

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

JELENA JUSIONIS
ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS

**MOKYKLOS VADOVO VADOVAVIMAS KAIP PRIELAIDA MOKYTOJŲ
NAUJŲ KOMPETENCIJŲ ĮGIJIMO IR TOBULINIMO PROCESĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
doc.dr. Rūta Dačiulytė

Vilnius, 2007 m.

TURINYS

IVADAS	3 psl.
1. LITERATŪROS ANALIZĖ	6 psl.
1. Valdymo procesas ir vadovavimo esmė.....	6 psl.
2. Vadovavimo stiliai.....	17 psl.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymas kaip viena iš mokyklos vadovo vadybos sričių.....	23 psl.
4. Mokymo ir ugdymo įstaigos pedagogų kompetencijos ypatumai.....	26 psl.
5. Naujų mokytojų kompetencijų tobulinimo galimybės.....	34 psl.
 II. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	37 psl.
2.1. Tikslas ir uždaviniai.....	37 psl.
2.2. Kiekybinio tyrimo metodika.....	37 psl.
2.3. Tiriamieji.....	40 psl.
2.4. Kokybinio tyrimo metodika.....	45 psl.
 III. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	47 psl.
3.1. Anketinės apklausos rezultatai.....	47 psl.
3.2. Pokalbio- interviu respondentų nuomonių lyginimas.....	64 psl.
3.3 Mokyklos vadovų pokalbio-interviu apibendrinimas.....	70 psl.
 IŠVADOS	75 psl.
REKOMENDACIJOS	77 psl.
SANTRAUKA	79 psl.
SUMMARY	80 psl.
LITERATŪROS SĄRAŠAS	81 psl.
PRIEDAI	84 psl.

IVADAS

Aktualumas.

Mokymo ir ugdymo įstaigos valdymas yra daugiamatis reiškinys, o jo problemos – svarbios, aktualios ir labai sudėtingos. Jų tyrimas reikalauja remtis tokiais mokslais, kaip pedagogika, psichologija, sociologija, vadyba, etika ir kt.

Literatūros analizė parodė, kad apie mokyklos vadovo veiklą yra sovietinėje Lietuvoje plačiai analizuota Miškinio (1980, 1982, 1983, 1987), Nepriklausomos Lietuvos metais mokyklų vadovo požiūrį į švietimo kaitą atskleidė Želvys (2001, 2002), mokyklos strategiją nagrinėjo Jucevičienė (2004), tačiau jie visi gilindavosi į mokyklos kaip organizacijos mokslinius, teorinius valdymo aspektus, o vadovavimo personalui klausimus tyrinėjo palyginti negausus būrys Lietuvos mokslininkų: Bruzgelevičienė (2001), Cibulskas (1996), Černius (1993), Dobranskienė (2002), Jakavičius (1996), Meškauskas (1972), Paurienė (1980), Ratkus (1979) ir kt. Iš Rusijos mokslininkų, taip pat nagrinėjusių šią problemą, minėtini tokie autoriai, kaip Potašnik (1992), Rybakova (1993), Selevko, Tichomirova (1990), Simonov (1997), Chorošulina (2000), Šakurov (1975) ir kt.

Pastaraisiais metais švietimo vadyboje vyksta pokyčiai, tuo pačiu keliant naujas problemas. Jas savo darbuose nagrinėja Barkauskaitė (1997), Černius (1993), Jucevičienė (1996), Targamadžė (1996), Večkienė (1996) ir kt. Švietimo vadyba vis labiau įgyja tarpdalykinį pobūdį: nagrinėdami daugelį edukologijos problemų, susiduriame su vadybiniu jų sprendimo aspektu. Svarbų indėlį šiuo klausimu įnešė pasaulinio pripažinimo sulaukę švietimo kaitos vadybos specialistai Dalin (1978, 1993), Fullan (1991, 1992, 1993, 1997), Hargreaves (1992, 1994, 1997), Hopkins (1984), Sarason (1982, 1990) ir kt. Švietimo vadybos aktualumą kaitos laikotarpiu rodo nuolat augantis susidomėjimas vadybos studijomis.

Yra atlikta tyrimų, užsakytų Švietimo ir mokslo ministerijos, kurie susiję su mokytojų kvalifikacijos bei kompetencijų tobulinimu (mokytojų didaktinės kompetencijos atitiktis šiuolaikiniams švietimo reikalavimams (2005), mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi poreikių tenkinimas (2004), mokytojų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo problemos savivaldybėse (2003)), tačiau kokia paties vadovo įtaka pasireiškia skatinant mokytojus atsinaujinti plačiai nenagrinėta.

Tiriant švietimo vadybos tobulinimo problemas, dėmesys dažniausiai koncentruojamas organizacinių ir techninių klausimų sprendimui, tačiau darbų, skirtų ugdymo įstaigos vadovo vadovavimo reikšmės mokytojų tobulinimo procese tyrimui ir jo sąsajoms su bendra atmosfera kolektyve, nepavyko rasti.

Mokslinėje literatūroje kompetencija yra gana plačiai analizuota. Magistro darbe

remiamasi Lepaitės (2000), Mečkauskienės (2007) ir kt. darbais.

Problema.

Informacijos visuomenėje vienas iš pagrindinių vaidmenų rengiant žmogų gyvenimui tenka švietimui. Pastaruoju metu Europoje vis daugiau dėmesio skiriama mokytojų rengimo reformoms. Mokytojų rengimo gerinimas, tobulinimosi plėtojimo galimybės, gebėjimų ir kompetencijos tobulinimo visą gyvenimą veiksmų plėtra yra sudedamoji darbų programos, numatančios švietimo ir rengimo sistemų ateities tikslus iki 2010 m., kurią 2002 m. kovo 15-16 d. Barselonoje patvirtino Europos Taryba, dalis¹. Programoje sakoma, kad mokytojams, tenka pagrindinis vaidmuo vykdant visuomenės ir ekonomikos plėtros skatinimo strategiją.

Šio svarbaus uždavinio įgyvendinimas kelia konkrečius reikalavimus mokyklai, jos vadovui, mokytojui. Sėkminga mokyklos veikla ypač priklauso nuo jos pedagogų kvalifikacijos, pačių mokytojų perimtų naujovių. Taigi mokyklos vadovams yra aktualu, kad mokytojai nuolat tobulintųsi, tokiu būdu plėtojama ir tobulinama pati mokykla, itin svarbu, kad mokykla galėtų išlikti ir efektyviai dirbti konkurencijos sąlygomis. Veiksmingą vadovo vadovavimą lemia gebėjimas kartu su kitais žmonėmis pasiekti rezultatų, o vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimų vadovauti mokyklos personalui.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos mėn. 21 d. įsakymas „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų“, apibrėžia, kad mokyklos vadovui yra svarbu inicijuoti kvalifikacijos tobulinimo parengimą, tikslų ir uždavinių, orientuotų į personalo naujų kompetencijų ugdymą, nustatymą.

Geras mokyklos vadovas stebi, inicijuoja kvalifikacijos tobulinimo strategijos parengimą, tikslų ir uždavinių, orientuotų į personalo naujų kompetencijų ugdymą, nustatymą. Geba konsultuoti personalą, bendrauti ir bendradarbiauti, analizuoja ir vertina darbuotojų profesinę raidą, inicijuoja gerosios patirties sklaidą².

Tačiau ar iš tikrųjų mokyklos vadovas pakankamai skiria dėmesio įgyvendinant mokytojų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procese reikalavimus, buvo bandyta išsiaiškinti šiame darbe.

Norint keisti mokyklą, svarbu tobulėti patiems šios mokyklos ugdytojams, o tai priklauso

¹ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/oj/2006/l_394/l_39420061230lt00100018.pdf ; Europos parlamento ir tarybos rekomendacija 2006-12-18 „Dėl bendrą visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų“. Prisijungimo laikas: 2007-02-04.

² Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 21 d. Įsakymas „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių - skyrių vedėjų atestacijos nuostatų“, Nr. ISAK-1521

nuo to kiek dėmesio mokytojų tobulinimuisi skiria pats mokyklos vadovas. Nuo jo poveikio darbuotojams, t.y. nuo mokyklos vadovo teigiamos vadovaujamos įtakos priklauso ar ugdytojai sugeba nuosekliai, tikslingai ir noriai atsinaujinti žinių visuomenėje.

Tyrimo objektas – mokyklos vadovo vadovavimas, susijęs su mokytojų naujų kompetencijų įgijimu bei tobulinimu.

Darbo tikslas – ištirti mokyklos vadovo vadovavimo reikšmę pedagogų naujų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procese.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pagrindines darbe naudojamas sąvokas, sampratas, teorinius teiginius apie vadovavimo reikšmę, bei naujas mokytojų kompetencijas reikiamos literatūros pagalba;
2. Apibrėžti mokyklos vadovo vadovavimo reikšmę pedagogų naujų kompetencijų ugdymo aspektu.
3. Išanalizuoti pedagogų kompetencijų tobulinimosi tendencijas bei jų požiūrį į vadovo sukuriamus veiksnius tobulinimosi procese.
4. Ištirti įstaigos vadovo požiūrį į pedagogų naujų kompetencijų plėtojimo galimybes

Darbe naudojami šie metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Anketinė apklausa.
- Pokalbio-interviu metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro 3 dalys. Pirmoje darbo dalyje yra nagrinėjamos vadovo samprata ir aplinka, įvairiais aspektais aptariamas sėkmingas vadovavimas mokytojų tobulinimo procesui, jį veikiančios socialinės sąveikos, pedagogų kompetencijų sampratos bei jų tobulinimo galimybės. Antroje dalyje yra pateikta tyrimo metodika, bei tyrimo algoritmas. Trečioje darbo dalyje apžvelgiami atlikto tyrimo rezultatai.

Darbo apimtis 81 puslapiai. Darbas iliustruotas 33 paveikslais, 7 lentelėmis, 1 schema. Darbe panaudota 66 šaltinių.

I. LITERATŪROS ANALIZĖ

Vadovo vaidmuo organizacinėje veikloje, atliekant įvairius darbus yra ypatingas ir labai svarbus, o taip pat ir nelengvas bei reikalaujantis be galo didelės atsakomybės. Ne kiekvienas žmogus gali vadovauti. Būti geru vadovu reikia sugebėti. Tai reikalauja daug darbo, pastangų ir laiko.

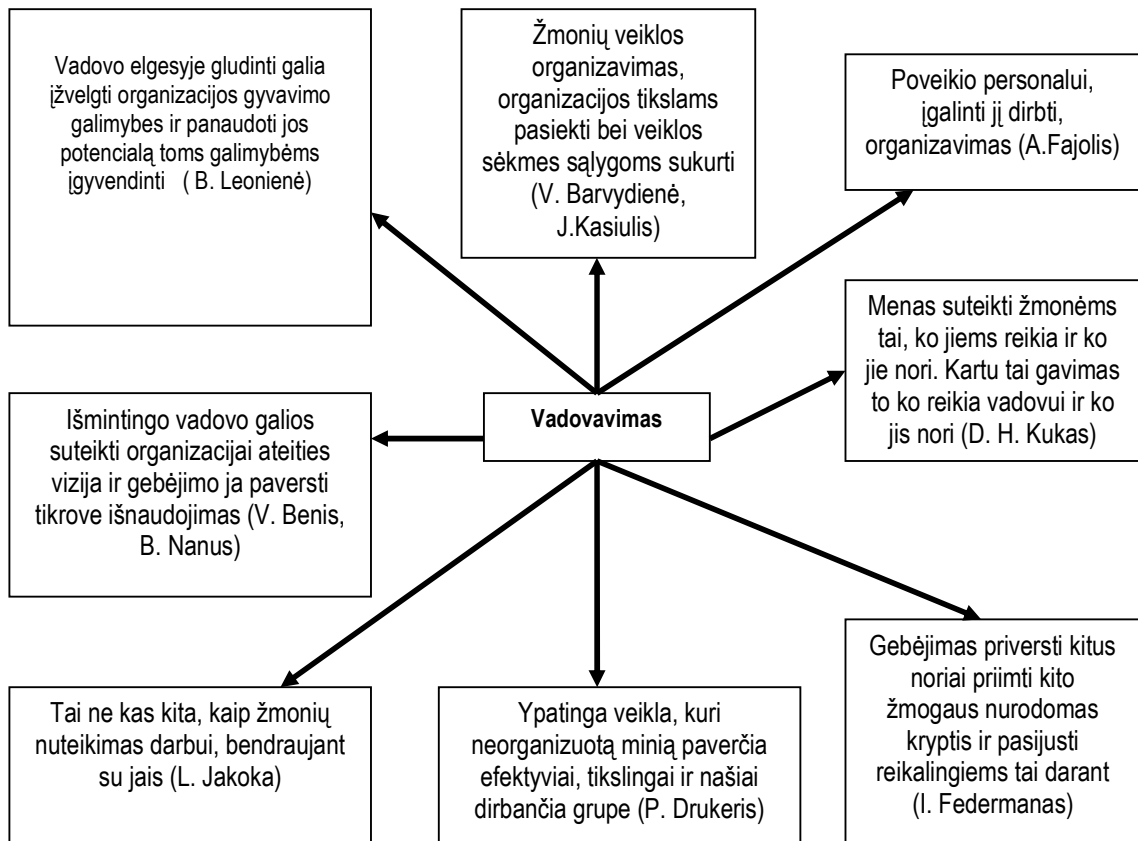
Kylant šalies išsivystymo lygiui, kuriantis besimokančioms organizacijoms, vadovavimo problema tampa vis aktualesnė, jai skiriama vis daugiau dėmesio, leidžiamos įvairios knygos, skirtos jau esamiems ir būsimiems vadovams, kuriose duodami įvairūs patarimai, pamokymai, kaip būti geru vadovu. Tai yra labai svarbu, nes su tuo glaudžiai susijęs ir pats darbas organizacijoje, jo efektyvumas, našumas, rezultatai. O juk kiekvienas vadovas yra suinteresuotas, kad jo veikla būtų sėkminga, organizacija klestėtų, ją pripažintų visuomenė ir, žinoma, pasiektų kuo didesnių reikalavimų.

1. VALDYMO PROCESAS IR VADOVAVIMO ESMĖ

Vienas svarbiausių įmonės veiklos sėkmę lemiančių veiksnių yra tinkamas jos valdymas ir vadovavimas.

Valdyti reikia tiek asmenis, dirbančius įmonėje, tiek procesus, vykstančius ir vykdomus joje. Vadovavimas – tai ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Jo specifika ta, kad išskiria žmogaus ar asmenų grupes, lemiančias kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai³. Atsakymą kodėl taip yra matome 1 paveiksle, atspindintį požiūrio į vadovavimą įvairovę.

³ Česnyienė R., Diskinė., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas A., Tamaševičius V. Įmonių vadybos orientacijos. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.



1 pav. Požiūrio į vadovavimą įvairovė

Šaltinis: Česynienė R., Diskinė., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas A., Tamaševičius V. (2002). Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Vadovauti - reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas ⁴.

Vadovavimas labai svarbus reiškinys organizacijai. Be vadovavimo niekas negalėtų gerai vystytis ir nebūtų absoliučios tvarkos tarp pavaldinių. Organizacija be vadovavimo yra tik žmonių ir įrenginių neaiškus rinkinys. Vadovavimas yra procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. Vadovavimas žmogiškąja prasme ypač svarbus yra todėl, kad padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus. ⁵

Vadovavimas gali būti apibūdinamas kaip įgūdžių naudojimas norint įtikinti kitus kuo geriau išnaudoti savo galimybes. Vadovas gali naudotis savo galia ir įtaka, mėgindamas pakeisti kitų žmonių elgesį. Geras vadovavimas reikalauja išmanymo, kaip bendrauti su sau pavaldžiais

⁴ <http://www.straipsniai.lt/psichologija/puslapis/5033>; prisijungimo laikas: 2006 09 10.

⁵ Tarvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija.-Kaunas: Technologija. 1998

žmonėmis, išlaikyti autoritetą, būti patikimam, garbingam, turėti protinių sugebėjimų spręsti problemas bei surasti kompromisus. Vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys darbuotojus suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su organizacijos padalinio bei individo (pavaldinio) tikslais, siekiant bendrų rezultatų.

Vadovauti mokyklai - viena iš labai sudėtingų mokyklos vadovo veiklos funkcijų:

- tai ypatinga veikla, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe;
- tai ne kas kitas, kaip žmonių nuteikimas dirbti, ir vienintelis būdas tai padaryti – bendrauti su jais;
- tai menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, tuo pačiu metu gaunant tai, ko vadovui reikia ir ko jis nori.

Naujas požiūris į vadovavimą mokymosi organizacijoms paremtas subtiliomis ir svarbiomis užduotimis. Mokymosi organizacijų vadovai kartu yra ir jų kūrėjai, vedliai, mokytojai. Jie atsakingi už organizacijų sukūrimą, kuriose žmonės nuolatos tobulintų savo gebėjimus, suvoktų viziją⁶.

Mokymosi organizacijose vadovai atlieka trejopą vaidmenį: vadovas kūrėjas, vadovas vedlys ir vadovas mokytojas. Svarbiausia vadovo užduotis – tai mokymosi proceso sukūrimas, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą. Būdami vedliai, vadovai išvelgia visos organizacijos veiklos kryptį. Vadovas mokytojas nesistengia perteikti kitiems savosios vizijos: mokymosi organizacijų vadovai pasižymi gebėjimu konceptualizuoti savo strategines išvalgas, kad jos taptų prieinamos visiems, atviros klausimams bei kritikai ir tobulinimui. Vadovas mokytojas padeda visiems organizacijos nariams susikurti sistemą, suvokti problemas⁷.

Vadovauti organizacijai tai visų pirma vadovauti personalui, kuris yra neatsiejama organizacijos dalis. Viena iš pagrindinių vadovavimo sričių yra vadovavimas personalo politikai, nes paprastai geri darbuotojai lemia mokyklos darbo rezultatus, gali konkuruoti švietimo paslaugų rinkoje, formuoti teigiamą mokyklos įvaizdį visuomenėje. Personalo politika iškelia mokyklos vadovams nuolatinės su personalo tobulinimu susijusias problemas, todėl aiškos personalo politikos turėjimas, susijęs su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, jos skatinimu, padeda vadovui apsaugoti turimus darbuotojus nuo konkurentų (kitų mokyklos vadovų) pasiūlymų, padeda pritraukti naujus darbuotojus, gerina santykius tarp mokyklos administracijos ir darbuotojų, mažina konfliktus kolektyve ir sukuria teigiamą visuomenės požiūrį į organizaciją, kaip švietimo instituciją. Turėjimas aiškos mokyklos personalo tobulinimo strategijos, reiškia

⁶ Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. -New York, 1990

⁷ Šavareikienė I., Dubinas V. Integruota vadybos proceso motyvacija. - Kaunas, 2003.P.2; 14-15.

žinojimą, kaip mokykla sieks įgyvendinti savo misiją⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas organizacijoje turi du tikslus: pirma, pasiekti rezultatų, antra, užtikrinti gerus tarpusavio santykius įmonėje. Pirmasis tikslas yra orientuotas į užduotį ir veiklą, o antrasis – į žmones ir personalą. Vadovo tikslas yra siekti aukščiausių organizacijos rodiklių, dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Tikslingu vadovavimu mokytojams suteikiama galimybė mokytis; grupės norinčios augti, remiamos; profesionaliai tvarkomi sudėtingesni naujos praktikos įgyvendinimo atvejai. Aktyvų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime mokykla turėtų vertinti kaip itin svarbų bendruomenės saviugdos būdą, o gyvenimą – kaip esminį neformalaus ugdymo šaltinį.

Mokytojų pasitenkinimą profesija, jų norą tobulėti, taip pat savijautą bei kitus mokymo kokybei reikšmingus aspektus įtakoja mokyklos organizacinės vadybos lygis.

B. Everard ir G. Morris manymu organizacijos vadybos esmė – suformuluoti žmonių grupes, padaryti iš jų veiksmingus darbo vienetus arba komandas, kurios drauge sėkmingai dirbtų, siekdamos organizacijos tikslų ir uždavinių⁹.

Pasak R. Želvį, dabartiniu švietimo vadybos raidos etapu nėra bendros švietimo vadybos koncepcijos. Švietimo vadybai būdingas „konceptualinis pliuralizmas“. t.y. švietimo sistemos funkcionavimą galima aiškinti vienu metu remiantis keliais skirtingais teoriniais vadybos modeliais¹⁰. Didėjant švietimo poreikių įvairovei, švietimo sistema darosi vis sudėtingesnė. Tradiciniai vadybos ir vieno centro metodai nebetinka, todėl švietimo sistemoje atsiranda decentralizacija.

Atsirandanti švietime decentralizacija pateikia labai įvairių argumentų, tačiau dažniausiai juos galima suskirstyti į tris dideles grupes:¹¹

- Decentralizacija leidžia plačiau paskirstyti įgaliojimus tarp įvairių švietimo grandžių;
- Decentralizacija leidžia sėkmingiau valdyti švietimo struktūras ir efektyviau panaudoti išteklius;
- Decentralizacija leidžia geriau atsižvelgti į regioninius poreikius, prisitaikyti prie vietos kultūrinio konteksto.

