam tobulėjimui.	3,59	0,73
19.	Sudarome pedagogams profesinės karjeros galimybes.	3,55	0,73
20.	Vertiname pedagogų kompetencijas ir suteikiame jiems pagalbą.	3,64	0,72
21.	Skatiname mokyklą veikti kaip komandą.	3,59	0,73
22.	Mokomės vieni iš kitų.	3,64	0,72

23.	Skatiname dalytis gerą patirtimi.	3,59	0,79
24.	Viską mokykloje sprendžiate Jūs (vadovai).	2,09	0,97
25.	Skatiname įvairius sprendimus priimti kartu.	3,41	0,79
26.	Užtikriname, kad mokyklos veiklos kokybės įsivertinime dalyvautų visi pedagogai.	3,59	0,79
27.	Problemas ir jų sprendimo būdus priimame kolegialiai.	3,41	0,73
28.	Dalijamės su pedagogais atsakomybėmis, sudarome galimybes veikti savarankiškai.	3,36	0,79

\*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš pateiktų variantų su atitinkamu įverčiu: „Visiškai nesutinku“ – 1, „Ko gero nesutinku“ – 2, „Ko gero sutinku“ – 3, „Visiškai sutinku“ – 4, „Neturiu nuomonės“ – 5.

6 lentelės tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokyklų vadovai yra linkę ir įvairiais būdais vysto žmogiškuosius išteklius plėtodami bendradarbiavimo sistemą. Mokyklos vadovybė pakankamai vieningai išreiškė nuomonę beveik visiems teiginiams, pasirinkdami įvertį „Visiškai sutinku“. Tai rodo, kad mokyklų vadovai pasitelkdami įvairius būdus, rodydami bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį, plėtoja bendradarbiavimo sistemą. Vieninteliame teiginyje, kad *viską mokykloje sprendžia patys vadovai* ( $M = 2,09$ ), respondentai labiau išreiškė neigiamą nuomonę („*Ko gero nesutinku*“). Taip pat matoma, kad šiame teiginyje apklaustųjų nuomonė išsiskyrė labiausiai ( $SD = 0,97$ ). Galima daryti prielaidą, kad mokyklų vadovybė yra labiau linkusi priimti sprendimus ne vieni, o pasitariant, dalinantis atsakomybe su mokyklos bendruomene. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad pasidalintos atsakomybės ir paskirti įgaliojimai teikia ir stiprina rūpinimąsi veiklos kokybe ir efektyvumu (Vanagas, 2004). Homogeniškiausią nuomonę mokyklų vadovybė išreiškė teiginyje, jog *vadovai akcentuoja pagyrimus ir laimėjimus* ( $M = 3,68$ ;  $SD = 0,47$ ). Galima daryti prielaidą, kad vadovai būna labai patenkinti ir besididžiuojantys savo darbuotojais, kada jiems sekasi, jie pasiekia gerus rezultatus, yra aktyvūs ir pan. Iš gautų rezultatų matoma, jog mokyklų vadovybė yra linkusi vystyti žmogiškuosius išteklius plėtodama bendradarbiavimo sistemą, taip pat itin vertina ir akcentuoja darbuotojų laimėjimus ir pagyrimus.

*Lyginant vadovų bei pedagogų ir specialistų požiūrį, kaip yra plėtojamas bendradarbiavimas vystant žmogiškuosius išteklius, galima teigti, kad apklaustųjų rezultatai šiek tiek skiriasi. Mokyklų vadovai linkę vertinti, jog jie įvairiais būdais vysto žmogiškuosius išteklius plėtodami bendradarbiavimą, tuo tarpu pedagogų ir specialistų požiūriu, mokyklos vadovybė plėtoja bendradarbiavimą vystydami žmogiškuosius išteklius, tačiau ne itin pakankamai ir efektyviai.*

Siekiant pagrįsti bendradarbiavimo svarbą ir ypatumus vystant bendrojo ugdymo mokyklos žmogiškuosius išteklius, svarbu įvertinti patikimus ( $p < 0,005$ ) tarpusavio ryšius ( $r$ ) tarp atskirų komponentų.

7 lentelė

**Ryšys tarp pedagogų bei specialistų nuostatų apie bendradarbiavimo svarbą ir bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje (N=129)**

	<i>(r)</i> <i>koreliacijos</i> <i>koeficientas</i> <i>ir p-reiškė</i>	Vidiniai mokyklos santykiai lemia darbuotojų sąveiką, bendradarbiavimo efektyvumą.	Bendradarbiavimas palaiko teigiamus žmogiškuosius santykius ir leidžia siekti organizacijai tikslų.
Bendradarbiavimas leidžia siekti veiklos kokybės.	<b>r</b>		0,576
	<b>p</b>		0,000
Bendradarbiavimas padeda kurti šiltus tarpusavio santykius.	<b>r</b>	0,573	
	<b>p</b>	0,000	
Bendradarbiavimas skatina dalintis gerąja praktika.	<b>r</b>	0,525	
	<b>p</b>	0,000	
Bendradarbiavimas padeda tobulinti socialinius gebėjimus.	<b>r</b>		0,548
	<b>p</b>		0,000
Bendradarbiavimas padeda siekti organizacijos tikslų.	<b>r</b>	0,536	
	<b>p</b>	0,000	
Bendradarbiavimas leidžia veikti kaip komandai.	<b>r</b>		0,549
	<b>p</b>		0,000

$p < 0,005$

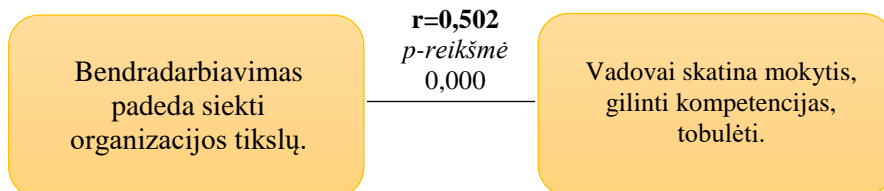
Bendradarbiavimas skatinantis teigiamus žmogiškuosius santykius ir leidžiančius siekti organizacijai tikslų turi patikimus ryšius su bendradarbiavimu leidžiančiu siekti veiklos kokybės ( $r=0,576$ ), padedančiu tobulinti socialinius gebėjimus ( $r=0,548$ ), leidžiančiu veikti kaip komandai ( $r=0,549$ ). Vidiniai mokyklos santykiai lemia darbuotojų sąveiką, bendradarbiavimo efektyvumą turi reikšmingus ryšius su bendradarbiavimu padedančiu kurti šiltus tarpusavio santykius ( $r=0,573$ ), skatinančiu dalintis gerąja praktika ( $r=0,525$ ), padedančiu siekti organizacijos tikslų ( $r=0,536$ ).

*Apibendrinant galima teigti, kad nuostatos į bendradarbiavimą kaip veiksnį leidžiantį siekti veiklos kokybės, padeda mokyklose tobulinti socialinius gebėjimus, veikti kaip komandai, yra palaikomi teigiami žmogiškieji santykiai, kurie leidžia siekti organizacijai tikslų. Nuostata, kad bendradarbiavimas padeda kurti šiltus tarpusavio santykius, skatina dalintis gerąja praktika, siekti*

organizacijos tikslų, yra palaikomi vidiniai mokyklos santykiai, kurie lemia darbuotojų sąveiką, o tuo pačiu ir bendradarbiavimo efektyvumą.

**Ryšys tarp pedagogų nuostatų apie bendradarbiavimo svarbą ir nuomonės apie mokyklų vadovų bendradarbiavimo plėtojimą mokykloje, vystant žmogiškuosius išteklius**

(N=129)



Bendradarbiavimu pagrįstas organizacijos tikslų siekimas reikšmingai koreliuoja ( $r=0,502$ ) su vadovų skatinimu mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti. *Vadinasi, jeigu mokyklos vadovai vysto žmogiškuosius išteklius, skatindami mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti, yra plėtojamas bendradarbiavimas, kurio dėka efektyviau siekiama organizacijos tikslų.*

8 lentelėje pateikiami stiprią reikšmingą koreliaciją turintys komponentai.

8 lentelė

**Ryšys tarp pedagogų ir specialistų nuostatų į bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje ir nuomonės apie mokyklų vadovų bendradarbiavimo plėtojimą mokykloje, vystant žmogiškuosius išteklius (N=129)**

	(r) koreliacijos koeficientas ir p-reikšmė	Mokykloje vyrauja glaudus vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas	Mokykloje yra skatinamas mokytojų iniciatyvumas	Mokykloje santykiai tarp vadovybės ir pedagogų yra geri
Mokyklos vadovybė rodo teigiamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį kitiems įstaigos nariams	r	<b>0,760</b>		
	p	0,000		
Mokyklos vadovai skatina pedagogus dirbti kartu	r	<b>0,713</b>		<b>0,732</b>
	p	0,000		0,000
Mokykloje skatinama gerosios patirties sklaida	r		<b>0,699</b>	
	p		0,000	
Vadovybė gerbia ir pasitiki savo darbuotojais	r	<b>0,713</b>		<b>0,766</b>
	p	0,000		0,000

$p < 0,005$

Mokyklos vadovybės teigiamas bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdys kitiems ( $r=0,760$ ), vadovų skatinimas pedagogus dirbti kartu ( $r=0,713$ ) ir vadovų pasitikėjimas ir pagarba savo darbuotojams ( $r=0,713$ ) turi reikšmingą ryšį su glaudžiu vadovų ir pedagogų bendradarbiavimu mokykloje. Mokykloje gerosios patirties skatinimo sklaida turi reikšmingą ryšį su mokytojų iniciatyvumo skatinimu mokykloje ( $r=0,699$ ). Mokyklos vadovų skatinimas pedagogus dirbti kartu ( $r=0,732$ ) ir vadovų pagarba ir pasitikėjimas savo darbuotojais ( $r=0,766$ ) turi patikimą ryšį su vadovų ir pedagogų gerais santykiais mokykloje.