Decentralizacija – vertinant administraciniu požiūriu, pasak Ghuskey R.T. – sprendimo priėmimo procesų delegavimas žemesniosioms vykdomosios valdžios grandims¹². Šiuo atveju, daugelis funkcijų perduodama regioniniams švietimo centrams, o iš jų mokyklos vadovams.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės prioritetai, bendrieji švietimo tikslai, suformuluoti

⁸ Mečkauskienė R. Mokyklos vadovai kaitos procese.-Tiklis, 2007. P. 186

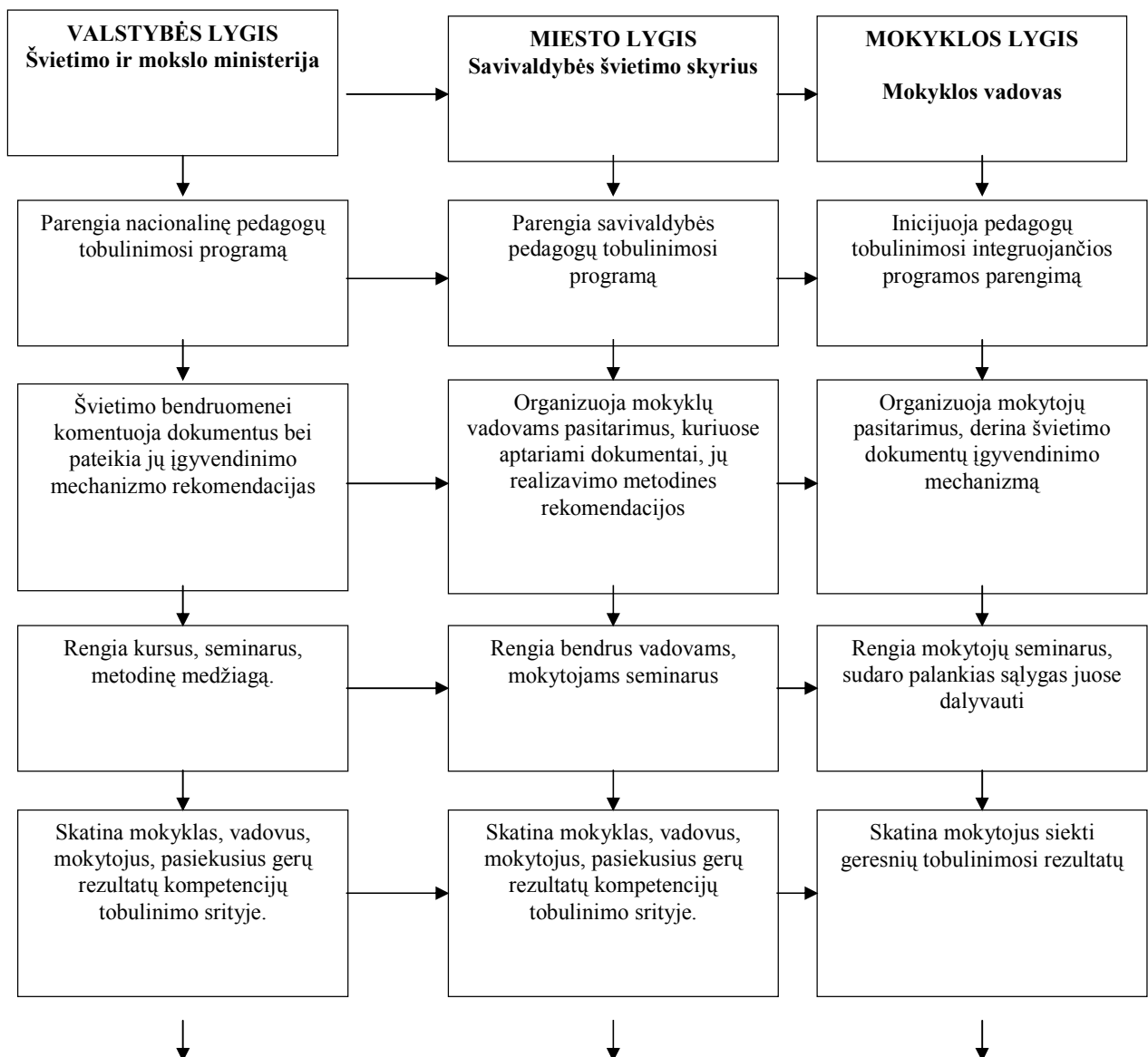
⁹ Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. –Vilnius, 1997. P. 152

¹⁰ Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius, 1999. P.11

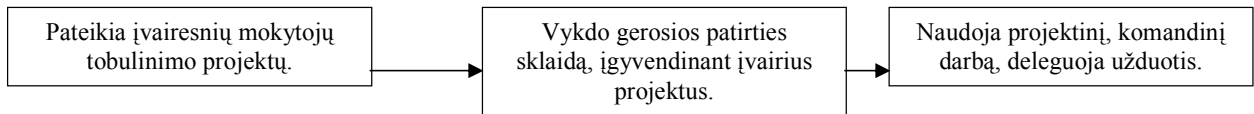
¹¹ Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas.-Vilnius: Žara, 2006

¹² Ghuskey R. T. Profesinio tobulinimosi vertinimai. –Vilnius: Garnelis, 2002. P. 63

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Švietimo ir mokslo ministerijos strateginės programos, Švietimo gairės, Europos Bendrijų Komisijos paskelbtas Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, nauji iššūkiai Europos švietimui iškėlė itin aukštus reikalavimus Lietuvos mokytojų tobulinimosi institucijų darbo kokybei. „Švietimo gairės“ byloja, kad svarbiausią švietimo plėtotės uždavinys yra „įdiegti atsakingo valdymo sistemą, pagrįsta monitoriniu, strateginiu planavimu, aiškiai apibrėžta atskaitomybe, visuomenės informavimu bei dalyvavimu“¹³. Tos sistemos kūrėjas yra mokyklos vadovas, kuris taikydamas šiuolaikinę vadybą, su mokytojų kolektyvu sukuria ilgalaikę mokyklos pedagogų tobulinimo(si) programą. Prieš akis turėdamas strateginius mokyklos tikslus, atspindinčius mokyklos misiją, viziją bei filosofiją mokyklos vadovas sudaro perspektyvinę mokytojų atestacijos programą ir kvalifikacijos kėlimo planą.



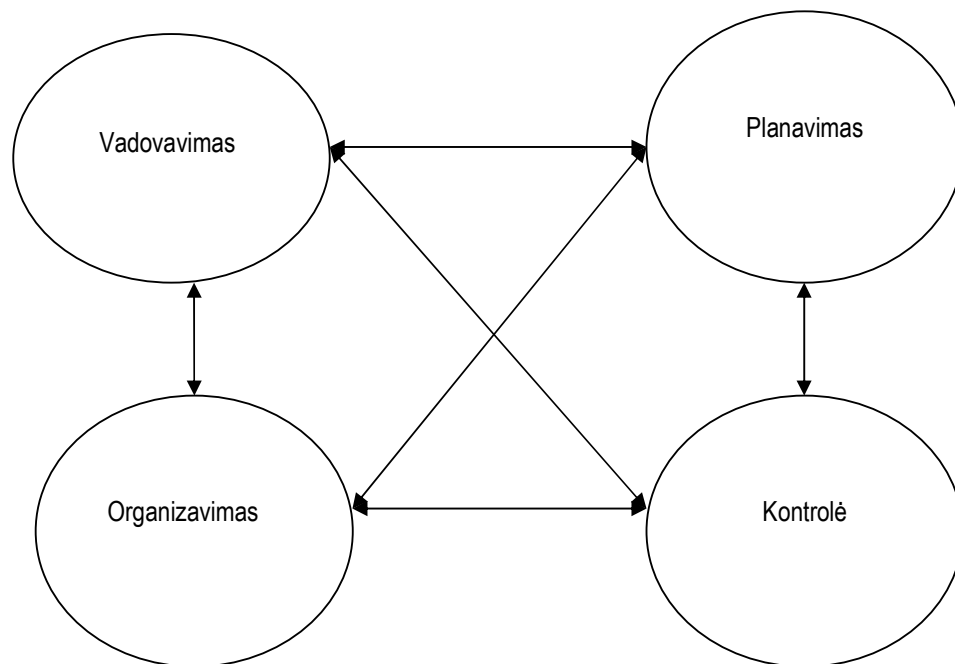
¹³ <http://www.pprc.lt/ktp/archyvas/>; prisijungimo laikas: 2007 02 23



2. pav. Palankios pedagogų tobulinimo kūrimo gairės valstybės, miesto, mokyklos lygiu.

Kaip matyti 2 pav. Lietuvos Švietimo ir Mokslo ministerija formuoja pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo politiką, kuria strategines kryptis, švietimo centrams, bei savivaldybėms perduoda informaciją apie švietimo būklę, programas, teikia pasiūlymus bei rekomendacijas veiklai. O veiksmų laisvę atiduoda apskrityms ir savivaldybėms, kurios steigia, reorganizuoja, finansuoja kvalifikacijos tobulinimo institucijas, vykdančias pedagogų mokymo testinimą, t.y. tobulina jų kvalifikaciją.

Mokyklos valdymą galima apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo atliekamas funkcijas, t.y. planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Pagal A. Jame, F. Stone, R. Edward Freeman, R. Daniel. Jr. Gilbert, (2000) valdymas tai – organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas išskirtiems organizacijos tikslams siekti.



3 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai

Šaltinis: A. Jame, F. Stone, R. Edward Freeman, R. Daniel. Jr. Gilbert (2000),

Planavimas - yra viena iš keturių mokyklos vadovo atliekamų funkcijų. Mokyklos vadovas šią funkciją vykdo planuodamas įvairias mokyklos veiklas. Planuojant mokyklos

vadovui yra svarbu numatyti priemones, išteklius, atsakingus asmenis, rezultatus ir nusistatyti laiko ribas.¹⁴

Prieš pradedant planavimą, apimančią mokyklos personalo tobulinimo tikslą, mokyklos vadovas privalo nustatyti aiškią mokyklos misiją ir viziją, susijusius su mokytojų tobulinimo prioritetais. Pavyzdžiui, mokyklos vizija „*Mokyklos vizijoje regime ir atsinaujinusį mokytoją. Jis ne tik gyvenimo tiesų ir patirties liudytojas, perteikiantis tradicijas ir mokantis kūrybiškai jas plėtoti, mokytojas – mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi organizatorius, nuolat tobulėjantis, ieškantis naujų, modernių mokymo metodų, patarėjas, partneris. Todėl mokykla vienu iš savo veiklos prioritetų laiko sudaryti tokias sąlygas: šiuolaikinių informacijos šaltinių prieinamumą, naujausių technologijų panaudojimą mokymo procese, politinį, kultūrinį, ekonominį bei kompiuterinį raštingumą*“¹⁵. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklą reikia planuoti tokia linkme, kad būtų atitinkami Europos ir Lietuvos švietimo sistemos reikalavimai. Už strateginio plano ir metinės veiklos programos rengimą yra atsakingas mokyklos direktorius. Mokyklos planuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius ir seminarų programas vieneriems kalendoriniams metams, atsižvelgdamos į Švietimo ir mokslo ministerijos strateginį planą bei prioritetus. Tuo tarpu mokyklos vadovo uždavinys yra pasiekti, kad planai būtų realūs, kryptingi, tikslūs, mokykloje jie turi būti kolektyvinės kūrybos produktas.

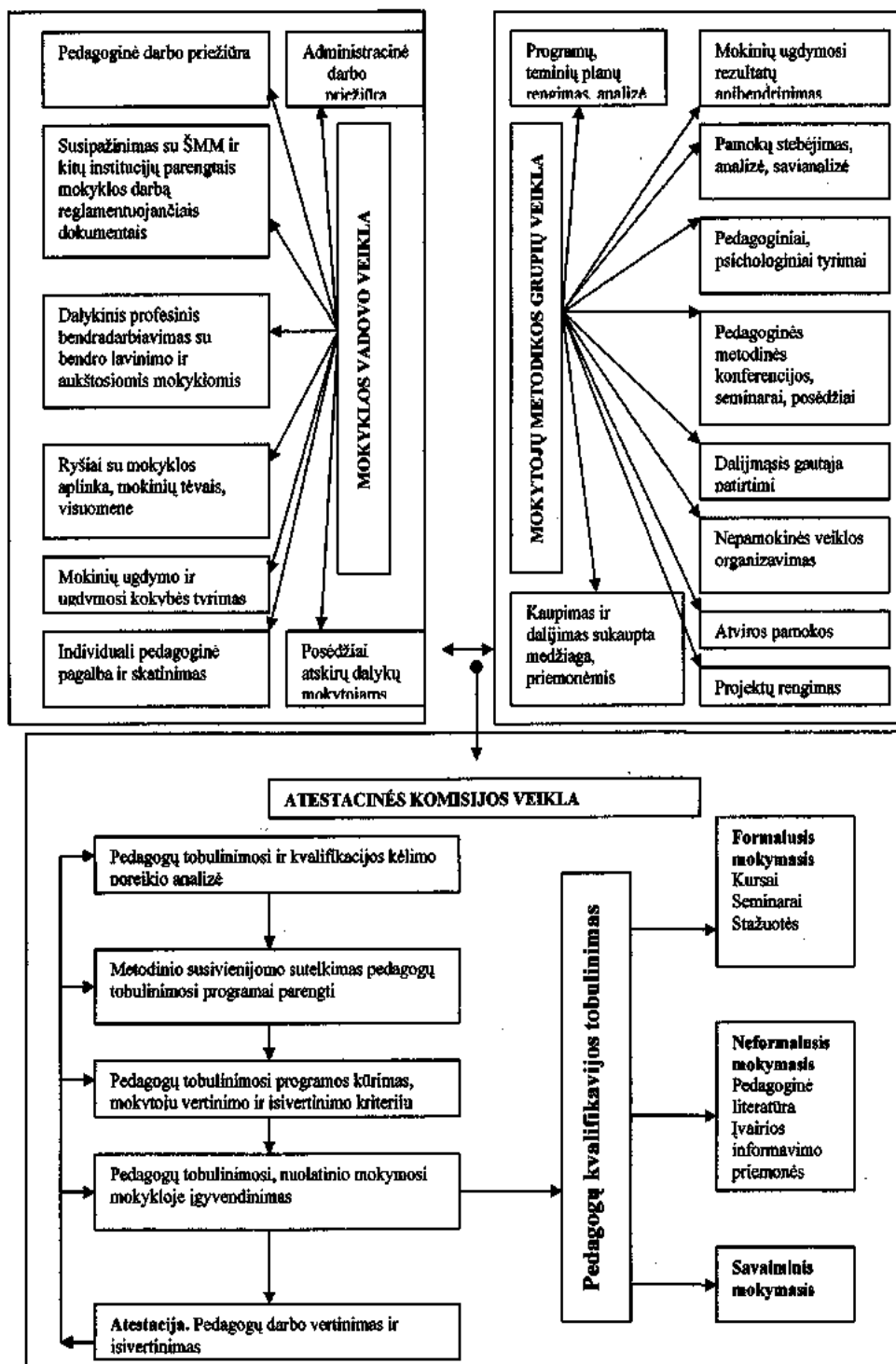
Iš plano 4 pav. galima matyti vadovo gebėjimą analizuoti mokyklos veiklą, jo strateginį įžvalgumą, gebėjimą paskirstyti išteklius taip, kad mokytojai gebėtų siekti efektyvaus mokyklos darbo ir deramai vykdytų visuomenės užsakymą.

Siekdamas užtikrinti realios ir planuotos veiklos atitikimą, analizuodamas neatitikimo priežastis ir koreguodamas veiklos planą vadovas vertina visą procesą pasikartojantį kiekvienais metais. Planavimo, plano vykdymo ir vertinimo procedūros mokykloje turi užtikrinti mokytojų kvalifikacijos pažangą ir naujų kompetencijų įgijimą.

Plano parengimas yra neatsiejama dalis strategijos kūrimo. Kurdamas mokyklos strategiją mokyklos vadovas, numato konkrečius žmones, kurie galėtų kelti kvalifikaciją, o tai yra viena mokyklos augimo sąlygų. Vadovaujantis mokyklos strateginiu planu, atskirų dalykų mokytojams iškeliami konkretūs kvalifikacijos reikalavimai ir numatomi būdai reikiamai kvalifikacijai pasiekti. Už plano turinį ir vykdymą taip pat yra atsakingas mokyklos vadovas. Jis turi pagrįstai kelti tikslus, asmeniškai už juos jausti atsakomybę ir nuolat vertinti pedagogų bei savo veiklą.

¹⁴ Mečkauskienė R. Mokyklos vadovai kaitos procese.-Tiklis, 2007. P. 19

¹⁵ <http://www.antakalniovm.lt>; prisijungimo laikas: 2007 07 16



4 pav. Mokyklos vadovo veikla mokykloje

Šaltinis: Murmaitė R.V., Švietimo vadyba reformos erdvėje. Jaunųjų mokslininkų darbai, II, (2005).

Antra vertus, vadovas konkrečiame mokytojo kvalifikacijos kėlimo procese tiesiogiai gali ir nedalyvauti, bet turi jį stebėti, kontroliuoti, sudaryti ir užtikrinti sąlygas, kad mokytojas pats galėtų vesti ir stebėti atviras pamokas, dalintis gerąja patirtimi savo ir kitose mokyklose bei

atitinkamose švietimo institucijose, nukreipti mokytoją į seminarus, kursus, skaityti pranešimus konferencijose ir pan.

Kontrolė- Vidaus darbo kontrolė sudaro svarbią mokyklos vadovo darbo sistemos dalį¹⁶. Direktorius privalo detaliai kontroliuoti mokytojų tobulinimosi aspektus norint užtikrinti mokyklos išlikimą konkurencijos sąlygomis. Nuo mokyklos vadovo kontrolės tai pat priklauso ar darbuotojai atsakingai vertins naujų kompetencijų renginių svarbą, taikys naujas žinias ugdymo procese, sieks atsinaujinimo rezultatų. Į vadovo darbo kontrolę įeina visa darbuotojų profesinė raida, nuo kurios priklauso visa mokyklos ugdymo kokybė.

Gera suplanuota kontrolė turi šias funkcijas:

- a) nustato mokytojo darbo kokybę, mokinių ugdymo turinio įsisavinimo lygį;
- b) skatina mokytojo darbą, nes tikrinamas mokytojas stengiasi pademonstruoti visą pedagoginį talentą;
- c) tobulina mokytojo darbo metodiką, nes mokytojas, matydamas mokinių rezultatus iš šalies, priverstas kritiškai pažvelgti į savo darbą;
- d) mokyklos administracijos atstovas (vadovas ar pavaduotojas ugdymui) kaupia mokytojo veiklos patyrimą, kuris gali būti naudingas ateityje analizuojant mokytojo veiklos rodiklius;
- e) užkerta kelią galimiems mokytojo ir mokinių konfliktams.

Šiandien ugdymo proceso tobulinimą sunku įsivaizduoti be mokytojų **vertinimo** ir **įsivertinimo**. Taigi mokyklos vadovas arba pavaduotojas ugdymui stebi ir vertina pedagogų kompetencijas, vykdančių ugdymo procesą.

Mokytojams yra svarbu išmokti kritiškai analizuoti savo darbą, t. y. *įsivertinti*. Tai padėtų mokyklos administracijai operatyviau vykdyti savo pareigas. Mokyklos vadovas mokytojų įsivertinimo procesą formuoja ir skatina visos mokyklos mastu.

Mokytojų kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų ugdymo rezultatai aptariami mokytojų tarybos posėdžiuose, administracijos pasitarimuose, mokytojų atestacinėje komisijoje, dalykų metodinėse grupėse ir mokyklos metodinėje taryboje. Mokyklos vadovas stebi, prižiūri ir vertina šį procesą.

Mokyklos vadovo skatinimas ar įvertinimas - svarbus kvalifikacijos kėlimo veiksnys¹⁷.

Motyvacija gali būti vidinė ir išorinė. Vidinė motyvacija - siekis geriau dirbti, džiaugtis darbu, patirti dėmesį ir paskatinimą. Išorinė motyvacija yra susijusi su atlyginimu, karjera, t. y. su dalykais, kurie tiesiogiai priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos.

¹⁶ Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. -Vilnius, 1999. P. 40

¹⁷ Murmaitė R.V. Mokytojų susivienijimų vaidmuo vykdam mokytojų atestaciją.-Švietimo vadyba reformos erdvėje. Jaunųjų mokslininkų darbai, II, 2005. P.113-126

Motyvacija siejasi su mokytojo darbu, nes a) skatina jo elgesį ir jį nukreipia tam tikra linkme; b) motyvai prisideda prie jo veiklos prasmės formavimo, kontrolės ir keitimo. Taigi motyvai skatina dirbti, tobulėti.

McCelland pasiūlyta teorija apima tris darbo motyvus grindžiančių poreikių grupes:

1. Pasiekimų poreikį, kuriuo apibūdinamas žmogaus siekimas tobulėti pačiam ir siekti sėkmės.
2. Valdžios poreikį, kuriuo nusakomi būdai priversti kitus elgtis taip, kaip norima.
3. Poreikį priklausyti - noras būti tarp bendraminčių¹⁸.

Mokyklos vadovui taip pat yra svarbu motyvuoti pedagogą, kuris nepakankamai atlieka pareigas. Jei vadovą pasiekia mokinių, tėvų, pavaduotojų, kitų mokytojų informacija, arba jis pats mato, kad esama problemos, tokį mokytoją jis gali siųsti į kursus arba siūlyti metodinei grupei suteikti tam mokytojui metodinę pagalbą. Tai vadovas daro remdamasis esama mokyklos kvalifikacijos kėlimo, t. y. mokytojų tobulinimo ir tobulinimosi sistema.

Mokyklos vadovas rūpinasi visų dalykų mokytojų kvalifikacijos kėlimu, atsižvelgdamas į poreikius ir programų, vadovėlių, egzaminų kaitą ir naujoves (gali būti keliami dalykinė, metodinė, vadybinė, psichologinė ir kita kvalifikacija). Kadangi mokymo programų turinys yra keičiamas, mokyklos vadovui yra svarbu sekti siūlomus kvalifikacijos kėlimo programas ir kursus, kuriuos siūlo atitinkamos institucijos (Pedagogų profesinės raidos centras, Mokytojų kvalifikacijos kėlimo centrai, aukštosios mokyklos, pedagoginiai, psichologiniai raidos centrai, atitinkamos užsienio institucijos ir kt.), kad mokytojai įgytų naujų kompetencijų. Mokyklos vadovui gali būti neįmanoma aprėpti visos siūlomų kursų visumos, todėl jis gali pavesti pavaduotojams ugdymui ar dalykų metodinių grupių pirmininkams rinkti ir teikti informaciją apie kursus, seminarus, konferencijas ir pan. Šiuos pasiūlymus įvertinęs, mokyklos vadovas įtraukia į metinę veiklos programą tiek priemonių, kiek leidžia finansai, arba, jei mokytojai nori ir jei tai netrukdo ugdymo procesui, jie patys gali kelti kvalifikaciją savo lėšomis.

Organizavimas- norint užtikrinti sėkmingą pedagogų tobulinimąsi, mokyklos vadovas organizuoja išvykas į seminarus, kursus, stažuotes, tikslingai paskirstydamas tam lėšas. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijos, kaip neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstaigos, yra finansuojamos steigėjų, t.y. vietinės valdžios. O vyriausybė tam lėšų neskiria. Lėšos yra skiriamos atliekamuoju principu, arba visai neskiriamos. Švietimo strateginiuose dokumentuose deklaruojama, kad vyriausybė finansuoja neformaliojo ugdymo institucijų veiklą, kuri atitinka valstybės švietimo politiką ir tikslus¹⁹.

Švietimo ir Mokslo ministerija centralizuotas lėšas pedagogų kvalifikacijai tobulinti skiria

¹⁸ Zuzevičiūtė V. Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai.- Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas, 2006

¹⁹ Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. 1998 m. birželio 30 d., Nr. VIII-822

Pedagogų profesinės raidos centrui, Muzikos švietimo centrui, aukštųjų mokyklų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijoms. Kitoms kvalifikacijos tobulinimo institucijoms, savivaldybių ir apskričių švietimo centrams lėšas skiria per Mokinio krepšelį. Tik įvedus šią naują tvarką 2002-01-01, kvalifikacijos tobulinimui buvo skiriama 4,5 Lt Mokinio krepšelio lėšų. 2003 metais, šita dalis išaugo iki 43 Lt²⁰. 2004 metais pinigų, skirtų kvalifikacijos tobulinimui nepadidėjo ir išliko 43 Lt²¹. Nuo 2005 metais Mokinio krepšelio dalis, skirta kvalifikacijos tobulinimui padidėjo 2 Lt, tai sudarė 45Lt²². 2006 metais mokytojų kvalifikacijos tobulinimui buvo skirta 46 Lt²³. Ši metodika taikoma valstybinėms, savivaldybių ir nevalstybinėms bendrojo lavinimo mokykloms, profesinėms mokykloms, teikiančiom bendrąją lavinimą, priešmokyklinio ugdymo grupėms ir pedagoginėms tarnyboms²⁴.

Vadovas savo mokyklos mokytojams taip pat gali organizuoti mokykloje seminarus, kursus, konferencijas, arba inicijuoti jų organizavimą, įtraukti mokytojus į įvairius projektus arba skatinti juos, kad patys dalyvautų projektuose. Mokyklos vadovas inicijuoja, kad metodikos grupės į metodinių grupių planus įtrauktų gerosios patirties sklaidą ir, kad ta sklaida būtų naudinga visos mokyklos strateginiams tikslams pasiekti. Metų pabaigoje vadovas susipažįsta su metodikos grupių darbu ir kurdamas kitų metų veiklos planą dėl pedagogų kvalifikacijos kėlimo remiasi metodikos grupių pasiūlymais.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų 13 punkto 2 dalyje apie švietimo plėtotės kokybę nurodoma, kad kuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas²⁵.

Valstybės mastu sukurta mokyklų tobulinimo programa, gerai įvertinta Europos Sąjungos ekspertų, pakankamai parengta mokytojų ir mokyklos vadovų konsultantų mokyklose skleisti modernius vadybos ir mokymo metodus. Pritaikoma ir skleidžiama užsienio šalių geroji patirtis.

Lietuvoje taikomas mokyklų vidaus auditas. Jo vertingiausi pasiekimai-rodiklių sistema, instrumentai, mokyklų „kalbėjimasis“ tarpusavyje. Mokyklos vadovo rūpestis - įtraukti į šiuos naujus projektus savo mokyklą, kad mokytojai praktiškai susipažintų su šiuolaikiniais mokyklos vadybos elementais ir patys aktyviai išitraukdami į šiuolaikinės mokyklos kūrimą įgytų naujų kompetencijų, kurios ateityje įgalintų kelti kvalifikaciją.

Mokyklos vadovo veikla, apimanti mokytojų kvalifikacijos kėlimą ir naujų kompetencijų

²⁰ http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_03.doc; prisijungimo laikas: 2007 09 08

²¹ http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_04.doc; prisijungimo laikas: 2007 09 08

²² http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_05.doc; prisijungimo laikas: 2007 09 08

²³ http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ataskaitos/smm_atask_06.doc; prisijungimo laikas: 2007 09 08

²⁴ http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/ls054.pdf; prisijungimo laikas: 2007 09 08

²⁵ Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“, Nr. IX-1700.

įgijimą yra plati, nes aprėpia daug dalykų, kurių anksčiau nėra buvę. Kadangi švietimo naujoves bandoma reglamentuoti norminiais aktais, šiuolaikinė mokyklos vadovo veikla įgyja tam tikrus kontūrus, bet dėl mokyklos kaitos ne visą ją galima apibrėžti, nes šalia apibrėžiamų dalykų esama sunkiai pastebimų dalykų, lemiančių atskiros mokyklos sėkmę (paties vadovo asmenybė ir asmeninis pavyzdys, pasaulėžiūra ir pan.).

Mokyklos augimui ypač svarbus mokyklos vadovo vadovavimas, kuris susiję su pedagogų kvalifikacijų kėlimu ir naujų kompetencijų įgijimu. Kompetencijos plėtojimo tikslas tampa esminiu kriterijumi, pagal kurį nustatomas realizuojamas ugdymo institucijos programos lygis²⁶.

Mokyklos vadovas pats stebėdamas, gaudamas informaciją iš metodikos grupių, iš mokyklos metodinės tarybos ir kt. susidaro vaizdą apie atskiro mokytojo darbą, tiria mokytojo kvalifikacijos tobulinimo(si) poreikius, nustato prioritetus. Jis gali mokytoją skatinti, išklausti jo pageidavimų, sudaryti sąlygas gauti metodinę paramą. Toks dėmesys atskiram pedagogui yra strategiškai svarbus, nes būtent atskiras mokytojas yra pagrindinis mokyklos planų vykdytojas.

2. VADOVAVIMO STILIAI

Pasak B. Leonienės, vadovavimo stilius- tai visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų²⁷. Labai svarbu yra tai, kaip vadovas elgiasi, bendrauja su pavaldiniais, kaip ir koku lygiu deleguoja įgaliojimus, kokius naudoja valdžios tipus, kaip rūpinasi žmogiškaisiais santykiais, vadovo ir pavaldinių santykių sudėtingumas, sąlygoja vadovavimo stilių įvairovę.

Pirmasis pagrindinius vadovavimo stilius išskyrė K. Levinas, kurie svyruoja tarp dviejų kraštutinumų - autokratinio ir liberalaus. Kiekvienas šių vadovavimo stilių turi pranašumų ir trūkumų, kurie pateikti 1 lentelėje.

²⁶ Lepaitė N. Kompetencija kaip ugdymo tikslas: Pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. Socialiniai mokslai Nr. 2 (28), 2001. P. 25-31

²⁷ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. –Kaunas: Šviesa, 2001

Vadovavimo stilių pranašumai ir trūkumai (parengta pagal Česynienė ir kt., (2002))

	Autokratinis	Demokratinis
Pranašumai	✓ didina produktyvumą; ✓ pagreitina sprendimų priėmimą; ✓ užtikrina valdymo operatyvumą.	✓ didina darbuotojų pasitenkinimą darbu; ✓ skatina iniciatyvą; ✓ didina išsipareigojimą organizacijai
Trūkumai	✓ nedidelis darbuotojų pasitenkinimas darbu; ✓ didelė kontrolės sistema; ✓ darbuotojų iniciatyvos slopinimas.	✓ lėtina sprendimų priėmimą; ✓ kelia abejonių dėl vadovo kompetencijos.

Vadovavimo stiliai pagal K. Leviną:

- **Autokratinis.** Šiam vadovavimo stiliui yra būdingas polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Vadovas autokratas nevertina savo pavaldinių savarankiškumo, įsakinėja ir nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Jis yra pakankamai reiklus, stengiasi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą ir kiekvieną veiklos etapą. Autokratinio stiliaus vadovui būdingas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Toks stilius skatina kolektyvo pasyvumą.
- **Demokratinis.** Demokratiškas vadovas žmones valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Suteikia pavaldiniams galimybę dirbti savarankiškai bei skatina jų iniciatyvą. Demokratas asmeniškai sprendžia tik sudėtingiausius klausimus, visa kita palikdamas nuspręsti pavaldiniams. Demokratinis valdymo stilius teikia darbuotojams galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, visiškai panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą bei suteikia galimybę tobulėti.
- **Liberalus.** Liberalus vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Jis nedemonstruoja savo valdžios, nes nėra įsitikinęs savo kaip vadovo užimama padėtimi ir koncepcija. Jis yra lengvai paveikiamas iš šalies, nes nemoka įtikinti pavaldinių, neturi polinkio organizaciniam darbui, dažnai nesugeba apginti savo nuomonės. Pavaldiniai patys sau kelia užduotis ir jas realizuoja.

A.Sakalas, vadovavimo stilius suskirsto į tradicinius ir naujuosius vadovavimo stilius t.y.:²⁸

²⁸ Sakalas A. Personalo vadyba. -Vilnius: "Margi raštai" leidykla. 2003

Tradiciniai vadovavimo stiliai:

- Charizmatinis valdymo stilius. Vadovas turi tam tikrų bruožų, kuriuos naudoja, norėdamas įtikinti darbuotojus priimti savo požiūrį, susijusį su organizacijos tikslais;
- Patriarchalinis valdymo stilius. Vadovas remiasi valdymu šeimoje, remiasi tėvo ir motinos autoritetu;
- Autokratinis valdymo stilius. Autokratinis vadovavimo stilius yra pagrįstas vadovo autoritetu, tačiau vadovas rūpinasi savo pavaldiniais tiek kiek jie yra naudingi. Vadovas mano esąs pranašesnis už pavaldinius;
- Biurokratinis stilius. Visi įsakymai yra paremti įstatymais, reglamentais, statutais ir pan.

Naujieji vadovavimo stiliai:

- Kooperatinis valdymo stilius. Vadovas vadovaujantis kooperatiniu vadovavimo stiliumi su savo pavaldiniais elgiasi kaip su partneriais. Visi dirba kooperatyviai, siekdami bendrų tikslų. Vadovas pasitiki savo pavaldiniais suteikia jiems sprendimų laisvę, deleguoja užduotys ir vengia bausmių;
- Laisvasis valdymo stilius. Šio stiliaus vadovas dirba atsisakydamas reglamentų. Toks vadovas visiškai pasitiki savo pavaldiniais, suteikdamas jiems visišką sprendimų laisvę. Kartais tai priveda prie visiško chaoso, tačiau jei darbuotojai yra pakankamai aukšto profesinio lygio toks vadovavimo stilius gali pasitvirtinti.

Kalbant apie vadovavimo stilius bei teorijas būtina paminėti situacinio valdymo modelį, kuris sėkmingą vadovavimą sieja su jį supančia aplinka, sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo to su kokiais žmonėmis jis dirba, kokie yra jų tarpusavio santykiai, taip pat kaip darbuotojai atsižvelgia į vadovą. Sugebėjimas sėkmingai dirbti ir prisiimti atsakomybę už savo veiksmus – požymiai, atspindintys brandos lygį. Branda yra psichologinė ir darbinė. Psichologinė branda atspindi darbuotojo iniciatyvą dirbti ir prisiimti atsakomybę. Darbinė branda atspindi žmogaus sugebėjimą dirbti, tai yra jo įgūdžiai, darbo patirtis ir turimos žinios.²⁹

Priklausomai nuo darbuotojų ar organizacijos darbinės ir psichologinės brandos laipsnio, vadovas pasirenka tinkamą pavaldiniams konkrečioje situacijoje, vadovavimo stilių.

Atsižvelgiant į brandos lygį nuo žemiausio iki aukščiausio skiriami keturi vadovavimo stiliai: įsakymas (darbinė branda žema, psichologinė branda žema), įtikinimas (darbinė branda žema, psichologinė branda aukšta), dalyvavimas (darbinė branda aukšta, psichologinė branda žema) ir delegavimas (darbinė branda aukšta, psichologinė branda aukšta).

²⁹ Kasiulis J., Tarvydienė V. Vadovavimo psichologija-Kaunas: Technologija, 2001

- Įsakymo stiliaus vadovavimas remiasi nurodymais ir kontrole, kadangi darbuotojai yra žemo brandos lygio, nenorintys imtis atsakomybės, nereiškiantys iniciatyvos;
- Įtikinimo stiliaus vadovavimas remiasi tuo, kad vadovas apibrėžia užduotis ir jas kontroliuoja. Kadangi darbuotojų psichologinė branda yra aukšta jie labiau imasi iniciatyvos, taigi vadovas gali glaudžiau bendrauti su savo pavaldiniais;
- Dalyvavimo stiliaus vadovai daugiau pasitelkia rėmimu nei nurodinėjimu. Kadangi darbuotojų darbinė branda yra aukšta, jie sugeba atlikti užduotis, tačiau nėra linkę imtis atsakomybės dėl to, kad psichologinė branda yra žema;
- Delegavimo stiliaus vadovai gali visiškai patikėti darbus savo pavaldiniams, kadangi darbuotojų branda tiek psichologinė, tiek darbinė, yra aukšta, taigi jie yra linkę imtis iniciatyvos ir sugeba atlikti užduotis.

Taigi išanalizavus daugelį vadovavimų stilių, galima teigti, jog nėra vieno optimalaus, visoms organizacijoms tinkančio stiliaus. Vadovui svarbu atsižvelgti į situaciją savo darbo aplinkoje ir pagal ją pasirinkti vadovavimo stilių, taip jis galės sėkmingai ir efektyviai veikti.

Sėkmingai organizacijos veiklai užtikrinti svarbu:

- Reaguoti į iškilusias problemas ir jas spręsti (problemų sprendimo);
- Sugebėti palaikyti pozityvius tarpusavio santykius (socialinės).

Šios funkcijos galima priskirti dviems skirtingiems vadovavimo stiliams:

- Į užduotį orientuotu, kurį taikantys vadovai mėgsta smulkmeniškai kontroliuoti darbuotojus, atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą darbu, tarpusavio santykiais;
- Į darbuotojus orientuotu, kurį taikantiems vadovams svarbiau darbuotojų motyvavimas, o ne jų kontrolė, jie su darbuotojais palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą.

Per ilgą mokslininkų tyrinėjimų laikotarpį yra sukurta daugybė teorinių modelių, skirstančių vadovavimo stilius pagal įvairius kriterijus. Siekiant efektyviai dirbti vadovas turi sugebėti pasirinkti iš įvairiausių darbo stilių ir metodų tuos, kurie labiausiai tinka jo konkrečiai situacijai, t.y. turėtų laikytis lankstaus požiūrio į vadovavimą. Vadovui yra svarbu suprasti organizacijos ar savo padalinio tikslus, sugebėti išskirti pačias svarbiausias problemas, būti linkusiu į naujoves ir pokyčius, numatyti veiklos rezultatus. Jis turi mokėti logiškai mąstyti, kūrybiškai spręsti problemas, rizikuoti minimaliomis sąnaudomis, priimti sprendimus ir nevengti atsakomybės už jų įgyvendinimą. Sėkmingas vadovas yra energingas, ryžtingas, principingas, tolerantiškas, moka bendrauti su pavaldiniais, skatina siekti bendrų tikslų, nuolat tobulina savo

žinias ir įgūdžius.

Švietimo organizacijos specifinės tuo, kad jų įstaigų vadovams netenka dirbti su visiškai nekvalifikuotais ir nemotyvuotais žmonėmis. Mokyklos – tai specialistų organizacijos. Naujai atėję dirbti mokytojai gali stokoti įgūdžių, tačiau turi atsinešę tam tikrą žinių bagažą ir didesnę ar mažesnę motyvaciją dirbti. Todėl švietimo organizacijose lengviau diegti dalyvavimo ir funkcijų perdavimo principus. Aukštą kvalifikaciją turintys bei ilgai dirbantys mokytojai gali būti geras pavyzdys mokytojams stokojantiems žinių, bei atvirkščiai jaunesni mokytojai yra ambicingesni karjeros klausimu, todėl mokyklos vadovui svarbu išvelgti personalo problemas, susijusias su naujų žinių įgijimu, sudaryti palankias sąlygas demokratiniam vadovavimo stiliui diegti.

Vadovo vadovaujamą stilių gali taip pat formuoti jo kvalifikacija ir kompetencija. Mokyklos vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetenciją pagrindinėse vadybinės veiklos-strateginio planavimo, švietimo politikos formavimo, ugdymo (-osi) proceso, išteklių valdymo ir personalo vadybos srityse³⁰.

Šiuo metu mokyklos vadovams yra privaloma įgyti vadybinės veiklos ir jos rezultatų įsivertinimą ir įvertinimą, kuriais remiantis vadovams suteikiamos trečioji, antroji ir pirmoji vadovų kvalifikacinės kategorijos. Mokyklos vadovų vadybinės kvalifikacijos įvertinimas - tai vadovo atestacija. Vadovas atestuojamas ne rečiau kaip kartą per penkerius metus. Vadovų atestacijos tikslai yra: įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, suteikti mokyklos vadovui tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veiklos tobulėjimo galimybes, skatinti vadybinės veiklos veiksmingumą, įgyvendinant valstybinę švietimo politiką ir užtikrinant sėkmingą mokinių ugdymo kokybę.

- Vadovai siekiantys įgyti trečiąją kvalifikacinę kategoriją, privalo turėti ne mažesnę kaip dvejų metų vadybinio darbo toje pačioje mokykloje patirtį, bei turėti atitinkamo lygio užsienio kalbų mokėjimo pažymėjimus;
- Vadovai siekiantys įgyti antrąją kvalifikacinę kategoriją, privalo turėti ne mažesnę kaip trejų metų vadybinio darbo toje pačioje mokykloje patirtį, bei turėti atitinkamo lygio užsienio kalbų mokėjimo pažymėjimus;
- Vadovai siekiantys įgyti pirmąją kvalifikacinę kategoriją, privalo turėti ne mažesnę kaip penkerių metų vadybinio darbo toje pačioje mokykloje patirtį, bei turėti atitinkamo lygio užsienio kalbų mokėjimo pažymėjimą³¹.

³⁰ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2007 m. sausio 15 d. „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“, Nr. ISAK-55

³¹ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 21 d. Įsakymas „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų“, Nr. ISAK-1521

Atitinkamos vadybinės kategorijos, gali turėti įtakos vadovo vadovaujamam stiliui. Didesnė darbo patirtis pasižymi demokratišku stiliumi, mokėjimu efektyviai valdyti mokyklą bei užtikrinimu kokybiškos mokyklos kaitos, priklausomai nuo personalo kvalifikacijos.

Jei vadovas yra įgijęs žinių, moka bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis, tuo didesnė tikimybė, jog jis linkęs į demokratinį ar liberalų valdymo stilių. Ir atvirkščiai, žemos kvalifikacijos, nekompetentingas, nemokantis bendrauti su aplinkiniais vadovas dažniau griebiasi prievartos, kuris pasižymi autokratišku vadovavimu.

Esama nuomonės, kad: „kaita yra svarbiausioji vadybininko vaidmens funkcija“³². Tad mokyklos vadovas norėdamas įtakoti mokytojų tobulinimąsi, turi įgyti naujų vadybinių kompetencijų. Tai pasakytina apie įvairias vadovo darbo sritis (planavimą, žmogiškųjų išteklių tvarkymą ir kt.).

Mokyklos vadovas, kurdamas mokytojams palankią tobulinimosi įtaką, turėtų naudoti šiuos vadybinius modelius:

- ❖ nukreipiantis, palaikantis, bendraujantis, į laimėjimus orientuotas vadovavimas;
- ❖ siekiantis pokyčių vadovavimas;
- ❖ vizijų grindžiamas vadovavimas;
- ❖ motyvuojantis vadovavimas;
- ❖ skatinamasis vadovavimas;
- ❖ atvirų sistemų modelis;
- ❖ demokratiškas vadovavimas.

Šie vadybiniai modeliai galėtų būti realizuojami vadovo praktinėje veikloje pvz.:

- kuriant praktinę mokytojų įgūdžių tobulinimosi sistemą;
- inicijuojant mokytojų naujų kompetencijų įgijimo svarbą;
- Parengiant integruojančią mokytojų naujų kompetencijų tobulinimo programą;
- Organizuojant mokytojų pasitarimus, geros patirties sklaidą;
- Derinant šveitimo dokumentų įgyvendinimo mechanizmą;
- Rengiant bendrus mokytojams seminarus;
- Skatinant mokytojus siekti geresnių rezultatų;
- Naudojant projektinį, komandinį darbą, deleguoti užduotis.