*Apibendrinant galima teigti, kad kuomet mokyklos vadovai rodo teigiamą bendradarbiavimo pavyzdį kitiems, skatina pedagogus dirbti kartu, pasitiki ir gerbia savo darbuotojus – kuriamos palankios sąlygos vyrauti glaudžiam vadovų ir pedagogų bendradarbiavimui. Kada mokykloje skatinama gerosios patirties sklaida – skatinamas pedagogų iniciatyvumas. Mokyklų vadovų skatinimas pedagogus dirbti kartu, jų pagarba ir pasitikėjimas darbuotojais, leidžia mokykloje kurti ir palaikyti gerus tarpusavio santykius tarp vadovų ir pedagogų.*

Taip pat gauti duomenys parodė, kad statistiškai patikimi vidutinio stiprumo ryšiai vyravo ir tarp kitų pedagogų ir specialistų nuostatų į bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje ir nuomonės apie mokyklų vadovų bendradarbiavimo plėtojamą mokykloje, vystant žmogiškuosius išteklius komponentų. Rodikliai pateikti 3 priede.

*9 lentelėje pateikiami labai stiprią reikšmingą koreliaciją turintys komponentai.*

**Ryšys tarp mokyklos vadovų požiūrio į bendradarbiavimo plėtojimo svarbą ir indėlio plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį (N=22)**

9 lentelė

	(r) koreliacijos koeficientas ir p-reikšmė	Bendradarbiavimas yra vienas iš besimokančios organizacijos veiksnių.	Bendradarbiavimas padeda tobulinti socialinius gebėjimus.	Bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą.	Bendradarbiavimas padeda spręsti problemas ir priimti sprendimo būdus.
Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra mums prioritetas.	<b>r</b>			<b>0,909</b>	
	<b>p</b>			0,000	
Skatiname pedagogus dirbti kartu.	<b>r</b>	<b>0,955</b>	<b>0,907</b>		<b>0,956</b>
	<b>p</b>	0,000	0,000		0,000
	<b>r</b>		<b>0,899</b>		

Gerbiame ir pasitikime savo darbuotojais.	<b>p</b>		0,000		
Skatiname savo darbuotojus mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti	<b>r</b>		<b>0,907</b>		
	<b>p</b>		0,000		
Sudarome pedagogams profesinės karjeros galimybes.	<b>r</b>				<b>0,919</b>
	<b>p</b>				0,000
Vertiname pedagogų kompetencijas ir suteikiame jiems pagalbą.	<b>r</b>	<b>0,916</b>	<b>0,956</b>		<b>0,910</b>
	<b>p</b>	0,000	0,000		0,000

p<0,005

Bendradarbiavimas laikomas kaip vienas iš besimokančios organizacijos veiksnių turi labai stiprius ryšius su vadovų skatinimu pedagogus dirbti kartu ( $r=0,955$ ) ir pedagogų kompetencijų vertinimu bei pagalbos jiems teikimu ( $r=0,916$ ). Bendradarbiavimas leidžiantis tobulinti socialinius gebėjimus turi labai stiprius reikšmingus ryšius su pedagogų skatinimu dirbti kartu ( $r=0,907$ ), pagarba darbuotojams ( $r=8,99$ ), darbuotojų skatinimu mokytis, tobulėti ( $r=9,07$ )) ir pedagogų kompetencijų įvertinimu ir palaikymu ( $r=0,956$ ). Bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą turi labai stiprią reikšmingą koreliaciją ( $r=0,909$ ) su bendradarbiaujančia mokyklos kultūra, kuri yra prioritetas. Bendradarbiavimas padedantis spręsti problemas ir priimti sprendimo būdus turi stiprų reikšmingą ryšį su pedagogų skatinimu dirbti ( $r=0,956$ ), profesinių karjeros galimybių sudarymu ( $r=0,919$ ), pedagogų kompetencijų vertinimu ir pagalbos jiems teikimu ( $r=9,10$ ).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovai bendradarbiavimą laikydami kaip vieną iš besimokančios organizacijos veiksnių, skatina pedagogus dirbti kartu, vertina jų kompetencijas ir teikia jiems pagalbą. Vadovų nuostata, kad bendradarbiavimas leidžia tobulinti socialinius gebėjimus, skatina pedagogus dirbti kartu, gerbti savo darbuotojus, skatina juos mokytis, tobulėti, vertinti jų kompetencijas ir palaikyti. Mokyklos vadovų požiūriu, bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą, todėl vadovai siekia bendradarbiaujančios mokyklos kultūros, kuri jiems yra prioritetas. Vadovų nuostata, kad bendradarbiavimas padeda spręsti problemas, priimti sprendimo būdus, suteikia vadovams motyvaciją skatinti pedagogus dirbti, sudaryti jiems profesines karjeros galimybes, vertinti pedagogų kompetencijas ir teikti jiems pagalbą.*

Taip pat gauti duomenys parodė, kad statistiškai patikimi vidutiniai ir stiprūs ryšiai vyravo ir tarp kitų mokyklos vadovų požiūriu į bendradarbiavimo plėtojimo svarbą ir indėlio plėtojant

pedagogų bendradarbiavimo sistemą, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo veiksnį komponentų. Rodikliai pateikti 4 priede.

Tyrimė taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kaip mokyklos vadovai motyvuoja savo darbuotojus, juos skatina. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

**Motyvacijos būdai, kuriais mokyklos vadovybė motyvuoja savo darbuotojus (N=22)**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Materialus atlygis	Premijos	9	„Premijomis“ (1) „Premijomis <...>“ (3) „Premijomis“ (5) „<...> Premijomis <...>“ (7) „Premijos <...>“ (10) „<...> premija <...>“ (13) „<...> premijos <...>“ (14) „Premijomis <...>“ (19) „<...> premijomis“ (21)
	Priedai ir priemokos	3	„<...> priedai“ (13) „Priedais prie atlyginimo“ (15) „<...> priemokomis <...>“ (19)
	Apdovanojimai	2	„<...> simbolinėmis dovanomis kaip „kavos dovanojimas“ <...>“ (7) „<...> apdovanojimais“ (9)
	Piniginis atlyginimas	2	„<...> esant galimybei, motyvuojame materialiai <...>“ (11) „<...> materialinis atlyginimas pagal galimybę <...>“ (22)
	Ugdymo priemonės	1	„Naujomis ugdymo priemonėmis iš pageidaujamo sąrašo“ (16)
Emocinis stimulus	Padėkos	6	„<...> padėkomis <...>“ (7) „Padėkos <...>“ (13) „Padėka <...>“ (14) „<...> padėkomis“ (19) „<...> raštu <...>“ (21) „<...> šiltas padėkos žodis <...>“ (8)
	Paskatinimai	5	„Skatinimu <...>“ (9) „<...> iniciatyvus skatinimas <...>“ (22) „<...> skatinimas mokytis <...>“ (14) „<...> Skatiname save realizuoti, rodyti savo potencialą <...>“ (18) „<...> skatiname nuolatinį asmenybės tobulėjimą <...>“ (11)
	Pagyrimai	4	„Viešais pagyrimais <...>“ (7) „<...> pagyrimu <...>“ (9) „<...> pagyrimas <...>“ (14) „<...> žodžiu <...>“ (21)

	<b>Įvertinimas</b>	3	„<...> naudingumo jausmo puoselėjimas <...>“ (22) „Vertinama darbuotojų veikla, kartu numatant tobulėjimo kryptis, darbuotojas žino ko konkrečiai iš jo tikimasi <...>“ (4) „<...>Pastebima kiekviena iniciatyva <...>“ (8)
	<b>Pripažinimas</b>	2	„Pripažinimu <...>“ (4) „Mokytojų pasiekimai yra visuotinai pripažįstami, skelbiami, jais remiamasi plėtojant veiklą ir priimant sprendimus“ (12)
	<b>Pasitikėjimas</b>	2	„<...> pasitikėjimu <...>“ (4) „<...> svarbių užduočių skyrimu <...>. (4)
	<b>Atestacija</b>	1	„<...> atestacija <...>“ (14)
<b>Kelionės</b>	<b>Išvykos</b>	5	„<...> išvykomis“ (3) „<...> išvykomis <...>“ (7) „<...> bendruomenines išvykos <...>“ (10) „<...> išvykos <...>“ (13) „<...> organizuojame išvykas/pramogas skirtas tik kolektyvui“ (16)
	<b>Kelionės</b>	1	„<...> kelionės <...>“ (14)
	<b>Ekskursijos</b>	1	„<...> ekskursijos“ (20)
<b>Asmeninis ir profesinis tobulėjimas</b>	<b>Tobulėjimas</b>	4	„<...> sudaromos sąlygos asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui <...>“ (8) „<...> tobulinti kompetencijas, įgūdžius <...>“ (18) „<...> eina į kvalifikacijos tobulinimą <...>“ (17) „<...> lavėjimo perspektyvų sudarymas <...>“ (22)
	<b>Konferencijos</b>	3	„Konferencijos <...>“ (20) „Suteikiame galimybę dalyvauti konferencijose <...>“ (6) „<...> galimybė atstovauti mokyklą konferencijose“ (14)
	<b>Seminarai</b>	2	„<...> seminarai<...>“ (20) „<...>dalyvauti <...> seminaruose <...>“ (6)
	<b>Mokymai</b>	2	„<...> įvairiais mokymais <...>“ (7) „<...> darbuotojai siekia žinių <...>“ (17)
	<b>Renginiai</b>	2	„Stengiamės organizuoti "alia teaming activity" renginius“ (2) „<...> renginiai“ (10)
	<b>Projektai</b>	1	„<...> dalyvauti <...> projektuose“ (6)
	<b>Kursai</b>	1	„<...> kursais Lietuvoje ir užsienyje <...> (7)
<b>Mikroklimatas</b>	<b>Palanki atmosfera</b>	3	„<...> suteikiame <...> gerą emocinį mikroklimatą <...>“ (11) „Kurdami draugišką, pasitikinčią atmosferą „<...>“ (17) „<...> palankesnių darbo sąlygų sudarymas <...>“ (22)
<b>Asmeniniai darbuotojų poreikiai</b>	<b>Saviraiška</b>	1	„Mokykloje pedagogams suteikiama saviraiškos laisvė <...>“ (11)
	<b>Saviugda</b>	1	„Ieškome sąlygų leidžiančių pedagogams užsiimti saviugda <...>“ (18)
	<b>Laisvadieniai</b>	1	„<...> laisvadieniais <...>“ (7)
	<b>Atostogos</b>	1	„<...> atsižvelgiame į asmeninius poreikius atostogoms <...>“ (17)
	<b>Laisvalaikis</b>	1	„<...> atsižvelgiame į asmeninius poreikius <...> laisvalaikiui (17)