Todėl kiekvienas vadovas privalo sukurti tokią elgesio kultūrą, kuri užtikrintų maksimalų organizacijos darbo efektyvumą, skatintų visą kolektyvą dirbti kūrybiškai, eksperimentuoti, ieškoti naujovių, pažangių idėjų, žodžiu, nukreiptų darbuotojus ieškoti naujų perspektyvių veiklos krypčių. Visa tai gali pasiekti teoriškai pasirengę vadovai.

³² Mikolajūnienė V. Vadovas mokyklos kaitos procese. -Vilnius, PPRC, 2000.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS KAIP VIENA IŠ MOKYKLOS VADOVO VADYBOS SRIČIŲ

Kintančiame pasaulyje turi keistis ir mokykla. Mokyklos tobulinimas yra ar jau bent turėtų būti jos pačios rūpestis. Ji negali likti vis tokia pati, nes padėtis nuolat kinta. Mokyklos tobulinimo apibrėžimas, buvo suformuluotas 14 šalių Tarptautiniame mokyklos tobulinimo projekte. Jis įvardinatas kaip „**sistemos pastangos keisti mokymosi sąlygas ir kitas atitinkamas vienos ar daugelio mokyklų aplinkybes siekiant galutinio tikslo-efektyviau spręsti švietimo uždavinius**“³³.

Mokyklos tobulinimas prasideda jos viduje, šio proceso negalima primesti iš šalies. Mokykla yra išorinės aplinkos dalis ir susijusi su ja, bet tobulėja savo pasirinkta kryptimi.

Everard B. Ir Morris G.³⁴ nuomone, vadovas norėdamas išsaugoti ir plėtoti išteklius bei veiklą, turi remtis:

1. Žmogiškaisiais ištekliais - atranka, veiklos planavimu, įvertinimu, mokymu, konsultavimu, darbo numatymu, projektų kūrimu;
2. Materialiaisiais ištekliais - turto įsigijimu ir tvarkymu, atsargų kontrole;
3. Finansiniais ištekliais - biudžeto lėšų numatymu, išlaidų kontrole, išlaidų ir pelno analize, kapitalo didinimu.

Mokyklos vadovui svarbu gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, bet, žinoma, visų svarbiausia - mokėti plėtoti žmogiškuosius išteklius.

Gerinti kokybę - žmogiškųjų išteklių valdymo pastangų tikslas. Tai vienas pagrindinių mokyklos vadovo veiklos sričių, nes geri darbuotojai lemia mokyklos darbo rezultatus ir leidžia mokyklai konkuruoti švietimo paslaugų rinkoje³⁵. Mokyklos pedagogai turi būti įvaldę naujas technologijas, naujausius ugdymo metodus, mokėti priimti sprendimus, atitinkančius šiuolaikinius reikalavimus.

Mokyklos vadovas turi dvi galimybes suburti gerą mokytojų kolektyvą: pasikviesti kvalifikuotų mokytojų iš kitų mokyklų ir pats išsiugdyti gerų mokytojų savo mokykloje³⁶.

Mokymosi visą gyvenimą Memorandumo viena iš tezių yra „Pastebimai padidinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, teikiant prioritetą pagrindiniam Europos turtui - žmonėms. <...> Investicijos į žmogiškuosius išteklius sudarys sąlygas žmonėms patiems tvarkyti savo darbo laiką ir naudotis platesnėmis mokymosi galimybėmis. Kūrybiškas ir naujoviškas požiūris į

³³ Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. -Vilnius: Garnelis, 1999

³⁴ Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. -Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997

³⁵ Mečkauskienė R. Mokyklos vadovai kaitos procese. -Tiklis, 2007. P. 178

³⁶ Ten pat

investicijas į žmogiškuosius išteklius yra sudedamoji besimokančių organizacijų plėtojimo dalis³⁷.

Mokyklos investicijos į žmogiškuosius išteklius yra labai svarbios kaip ir pačios mokyklos vidinės sąlygos, kurios turi skatinti ir palaikyti mokytojų tobulėjimo procesus. Kadangi mokytojų naujų kompetencijų įgijimas yra esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga, pati mokykla ir jos vadovas turi užtikrinti tokią aplinką, kuri skatintų pačius darbuotojus nuolat mokytis ir kurioje sutaptų jų mokymosi poreikiai. Visoms švietimo organizacijoms yra svarbu turėti mokytojų profesinio tobulinimo politiką, skirti laiko ir išteklių jai įgyvendinti.

Profesinius personalo augimo reikalavimus aiškiau nusako ir vykdo tos mokyklos, kuriose vadovai efektyviau planuoja plėtros procesą, bei patys linkę mokytis.

Mokyklos vadovas yra profesionalas, įgijęs pagrindinių vadybinės veiklos sričių vadybos kompetenciją: švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų išteklių valdymo. Vienas svarbiausių tikslų, vadovui yra profesionaliai valdyti veiksmingą mokytojų tobulinimą, nukreiptą į naujų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procesą.

Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka *kompetencija* (lot. competentia - priklausomybė (pagal teisę) aiškinama kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo. Šiam teiginiui pritaria ir R. Laužackas, teigdamas, kad kompetencija yra sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje³⁸. L. Jovaiša taip pat teigia, kad kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje, priskirdamas šiai sąvokai gebėjimo pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą reikšmę³⁹.

P. Jucevičienė bei D. Lepaitė, teigia, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumą, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukurama kompetencijos šerdis ir visuminis pobūdis.⁴⁰ Jų manymu, kompetencija - tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

Kompetencija pasireiškia per elgseną, atliekant užduotį, veiklą ar funkciją. Pasiekimai - kompetencijos realizavimo rezultatas. Pasiekimai atspindi kompetencijos vaisius: tai rezultatai, identifikuojami veiksmai. Išorinės sąlygos veikia kompetencijos aktualizavimą, pasireiškiančią per rezultatus: darbuotojo būklė (motyvacija, sveikata, psichologinė būklė).

³⁷ http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc; prisijungimo laikas 2007-09-27

³⁸ Laužackas R. Sistemotėorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. Monografija.- Kaunas: VDU, 1997

³⁹ Jovaiša L. Pedagogikos terminai. -Kaunas: Šviesa, 1993

⁴⁰ Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai. Nr 1 (22), 2000

Prisimenant, kad kompetencijos terminas labiau atspindi veiklos pasaulio interesus, o žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimų aspektas išryškina žmogaus vertybių, požiūrių ir asmeninių savybių įtaką kompetencijos struktūroje, tai vertybinis pamatas ir asmeninės charakteristikos greta turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų juos taikyti veikloje, įgijus formalią kvalifikaciją sudaro žmogui galimybę tapti kompetentingu. Galima teigti, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriami kompetencijos (competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis.



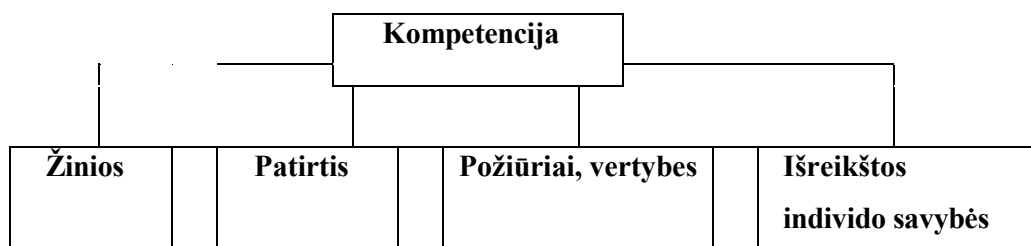
5 pav. **Kompetencijos termino struktūra**

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000) Kompetencijos sampratos erdvė. Kaunas: KTU.

Pagrindiniai komponentai, apibrėžiantys nagrinėjamą dimensiją yra individo žinios, išsilavinimas, meistriškumas (įgūdžiai), o tai apskritai traktuojama kaip kompetencija bei kitų ekonomiškai reikšmingų elementų visumą⁴¹.

Individo kompetencija yra vienas iš žmogiškojo kapitalo koncepcijos elementų. Žinios, kaip dimensija, yra kompetencijos sudedamoji dalis (žiūrėti 6 pav.).

⁴¹ Krogh G. Roos J. Managing Knowledge, 1996



6 pav. **Kompetencijos modelis**

Šaltinis: Krogh G. Roos J., 1996 Krogh G. Roos J. Managing Knowledge.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo, reglamentuoja, kad mokyklos vadovas savo darbe vadovaujasi žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija, sudaro sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui⁴².

4. MOKYMO IR UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ KOMPETENCIJOS YPATUMAI

Kiekviena veikla turi savo ypatumus, kurie lemia reikalavimus ją atliekančiam asmeniui. Lietuvai įžengus į bendrąjį europinį edukacinį arealą, dalis mokytojo vaidmenų pasikeitė, kai kurie vaidmenys įgijo naują prasmę, atsirado ir naujų. Atsirado poreikis plėtoti jau turimas ir įgyti naujų pedagogo kompetencijų, gebėti identifikuoti esamą teorinę ir praktinę veiklos patirtį bei numatyti tolimesnės veiklos perspektyvas.

Kompetencijos plėtojimas pirmiausia turėtų būti siejamas su kompetencijos lygiais, tačiau programų konstravimas, įvairiuose švietimo sistemos lygmenyse reikalauja įvertinti ir skirtingą programų profilį švietimo sistemos lygmenyse. Siekiant išskirti kompetenciją pagrįstų programų profilį, specifinės ir bendrosios kompetencijos padeda išryškinti šių programų ypatumus⁴³.

⁴² Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“, Nr. ISAK-55

⁴³ Barnett R. The limits of competence. SRHE & Open University Press, 1993

Kompetencija			
Specialybinė: - išsamios žinios ir patirtis pagrindinėje darbo srityje; - pagrindinės žinios gretutinėje darbo srityje; - organizaciniai sugebėjimai; - užsienio kalbos mokėjimas; - užsienio patirties žinojimas.	Asmeninė: - komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai; - sugebėjimas deleguoti; - kūrybiškumas; - stabilumas ir pasitikėjimas savimi; - sugebėjimas dirbti komandoje; - sugebėjimas dirbti intensyviai.	Metodinė; - sugebėjimas spręsti problemas; - analitinis mąstymas; - tikslo suvokimas, - sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus; - žinojimas individualaus ir grupinio darbo technikos;	Valdymo: - įmonės rezultatų užtikrinimas; - inovacijos; - strateginis mąstymas ir planavimas; - bendradarbių skatinimas.

7 pav. Bendrosios kompetencijos sudėtinės dalys

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė. Kaunas: KTU, 2000.

Mokslininkė P. Jucevičienė pateikia tokias kompetencijos rūšis:⁴⁴

- specialybinė - sugebėjimas suvokti ir išspręsti dalykines ir specialybines problemas;
- asmeninė - asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu;
- metodinė - dalyvavimas socialiniuose procesuose;
- valdymo - savo darbo srities, organizacijos valdymas.

2005 m. Europos Komisijos Bendrojo švietimo ir kultūros direktoratas priėmė „Bendruosius europinius mokytojų kompetencijų ir kvalifikacijų principus“. Juose teigiama:

- Mokytojas turi gebėti dirbti visuomenėje - vietiniame, regioniniame, nacionaliniame, europiniame ir pasauliniame lygmenyse;
- Mokytojas turi gebėti dirbti su informacija, technologijomis ir žiniomis;
- Mokytojo profesija turi reikštis mokymosi visą gyvenimą kontekste. Pabrėžtinas gebėjimas - dirbti su individualiais - besimokančiais kolegomis ir kitais švietimo partneriais.

Naujus reikalavimus mokytojo veiklai, jo kvalifikacijai ir kompetencijai diktuoja esminiai pastarųjų metų pasikeitimai visos Lietuvos valstybės gyvenime. Tam įtakos turėjo vidiniai ir išoriniai veiksniai:

- Globalizacija ir įstojimas į Europos Sąjungą;
- Kintančios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos;

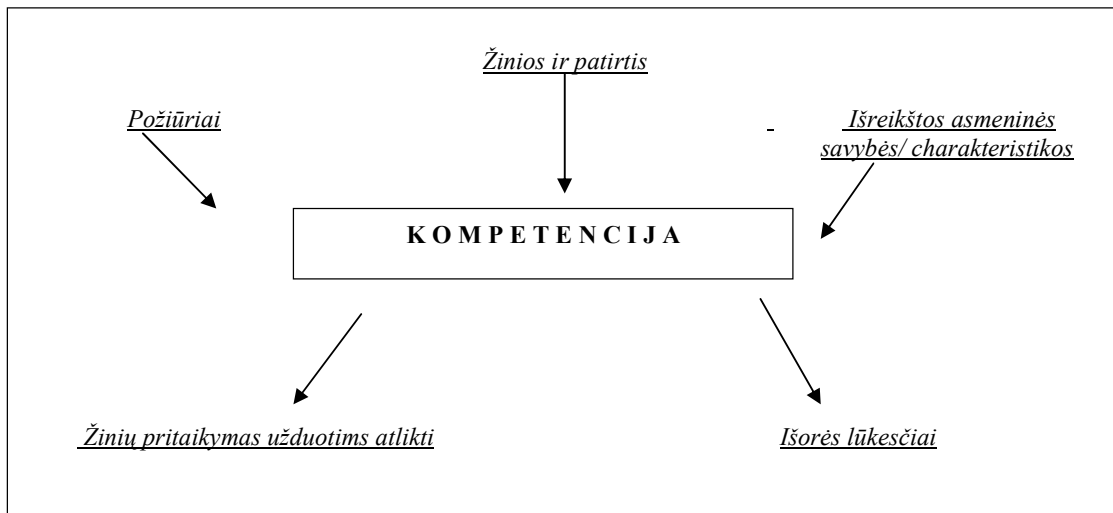
⁴⁴ Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. –Kaunas, 1996

- Informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra;
- Didėjantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai švietimui;
- Besikeičiantis mokytojo vaidmuo reformuotoje mokykloje;
- Tarptautinės švietimo praktikos tyrinėjimai ir lyginamosios studijos.

Tokiu būdu keičiasi mokytojo vaidmuo visuomenėje. Jis turi būti kvalifikuotas ir kompetentingas, orientuotas į savarankiškumą, savikritiškumą, atsakingas ir kūrybingas.

Kompetencija turėtų apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes, charakteristikas (8 pav)⁴⁵.

Mokytojo žinios yra kompetencijos dalis, kadangi turėti tam tikrų žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Kiekvienas žmogus gali turėti tam tikrą savo asmeninį požiūrį į uždutį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to ar jo požiūris yra teigiamas ar neigiamas labai priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Žmogus gali būti apibūdintas kaip nekompetentingas, jeigu jis nepademonstruoja teisingo požiūrio į užduoties atlikimą. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat turi labai daug reikšmės darbo atlikimo kokybei ir rezultatams.



8. pav. **Kompetencijos sąvoka**

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė. Kaunas: KTU, 2000.

Pedagogo kompetencijos sąvoka yra neatsiejama nuo kvalifikacijos sąvokos. Visuminę profesijos pedagoginę kompetenciją pirmiausiai apibūdina jo profesinis, pedagoginis ir psichologinis pasirengimas. Pedagogo individualus dalyvavimas profesinėje ir pedagoginėje veikloje išreiškiamas profesine pedagogine kompetencija – atitinkamos profesijos lygio ir vystymosi krypties žinojimu, pedagoginio proceso organizavimu. Pedagogo veikla yra visada orientuota į kompetencijos igijimą ir jos tobulinimą. Tai meistriškumo siekimo procesas. Šave

⁴⁵ Krogh G. Roos. J. Managing Knowledge. – University Press, 1996.

valdydamas, pedagogas kartu save analizuoja, kuria, realizuoja. Kompetencija suprantama kaip, būtinų žinių turėjimas, sugebėjimas atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje. Kompetentingas pedagogas tai turėtų atlikti gerai ir efektyviai. Tai apibrėžia kaip gebėjimą taikyti žinias, įgūdžius, supratimą, atliekant darbą pagal darbdavių reikalaujamus standartus.

Pedagogo kompetenciją taip pat gali lemti jo vertybių sistema, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos objektais, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.

Šiandien mokytojai nebeužtenka būti geru tik savo srities specialistu, supratimo ir tiesos šaltiniu. XXI a. Mokytojas turi gerai orientuotis nuolat besikeičiančioje visuomenėje, suprasti politinius, ekonominius bei socialinius pokyčius, mokėti juos įvardyti ir komentuoti mokiniams bei jų tėvams⁴⁶. Šiandieninis mokytojas turi gerai suvokti valstybės švietimo politiką, matyti europinį bei pasaulinį jos kontekstą. Apie tai kalba „Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija“⁴⁷.

LR Švietimo ir mokslo ministerija 2007 m. sausio 15 d. patvirtino „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašą“, kuris reglamentuoja mokytojo profesinės veiklos pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, atitinkamas specialiojo ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo vaikų švietimo programas kompetencijų grupes, kompetencijas, gebėjimus. Aprašo paskirtis – nustatyti vienodus mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus, reikalingus profesinėje veikloje. Aprašas skiria šias mokytojų kompetencijas:⁴⁸

- **Bendrakultūrinės kompetencijos**- žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje (-se) kultūroje (-se);
- **Profesinės kompetencijos**- mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nespecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentrus/ sritis.
- **Bendrosios kompetencijos**- žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.
- **Specialiosios kompetencijos**- mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkcentre/srityje.

Viena iš svarbiausių mokytojo profesinių kompetencijų, vis dažniau akcentuojama žinių

⁴⁶ R. Bruzgelevičienė. Nacionalinės švietimo plėtotos raportas, 2001

⁴⁷ Švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas „Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos“, Nr. ISAK - 433/A1-83.

visuomenėje yra profesinio tobulėjimo kompetencija. Mokytojui svarbu yra objektyviai vertinti savo galias profesinėje veikloje išlaikant savigarbą ir pasitikint savimi. Mokytojas projektuoja savo karjerą: planuoja, sistemingai tobulina savo profesinę veiklą. Besikeičiant pasauliui mokytojas privalo nuolat tikslingai atnaujinti žinias ir lavinti įgūdžius, susijusius su bendra mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaita.

Mokytojas-ne tik žinių perteikėjas ir mokinių vertintojas. Jo veikla plačiašakė. Kaip teigia Barnett⁴⁹, Delores⁵⁰, Tumėnienė ir Janiūnaitė⁵¹, pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekstas sukuria iš esmės naują pedagogo veiklos erdvę, kurioje pastarasis turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų. Keičiasi mokytojo tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos. Nebepakanka būti geru dalyko mokytoju, reikia daugiadiscipliniškumo požiūrio, plačios pedagogo erudicijos įvairiose srityse. Mokytojas turi būti ne tik informacijos pardavėjas, organizatorius, auklėtojas, bet ir ugdymosi/mokymosi procesų skatintojas, visos bendruomenės vadovas. Tai akcentuojama ir pasaulinėse bei europinės švietimo dimensijoje, ypač nuostatose teikti prioritetą **mokymuisi visą gyvenimą**.

Anot Hargreaves⁵², Fulan⁵³, Stoll, Fink⁵⁴, yra akcentuojamas pozityvus mokytojo požiūris bei nuostata kaitos atžvilgiu. Mokytojas, prieš pradėdamas ką nors gerinti nuolat besikeičiančiame pasaulyje, turi pažinti ir gebėti valdyti nuolat kintančias jėgas. Mokytojams dabar reikia orientuotis į Europos Sąjungos keliamus uždavinius:

- Mobilumo plėtotė;
- Įvairios kilmės vaikų mokymas vienoje klasėje;
- Mokykla yra atvira;
- Jaunų žmonių garbingumo, sąžiningumo ugdymas;
- Europinių dimensijų siekimas įvairiuose dalykuose. Tai ypač svarbu mokant užsienio kalbų; istorijos, geografijos, socialinių ir ekonomikos mokslų, filosofijos;

Šiuolaikines kompetencijas mokytojui nusako Europos Sąjungos iškelti uždaviniai :⁵⁵

- **Dalyko išmanymas**-studijų įgytos žinios turi nuolatos atsinaujinti;

⁴⁸Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas” Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo”, Nr. ISAK-54

⁴⁹ Barnett. R. The Limits of Competence. SRHE and Open University Press, 1994

⁵⁰ Delores. J. Mokymosi – paslėptas lobis// Mokykla, Nr. 4, 2006

⁵¹Tumėnienė V., Janiūnaitė. B. Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai// Socialiniai mokslai. 1 (33), 2002

⁵² Hargreaves . A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. -Vilnius: Tyto Alba, 1999

⁵³ Fulan. M. Pokyčių jėgos. -Vilnius: Tyto Alba, 1998

⁵⁴ Stoll L., Fink. D. Keičiame mokyklą. -Vilnius: Margi raštai, 1998

⁵⁵ Pagrindinės švietimo politikos kryptys. p. 69

- **Pedagogikos išmanymas**-ruošiant mokinius mokytis visą gyvenimą, svarbus ne informacijos įsiminimas, o aukšto lygio gebėjimų ugdymas: motyvacija mokytis, kūrybingumas ir bendradarbiavimo dvasia;
- **Technologijų supratimas**;
- **Organizacinės kompetencijos ir bendradarbiavimas**;
- **Lankstumas**-noras nuolatos keistis;
- **Mobilumas**- kitokia patirtis: užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas ir t.t.;
- **Atvirumas**

Šiuolaikiniam mokytojui svarbu yra suvokti, kad, keičiantis ekonominei ir socialinei situacijai, keičiasi ir mokytojo vaidmenys. Apie tai savo darbuose kalba. Barkauskaitė⁵⁶, Želvys⁵⁷, Gedvilienė⁵⁸, Linkaitytė, Teresevičienė⁵⁹.

Egzistuoja tradiciniai mokytojo vaidmenys:

1. dalyko mokytojas (informacijos perteikėjas, mokymo proceso vadovas, ugdymo proceso organizatorius);
2. auklėtojas (bendradarbiaujantis vyresnysis draugas, klasės lyderis). Nagrinėjant L. Stoll, D. Fink⁶⁰, M. Fulan, K. Sirotnik⁶¹, taip pat V. Tumėnienės, darbus, išryškėja nauji šiuolaikinio pedagogo vaidmenys:
 - novatorius,
 - konsultantas,
 - mokymo procesų vadovas,
 - skatintojas,
 - tyrėjas,
 - katalizatorius,
 - pokyčių tarpininkas,
 - socialinis pedagogas,
 - bendradarbiaujantis kolega.⁶²

Iš visų vardintų aukščiau kompetencijų išsiskiria **mokymosi kaip mokytis kompetencija**-

⁵⁶ Barkauskaitė M.. Mokytojų vaidmenų ypatumai skirtingose ugdymo kryptyse// Pedagogika, 35. 1998

⁵⁷ Želvys. R. Lietuvos švietimo vadovų požiūris į vykstančią švietimo reformą// Pedagogika, 37. 1998

Želvys. R. Švietimo vadyba ir kaita. -Vilnius: Garnelis, 1999

Želvys. R. Švietimo vadybos pagrindai. -Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001

⁵⁸ Teresevičienė M., Gedvilienė G.. Mokymasis bendradarbiaujant. -Vilnius: Garnelis, 1999

⁵⁹ Linkaitytė G., Teresevičienė M. Mokytojų požiūris į pamatines švietimo reformos nuostatas// Pedagogika, 44, 2000

⁶⁰ Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. -Vilnius: Margi raštai, 1998

⁶¹ Sirotnik K. Society, Schooling, Teaching and Preparing to teach, 1990

⁶² Tumėnienė V. Pedagogo inovacinės veiklos ypatumai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, edukologija. -Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002

žinios, gebėjimai, vertybės ir kitos asmeninės savybės, lemiančios nuolatinį kintančiam mokymuisi reikalingą žinių ir gebėjimų įvaldymą. Ši kompetencija susijusi su bendriausiomis tobulėjimo nuostatomis, žiniomis, gebėjimais. Mokymosi kaip mokytis kompetencija glaudžiai sietina su mokymosi visą gyvenimą vertės supratimu. Kaip teigia „Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“, ⁶³ būtina suvokti mokymosi visą gyvenimą vertę: „vertingiausia – žmogaus gebėjimas nuolat besimokančioje aplinkoje naudoti žinias veiksmingai ir ypatingai. [...] Nuolatinis švietimas ir mokymasis yra geriausias būdas priimti permainų iššūkius“.

Naujos mokytojų kompetencijos, nauji vaidmenys bei besiplečianti profesinių žinių bazė iš visų lygių švietimo darbuotojų reikalauja naujų tipų patirties. Kaip ir kitų profesinių sričių praktikai, švietimo darbuotojai be šių nuolat gausėjančių žinių negali išsiversti, jie turi būti išmokyti pasinaudoti jomis tam, kad galėtų nuolat tobulinti savo supratimą, bei amato įgūdžius.

Nežiūrint į tai, kaip sutvarkytos ar pertvarkytos mokyklos, kokia jų struktūra ar kaip ji keičiama, mokytojų profesinių įgūdžių atnaujinimą turėtume laikyti esminiu jų darbo pagerinimo veiksmu. Mokytojų kompetencijos tobulinimas reiškia profesines žinias pagausinti, švietimo sistemos darbuotojų įgūdžius patobulinti bei jų nuostatas pakoreguoti, kad jie galėtų moksleivių mokymąsi pagerinti.

Nuolatinis pedagogų mokymasis gali būti laikomas mokyklos raidos ir pažangumo sąlyga. Nėra jokios mokyklos raidos be nuolatinės mokytojo raidos, ir priešingai, D.Hargraves suminėjo pagrindines tendencijas, atspindinčias naują darbo kultūrą: nuo kvalifikacijos kėlimo - prie nuolatinio mokymosi, nuo individualizmo – prie bendradarbiavimo, nuo priežiūros – prie pritarimo, nuo ryšių – prie partnerystės, nuo autoriteto – prie sutarties, nuo išgyvenimo – prie įsitvirtinimo⁶⁴.

⁶³ http://www.pmmc.lt/PMIT/doc/LLL_memorandum.pdf; prisijungimo laikas: 2007-04-23

⁶⁴ Hargreaves A. 1999 Keičiasi mokykla, keičiasi laikas.-Vilnius: Tyto alba.

5. NAUJŲ MOKYTOJŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO GALIMYBĖS IR AKTUALUMAS

Švietimo kokybė labai daug priklauso nuo mokytojų pasirengimo dirbti naujomis sąlygomis. Lietuvos švietimo sistemą vertinusi **OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development) ekspertų nuomone, **”nepakankamai reformuojama pedagogų rengimo sistema yra viena iš rimčiausių švietimo reformos spragų. Šiai sričiai turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys“**⁶⁵.

Mokytojų rengimo sistema iki šiol neatitinka per pastarąjį dešimtmetį mokyklose įvykusių pokyčių, nėra pasirengusi mokytojo profesiją modernizuoti, ruošti mokytoją darbui žinių visuomenėje.

Atvirame šiandienos pasaulyje mokytojas turi išlikti ir ugdytojas, gyvenimo tiesių liudytojas, perduodantis tradiciją (bendruomenės gyvenimo pagrindus sudarančias vertybes, jos patirtį) bei mokantis ją kūrybingai plėtoti⁶⁶.

Mokytojų kompetencijų tobulinimas turi jungti keletą svarbių aspektų. Pirmasis jų akcentuoja *moksleivio poreikius*. Dėmesys mokiniams skatina mokytojus išsipareigoti imtis didesnių permainų, lemiančių jų pačių ir mokinių dalyvavimą mokyklos gyvenime-*profesinės ir institucinės raidos sintezė*⁶⁷. Mokytojai ir organizacijos tobulėti turi kartu.

Mokytojams yra svarbu sudaryti galimybes viešai pasišnekėti apie savo darbą, dalyvauti priimant sprendimus su mokymu susijusiais klausimais. Reikėtų šalinti barjerus tarp mokytojų ir mokyklos vadovų, kad jie galėtų dirbti sykiu kaip partneriai, siekdami gerų permainų. Siekiant pagerinti mokyklų darbą, reikia skatinti mokytojų tobulėjimo raidą; kad pagerėtų mokytojų darbas, jų profesinę raidą būtina sieti su institucine raida.

Mokytojų kompetencijų tobulinimas-*neatsiejama mokytojų darbo dalis*. Kompetencijų tobulinimas yra natūralus ir nuolat pasikartojantis procesas, integruotas į visas mokymosi aplinkas ir suvokiamas kaip nuolatinis darbas, kuriame dalyvauti turėtų visi organizacijos nariai. Mokytojų tobulinimas turi būti nuolatinė veikla, integruota į kiekvieno švietimo darbuotojo profesinę veiklą ir jo karjerą.

Galiausiai, kompetencijų tobulinimas, turėtų būti *tikslingas, nenutrūkstamas ir sistemingas* procesas. Kompetencijos tobulinimas nėra atsitiktinių nesusietų renginių grupė, neturinti aiškios krypties ar ketinimų. Tai tikslingas procesas, kurį valdo aiški turimų tikslų ir suplanuotų uždavinių vizija. Kompetencijos tobulinimą mokytojai turi suprasti kaip nenutrūkstamą, nuo

⁶⁵ Reviews of National Policies for Education. Lithuania. OECD, 2002

⁶⁶ Švietimo gairės. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 metai. PROJEKTAS.

⁶⁷ Hargreaves A. Keičiasi mokykla, keičiasi laikas.-Vilnius: Tyto alba, 1999

darbo neatsiejamą procesą, įvairiausių galimybių pasiūlyta diena. Mokymosi galimybės ir situacijos patiriamos kaskart vedant pamoką, vertinant žinias, svarstant ugdymo programą, skaitant profesinį žurnalą, stebint veiklą klasėje, bendraujant su kitais mokytojais ir t.t. Svarbu visų šių mokymosi galimybių nepraleisti ir jomis pasinaudoti. Ir pagaliau tikras kompetencijų tobulinimas yra sistemingas procesas, kuriame permainas numatoma vykdyti ilgesnį laikotarpį, atsižvelgiant į visus organizacijos lygmenis.

Mokytojas - besimokančios visuomenės pilietis, todėl jo asmeninės savybės - atvirumas naujovėms, kūrybiškumas, bendradarbiavimo įgūdžiai ir pasiryžimas nuolat atnaujinti savo žinias - yra ir profesinės sėkmės prielaida. Neatsitiktinai Davidas Hopkinsas teigė, kad kvalifikacijos tobulinimas, naujų kompetencijų įsigijimas padeda kiekvienam mokytojui tobulintis ir tobulinti mokyklą⁶⁸.

Kaita vyksta tuomet, kai jos nori visi kaitos dalyviai. Ji sąlygoja perėjimą iš vienos būsenos į kitą. Kaita švietime, kaip ir visose gyvenimo ir visuomenės vystymosi srityse, vyksta nuolat. Tai pastovus ir progresyvus reiškinys. Jeigu mokyklos vadovybė, siekdama įdiegti mokytojams mintį apie naujų kompetencijų įsigijimą, įbruka jiems tik formalius direktyvinius dokumentus, nededa pastangų norint, kad mokytojai juos vykdytų, galima tikėtis tik kai kurių struktūrinių, paviršutinių pokyčių, bet ne esminių.

Esminiai pokyčiai tikėtini, kai kiekvienas mokytojas supras kaitos esmę ir prasmę ir kai visa tai virs jo įsitikiniu.

Todėl per 2003-2008 metus, siekiant nuolatinio darbo atsinaujinimo ir darbo kokybės, pertvarkoma mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi sistema. Šios sistemos paskirtis – padėti kiekvienam mokytojui nuolat atnaujinti savo gebėjimus, įgūdžius ir žinias, kad jis įstengtų sėkmingai dirbti individualiai bei komandoje žinių visuomenės sąlygomis, kad jis galėtų padėti mokiniams siekti kuo geresnio išsilavinimo. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema nėra savitikslių. Ji tiesiogiai nukreipiama į pagrindinį siekį – geresnę mokinių ugdymo kokybę.

Be mokyklos vadovo skatinamos įtakos, pertvarkytos mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi sistemos, svarbus veiksnys tobulinimosi kryptyje turi ir finansavimas, skirtas mokytojams įgyti naujų kompetencijų.

Per 2002-2003 metus buvo sukurta skaidri mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi finansavimo sistema. Kvalifikacijos tobulinimo programos imamos nuosekliai finansuoti iš trijų pagrindinių šaltinių: valstybės, savivaldybių ir mokyklos biudžeto. Tokios programos iš dalies gali būti finansuojamos ir pačių mokytojų.

Švietimo ir mokslo ministerija inicijuoja ir finansuoja programas, skirtas valstybinės švietimo politikos įgyvendinimui. Savivaldybės inicijuoja ir finansuoja regionui aktualias

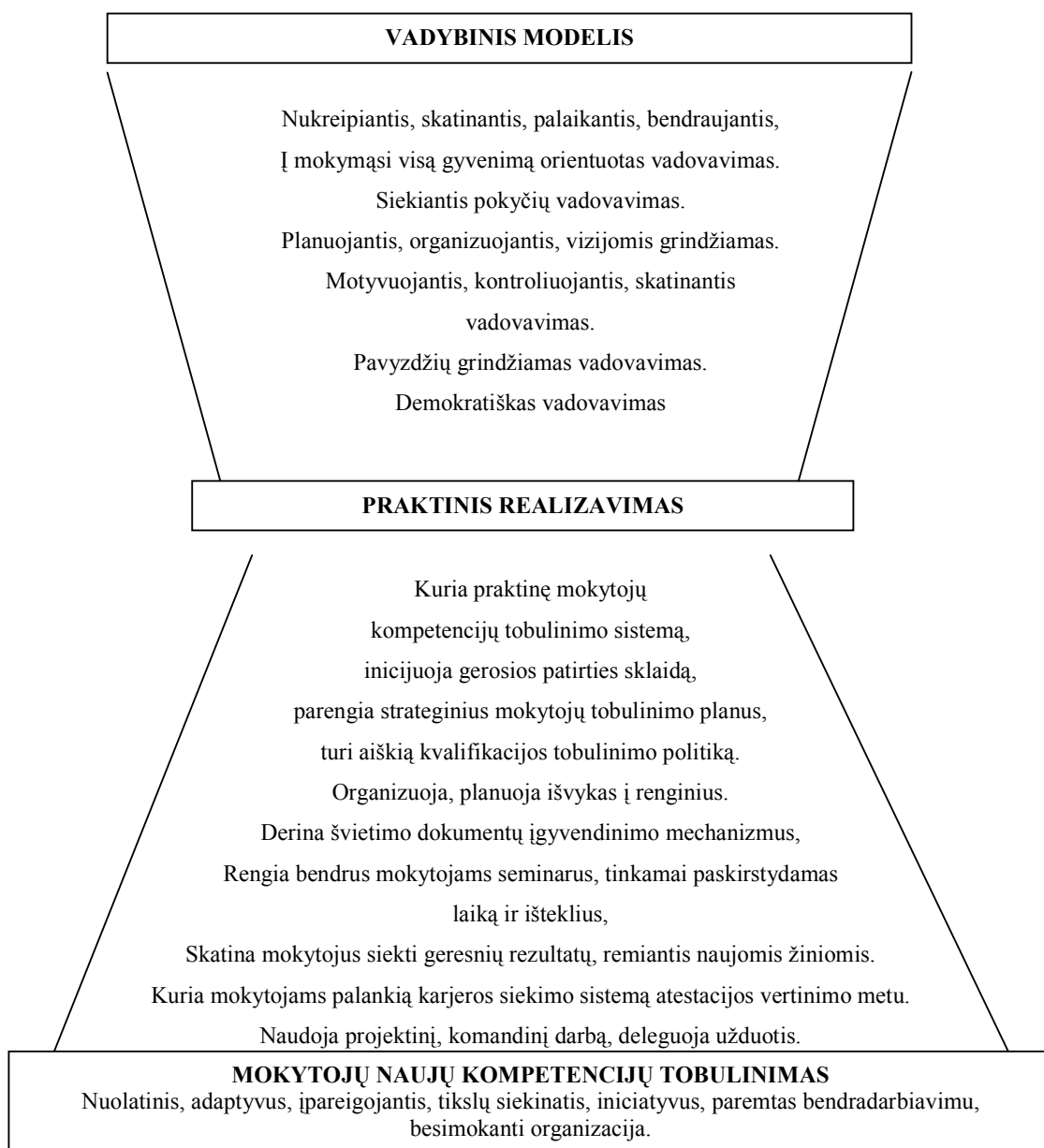
⁶⁸ Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas.-Vilnius: Tyto alba,1998. P. 233

mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programas. Mokyklos inicijuoja ir finansuoja konkrečius jų atsinaujinimo poreikius atitinkančias kvalifikacijos tobulinimo programas. Lėšos mokytojų tobulinimui mokyklas pasiekia kartu su mokinių „krepšeliais“. Mokyklos taryba sprendžia, kaip efektyviai panaudoti šias lėšas. Jos gali būti naudojamos tiek formaliam, tiek neformaliai kvalifikacijos tobulinimui, tiek naujų kvalifikacijų įgijimui. Pagrindiniu kvalifikacijos tobulinimo užsakovu tampa mokykla. Kvalifikacijos tobulinimo turinys ir formos imamos orientuoti ne tik į bendruosius švietimo plėtotos tikslus ir uždavinius, bet ir į konkrečių mokyklų kaitos kryptis.

Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema apima ne tik turimų kvalifikacijų atnaujinimą, bet ir naujų įgijimą.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę galime teigti, kad:

- vadovavimas–sudėtingas reiškiny, kuris yra susijęs su tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu. Vadovas savo tikslingu vadovavimu gali gali įtakoti personalo tobulinimo poreikių tenkinimą;
- mokyklos vadovas yra pagrindinis žmogus, kuris atsakingas už mokytojų tobulinimo proceso tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Apibendrinus literatūros šaltinių analizę yra sudarytas mokyklos vadovo vadovavimo, kuriant palankią mokytojų kompetencijų ugdymui aplinką, gairės (žr. 9 pav.)
- vadovavimo teorijos siekia išsiaiškinti koks vadovavimo stilius gali lemti mokytojų palankią tobulinimosi aplinką, atskleidžia vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose, nukreipia vadovus vadovautis savo darbe demokratiniais stiliumi, kuris, remiasi mokytojų poreikių supratimu, interesų pažinimu, vertybių ir siekių atskleidimu, skatina kiekvieną mokytoją individualiai, atsinaujinti;
- mokyklos vadovo vadybinės kompetencijos lemia kaitos poslinkius mokykloje;
- personalo tobulinimosi koncepcija visada susijusi su tam tikru atsakomybės jausmu arba prioritetais, kurie pripažįstami darbe;
- mokytojų tobulinimas– mokyklos bendros strategijos dalis. Didele dalimi jis priklauso nuo įstaigos vadovo ir nuo mokytojų kolektyvo, kurį jungia bendri tikslai;
- Kintant ekonominėms, socialinėms ir politinėms sąlygoms mokytojams atsiranda poreikis nuolat tikslingai atnaujinti žinias, lavinti įgūdžius, įgyti naujų kompetencijų, susijusių su bendra mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaita.



9 pav. Mokyklos vadovo vadovavimo, kuriant palankią mokytojų kompetencijų ugdymui aplinką, gairės

II. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Tikslas ir uždaviniai

Dinamiškai besivystančiame nūdienos pasaulyje švietimo sektoriuje besidarbuojantys specialistai ypač aštriai susiduria su poreikiu nuolat kelti savo kvalifikaciją, tobulinti kompetencijas, keistis informacija, mokytis dirbti su naujausiomis informacinėmis technologijomis, tobulėti ne tik savo pasirinktos specialybės rėmuose, bet ir daugelyje kitų dalykų – vadybos, psichologijos, teisės, kompiuterijos, etikos. Ugdymo įstaigų vadovams tenka atsakingas vaidmuo – organizuoti, planuoti specialistų kompetencijų ugdymą ir profesinį tobulėjimą.

Siekiant atskleisti mokyklos vadovų vadovavimo reikšmę naujų pedagogų kompetencijų įsigijimo ir tobulinimosi procese ir buvo atliktas šis darbas.

Darbo tikslas – anketinės apklausos ir interviu pagalba nustatyti mokytojų ir vadovų nuomones apie vadovavimą kaip prielaidą naujų pedagogų kompetencijų įgijimo ir tobulinimosi procese, bei suformuoti argumentuotus siūlymus šiam procesui tobulinti.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti mokytojų poreikį tobulinti kompetencijas, nagrinėjant anketinės apklausos metodu apklaustų mokytojų atsakymus.
2. Įvertinti mokyklos vadovų sukuriamus veiksnius mokytojų kompetencijoms ugdyti.
3. Ištirti mokymo įstaigų vadovų požiūrį į kompetencijų įgijimą ir tobulinimą.
4. Pateikti išvadas.
5. Parengti argumentuotus siūlymus naujų pedagogų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procesui gerinti.

2. 2. Kiekybinio tyrimo metodika

Darbe naudojami metodai:

1. **Anketos metodas**, atliekamas siekiant atskleisti mokyklos vadovų vadovavimo reikšmės ypatumus švietimo subjektų interesų raiškos aspektu. Apklausos dalyviai – mokytojai. Anketą sudaro 19 klausimai: 18 uždaro tipo ir 1 atviro tipo klausimas (žr. Priedas Nr. 1). Dalis klausimų suformuluoti kaip teiginiai. Daugumą klausimų respondentai turėjo įvertinti nominalėje skalėje.
2. **Interviu metodas** taikomas mokyklos vadovų nuomonių apie mokytojų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procesą identifikavimui. Buvo pateikta 14 klausimų, kurių pagalba buvo siekiama išsiaiškinti vadovo vadovavimo reikšmę mokytojų naujų kompetencijų

įgijimo ir tobulinimo procese (žr. Priedas Nr. 2). Su kiekvienu tiriamuoju buvo iš anksto susitarta dėl tikslios vietos bei laiko. Interviu su mokyklos vadovais buvo atliekamas jų darbo vietose.

3. **Statistinė duomenų analizė**, atliekama taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę raišką, atliekant lyginamąją, koreliacinę analizes. Duomenys apdorojami naudojant **SPSS 13** (Statistical Package for Social Sciences) programinį paketą.

Atliekant tyrimą, informacijos duomenų kaupimui buvo pasirinktas anketavimo (mokytojams) ir interviu (vadovams) metodas. Pradžioje buvo suformuoti anketos klausimai.

Pirmuoju anketos klausimu nustatoma, kokios pedagoginės veiklos yra svarbiausios ugdymo procese.

Antras klausimas siejasi su mokytojų domėjimusi, kaip nuosekliai planuoti ir tobulinti profesines kompetencijas. Pateikiami 3 galimi atsakymo variantai.