Gauti tyrimo duomenys atskleidžia, kad mokyklų vadovai savo darbuotojus motyvuoja labai įvairiais būdais. Jie suskirstyti į pagrindines kategorijas: „**Materialus atlygis**“, „**Emocinis stimulus**“, „**Kelionės**“, „**Asmeninis ir profesinis tobulėjimas**“, „**Mikroklimatas**“, „**Asmeniniai darbuotojų poreikiai**“.

Kategorija „**Materialus atlygis**“ konkretinama subkategorijomis „**Premijos**“, „**Priedai ir priemokos**“, „**Apdovanojimai**“, „**Piniginis atlyginimas**“, „**Ugdymo priemonės**“. Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad labiausiai išreikštas subkategorijos turinys yra „**Premijos**“. Vadinasi, vadovai linkę labiausiai motyvuoti savo darbuotojus **premiomis** („*Premijomis* <...>“). Subkategorija „**Priedai ir priemokos**“ demonstruoja, kad vadovybė taip pat skatina darbuotojus priemokomis ir priedais prie atlyginimo („*Priedais prie atlyginimo*“; „<...> *priemokomis* <...>“). Subkategorijoje „**Apdovanojimai**“ matoma, kad mokyklų vadovai taip pat darbuotojus skatina įvairiais apdovanojimais („<...> *simbolinėmis dovanomis kaip „kavos dovanojimas“* <...>“; „<...> *apdovanojimais*“). Subkategorijoje „**Piniginis atlyginimas**“ taip pat atsispindi, kad pagal galimybę darbuotojai yra motyvuojami kitokiais piniginiiais atlygiais („<...> *materialinis atlyginimas pagal galimybę* <...>“). Taip pat šioje kategorijoje buvo išskirta subkategorija „**Ugdymo priemonės**“. Vadinasi, mokyklų vadovai savo darbuotojus motyvuoja leisdami išsirinkti mokymo priemones, reikalingas pedagogams ir specialistams („*Naujomis ugdymo priemonėmis iš pageidaujamo sąrašo*“).

Kategorija „**Emocinis stimulus**“ apima subkategorijas kaip „**Padėkos**“, „**Paskatinimai**“, „**Pagyrimai**“, „**Įvertinimas**“, „**Pripažinimai**“, „**Pasitikėjimas**“, „**Atestacija**“. Iš gautų rezultatų, matoma, kad labiausiai akcentuojama subkategorija „**Padėkos**“ („<...> *padėkomis* <...>“; „<...> *šiltas padėkos žodis* <...>“), taip pat dominuoja subkategorija „**Paskatinimai**“ („<...> *iniciatyvus skatinimas* <...>“; „<...> *Skatiname save realizuoti, rodyti savo potencialą* <...>“) ir subkategorija „**Pagyrimai**“ („*Viešais pagyrimais* <...>“). Matoma, kad labiausiai vadovai yra linkę motyvuoti savo darbuotojus padėkomis, taip pat paskatinimais ir pagyrimais. Kiek rečiau vadovai motyvuoja darbuotojus „**Įvertinimais**“, „**Pripažinimais**“, „**Pasitikėjimu**“ ir „**Atestacijomis**“.

Kategorija „**Kelionės**“ apima subkategorijas „**Išvykos**“, „**Kelionės**“ ir „**Ekskursijos**“. Šioje kategorijoje labiausiai dominuojanti subkategorija yra „**Išvykos**“. Vadovybė yra linkusi motyvuoti savo darbuotojus įvairiomis kolektyvinėmis išvykomis („<...> *bendruomenines išvykos* <...>“; „<...> *organizuojame išvykas/pramogas skirtas tik kolektyvui*“). Taip pat šiek tiek mažiau vadovybė motyvuoja darbuotojus kitomis priemonėmis kaip „**Kelionėmis**“ ir „**Ekskursijomis**“.

Kategorija „**Asmeninis ir profesinis tobulėjimas**“ konkretinama į subkategorijas „**Tobulėjimas**“, „**Konferencijos**“, „**Seminarai**“, „**Mokymai**“, „**Renginiai**“, „**Projektai**“ ir „**Kursai**“. Labiausiai išryškėjusioje subkategorijoje „**Tobulėjimas**“ atsispindi, kad mokyklų vadovybė labiausiai yra linkusi savo darbuotojus motyvuoti suteikiant jiems galimybę tobulėti, tobulinti savo įgūdžius („<...> sudaromos sąlygos asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui <...>“; „<...> tobulinti kompetencijas, įgūdžius <...>“). Taip pat vadovai motyvuoja pedagogus išleisdami juos į „**Konferencijas**“ („Suteikiame galimybę dalyvauti konferencijose <...>“; „<...> galimybę atstovauti mokyklą konferencijose“). Šiek tiek mažiau mokyklų vadovai motyvuoja pedagogus ir specialistus kitais būdais kaip išleisdami į „**Seminarus**“, „**Mokymus**“, suteikdami galimybę dalyvauti ar rengti „**Renginius**“, „**Projektus**“, „**Kursus**“.

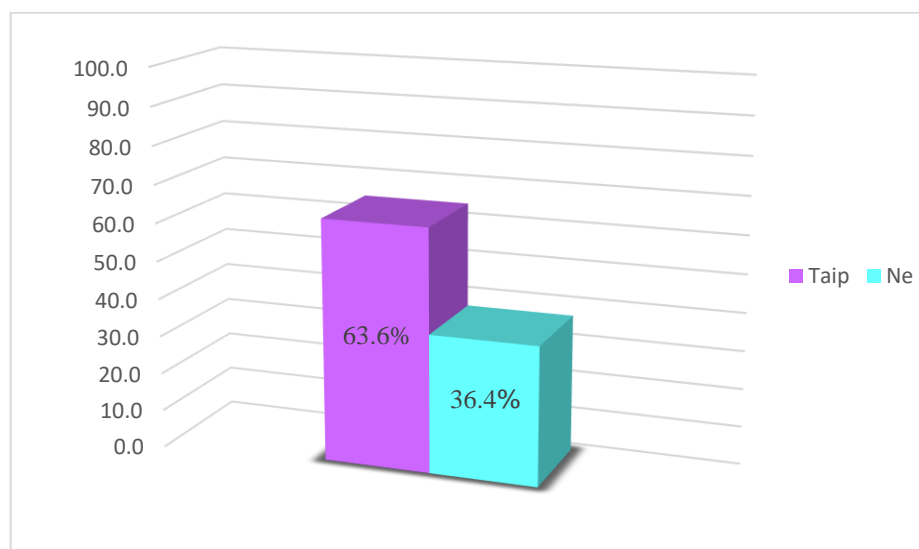
Kategorijoje „**Mikroklimas**“ išryškėja subkategorija „**Palanki atmosfera**“. Mokyklų vadovybė taip pat yra linkusi motyvuoti savo darbuotojus pozityvia aplinka, geromis emocijomis („<...> suteikiame <...> gerą emocinį mikroklimatą <...>“; „Kurdami draugišką, pasitikinčią atmosferą „<...>““).

Kategorijoje „**Asmeniniai darbuotojų poreikiai**“ išryškėja subkategorijos „**Saviraiška**“, „**Saviugda**“, „**Laisvadieniai**“, „**Atostogos**“, „**Laisvalaikis**“. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklų vadovybė taip pat yra linkusi motyvuoti darbuotojus ir atsižvelgiant į jų poreikius („<...> atsižvelgiame į asmeninius poreikius <...> laisvalaikiui; „Ieškome sąlygų leidžiančių pedagogams užsiimti saviugda <...>“; „<...> atsižvelgiame į asmeninius poreikius atostogoms <...>“). Tačiau rezultatai rodo, kad vadovai daug rečiau ir mažiau motyvuoja savo darbuotojus atsižvelgdami į jų asmeninius poreikius, jų tenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovai savo darbuotojus motyvuoja labai įvairiais būdais, tačiau kai kurie jų yra naudojami žymiai mažiau negu kiti. Iš gautų tyrimo rezultatų matoma, kad mokyklų vadovybė labiausiai savo darbuotojus motyvuoja *materialiniu atlygiu* – **premijomis, padėkomis**, taip pat suteikdami galimybę *išvykti*. Žymiau mažiau darbuotojai yra motyvuojami *asmeninių poreikių tenkinimo galimybėmis*. Tuo tarpu Mokytojų kompetencijos centras (2007), akcentuoja, kad kokybiškos švietimo sistemos yra tos, kurios atsižvelgia į individualius pedagogų poreikius. Taip pat pedagogai ir specialistai yra mažiau motyvuojami *pasitikėjimu, pripažinimu* ir ne itin pakankamai yra motyvuojami *profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui*. Anot Kontautienės (2010), vadovai turi pasitikėti savo darbuotojais, taip skatindami juos bendradarbiauti, jausti vienas kitam pagarbą bei pasitikėjimą. Vadovas privalo gerbti savo darbuotojus skatinant ir suteikiant sąlygas jų

vystymuisi, tobulėjimui, suvokiant jog žmogiškųjų išteklių vystymas kuria įstaigos vertę (Kontautienė, 2010).