Trečiu klausimu mokytojai skatinami įvertinti savo profesines žinias, pasirengimą ir kompetenciją dirbti pedagogu darbo mokykloje pradžioje. Respondentai gali rinktis iš trijų galimų variantų.

Ketvirtas klausimas leidžia nustatyti, ar mokyklos vadovas suteikia galimybę tobulinti profesines kompetencijas.

Penktame klausime pateikiamos 6 kompetencijų įgijimo formos, su prašymu nurodyti, kokios iš jų labiausiai vertinamos vadovo.

Šeštame klausime nustatoma, kaip dažnai kompetencijų įgijimo formas mokyklos vadovas taiko mokytojo darbo vietoje.

Septintu klausimu mokytojai skatinami išsakyti savo nuomonę apie kitus galimus pedagogų kompetencijos tobulinimo variantus.

Aštuntas klausimas leidžia nustatyti, kas, mokytojų manymu, turėtų rūpintis dėl mokytojų dalyvavimo tobulinimosi renginiuose.

Devintas klausimas atskleidžia informacijos apie mokytojų naujų kompetencijų ugdymui skirtus renginius šaltinius.

Dešimtu klausimu siekiama sužinoti, kokių dar tobulinimo kursų pageidauja mokytojai.

Vienioliktas klausimas leidžia pažvelgti į motyvacinius veiksmus, skatinančius mokytojus tobulintis.

Dvyliktas klausimas tiesiogiai susijęs su vadovo dalyvavimu mokytojų kompetencijų ugdyme.

Mokytojai taip pat buvo prašomi nurodyti, ko trūksta mokyklos vadovo veikloje, kad mokytojams būtų suteiktos didesnės galimybės įgyti ir tobulinti profesines kompetencijas.

Demografinių klausimų grupė sudaryta iš 5 klausimų – lytis, amžius, darbo mokykloje stažas, išsilavinimas ir pedagoginė kvalifikacija.

Visos anketos anonimiškos, tuo siekiame gauti kuo atviresnę ir teisingesnę informaciją. Duomenų konfidencialumas garantuojamas – mokytojų kambariuose buvo pastatytos po 2 dėžutes, vienoje iš kurių buvo padėti neužpildytų anketų blankai, o kitoje - jau užpildytos anketos.

Interviu klausimai skirti mokyklos vadovams.

Tyrimo metu ieškoma statistiškai patikimų ryšių (* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$) tarp vadovavimo ir dalyvavimo kompetencijų tobulinimo procese bei vadovų pagalbos mokytojams.

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas:

1. **N (1) – atsakiusių skaičius.** Nors duomenų matrica apima 159 tiriamųjų atsakymų, atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau respondentų. Dydis N parodo tiriamųjų, kurie atsakė į konkretų klausimą, skaičių, nuo kurio buvo skaičiuojami įvairūs statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan.
2. **p – statistinės paklaidos tikimybė.** Statistinės paklaidos tikimybės **p** kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi standartiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos $p \leq 0,05$, šioje tyrimo ataskaitoje buvo traktuojami kaip nepagrįsti. Tai reiškia, kad šiame tyrime užsibrėžta ne didesnė nei 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida.
3. **r – koreliacija arba tikimybinis ryšys.** Ryšys tarp dviejų kintamųjų, o tarpusavyje susijusiems pasirinkimams – pasikartojančių dydžių ryšys. Koreliacija arba koreliacijos koeficientas – tai statistinis tikimybinio ryšio tarp dviejų kintamųjų, matuojamų kiekybinėje skalėje, rodiklis.
 - a) Teigiama koreliacija, kai $0 < r < 1$. Teigiama koreliacija rodo, kad kai vieno kintamojo reikšmė didėja, kito kintamojo reikšmė turi didėjimo tendenciją;
 - b) Koreliacijos nebuvimas, kai $r = 0$, tai rodo, kad tarp dviejų kintamųjų nėra jokio ryšio.
 - c) Neigiama koreliacija, kai $-1 < r < 0$. Neigiama koreliacija rodo, kad kai vieno kintamojo reikšmė didėja, kito kintamojo reikšmė turi mažėjimo tendenciją.

Empirinio tyrimo etapai. Siekiant nustatyti Lietuvos mokyklų vadovų vadovavimo įtaką mokytojų kompetencijų ugdymui ir tobulinimui, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris buvo vykdytas trimis etapais:

1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.

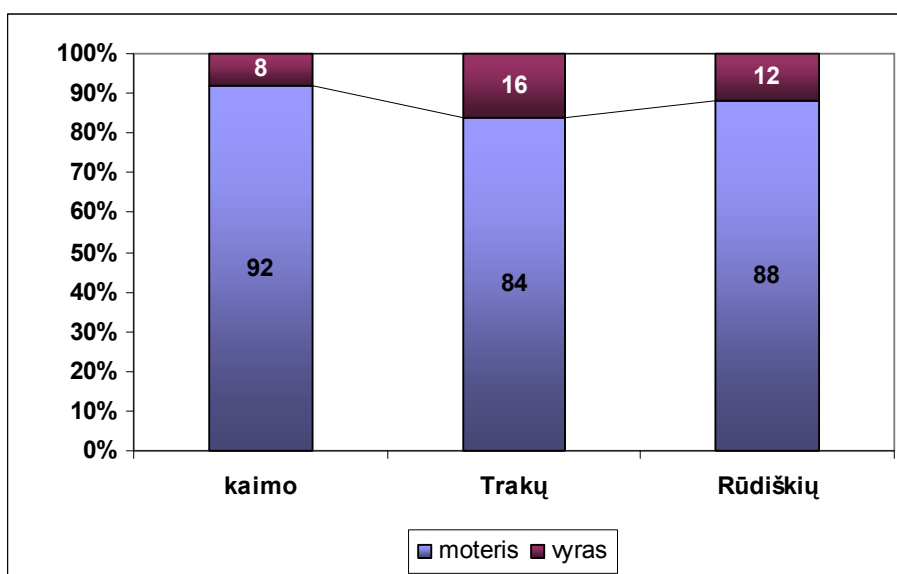
2. Tyrimo procedūrų atlikimas - tyrimo imties sudarymas, anketų spausdinimas, tyrimo atlikimas - anketų pateikimas ir jų surinkimas, anketų suvedimas, tyrimo duomenų bazės formavimas.
3. Atlikta statistinė apklausos duomenų analizė, parengta tyrimo analizė.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 159 mokytojai, dirbantys Trakų, Rūdiškių ir kaimo mokyklose. Didžiausia respondentų grupė dirba kaimo mokyklose (55 proc. apklaustųjų), mažesnė dalis Rūdiškių mokyklose (30 proc.) ir mažiausia respondentų dalis Trakų mokyklose (15 proc.).

2. 3. Tiriamieji

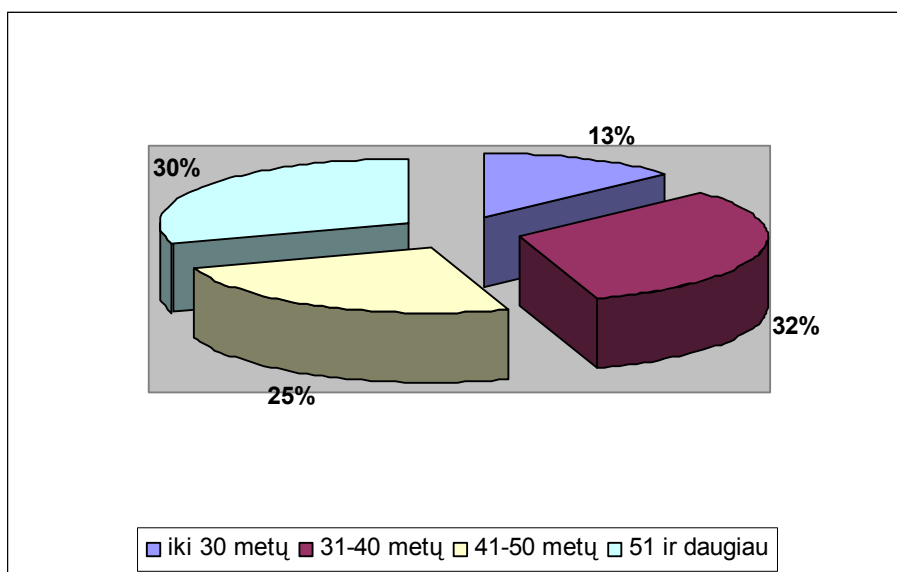
Apklausoje, atliktoje 2007 m. rugsėjo - spalio mėn. Trakų, Rūdiškių ir kaimo mokyklose, dalyvavo 159 respondentai.

10 pav. pateikiamas respondentų pasiskirstymas lyties požymiu. Daugiausia moterų dirba kaimo mokyklose – 92 proc. Rūdiškių mokyklose – 88 proc., Trakų mokyklose – 84 proc. Daugiausia vyrų, dalyvavusių apklausoje, dirba Trakų mokyklose – 16 proc.



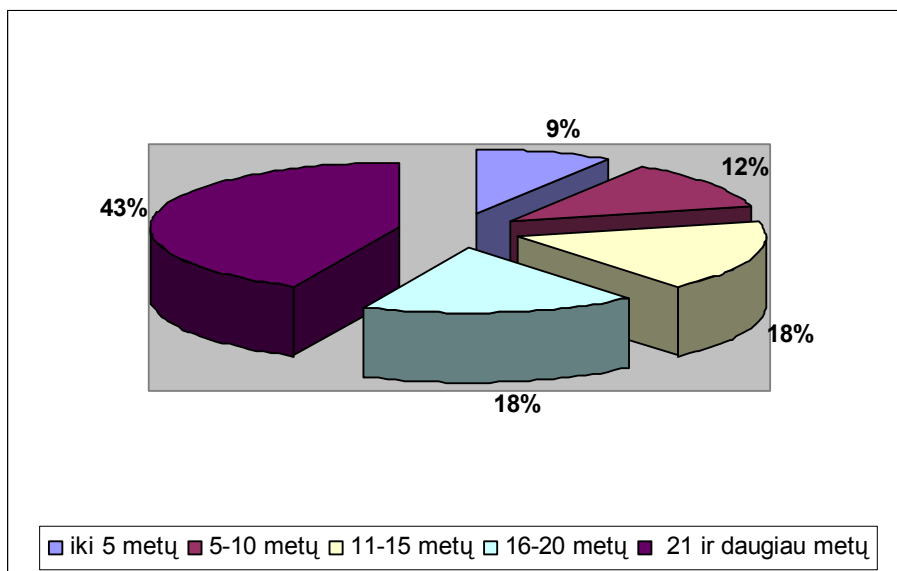
10 pav. Mokytojų pasiskirstymas lyties požymiu, skirstinys (%)

11 pav. pateikiama informacija apie tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių. 32 proc. respondentų amžius yra nuo 31 iki 40 metų, 30 proc. virš 51 metų, 25 proc. tiriamųjų amžius nuo 41 iki 50 metų. Mažiausia amžiaus grupė apklaustieji iki 30 metų, ji sudaro 13 proc. nuo visų tiriamųjų.



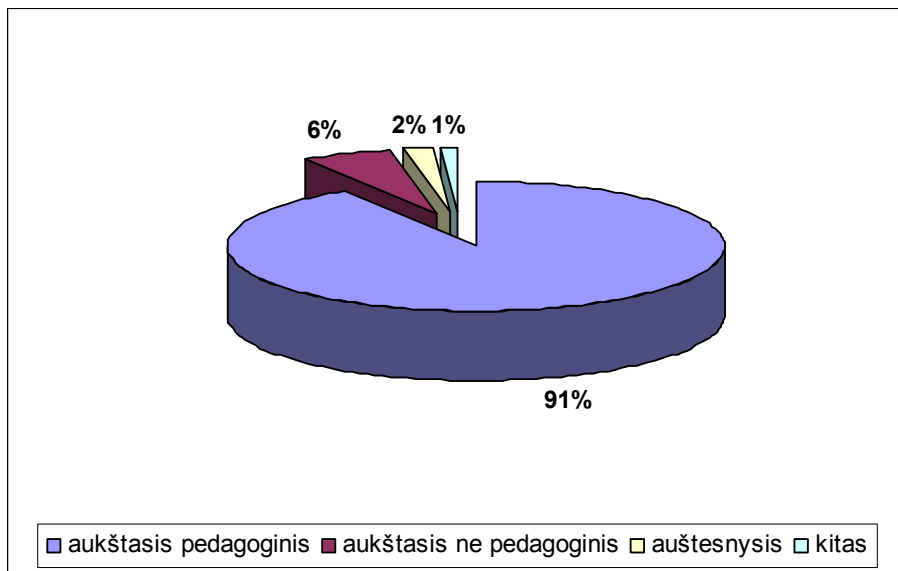
11 pav. Mokytojų amžiaus grupės, skirstinys (%)

Tiriamųjų pasiskirstymą pagal darbo stažą galima matyti 12 pav. Didžiausią grupę (43 proc.) sudaro mokytojai, kurių darbo stažas didesnis nei 21 metai. Po 18 proc. yra respondentų, kurie mokykloje dirba nuo 11 iki 15 ir nuo 16 iki 20 metų. 5- 10 metų darbo stažą turi 12 proc. apklaustųjų. Iki 5 metų dirbantieji sudaro 9 proc.



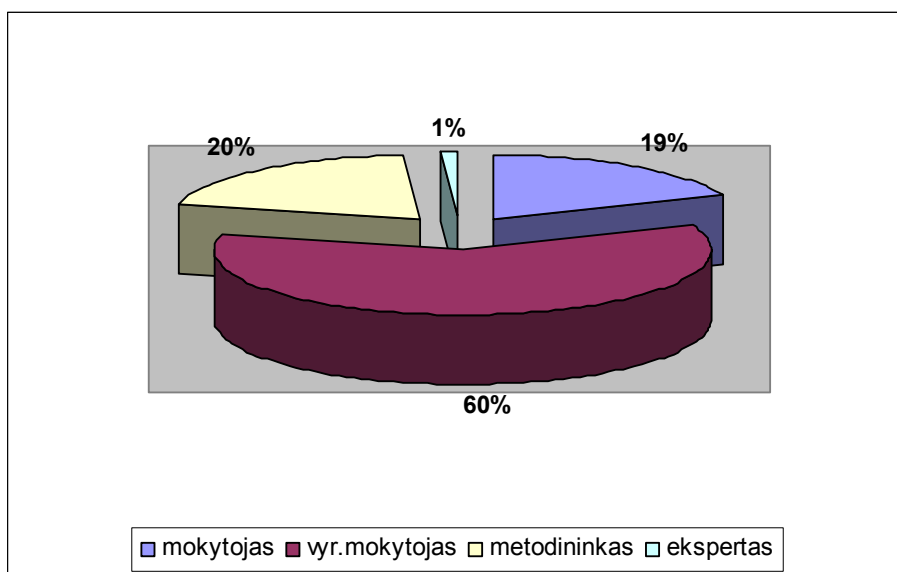
12 pav. Respondentų darbo stažas, skirstinys (%)

Nagrinėjant informaciją apie respondentų išsilavinimą (žr. 13 pav.), matyti, kad absoliuti dauguma pedagogų, dalyvavusių apklausoje (91 proc.) turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. 6 proc. respondentų nurodė, kad jų išsilavinimas yra aukštasis nepedagoginis. 2 proc. nurodė, kad jų išsilavinimas yra aukštesnysis, 1 proc. pasirinko atsakymo variantą „kitas“, nenurodant konkrečiai savo išsilavinimo.



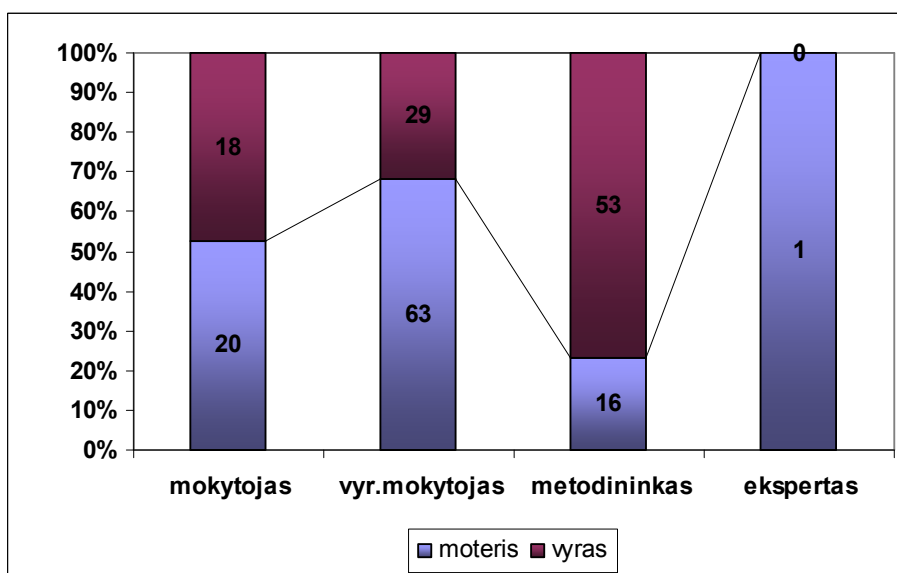
13 pav. Tiriamųjų išsilavinimas, skirstinys (%)

Kaip matyti 14 pav., 60 proc. mokytojų, atsakiusių į apklausos klausimus, turi vyr. mokytojo kvalifikaciją. Respondentų, turinčių mokytojų ir metodininkų kvalifikaciją yra maždaug vienodas skaičius, atitinkamai 19 ir 20 proc. Turinčių eksperto kvalifikaciją – tik 1 proc.



14 pav. Kvalifikacija, skirstinys (%)

Nagrinėjant apklausos metu gautą informaciją, buvo palyginti duomenys apie kvalifikacijos lygį priklausomai nuo lyties (žr. 15 pav.), kurie rodo, kad daugiausia vyrų (53 proc.) turi metodininko, o daugiausia moterų (63 proc.) turi vyr. mokytojų kvalifikaciją. Mokytojo kvalifikaciją turi maždaug tolygus respondentų skaičius 18 proc. vyrų ir 20 proc. moterų.

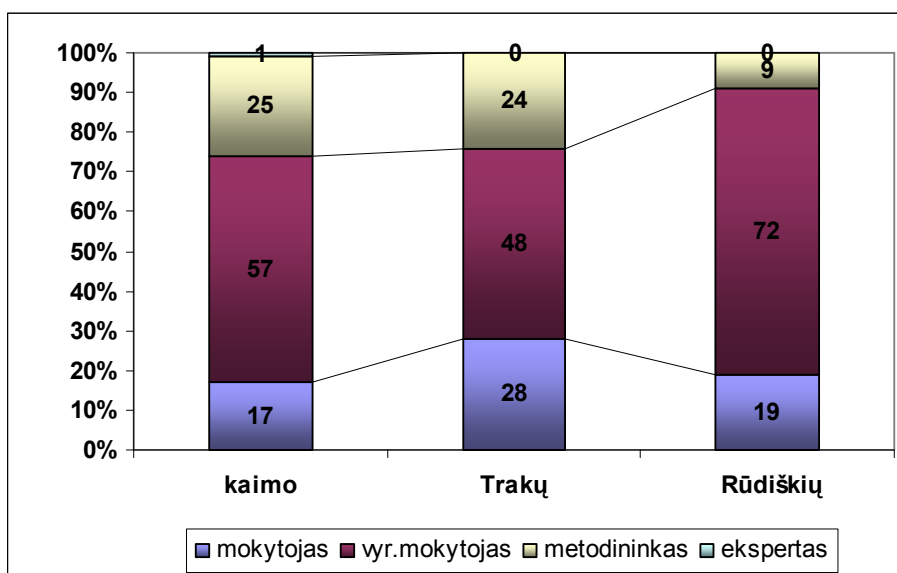


15 pav. Kvalifikacija lyties požymiu, skirstinys (%)

Kvalifikacijos palyginimas priklausomai nuo apklausos vietos parodė (žr. 16 pav.), kad tarp Rūdiškių mokyklose dirbančių pedagogų, dalyvavusių apklausoje, dominuoja vyr. mokytojai

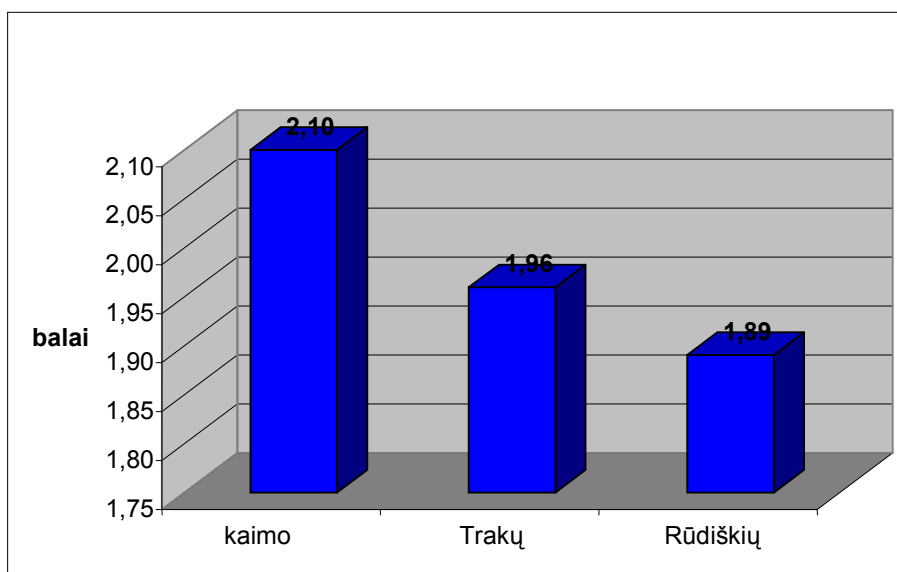
(72 proc.), kaimo mokyklų tiriamųjų skaičius šioje kvalifikacijoje yra 57 proc., o Trakų mokyklose – 48 proc. Metodininkų skaičius kaimo mokyklose yra 25, o Trakų – 24 proc. Rūdiškių – tik 9 proc. Mokytojų daugiausia yra Trakų - 28 proc., Rūdiškių 19 proc., o kaimo mokyklose – 17 proc. Ekspertai, dalyvavę apklausoje, taip pat dirba kaimo mokyklose.

Pirmiausia ta rodo, kad jaunų pedagogų skaičius Trakų mokyklose yra kiek didesnis negu Rūdiškių ir kaimo mokymo įstaigose. Antras dalykas, kaimo mokytojai labiau siekia kvalifikacijos kėlimo, gali būti dėl tos priežasties, kad nedidelėse gyvenvietėse vaikų nuolat mažėja, mažinami mokytojų etatai, ir mokytojai visomis išgalėmis stengiasi būti pranašesni už potencialius konkurentus, siekdami kuo aukštesnės kvalifikacijos.



16 pav. Kvalifikacija priklausomai nuo vietos, skirstinys (%)

Atkreipus dėmesį į kaimo mokyklose dirbančių respondentų tendenciją siekti kuo aukštesnės kvalifikacijos, buvo apskaičiuotas kvalifikacijos koeficientas kiekvienai iš mokyklų vietų, suteikiant atitinkamai mokytojui 1 balą, vyr. mokytojui 2 balus, metodininkui 3 balus ir 4 balus ekspertui (žr. 17 pav.).



17 pav. **Kvalifikacijos koeficientas, skirstinys (%)**

Kaip matyti 17 pav. Aukščiausias kvalifikacijos koeficientas – 2,10 balo, nustatytas kaimo mokyklose dirbantiems respondentams. Trakų mokyklose dirbančiųjų apklausos dalyvių kvalifikacijos koeficientas sudaro 1,96 balo. Žemiausias kvalifikacijos koeficientas – 1,89 balo, nustatytas Rūdiškių mokymo įstaigose dirbantiems tiriamiesiems.

Tokiu būdu, apibendrinant demografinių rodyklių rezultatus, galima teigti, kad objektyvi informacija rodo kelias pagrindines kompetencijų tobulinimo tendencijas:

1. mokyklose daugiausia dirba moterų (10 pav.), bet vyrai pasiekia aukštesnių kompetencijų (15 pav.);
2. labiau tobulina kompetencijas kaimo mokyklose dirbantys pedagogai (16-17 pav.);

2.4. Kokybinio tyrimo metodika

Mokyklų vadovai. Tyrime dalyvavo 7 mokyklų vadovai. Interviu pagalba buvo apklausta Trakų raj. vidurinių mokyklų, pagrindinių mokyklų bei gimnazijos vadovai.

Respondentams buvo užtikrinamas anonimiškumas. Interviu buvo atliekamas prieš tai susitarus su kiekvienu respondentu individualiai.

Mokyklos vadovams buvo pateikta 14 klausimų apie jų vadovavimo vaidmenį mokytojų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procese. Vienodi atsakymai apjungiami į vieną.

Vadovų demografinės charakteristikos

Tiriamųjų demografinės charakteristikos		Abs. skaičius	Procentinė išraiška(%)
Lytis	vyras	3	43
	moterys	4	57
Darbo patirtis	daugiau nei 10m.	2	28
	daugiau nei 15m.	5	72
Vadybinė kategorija	1 vadybinė kategorija	4	57
	2 vadybinė kategorija	2	29
	3 vadybinė kategorija	1	14

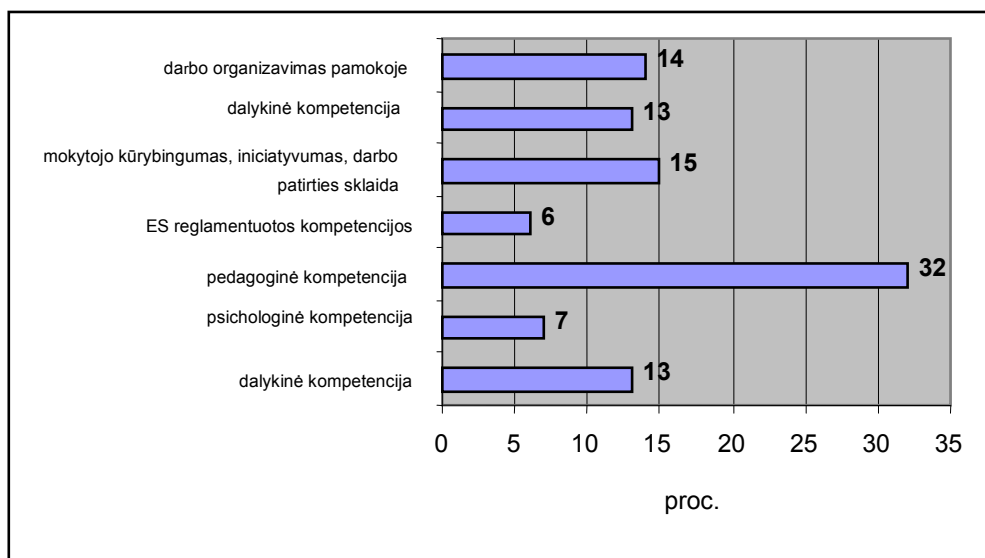
Kaip matyti 2 lentelėje, 14 proc. vadovų turi aukščiausią vadybinę kategoriją, žemiausią vadybinę kategoriją yra įgiję dauguma mokyklos vadovų, tai sudaro 57 proc. antrą vadybinę kategoriją turi 29 proc. mokyklos vadovų, 72 proc. respondentų darbo patirtis daugiau nei 15 metų, 28 proc. – daugiau nei 10 metų. 57 proc. apklaustų vadovų sudaro moterys, 43 proc. – vyrai.

III. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Anketinės apklausos rezultatai

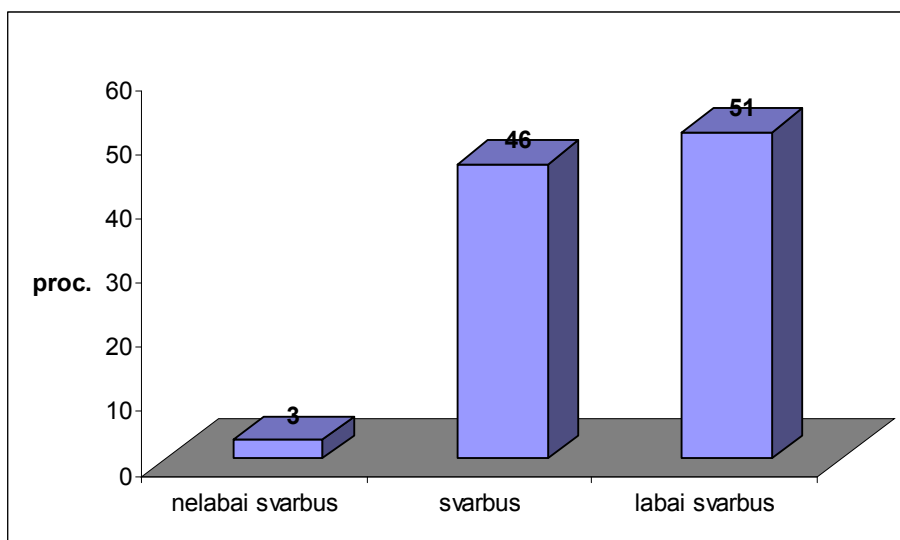
Apklausos pradžioje siekiama nustatyti, kokios pedagoginės veiklos yra svarbiausios ugdymo procese. 18 pav. pateikiama apibendrinta informacija, kas mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomone, svarbiausia ugdymo procese. 32 proc. apklaustų pedagogų mano, kad svarbiausia yra pedagoginė kompetencija, 15 proc. – mokytojo kūrybingumas, iniciatyvumas, darbo patirties sklaida, 14 proc. – darbo organizavimas pamokoje, 13 proc. – dalykinė kompetencija, 13 proc. – pedagogo metodinė veikla, 7 proc. – psichologinė kompetencija, 6 proc. – ES reglamentuotos kompetencijos.

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad svarbiausia kompetencija savo darbe pedagogai laiko pedagogine kompetencija, tačiau galima daryti prielaidą, kad mokytojai mažai yra susipažinę su ES reglamentuotomis kompetencijomis, arba jiems tuo pačiu nėra labai svarbi psichologinė kompetencija.



18 pav. **Pedagoginių veiklų svarba ugdymo procese, reitingas (%)**

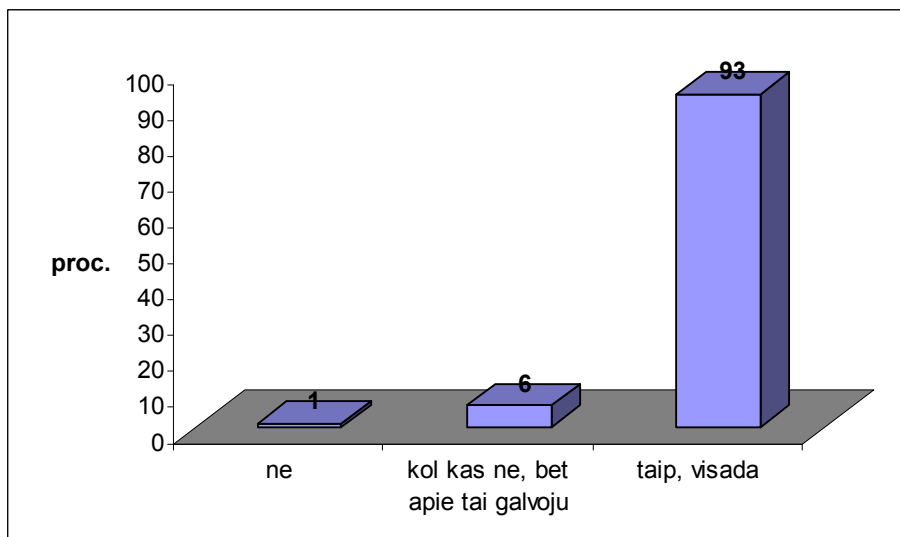
Toliau nustatoma, kiek svarbus mokytojams yra kompetencijų tobulinimo klausimas. 19 pav. pateikta informacija leidžia teigti, kad 51 proc. apklaustųjų kompetencijų tobulinimo klausimas yra labai svarbus, 46 proc. – svarbus, 3 proc. – nelabai svarbus. Palyginus skirtingose vietovėse dirbančių mokytojų atsakymus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Visiems respondentams kompetencijų tobulinimo klausimas yra pakankamai svarbus.



19 pav. **Mokytojų atsakymai, apie kompetencijų tobulinimo svarbą, skirstinys (%)**

Pedagogų, dalyvavusių apklausoje, pasiteirauta, ar jie domisi, kaip nuosekliai planuoti ir tobulinti profesines kompetencijas. Kaip matyti 20 pav., absoliuti dauguma domisi nuosekliai profesinių kompetencijų planavimu ir tobulinimu, taip atsakė 93 proc. tiriamųjų. 6 proc. sakosi kol kas ne, bet apie tai galvojantys, 1 proc. atsakė neigiamai. Patikslinus neigiamų atsakymų respondentų duomenis, nustatyta, kad tai jauni specialistai, turintys mažą darbo stažą ir tik pradėję dirbti mokykloje po mokymo įstaigos baigimo.

Palyginus skirtingų vietovių respondentų atsakymus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.



20 pav. **Mokytojų atsakymai apie kompetencijų planavimą ir tobulinimą, skirstinys (%)**

Siekama nustatyti, kokie demografiniai rodikliai įtakoja domėjimąsi kompetencijų tobulinimu. Kaip matyti 3 lentelėje, nustatytos 2 statistiškai patikimos koreliacijos atvejai:

1. nustatyta silpna teigiama koreliacija ($r = 0,243$) aukštame patikimumo lygmenyje ($p = 0,002$; $p < 0,01$) tarp domėjimosi kompetencijų planavimu ir respondentų amžiaus, rodanti, kad didėjant amžiui, didėja ir domėjimasis kompetencijų planavimu ir tobulinimu;
2. nustatyta silpna teigiama koreliacija ($r = 0,263$) aukštame patikimumo lygmenyje ($p = 0,001$; $p < 0,01$) tarp domėjimosi kompetencijų planavimu ir respondentų stažo, rodanti, kad didėjant darbo stažui, didėja ir domėjimasis kompetencijų planavimu ir tobulinimu.

3 lentelė

Ryšiai tarp domėjimosi kompetencijų planavimu ir demografiniais rodikliais

Pozicija	Dydžiai	Amžius	Stažas
Domėjimasis kompetencijų planavimu	r	0,243(**)	0,263(**)
	p	0,002	0,001
	N	159	159

* koreliacija patikima $p = 0,05$ lygmenyje

** koreliacija patikima $p = 0,01$ lygmenyje

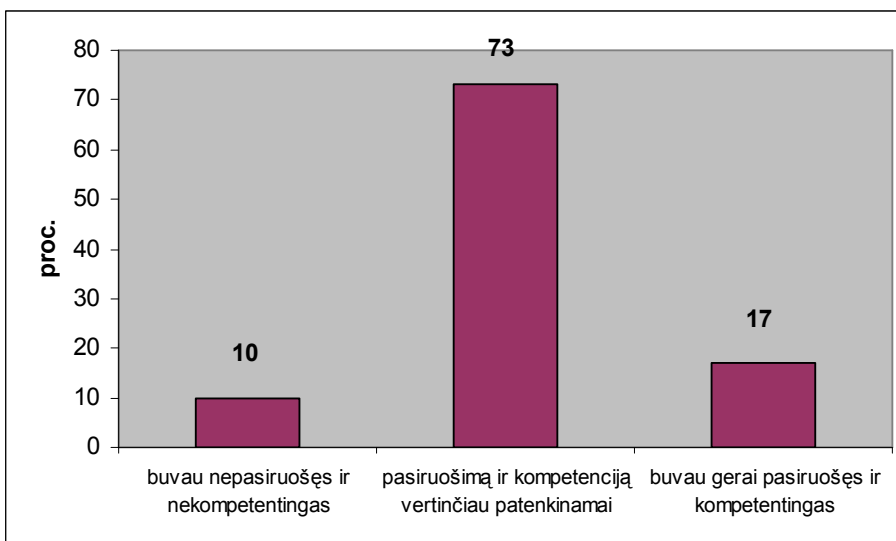
Palyginus vyrų ir moterų atsakymų tendencijas (žr. 4 lentelė), nustatyta, kad moterys labiau domisi kompetencijų tobulinimo galimybėmis bei planavimu. Tai rodo $\chi^2 = 6,031$; $p = 0,009$.

4 lentelė

Domėjimasis kompetencijų planavimu skirtingų lyčių respondentų atsakymuose

Lytis	Duomenys	Kompetencijų planavimas			Iš viso:
		Taip	Kol kas ne, bet galvoju	Ne	
Moterys	Realus	136	5	1	142
	Prognozė	133,00	8,00	1,00	142,00
	Skirtumas	3	-3	0	
Vyrai	Realus	13	4	0	17
	Prognozė	16,00	1,00	0,00	17,00
	Skirtumas	-3	3	0	
Iš viso:	Realus	149	9	1	159
	Prognozė	149,00	9,00	1,00	159,00
Pearsono Chi – kvadratas (χ^2)	$\chi^2 = 6,031$	Df = 2	$p = 0,009$		

Respondentai buvo prašomi įvertinti savo profesines žinias, pasirengimą ir kompetenciją dirbti pedagogu tuo metu, kai pradėjo dirbti mokykloje. Apibendrinta informacija pateikiama 21 pav.



21 pav. Mokytojų atsakymai apie pradinį pasirengimą dirbti pedagogu mokykloje, skirstinys (%)

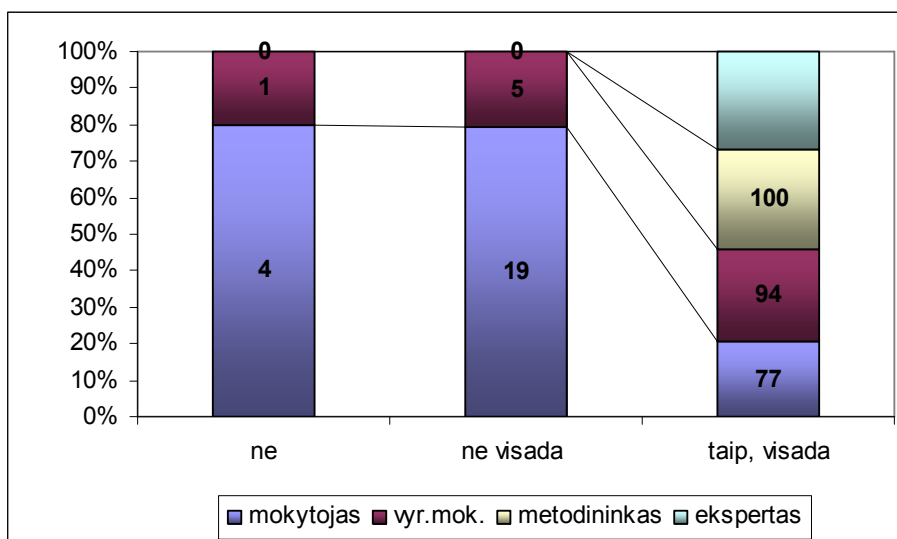
Kaip matyti 21 pav., 73 proc. apklaustų pedagogų savo profesines žinias, pasirengimą ir kompetenciją dirbti pedagogu tuo metu, kai pradėjo dirbti mokykloje, vertina patenkinamai, 17 proc. teigia, kad buvo gerai pasiruošęs ir kompetentingi, 10 proc. nurodo, kad buvo nepasiruošęs ir nekompetentingi. Trakuose dirbantys apklausti mokytojai savo pradinį pasirengimą vertina kiek aukščiau negu Rūdiškių ir kaimo mokyklų respondentai.

Palyginus skirtingų lyčių įtaką pradinio pasiruošimo vertinimui, nustatytas statistiškai patikimas ($p = 0,038$; $p < 0,05$) $\chi^2 = 4,099$, rodantis, kad respondentės moterys savo pradinį pasiruošimą vertina aukščiau negu respondentai vyrai.

Pasiruošimo dirbti pedagogu įvertinimas skirtingų lyčių respondentų atsakymuose

Lytis	Duomenys	Kompetencijų planavimas			Iš viso:
		Taip	Kol kas ne, bet galvoju	Ne	
Moterys	Realus	25	106	11	142
	Prognozė	24	104	14	142,00
	Skirtumas	1	2	-3	
Vyrai	Realus	2	10	5	17
	Prognozė	3	12	2	17,00
	Skirtumas	-1	-2	3	
Iš viso:	Realus	27	116	16	159
	Prognozė	27,00	116,00	16,00	159,00
Pearsono Chi – kvadratas (χ^2)	$\chi^2 = 4,099$	Df = 2	p=0,038		

Toliau pereinama prie vadovo įtakos mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimui. Kaip matyti 22 pav., ekspertai ir metodininkai atsakė, kad jų mokyklos vadovai jiems visada suteikia galimybę tobulinti profesines kompetencijas. Taip atsakė ir 94 proc. vyr. mokytojų bei 77 proc. mokytojų. 19 proc. mokytojų ir 5 proc. vyr. mokytojų nurodė, kad jų mokyklos vadovas ne visada suteikia galimybes tobulinti profesines kompetencijas. 4 proc. mokytojų ir 1 proc. vyr. mokytojų apgailestauja, kad jų mokyklos vadovai nesuteikia pedagogams galimybių tobulinti profesines kompetencijas.



22 pav. Mokytojų atsakymai apie vadovo suteikiamas galimybes tobulinti kompetencijas, skirstinys (%)

Palyginus respondentų iš skirtingų vietovių atsakymus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, bet kaimo mokyklų vadovai, anot mokytojų, suteikia kiek mažesnes galimybes tobulinti profesines kompetencijas, negu miesto (Trakų ir Rūdiškės) mokyklose.

6 lentelėje pateikiama koreliacija tarp vadovo suteikiamos galimybės tobulinti kompetencijas ir demografinių rodiklių.