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama sužinoti, ar mokyklų vadovai savo mokyklose plėtoja pedagogų lyderystę, kaip vieną iš žmogiškųjų išteklių vystymo prielaidą. Vadovams reikėjo pasirinkti vieną iš pateiktų pasirinkimų „taip“ arba „ne“. Gauti duomenys pavaizduoti 1 paveiksle.



**1 pav.** Pedagogų lyderystės plėtojimas mokyklose (N=22)

Iš gautų duomenų matoma, kad didžioji dauguma vadovų yra linkusi plėtoti pedagogų lyderystę savo mokykloje (63,6 proc.). Apie trečdalį apklaustų vadovų mokykloje neplėtoja pedagogų lyderystės (36,4 proc.).

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokiais būdais mokyklų vadovai plėtoja pedagogų lyderystę. Šiame klausime savo nuomonę išreiškė tie mokyklų vadovai, kurie į ankstesnįjį klausimą atsakė „*Taip*“ (63,6 proc.). Gauti rezultatai yra pateikti 11 lentelėje.

## Būdai, kuriais mokyklų vadovai plėtoja pedagogų lyderystę (N=22)

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Įrodantys teiginiai
Sudaromos sąlygos aktyviai veiklai	Skiria užduotis	4	„<...> pavedame užduotis, kurias atlieka savarankiškai, įtraukdami kitus“. (3) „Skiriame darbuotojams įvairių užduočių <...> (18) „<...> Darbas grupėse, komandose, kur patys randa sprendimus, susitaria“. (21) „<...> pranešimų rengimas ir pristatymas“. (21)
	Priima idėjas	3	„Vertiname ir išbandome naujas pasiūlytas idėjas <...>“. (3) „<...> rengti ir įgyvendinti idėjas <...>“. (7) „Kviečiame reikšti naujoves <...>“ (17)
	Vertina iniciatyvumą	3	„<...> darbuotojų iniciatyvų palaikymu“. (4) „<...> už iniciatyvumą visuomet mokytojai skatinami“. (7) „Mokytojas, turintis kūrybinį potencialą skatinamas inicijuoti naują veiklą <...>“(12)
Sudaromos prielaidos lyderystės raiškai ir lyderių ugdymui	Skatina išnaudoti potencialą	5	„<...> skatinami dalyvauti lyderystės plėtojimo seminaruose, projektuose <...>“ (19) „Skatiname organizuoti renginius, atviras pamokas, kurti pristatymus, diskusijas, atvejų analizes ir kt.“. (6) „<...> skatiname inovacijas ugdymo procese“. (17) „<...> skatiname dalyvauti projektuose, atlikti tam tikras pareigas, taip ugdant darbuotojų kompetencijas <...>“(18) „<...> Skatiname mokytis <...>“(18)
	Sudaro sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui	3	„<...> mokytis vieniems is kitų <...>“ (7) „Tobulina savo kompetencijas seminaruose <...>. (13) „<...> mokosi kolegialaus grįžtamojo ryšio metodų“. (14)
Teigiama nuostata į darbuotojų lyderystės plėtojimą	Sąlygoja dalijimąsi patirtimi	4	„<...> gerosios patirties sklaida <...>“ (4) „Sudarytos sąlygos dalintis patirtimi <...> (7) „<...> sklaida kolegoms, pagalba“. (13) „Dalijimasis patirtimi, žiniomis <...>“ (21)
	Vadovai dalijasi atsakomybėmis	4	„Atsakomybės priimant mokyklai svarbius sprendimus pasidalijimas <...>“ (4) „Deleguojamos vid. grandies vadovų funkcijos, t. y. mokytojai vadovauja metodinėms grupėms, buriasi į projektų rengimo ir vykdymo komandas <...> (14) „Kiekvienas pedagogas savo srities lyderis, kuris visiškai atsakingas už savo koordinuojamą sritį (meniška pedagogė atsakinga už parodų organizavimą, interjero apipavidalinimą ir t. t)“. (8) „Kviečiame <...> būti metodinių būrelių vadovais“. (17)
	Darbuotojai yra palaikomi	2	„Pedagogams suteikiamos visos galimybės <...> (19) „<...> jis yra remiamas, jam suteikiama pagalba, padedama spręsti problemas“. (12)
	Motyvuoja	2	„<...> motyvuojame <...>“. (18) „<...> motyvuojant konkurencija ir pasitikėjimu“. (22)

	<b>Vertina atgalinį ryšį</b>	1	„<...> Siekiame grįžtamojo ryšio“ (18)
	<b>Pasitiki savo darbuotojais</b>	1	„Stengiamasi suvienyti kolektyvą dėl bendrų siekiamų tikslų <...>“ (22)

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad mokyklų vadovai pasitelkia gana skirtingus būdus pedagogų lyderystės plėtojimui. Pagrindinės kategorijos yra „**Sudaromos sąlygos aktyviai veiklai**“, „**Sudaromos prielaidos lyderystės raiškai ir lyderių ugdymui**“, „**Teigiama nuostata į darbuotojų lyderystės plėtojimą**“

Kategorija „**Sudaromos sąlygos aktyviai veiklai**“ konkretinama į subkategorijas „**Skiria užduotis**“, „**Priima idėjas**“, „**Vertina iniciatyvumą**“. Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad labiausiai išreikštas subkategorijos turinys yra „**Skiria užduotis**“. Iš gautų rezultatų matoma, kad mokyklų vadovams pedagogų lyderystės plėtojimui labiausiai priimtinas įvairių užduočių skyrimas („<...> pavedame užduotis, kurias atlieka savarankiškai, įtraukdami kitus“; „Skiriame darbuotojams įvairių užduočių <...>“). Subkategorijos „**Priima idėjas**“ bei „**Vertina iniciatyvumą**“ taip pat atskleidžia, kad mokyklų vadovai linkę atsižvelgti į pedagogų idėjas („*Vertiname ir išbandome naujas pasiūlytas idėjas <...>*“; „<...> rengti ir įgyvendinti idėjas <...>“) ir vertinti jų iniciatyvumą („<...> darbuotojų iniciatyvų palaikymu“; „Mokytojas, turintis kūrybinį potencialą skatinamas inicijuoti naują veiklą <...>“). Gauti tyrimo duomenys rodo, kad šie būdai mokyklos vadovams yra pakankamai priimtini plėtojant pedagogų lyderystę.

Kategorijoje „**Sudaromos prielaidos lyderystės raiškai ir lyderių ugdymui**“ išryškėja subkategorijos „**Skatina išnaudoti potencialą**“ ir „**Sudaro sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui**“. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad labiausiai išryškėja subkategorija „**Skatina išnaudoti potencialą**“, vadinasi, mokyklų vadovai siekdami plėtoti pedagogų lyderystę, pozityviai skatina pedagogus išnaudoti potencialą, ragindami juos visur dalyvauti, organizuoti, mokytis, inicijuoti veiklas („<...> skatinami dalyvauti lyderystės plėtojimo seminaruose, projektuose <...>“; „Skatiname organizuoti renginius, atviras pamokas, kurti pristatymus, diskusijas, atvejų analizes ir kt.“). Subkategorijoje „**Sudaro sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui**“ pastebima, kad mokyklų vadovai lyderystę plėtoja suteikdami pedagogams sąlygas mokytis ir tobulėti, tačiau šis būdas yra naudojamas rečiau.

Kategorija „**Teigiama nuostata į darbuotojų lyderystės plėtojimą**“ konkretinama į subkategorijas „**Sąlygoja dalijimąsi patirtimi**“, „**Vadovai dalijasi atsakomybėmis**“, „**Darbuotojai yra palaikomi**“, „**Motyvuoja**“, „**Vertina atgalinį ryšį**“, „**Pasitiki savo darbuotojais**“. Gauti tyrimo

rezultatai rodo, kad labiausiai išreikšti subkategorijų turiniai „*Sąlygoja dalijimąsi patirtimi*“ ir „*Vadovai dalijasi atsakomybėmis*“. Galima teigti, kad mokyklų vadovai vertina ir skatina pedagogų lyderystę per dalijimąsi patirtimi, taip sudarant sąlygas mokytis vieniems iš kitų, bendradarbiauti („*Sudarytos sąlygos dalintis patirtimi <...>*, „*<...> sklaida kolegoms, pagalba*“), taip pat vadovai neprisiima atsakomybių vien tik sau, o pasitikėdami suteikia galimybių imtis atsakomybės ir atlikti tam tikras pareigas („*Atsakomybės priimant mokyklai svarbius sprendimus pasidalijimas <...>*“; „*Deleguojamos vid. grandies vadovų funkcijos, t. y. mokytojai vadovauja metodinėms grupėms, buriasi į projektų rengimo ir vykdymo komandas <...>*). Subkategorijos „*Darbuotojai yra palaikomi*“ („*Pedagogams suteikiamos visos galimybės <...>*) ir „*Motyvuoja*“ („*<...> motyvuojame <...>*“) yra išreikštos kiek mažiau. Matoma, kad mokyklų vadovai naudoja ir šiuos pedagogų lyderystės plėtojimo būdus, tačiau juos renkasi rečiau. Gauti tyrimo duomenys atskleidžia, kad subkategorijos „*Vertina atgalinį ryšį*“ ir „*Pasitiki savo darbuotojais*“ yra išreikštos mažiausiai. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad mokyklų vadovai žymiai rečiau yra linkę skatinti pedagogų grįžtamąjį ryšį („*<...> Siekiame grįžtamojo ryšio*“) ir nepakankamai išreiškia ir akcentuoja savo pasitikėjimą pedagogais („*Stengiamasi suvienyti kolektyvą dėl bendrų siekiamų tikslų <...>*“).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovybė yra linkusi naudoti pakankamai įvairius pedagogų lyderystės plėtojimo būdus, tačiau daugumą būdų yra renkama panaudoti žymiai rečiau ir mažiau negu kitų. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugiausiai vadovai linkę *skatinti pedagogus išnaudoti savo potencialą*. Galima teigti, kad mokyklos vadovams palanku, kuomet pedagogai atlieka daug funkcijų, yra aktyvūs, išsireiškiantys. Taip pat mokyklų vadovai pakankamai dažnai linkę skirti *pedagogams įvairias užduotis, sąlygoja patirties dalijimosi sklaidą ir dalijasi atsakomybėmis*. Žymiai rečiau arba iš vis retai mokyklų vadovai renkasi palaikyti pedagogus, motyvuoti, pasitikėti bei vertinti atgalinį ryšį. Tačiau mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad siekiant mokytojų lyderystės, mokyklų vadovai turi tapti lyderių lyderiais, kurie kurtų pasitikėjimu grįstus santykius su visais mokyklos darbuotojais, palaikytų ir motyvuotų darbuotojus, skatintų lyderystę visoje mokykloje (Gumuliuskienė, Vaičiūnienė, 2015).

## DISKUSIJA

Šiandieniniais laikais, mokslinėje literatūroje atrandama daug tyrimų apie žmogiškųjų išteklių vystymo ypatingumus ir bendradarbiavimo reikšmę švietimo organizacijose. Atliekant mokslinės literatūros analizę, buvo pastebima, kad apie žmogiškuosius išteklius yra rašę daugybę mokslininkų kaip Everard ir Moris, Mikulėnienė, Jewell, Šarkiūnaitė, Garavan, Kearns, Išoraitė, Jančauskas Dačiulytė, Gražulis, Valickas, .Lapinskaitės ir Krikščiūnaitės ir kt. Žmogiškieji ištekliai yra apibūdinami kaip esminis bet kokios organizacijos prioritetų, todėl į juos turi būti investuojama, žmogiškieji ištekliai turi būti vystomi, kadangi vystymasis skatina žmonių tobulėjimą, prisitaikymą prie nuolatinių pokyčių, organizacijos tikslų įgyvendinimo. Atlikus empirinį tyrimą, buvo išsiaiškinta, kad žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra laikomi prioritetu, tačiau į jų vystymą nėra pakankamai investuojama. Tai leidžia daryti prielaidą, jog teorija nuo praktikos labai skiriasi.

Vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo prioritetų mokslinėje literatūroje laikomas mokymasis visą gyvenimą. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad kiekviena organizacija turi suteikti palankias sąlygas darbuotojų asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, mokymuisi, kompetencijų gilinimui, kvalifikacijos tobulinimui. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik iš dalies mokyklose yra sudaromos sąlygos mokymuisi ir tobulėjimui. Mokyklose trūksta sąlygų ir paskatinimo nuolat mokytis bei tobulėti.

Bendradarbiavimas mokslinėje literatūroje yra analizuotas ir apibūdinamas kaip viena esminių sąlygų siekiant kokybiško ugdymo organizavimo, organizacijos tikslų. Bendradarbiavimą yra tyrinėję nemažai tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų: Kontautienė, Dobranskienė, Ainscow ir Hopkins, Teresevičienė ir Gedvilienė, Ališauskienė ir Miltenienė, Petruolytė ir kt ir kt. Svarbu akcentuoti, kad bendradarbiavimas yra svarbus žmogiškųjų išteklių vystymo(si) veiksnys, kadangi bendradarbiavimas reikalauja asmeninių žmogaus įgūdžių, kompetencijų, žinių, gebėjimų, kuriuos reikia nuolatos atnaujinti, kas skatina nuolatinį asmens mokymąsi ir tobulinimąsi. Gauti empiriniai tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogai bei specialistai ir mokyklų vadovai bendradarbiavimą laiko prioritetu, turinčiu reikšmę ir svarbą švietimo organizacijose. Tačiau gauti tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas mokyklose yra palaikomas tik iš dalies, kadangi mokyklose nepakankamai skiriama dėmesio šiam procesui, o sykiu ir sąlygų žmogiškųjų išteklių vystymuisi užtikrinimui.

Mokslinė literatūroje taip pat išskiriama, kad mokyklose turi būti motyvuojami darbuotojai, ypač siekiant efektyvios veiklos kokybės, kadangi motyvacija skatina darbuotojus našiai veiklai, tobulėjimui, geresnių rezultatų siekimui. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug motyvacijos būdų švietimo organizacijose. Empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad mokyklų vadovai žino ir panaudoja įvairių pedagogų motyvacijos būdų, ypač materialinių. Tačiau daugumą motyvacijos metodų mokyklos vadovai pasitelkia ypač retai, nors jie pedagogams yra itin reikšmingi. Mokyklos vadovai rečiau renkasi motyvuoti pedagogus pasitikėjimu, palaikymu, asmeninių poreikių tenkinimu, nors mokslinėje literatūroje išskiriama, kad pedagogams palaikymas, pasitikėjimas, atsižvelgimas į asmeninius poreikius yra labai svarbus.

Remiantis šio tyrimo gautais duomenimis galima atrasti sąsajų su kitais moksliniais tyrimais. Panašios sąsajos buvo pastebėtos su 2004 metais atliktu R. Kontautienės tyrimu „*Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje*“, kurio tikslas – „nustatyti pedagogų bendradarbiavimo tobulinimą lemiančius veiksnius ir parengti bendradarbiavimo tobulinimo pedagogų bendruomenėje vadybinį modelį“. R. Kontautienės atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pedagogai ir vadovai supranta bendradarbiavimo reikšmingumą tobulinant mokyklos veiklą. Taip pat atskleidė, kad bendradarbiavimo plėtotę lemia vadovo asmenybė, veiklos ypatybės. Labiausiai bendradarbiavimo plėtotei pedagogų bendruomenei trukdo vadovo autokratinis vadovavimo stilius, konkurencija tarp pedagogų. Šiame tyrime galima atrasti panašių sąsajų su R. Kontautienės atliktu tyrimu, kadangi šio darbo tyrimo duomenys atskleidė, jog ir vadovai ir pedagogai bendradarbiavimą laiko kaip prioritetą, tačiau bendradarbiavimas mokyklose yra plėtojamas tik iš dalies, kadangi daug priklauso nuo organizacijos vadovo ir jo indėlio į bendradarbiavimo sistemos plėtojimą vystant žmogiškuosius išteklius.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje akcentuojama žmogiškųjų išteklių vystymosi ir bendradarbiavimo svarba ir reikšmingumas švietimo įstaigose. Kuomet yra vystomi žmogiškieji ištekliai, plėtojasi pedagogų bendradarbiavimo sistema, kuri leidžia organizacijoms siekti veiklos kokybės, palankios darbuotojų sąveikos. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad praktika nuo teorijos kiek skiriasi. Nors vadovų ir pedagogų bei specialistų požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymasis plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą yra reikalingas ir suteikiantis organizacijoms pranašumo, žmogiškųjų išteklių vystymuisi mokyklose teikiama nepakankamai dėmesio ir sąlygų, todėl bendradarbiavimo sistema plėtojasi tik iš dalies.



## IŠVADOS

### *Išanalizavus teorinę literatūrą, galima teigti, kad:*

1. Žmogiškieji ištekliai švietimo organizacijoje atlieka pagrindinį ir svarbiausią vaidmenį, kadangi žmonės kuria pridėtinę vertę organizacijoms, jie pasižymi kognityviniais gebėjimais, žiniomis, įgūdžiais, kurių dėka yra siekami organizacijos tikslai, veiklos kokybė. Kad žmogiškieji ištekliai švietimo organizacijose būtų efektyvūs, bendradarbiautų, palaikytų kokybišką ugdymosi procesą, prisitaikytų prie nuolatinės kaitos, siektų veiklos kokybės, jie visuomet turi vystytis.
2. Žmogiškųjų išteklių vystymasis apima asmens žinių, įgūdžių gilinimą, susijusį su darbu ir leidžiantį ugdyti profesionalumą, reikiamas kompetencijas, savivertę, produktyvumą ir našumą organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vystymasis yra vienas iš švietimo įstaigos uždavinių, kuris suteikia įstaigai pranašumo, tad vystymo pagrindu tampa nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas.
3. Bendradarbiavimas yra vienas iš mokyklos prioritetų. Be jo pedagoginė veikla būtų neįsivaizduojama. Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra skatina mokymąsi, bendrą veiklą, atsakomybę, leidžia siekti įstaigos tikslų, skatina teigiamą atmosferą. Bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių vystymosi, kadangi jis skatina nuolatinį tobulinimąsi, mokymąsi, reikalauja žinių, gebėjimų. Bendradarbiavimas leidžia palaikyti šiltus santykius, siekti organizacijos tikslų įgyvendinimo, gerinti veiklos kokybę.
4. Švietimo organizacijose didžiausią įtaką žmogiškųjų išteklių vystymuisi teikia mokyklų vadovai. Mokyklos vadovai yra pavyzdys visai švietimo bendruomenei, todėl nuo to priklauso organizacijos kultūra. Siekiant, kad organizacija būtų novatoriška, įgyvendintų tikslus, siektų veiklos kokybės, mokyklos vadovai turi *rodyti tinkamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį*, vystyti savo organizacijos žmogiškuosius išteklius, taip plėtojant pedagogų bendradarbiavimą, lyderystę ir šiltus tarpusavio santykius.

### *Išanalizavus empirinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad:*

5. Mokyklų vadovai, pedagogai bei specialistai bendradarbiavimo sistemos vystymą laiko prioritetu suprasdami pastarojo proceso svarbą bei reikalingumą švietimo organizacijoje. Tačiau paaiškėjo, kad pedagogų bendradarbiavimo plėtojimas mokyklose nėra pakankamas, efektyvus ir

kokybiškas. Pedagogų bendradarbiavimo sistemos plėtojimui mokyklose trūksta sąlygų, kurios didele dalimi priklauso nuo mokyklos vadovo.

6. Nors mokyklų vadovų požiūriu jų indėlis į žmogiškųjų išteklių vystymą plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą yra pakankamas, pedagogų ir specialistų požiūriu, mokyklos vadovai žmogiškuosius išteklius vysto nepakankamai efektyviai. Mokyklose nepakankamai skiriama dėmesio ir nepakankamai sudaromos sąlygos veiksmingam žmogiškųjų išteklių vystymuisi, plėtojant bendradarbiavimo sistemą tarp pedagogų.
7. Išsiaiškinta, kad mokyklos vadovai labiausiai savo darbuotojus motyvuoja materialiai, t. y. *premijomis*, tačiau nepakankamai motyvuojama sudarant sąlygas asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, taip pat emocine motyvacija – pripažinimu, palaikymu, atsižvelgimu į asmeninius pedagogų poreikius, kas yra ypač svarbu vystant žmogiškuosius išteklius.
8. Paaiškėjo, kad ne visi mokyklų vadovai plėtoja pedagogų lyderystę kaip itin svarbią žmogiškųjų išteklių vystymo mokykloje prielaidą. Tie vadovai, kurie plėtoja pedagogų lyderystę, tam sudaro sąlygas tik iš dalies. Labiausiai vadovai linkę skatinti pedagogus išnaudoti savo potencialą, skirti pedagogams įvairias užduotis, sąlygoja patirties dalijimosi sklaidą ir dalijasi atsakomybėmis, tačiau mažiau palaiko, pasitiki ir skatina grįžtamąjį ryšį, nors pedagogų lyderystės plėtojimui tai yra labai svarbios sąlygos.
9. Nustatyta, kad požiūris į bendradarbiavimo svarbą, bendradarbiavimo plėtojimo situaciją mokykloje ir indėlis į žmogiškųjų išteklių vystymąsi plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą turi teigiamus tarpusavio ryšius. Tai reiškia, jog daugelis mokyklos procesų ir jų komponentų yra priklausomi vieni nuo kitų ir susiję glaudžiais ryšiais.
10. Išsikelta hipotezė pasitvirtina tik iš dalies, kadangi žmogiškųjų išteklių vystymuisi mokyklose nėra pakankamai sudaroma sąlygų – pedagogų bendradarbiavimo sistema plėtojama nepakankamai veiksmingai.

## REKOMENDACIJOS

*Remiantis teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais galima išskirti rekomendacijas, kaip efektyviau vystyti žmogiškuosius išteklius, plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą.*

1. Siekiant organizacijos veiklos kokybės ir efektyvumo, mokyklos vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio žmogiškųjų išteklių vystymuisi, ypač sudaryti sąlygas asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, kadangi mokyklose tam nėra skiriama pakankamai dėmesio. Būtent asmeninis ir profesinis tobulėjimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris leidžia siekti novatoriškumo, kokybiško ugdymo proceso ir bendradarbiavimo.
2. Mokyklos vadovai turi parodyti savo darbuotojams, kad jais pasitiki, pripažįsta, kadangi šilti tarpusavio ryšiai suteikia sąlygas organizacijai būti vieningai, bręsti ir vystytis.
3. Mokykloje labai svarbų poveikį turi motyvacija. Mokyklų vadovai turėtų nuolatos motyvuoti savo darbuotojus atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo interesus. Reikėtų stengtis pedagogus motyvuoti ne vien materialiai, bet ir emociškai jais pasitikint ir palaikant, sudarant sąlygas jų augimui ir tobulėjimui, kadangi tai efektyvina organizacijos veiklą dar našiau.
4. Šių laikų mokykla neatsiejama nuo lyderystės. Kiekvienas mokyklos vadovas turėtų plėtoti pedagogų lyderystę, sudaryti tam sąlygas, būti pavyzdžiu, palaikyti pedagogų iniciatyvas ir dalintis su jais atsakomybėmis. Pedagogų lyderystė skatina pedagogus bendradarbiauti ir atvirkščiai, pedagogų bendradarbiavimas yra lyderystės vystymo sąlyga. Šie tarpusavyje glaudžiai susiję procesai yra labai reikšmingi, nes daro įtaką mokyklos veiklos tobulinimui, mokinių mokymosi rezultatų gerinimui ir kt.
5. Mokyklos vadovai turėtų ne tik laikytis nuostatų, kad bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos veiksnys, tačiau ir sudaryti tam sąlygas rodant bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį, kuriant bendradarbiaujančią kultūrą, vystant žmogiškuosius išteklius.

## LITERATŪRA

1. Ališauskienė, S., Miltenienė, L. (2004). *Bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Mokomoji knyga. Šiauliai: *VšĮ Šiaulių universiteto leidykla*.
2. Bagdanavičius J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus pedagoginis institutas.
3. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Vadovėlis. Kaunas: „Technologija“.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Vadovėlis. Kaunas: „Technologija“.
5. Batra, G. S. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices.*, p. 23-30. [Žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02686909610131657> >.
6. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. (2002). I dalis. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius.
7. Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Human resource management*. USA: South–Esetern College Publishing Thompson Learning, 27-54.
8. Bukavickaitė, A., Duoblys, G. (2009). *Savivaldos gidas. Mokinių savivaldos organizavimas ir vadyba mokykloje*. Vilnius: „Sapnų sala“.
9. Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. Fourth Edition. Los Angeles: Sage.
10. Cibulskas, G., Židžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius.
11. Čiužas, R., Navickaitė, J., Ušeckienė, L. (2009). *Mokytojų profesinės kompetencijos plėtotė ir jos kaitos poreikis*. Mokytojų ugdymas. Nr. 13 (2), p. 110-119. [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367171147356/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >.
12. Dačiulytė, R. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 4. p. 633-641. [žiūrėta 2019-02-14]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176886120/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >.

13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Dobranskienė, R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
15. Eidukaitienė, V. (2012). *Kokybės vadyba*. Mokymo(si) rinkinys. Marijampolė: Piko Valanda.
16. Everard B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
18. Garalis, A. (2004). *Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas*. Mokytojų ugdymas. Nr. 3, 18-28. [žiūrėta 2019-02-14]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152465191/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
19. *Geros mokyklos koncepcija*. (2015). Vilnius. Nr. V-1308 [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą: <<https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>>.
20. Gylys, P. (2005). *Ekonominės plėtros vizijos ir Lisabonos procesas*. Vilnius.
21. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija. Vilnius: Technika.
22. Ginkevičiūtė, I. (2014). *Žmogiškųjų išteklių švietimo įstaigoje sampratos analizė multidisciplininiu aspektu*. Tiltas į ateitį. Nr. 1 (8). [žiūrėta: 2019-02-12]. Prieiga per internetą: <<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>>.
23. Gižienė, V., Račelienė, L. (2012). *Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas*. Economics and management: Nr. 17 (4) [žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per internetą: <<http://ecomanager.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/3024/2098>>.
24. Gižienė, V., Simanavičienė, Ž. (2009). *Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas*. Kauno technologijos universitetas. Ekonomika ir vadyba: Nr. 14. [Žiūrėta 2019-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168440359/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
25. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vadovėlis magistrantūros studentams. Vilnius: MRU.
26. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius. MRU.

27. Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2015). *Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo ugdymo mokykloje. Mokytojų ugdymas*. Nr. 24 (1), 25-47. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2015~1442995870209/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
28. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern human relations at work*. Australia: South-Western.
29. Hopkins, D., Ainscow M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
30. Išoraitė M. (2011). *Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Vilnius: Gedimino technikos universitetas.
31. Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). *Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba* (03s), Vol. 14, Nr. 1. [žiūrėta: 2019-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170262901/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
32. Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. I knyga. Teorija ir metodologija. Vilnius. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
33. Jančiauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
34. Johnson, L., C. (2003). *Socialinio darbo praktika: bendrasis požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios pedagogikos laboratorija.
35. Jovaiša, L. (2007) *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
36. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė*. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22), p. 44-50. [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LTLDB0001:J.04~2000~1367166612843/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
37. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių, kultūros, mokslo ir švietimo centras.
38. Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių reikšmė demokratijos įgyvendinimo procese*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (8). Kauno technologijos universitetas. [Žiūrėta 2019-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160516275/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
39. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

40. *Kaip padidinti suaugusiųjų mokymosi galimybes?* (2007). Švietimo problemos analizė, Nr. 9. [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą:<[http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/suaugusiųju\\_mokymasis.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/suaugusiųju_mokymasis.pdf)>.
41. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Ketvirtasis leidimas. Šiauliai: Lucilijus.
42. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. Engineering economics. Nr. 5 (60). [žiūrėta: 2019-02-10]. Prieiga per internetą:<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1394211785880/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>>.
43. Kontautienė, R. (2003). *Bendrojo lavinimo mokyklos bendruomenės grupių valdymas plėtojantis bendradarbiavimo sistemai*. Klaipėdos universitetas. Edukologija: Mokslo darbai. [žiūrėta 2019-02-16]. Prieiga per internetą:<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367190328890/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
44. Kontautienė, R. (2004). *Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje*. Klaipėdos universitetas. Tiltai: Mokslo darbai. Nr. 3. [žiūrėta 2019-02-16]. Prieiga per internetą:<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367181920971/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
45. Kontautienė, R. (2010). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Studijų knyga. Pataisytas ir papildytas leidimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
46. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Mokojoji knyga. Vilnius: „Technika“.
47. Kumpikaitė, V. (2007). *Human Resource Training Evaluation*. Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics (5), pp. 29-36.
48. Landsbergienė R. (2005). *Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksmus*. Pedagogika, 80, p. 107-113. [žiūrėta 2019-02-18]. Prieiga per internetą:<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367156735655/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
49. Lapinskaitė, I., Krikščiūnaitė, M. (2014). *Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja*. Mokslas – Lietuvos ateitis, Nr. 6(1): 41-48. [žiūrėta: 2019-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2014~1401388722280/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.

50. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*: monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
51. Leonavičienė T., (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius.
52. Liebowitz, J. (2004). *Addressing the human capital crisis in the Federal Government: A knowledge management perspective*. Burlington: Butterworth-Heinemann (Elsevier).
53. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Mokytojų profesijos kompetencijos aprašas*. 2007 m. Sausio 15 d. Nr. ISAK-54 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą:<<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>>.
54. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011, Nr. XI-1281 [Žiūrėta 2019-02-12]. Prieiga per internetą:< <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>>.
55. Lietuvos švietimo koncepcija (1992). Vilnius. [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą:< <https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/koncepcija1.htm>>
56. Longworth N. (2007). *Mokymosi visą gyvenimą praktika*. Švietimo kaita XXI amžiuje. Suaugusiųjų švietimas. Pedagogų profesinės raidos centras. Vilnius.
57. LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo pakeitimo įstatymas. 2014, Nr. XII-1018. Vilnius. [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą:<<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3b5630b0e36011e8bcacff937113a43>>.
58. Luobikienė, I. (2010). Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
59. Mankin, D. (2009). *Human resource development*. Oxford: Oxford University Press.
60. Martišauskienė, E. (2008). Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis (V. Rajecko „Ugdomojo mokymo“ ir konstruktyvizmo paralelės). *Pedagogika*, 89 (2008), 11-17. Prieiga per internetą:< <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163711722/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
61. Mikulėnienė, R., Jucevičius, R. (2000). *Organizacijos intelektinis kapitalas: sandaros ir pagrindinių sąvokų interpretacijos*. KTU. Socialiniai mokslai. Nr. 3 (24). [žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per internetą:<<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367175204854/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
62. Miltenienė, L. (2005). *Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.



63. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. (2001). [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą:<[http://www.lssa.smm.lt/lt/wpcontent/uploads/2014/06/Memorandumas\\_2001.pdf](http://www.lssa.smm.lt/lt/wpcontent/uploads/2014/06/Memorandumas_2001.pdf)>.
64. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2008, Nr. ISAK-2795/A1-347. [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą:< <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.329216>>.
65. Mokytojų kompetencijų centras. (2007). *Aukštųjų mokyklų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų bendradarbiavimas: neformalios pedagogų mokymosi patirties pripažinimo galimybės*. Straipsnių ir pranešimų rinknys. Tarptautinės konferencijos medžiaga.
66. Nordstorm, A. K., Ridderstale, J. (2002). „*Funky Business*“ – *Kapital*. London: Prentice Hall: Financial Times.
67. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
68. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas). (2015). *Pedagogo karjeros aprašo projektas*. VšĮ „Efektyvaus valdymo sprendimų centras“. Vilnius.
69. Petruolytė, A. Balnionytė, R. (2010). *Socialinės ir bendravimo psichologijos praktikumas*. Metodinė mokymo priemonė. Vilnius: „Presvika“.
70. Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organization: A strategic approach*. San Francisco: John Wiley & Sons.
71. Rudzinskienė, V. (2005). *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo motyvacija – nuolatinio mokymosi veiksnys*. Švietimo vadyba reformos erdvėje. Jaunųjų mokslininkų darbai II. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. p. 139-149.
72. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
73. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
74. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: VU.
75. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
76. Stancikas E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
77. Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
78. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: VU.
79. Šarkiūnaitė, I. (2003). *Employees' Human Relations at Work*. The Basic Factors. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr. 25. [žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per

interneta: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367183385245/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>>.

80. Šedžiuvienė, N. (2010). *Kolegijos veiklos orientacijos į paslaugos vartotoją vertinimo tendencijos ir požiūrio raiška*. Profesinės studijos: teorija ir praktika. Šiaulių kolegija. [žiūrėta 2019-02-13]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1520433342832/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
81. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Vadovėlis. Kaunas: „Technologija“.
82. Šimanskienė, L. (2001). *Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą*. Tiltai. Nr. 4. VDU. [žiūrėta 2019-02-18]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367188084373/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
83. Šiugždinienė, J. (2008). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
84. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Genelis.
85. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G., Zuzevičiūtė, V. (2006). *Andragogika*. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Kaunas: VDU.
86. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė, G. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis*. Andragogikos didaktikos pagrindai. VDU.
87. Valiuškevičiūtė, A., Mikutavičienė, I. (2006). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU.
88. *Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategija*. (2014). LR švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius.
89. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika*. Monografija. Šiauliai: Titnagas.
90. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
91. Vveinhardt, J., Kigaitė, K. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas*. Profesinės studijos: teorija ir praktika. Nr. 5. [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1520425115486/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.

92. Wilson, J. P. (2005). *Human resources development. Learning & training for individuals & organizations*. London: Kogan Page.
93. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba. Švietimo studijų sąsiuvinis. Vilnius: „Solertija“.
94. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Garnelis.

## ***PRIEDAI***

**Gerbiami mokyklų pedagogai ir specialistai,**

*Esu Šiaulių universiteto, Edukologijos magistrantūros (specializacija: švietimo kokybės vadyba) II kurso studentė Kunigunda Leonaitė ir atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti, kaip bendrojo ugdymo mokyklose yra vystomi žmogiškieji ištekliai, plėtojant bendradarbiavimą tarp pedagogų. Todėl Jūsų atsakymai į anketos klausimus yra labai svarbūs.*

*Ši anketa yra **anoniminė**. Gauti tyrimo duomenys tik apibendrinta forma bus naudojami magistro darbe. Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite „x“.*

**1. Bendra informacija apie Jus.**

<b>Jūsų lytis:</b>	<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<b>Jūsų amžius:</b>	<input type="checkbox"/> iki 25 m. <input type="checkbox"/> 25-35 m. <input type="checkbox"/> 35-45 m. <input type="checkbox"/> 45-55 m. <input type="checkbox"/> 55 m. ir daugiau.	<b>Jūsų pedagoginio darbo stažas:</b>	<input type="checkbox"/> iki 5 m. <input type="checkbox"/> 5-10 m. <input type="checkbox"/> 10-20 m. <input type="checkbox"/> 20-30 m. <input type="checkbox"/> 30-40 m. <input type="checkbox"/> 40 m. ir daugiau
<b>Jūsų pareigos:</b>	<input type="checkbox"/> Pradinių klasių mokytoja(-s) <input type="checkbox"/> Dalyko mokytoja(-s) <input type="checkbox"/> Švietimo pagalbos specialistas <i>(įrašykite)</i> ..... <input type="checkbox"/> Kita <i>(įrašykite)</i> .....	<b>Jūsų kvalifikacinė kategorija:</b>	<input type="checkbox"/> Pedagogas (-ė) <input type="checkbox"/> Vyr. Pedagogas (-ė) <input type="checkbox"/> Pedagogas metodininkas (-ė) <input type="checkbox"/> Ekspertas (-ė)		
<b>Kokio tipo mokykloje dirbate?</b>	<input type="checkbox"/> Pradinė <input type="checkbox"/> Pagrindinė <input type="checkbox"/> Vidurinė <input type="checkbox"/> Progimnazija <input type="checkbox"/> Gimnazija <input type="checkbox"/> Kita <i>(įrašykite)</i> .....	<b>Jūsų mokykla yra:</b>	<input type="checkbox"/> Mieste <input type="checkbox"/> Rajono miestelyje <input type="checkbox"/> Kaime		

**2. Pažymėkite kiekvieną teiginį „x“, išreiškiantį Jūsų požiūrį, ar bendradarbiavimo plėtojimas mokykloje yra svarbus ir reikalingas.**

<b>TEIGINIAI</b>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Ko gero nesutinku</i>	<i>Ko gero sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
1. Bendradarbiavimas leidžia siekti veiklos kokybės.					
2. Bendradarbiavimas padeda kurti šiltus tarpusavio santykius.					
3. Bendradarbiavimas skatina dalintis gerąja praktika.					
4. Bendradarbiavimas skatina tobulėjimą.					
5. Bendradarbiavimas yra vienas iš besimokančios organizacijos veiksmų.					
6. Bendradarbiavimas skatina pokyčius ir kaitą.					
7. Bendradarbiavimas padeda tobulinti socialinius gebėjimus.					
8. Bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą.					
9. Bendradarbiavimas padeda tenkinti kiekvieno poreikius.					
10. Bendradarbiavimu yra paremta visa organizacijos veikla.					
11. Bendradarbiavimas padeda siekti organizacijos tikslų.					
12. Bendradarbiavimas padeda spręsti problemas ir priimti sprendimo būdus.					
13. Bendradarbiavimas skatina veiklos įsivertinimą.					
14. Bendradarbiavimas leidžia veikti kaip komandai.					
Kita (įrašykite):.....					

**3. Pažymėkite kiekvieną teiginį „x“, išreiškiantį Jūsų požiūrį, ar jūsų mokykloje yra plėtojama bendradarbiavimo sistema.**

<b>TEIGINIAI</b>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Ko gero nesutinku</i>	<i>Ko gero sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
15. Žmogiškųjų išteklių vystymas mokykloje yra kaip vertybė ir prioritetas ( <i>skatinamas tobulėjimas, mokymasis, kaita, motyvacija ir t.t.</i> ).					
16. Vidiniai mokyklos santykiai lemia darbuotojų sąveiką, bendradarbiavimo efektyvumą..					
17. Bendradarbiavimas palaiko teigiamus žmogiškuosius santykius ir leidžia siekti organizacijai tikslų.					
18. Mokykloje vyrauja pagarba tarp pedagogų ir draugiški santykiai.					
19. Iš kolegų galima sulaukti dalykinės pagalbos (dalijamasi patirtimi, pamokų medžiaga, taikant naujas mokymo ir mokymosi priemones).					
20. Mokykloje pedagogai labiau bendradarbiauja įvairiose srityse nei konkuruoja.					
21. Mokykloje vyrauja glaudus vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas.					
22. Mokykloje vyrauja komandinis darbas.					
23. Mokykloje yra skatinamas mokytojų iniciatyvumas.					
24. Mokykloje vyrauja teigiamas mikroklimatas.					
25. Mokykloje vyrauja mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų (specialusis pedagogas, socialinis pedagogas, psichologas ir kt.) glaudus bendradarbiavimas.					
26. Mokykloje santykiai tarp vadovybės ir pedagogų yra geri.					
27. Mokykloje santykiai su kitais mokyklos darbuotojais yra geri.					
<i>Kita (įrašykite):</i> .....					

**4. Pažymėkite kiekvieną teiginį „x“, išreiškiantį nuomonę, kaip Jūsų mokyklos vadovai plėtoja bendradarbiavimo sistemą vystydami žmogiškuosius išteklius.**

<b>TEIGINIAI</b>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Ko gero nesutinku</i>	<i>Ko gero sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
28. Mokyklos vadovybė rodo teigiamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį kitiems įstaigos nariams.					
29. Vadovai kuria pasitikėjimo atmosferą mokykloje, kurioje nejaučiama baimė.					
30. Mokyklos vadovybė yra linkusi į naujoves ir pokyčius.					
31. Mokyklų vadovai skatina visą bendruomenę veikti kaip komandai.					
32. Mokyklos vadovams yra svarbūs kiekvieno pedagogo poreikiai.					
33. Mokykloje svarbi kiekvieno pedagogo nuomonė.					
34. Mokyklos vadovai skatina pedagogus dirbti kartu.					
35. Mokykloje skatinamas mokymasis vieniems iš kitų.					
36. Mokykloje skatinama gerosios patirties sklaida.					
37. Mokyklos vadovai motyvuoja pedagogus įvairiais būdais.					
38. Mokykloje akcentuojami ir vertinami kiekvieno darbuotojo laimėjimai.					
39. Vadovybė gerbia ir pasitiki savo darbuotojais.					
40. Vadovai skatina mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti.					
41. Vadovybė suteikia sąlygas asmeniniam tobulėjimui.					
42. Vadovai sudaro sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui (suteikia atostogas, išleidžia iš darbo, padengia mokymąsi ir pan.) .					
43. Mokyklos vadovai sudaro pedagogams profesinės karjeros galimybes.					
44. Mokyklos vadovai nuolat vertina pedagogų kompetencijas.					
45. Mokyklos vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą.					
46. Mokyklos vadovai dalijasi su pedagogais atsakomybėmis.					
Kita (įrašykite): .....					

*Dėkoju už bendradarbiavimą* ☺



**Gerbiami mokyklų vadovai,**

Esu Šiaulių universiteto, Edukologijos magistrantūros (specializacija: švietimo kokybės vadyba) II kurso studentė Kunigunda Leonaitė ir atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti, kaip bendrojo ugdymo mokyklose yra vystomi žmogiškieji ištekliai, plėtojant bendradarbiavimą tarp pedagogų. Todėl Jūsų atsakymai į anketos klausimus yra labai svarbūs.

Ši anketa yra **anoniminė**. Gauti tyrimo duomenys tik apibendrinta forma bus naudojami magistro darbe. Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite „x“.

**1. Bendra informacija apie Jus.**

<b>Jūsų lytis:</b>	<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<b>Jūsų amžius:</b>	<input type="checkbox"/> iki 25 m. <input type="checkbox"/> 25-35 m. <input type="checkbox"/> 35-45 m. <input type="checkbox"/> 45-55 m. <input type="checkbox"/> 55 m. ir daugiau.	<b>Jūsų kaip vadovo darbo stažas:</b>	<input type="checkbox"/> iki 5 m. <input type="checkbox"/> 5-10 m. <input type="checkbox"/> 10-20 m. <input type="checkbox"/> 20-30 m. <input type="checkbox"/> 30-40 m. <input type="checkbox"/> 40 m. ir daugiau
<b>Jūsų pareigos:</b>	<input type="checkbox"/> Mokyklos pavaduotojas ugdymui <input type="checkbox"/> Mokyklos direktorius <input type="checkbox"/> Skyriaus vedėjas <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) .....		<b>Kokio tipo mokykloje dirbate?</b>	<input type="checkbox"/> Pradinė <input type="checkbox"/> Pagrindinė <input type="checkbox"/> Vidurinė <input type="checkbox"/> Progimnazija <input type="checkbox"/> Gimnazija <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite).....	
<b>Jūsų mokykla yra:</b>	<input type="checkbox"/> Mieste <input type="checkbox"/> Rajono miestelyje <input type="checkbox"/> Kaime				

**2. Pažymėkite kiekvieną teiginį „x“, išreiškiantį Jūsų požiūrį ar bendradarbiavimo plėtojimas mokykloje yra svarbus ir reikalingas.**

<b>TEIGINIAI</b>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Ko gero nesutinku</i>	<i>Ko gero sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
1. Bendradarbiavimas leidžia siekti veiklos kokybės.					
2. Bendradarbiavimas padeda kurti šiltus tarpusavio santykius.					
3. Bendradarbiavimas skatina dalintis gerąja praktika.					
4. Bendradarbiavimas skatina tobulėjimą.					
5. Bendradarbiavimas yra vienas iš besimokančios organizacijos veiksmų.					
6. Bendradarbiavimas skatina pokyčius ir kaitą.					
7. Bendradarbiavimas padeda tobulinti socialinius gebėjimus.					
8. Bendradarbiavimas skatina analizuoti ir reflektuoti savo ir mokyklos veiklą.					
9. Bendradarbiavimas padeda tenkinti kiekvieno poreikius.					
10. Bendradarbiavimu yra paremta visa organizacijos veikla.					
11. Bendradarbiavimas padeda siekti organizacijos tikslų.					
12. Bendradarbiavimas padeda spręsti problemas ir priimti sprendimo būdus.					
13. Bendradarbiavimas skatina veiklos įsivertinimą.					
14. Bendradarbiavimas leidžia veikti kaip komandai.					
Kita (įrašykite)..... ...					

**3. Pažymėkite kiekvieną teiginį „x“, išreiškiantį požiūrį, kaip Jūs plėtojate bendradarbiavimo sistemą vystydami žmogiškuosius išteklius savo bendruomenėje.**

<b>TEIGINIAI</b>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Ko gero nesutinku</i>	<i>Ko gero sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>
1. Žmogiškųjų išteklių vystymą laikome vienu iš mokyklos prioritetų.					
2. Žmogiškieji ištekliai plėtojami vystant bendradarbiavimą tarp pedagogų, pedagogų ir vadovų.					
3. Rodome teigiamą bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdį savo bendruomenės nariams.					
4. Pagarbiai ir draugiškai bendraujame su visais mokyklos bendruomenės nariais.					
5. Kuriame pasitikėjimo atmosferą mokykloje, kurioje nejaučiama baimė.					
6. Bendradarbiaujanti mokyklos kultūra mums prioritetas.					
7. Pripažįstame naujoves ir pokyčius, juos inicijuojame.					
8. Skatiname pedagogus dirbti kartu.					
9. Motyvuojame pedagogus įvairiais būdais.					
10. Gerbiame ir pasitikime savo darbuotojais.					
11. Mums svarbi kiekvieno pedagogo nuomonė.					
12. Atsižvelgiame į kiekvieno pedagogo poreikius.					
13. Akcentuojame pagyrimus ir laimėjimus.					
14. Skatiname nuolatinį mokymąsi.					
15. Esame besimokanti organizacija.					
16. Skatiname savo darbuotojus mokytis, gilinti kompetencijas, tobulėti.					
17. Sudarome sąlygas mokymuisi ir tobulėjimui (suteikiame atostogas, išleidžiate iš darbo, padengiate mokymosi išlaidas ir pan.).					
18. Sudarome sąlygas asmeniniam tobulėjimui.					
19. Sudarome pedagogams profesinės karjeros galimybes.					
20. Vertiname pedagogų kompetencijas ir suteikiame jiems pagalbą.					
21. Skatiname mokyklą veikti kaip komandą.					
22. Mokomės vieni iš kitų.					

23. Skatiname dalytis gerą patirtimi.					
24. Viską mokykloje sprendžiate Jūs (vadovai).					
25. Skatiname įvairius sprendimus priimti kartu.					
26. Užtikriname, kad mokyklos veiklos kokybės įsivertinime dalyvautų visi pedagogai.					
27. Problemas ir jų sprendimo būdus priimame kolia geliai.					
28. Dalijamės su pedagogais atsakomybėmis, sudarome galimybes veikti savarankiškai.					
Kita (įrašykite).....					

**4. Kokiais būdais motyvuojate savo darbuotojus?**

*Įrašykite:*

**5. Ar plėtojate pedagogų lyderystę mokykloje?**

- Taip
- Ne

**6. Jeigu į 5 klausimą atsakėte „Taip“, paaiškinkite, kaip plėtojate mokyklos pedagogų lyderystę**

*Įrašykite:*

Dėkoju už bendradarbiavimą ☺