6 lentelė

Ryšiai tarp vadovo suteikiamos galimybės tobulintis įvertinimo ir demografinių rodiklių

Pozicija	Dydžiai	Amžius	Stažas	Kvalifikacija
Vadovo suteikiama galimybė tobulinti kompetencijas	r	0,177(*)	0,174(*)	0,241(**)
	p	0,026	0,028	0,002
	N	159	159	159

* koreliacija patikima $p = 0,05$ lygmenyje

** koreliacija patikima $p = 0,01$ lygmenyje

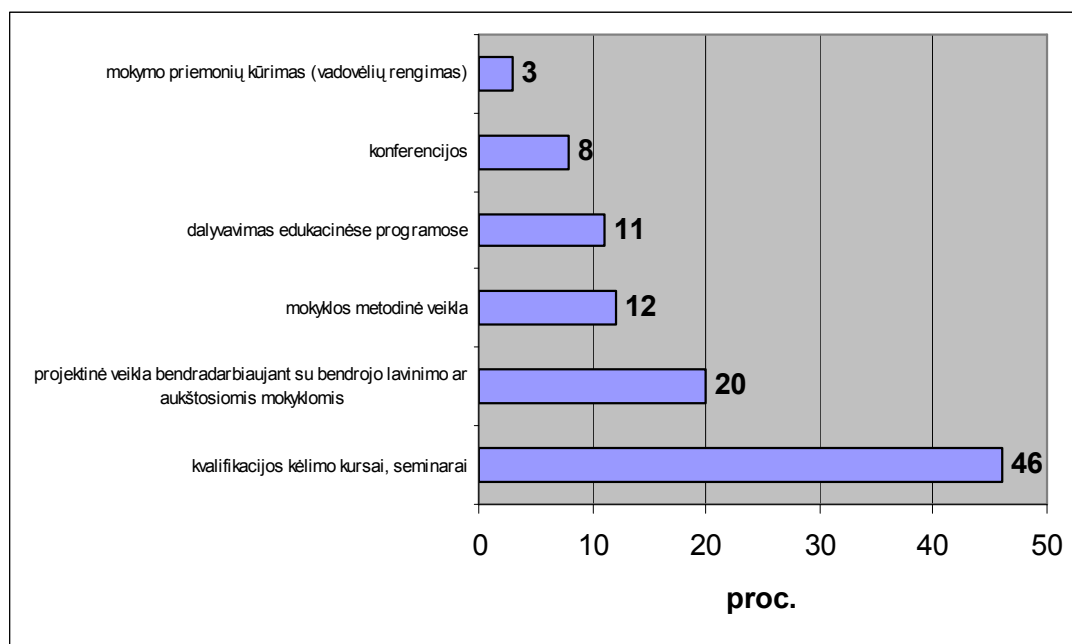
Nustatytos reikšmingos koreliacijos:

1. silpna teigiama ($r = 0,177$) statistiškai patikima ($p = 0,026$; $p < 0,05$) koreliacija amžiaus pozicijoje, rodanti, kad kuo vyresnis mokytojas, tuo palankiau vertina mokyklos vadovo suteikiamas galimybes tobulinti profesines kompetencijas;
2. silpna teigiama ($r = 0,174$) statistiškai patikima ($p = 0,028$; $p < 0,05$) koreliacija stažo pozicijoje, rodanti, kad kuo didesnis mokytojo darbo mokykloje stažas, tuo palankiau vertinamos mokyklos vadovo suteikiamas galimybes tobulinti profesines kompetencijas;
3. silpna teigiama ($r = 0,241$) statistiškai patikima aukštame patikimumo lygmenyje ($p = 0,002$; $p < 0,01$) koreliacija kvalifikacijos pozicijoje, rodanti, kad kuo aukštesnė mokytojo kvalifikacija, tuo palankiau vertina mokyklos vadovo suteikiamas galimybes tobulinti profesines kompetencijas.

Apklaustos metu bandoma nustatyti, kokios kompetencijų įgijimo formos labiausiai vertinamos mokyklų vadovų. Respondentams buvo pateiktas kompetencijų įgijimo formų sąrašas:

1. kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai;
2. konferencijos;
3. projektinė veikla bendradarbiaujant su bendrojo lavinimo ar aukštosiomis mokyklomis;
4. dalyvavimas edukacinėse programose;
5. mokymo priemonių kūrimas (vadovėlių rengimas);
6. mokyklos metodinė veikla ir kt.

23 pav. pateikiamos respondentų atsakymų tendencijos.



23 pav. **Mokytojų atsakymai apie vadovų labiausiai vertinamas kompetencijų įgijimo formas, reitingas (%)**

Kaip matyti 23 pav., 46 proc. respondentų manymu, jų mokymo įstaigos vadovas labiausiai vertina kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus, 20 proc. atvejų vertinama projektinė veikla bendradarbiaujant su bendrojo lavinimo ar aukštosiomis mokyklomis, 12 proc. - mokyklos metodinė veikla, 11 proc. - dalyvavimas edukacinėse programose, 8 proc. - konferencijos, 3 proc. - mokymo priemonių kūrimas (vadovėlių rengimas).

Kaimo mokyklų vadovai, anot pedagogų, labiau vertina kvalifikacijos kėlimo kursus, o Trakų mokyklose labiau vadovai vertina projektinę veiklą bendradarbiaujant su bendrojo lavinimo ar aukštosiomis mokyklomis. Bet skirtumai yra neženkliūs ir statistiškai nepatikimi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokyklos vadovui svarbiausias yra mokytojų dalyvavimas kursuose, tačiau prasčiausiai mokyklų vadovams sekasi užtikrinti mokytojų dalyvavimą konferencijose, edukacinėse programose. Galima teigti, kad mokyklos vadovai nėra susikūrę aiškios mokytojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos, todėl remiasi tradiciniais kvalifikacijos tobulinimo metodais.

Nustatytos tokios koreliacijos tarp demografinių rodiklių ir kompetencijų įgijimo taikymo vadovais darbo vietoje (žr. 7 lentelę):

1. silpna teigiama ($r = 0,177$) statistiškai patikima ($p = 0,026$; $p < 0,05$) koreliacija amžiaus pozicijoje, rodanti, kad kuo vyresnis mokytojas, tuo dažniau nurodo, kad vadovas dažnai taiko kompetencijų įgijimo formas darbo vietoje;
2. silpna teigiama ($r = 0,231$) statistiškai patikima aukštame patikimumo lygmenyje ($p = 0,003$; $p < 0,01$) koreliacija stažo pozicijoje, rodanti, kad kuo didesnis mokytojo stažas, tuo dažniau nurodo, kad vadovas dažnai taiko kompetencijų įgijimo formas darbo vietoje.

7 lentelė

Ryšiai tarp kompetencijų įgijimo formų taikymo ir demografinių rodiklių

Pozicija	Dydžiai	Amžius	Stažas
Kompetencijų įgijimo formų taikymas	r	0,177(*)	0,231(**)
	p	0,026	0,003
	N	159	159

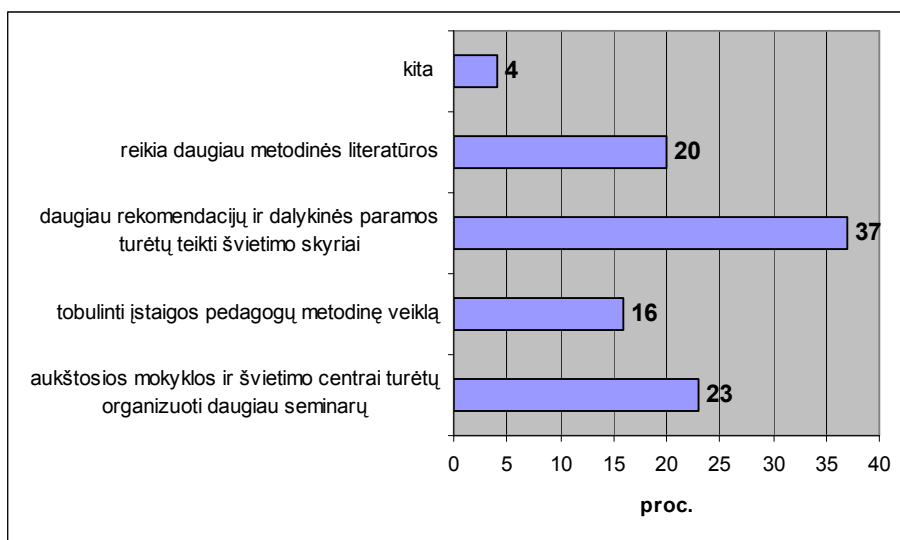
* koreliacija patikima $p = 0,05$ lygmenyje

** koreliacija patikima $p = 0,01$ lygmenyje

Taip pat mokytojų teirautasi, kaip kitaip reikėtų tobulinti pedagogų kompetenciją:

1. aukštosios mokyklos ir švietimo centrai turėtų organizuoti daugiau seminarų;
2. būtina tobulinti įstaigos pedagogų metodinę veiklą;
3. daugiau rekomendacijų ir dalykinės paramos turėtų teikti švietimo skyriai;
4. reikia daugiau metodinės literatūros ir kt.

Kaip matyti 24 pav., 37 proc. apklaustų pedagogų mano, kad daugiau rekomendacijų ir dalykinės paramos turėtų teikti švietimo skyriai, 23 proc. nurodo, kad aukštosios mokyklos ir švietimo centrai turėtų organizuoti daugiau seminarų, 20 proc. mano, kad reikia daugiau metodinės literatūros, 16 proc. teigia, kad būtina tobulinti įstaigos pedagogų metodinę veiklą.

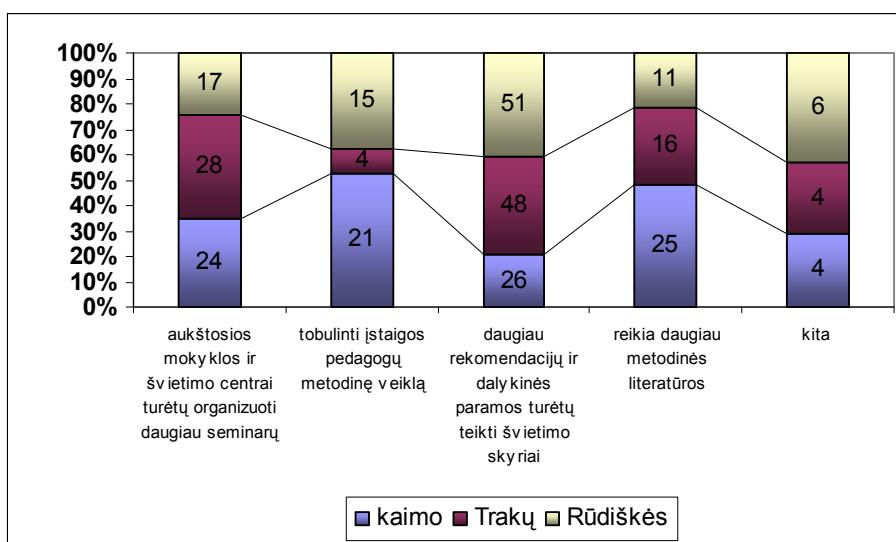


24 pav. Mokytojų atsakymai apie kitus pedagogų kompetencijų tobulinimo variantus, skirstinys (%)

Palyginus skirtingose vietovėse dirbančių mokytojų atsakymus (žr. 25 pav.), matyti, kad 51 proc. Rūdiškės, 48 proc. Trakų mokyklų respondentų mano, kad daugiau rekomendacijų ir dalykinės paramos turėtų teikti švietimo skyriai. Taip manančių kaimo mokyklų respondentų yra tik 26 proc.

21 proc. kaimo mokyklų respondentų mano, kad būtina tobulinti įstaigos pedagogų metodinę veiklą, taip manančių pedagogų ir Trakų yra tik 4 proc., iš Rūdiškės – 15 proc.

Daugiau metodinės literatūros pageidauja kaimo mokyklose dirbantys pedagogai (25 proc.), o miesto mokyklose tik 16 proc.

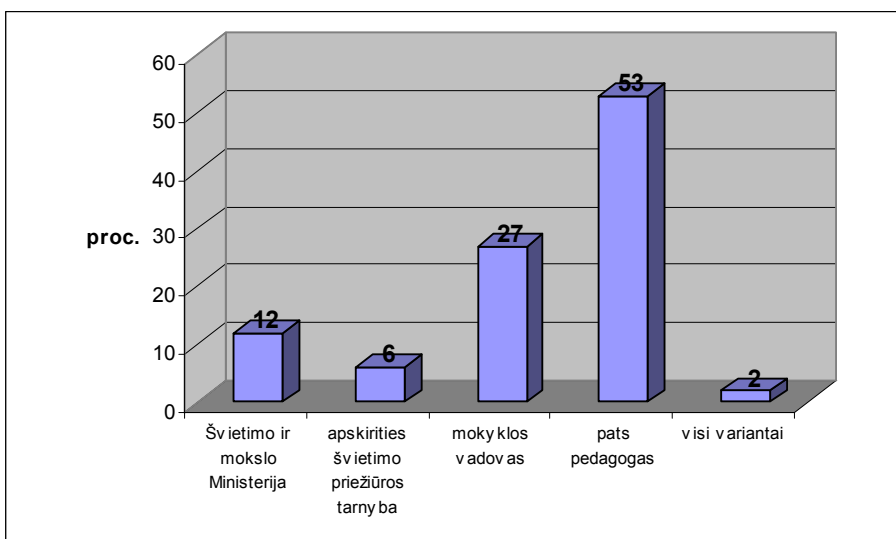


25 pav. Kiti pedagogų kompetencijų tobulinimo variantai priklausomai nuo vietos, skirstinys (%)

Bandoma nustatyti, kas, mokytojų nuomone, turėtų rūpintis pedagogų dalyvavimu tobulinimosi renginiuose:

1. Švietimo ir mokslo Ministerija;
2. apskrities švietimo priežiūros tarnyba;
3. mokyklos vadovas;
4. pats mokytojas.

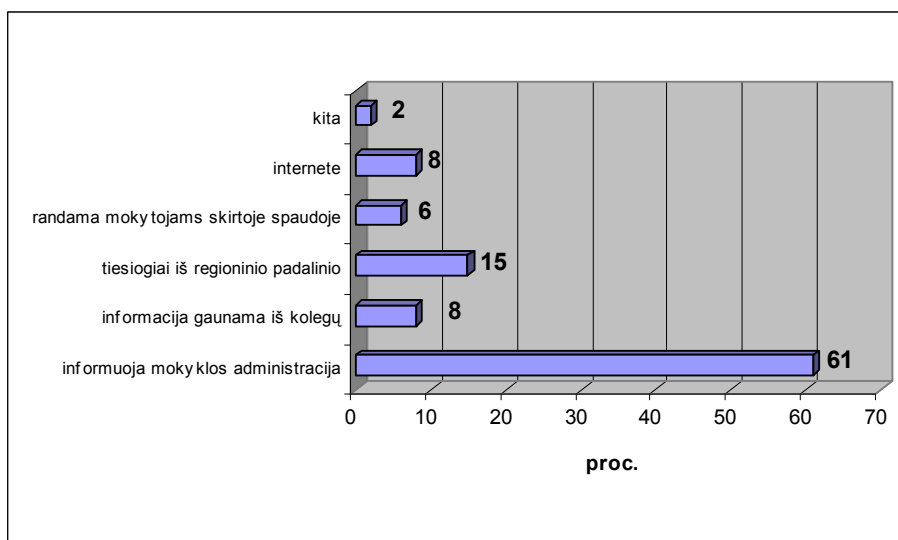
Kaip matyti 26 pav., 53 proc. apklaustųjų mano, kad rūpintis pedagogų dalyvavimu tobulinimosi renginiuose turėtų patys pedagogai, 27 proc. nurodo, kad rūpintis turėtų mokyklos vadovas, 12 proc. - Švietimo ir mokslo Ministerija, 6 proc. - apskrities švietimo priežiūros tarnyba.



26 pav. **Mokytojų nuomone, kas turėtų rūpintis mokytojų dalyvavimu tobulinimosi renginiuose, skirstinys (%)**

Mokytojų, dalyvavusių apklausoje, teirautasi, kokie yra pagrindiniai informacijos apie mokytojų naujų kompetencijų tobulinimui skirtus renginius šaltiniai:

1. informuoja mokyklos administracija;
2. informacija gaunama iš kolegų mokytojų;
3. informacija gaunama tiesiogiai iš regioninio padalinio (Savivaldybės švietimo skyriaus, savivaldybės švietimo tarybos ir pan.);
4. informacija randama mokytojams skirtoje spaudoje;
5. informacija randama internete ir kt.

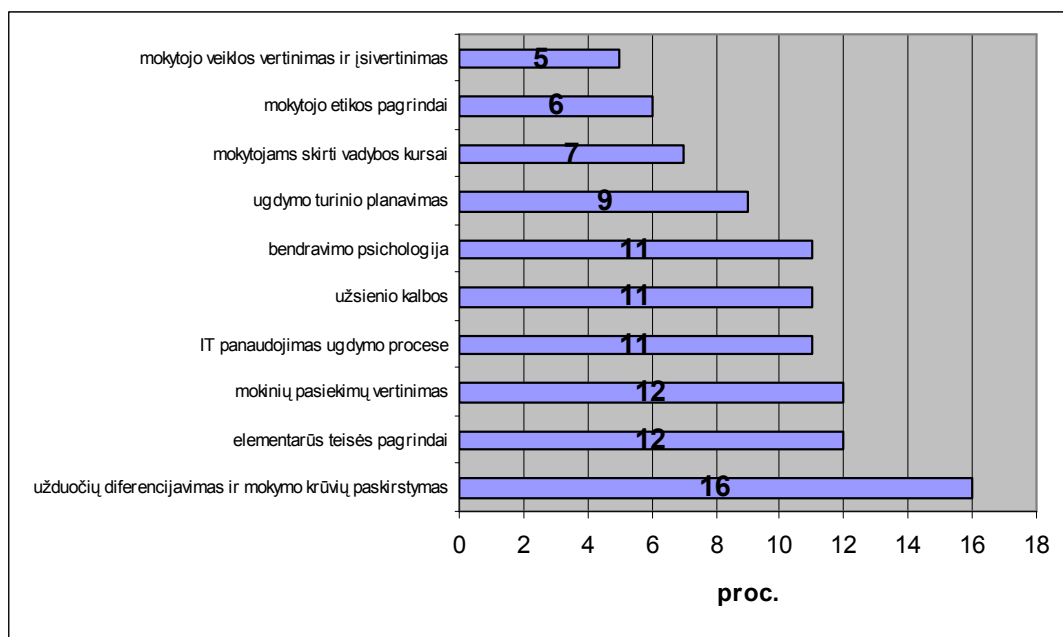


27 pav. Informacijos šaltiniai, skirstinys (%)

Kaip matyti 27 pav., pagrindinis informacijos šaltinis yra mokyklos administracija, taip nurodo 61 proc. tiriamųjų. 15 proc. apklaustų pedagogų informaciją apie mokytojų naujų kompetencijų tobulinimui skirtus renginius gauna tiesiogiai iš regioninio padalinio (Savivaldybės švietimo skyriaus, savivaldybės švietimo tarybos ir pan.). Po 8 proc. – iš kolegų pedagogų ir interneto, 6 proc. – mokytojams skirtoje spaudoje.

Mokytojams buvo pateiktas kvalifikacijos tobulinimo kursų sąrašas su prašymu nurodyti, kokių iš išvardintų kursų pedagogai pageidautų:

1. informacinių technologijų panaudojimo ugdymo procese kursai;
2. užsienio kalbų kursai;
3. mokytojams skirtų vadybos kursai;
4. užduočių diferencijavimo ir mokymo krūvio paskirstymo kursai;
5. bendravimo psichologijos kursai;
6. mokinių pasiekimų vertinimo kursai;
7. ugdymo turinio planavimo kursai;
8. mokytojo veiklos vertinimo ir įsivertinimo kursai;
9. elementarių teisės pagrindų kursai;
10. mokytojo etikos pagrindų kursai ir kt.

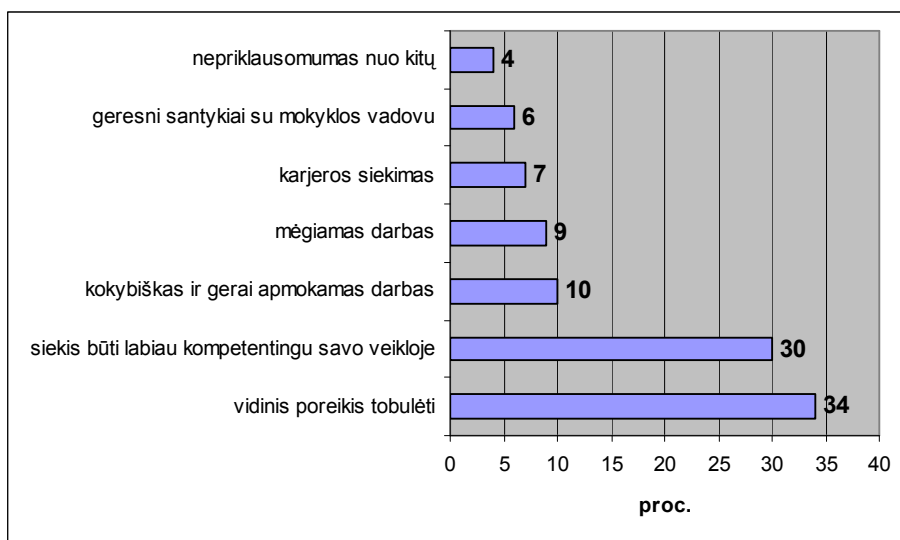


28 pav. **Mokytojų atsakymai apie pageidaujamus kvalifikacijos tobulinimo kursus, skirstinys (%)**

Kaip matyti 28 pav., 16 proc. apklaustųjų pageidautų užduočių diferencijavimo ir mokymo krūvio paskirstymo kursų, po 12 proc. - elementarių teisės pagrindų ir mokinių pasiekimų vertinimo kursų, po 11 proc. - informacinių technologijų panaudojimo ugdymo procese kursų, užsienio kalbų ir bendravimo psichologijos kursų, 9 proc. pageidautų ugdymo turinio planavimo kursų, 7 proc. - mokytojams skirtų vadybos kursų, 6 proc. - mokytojo etikos pagrindų kursų ir 5 proc. - mokytojo veiklos vertinimo ir įsivertinimo kursų.

Taip pat siekta nustatyti, kokie motyvaciniai veiksniai skatina mokytojus įgyti naujų kompetencijų:

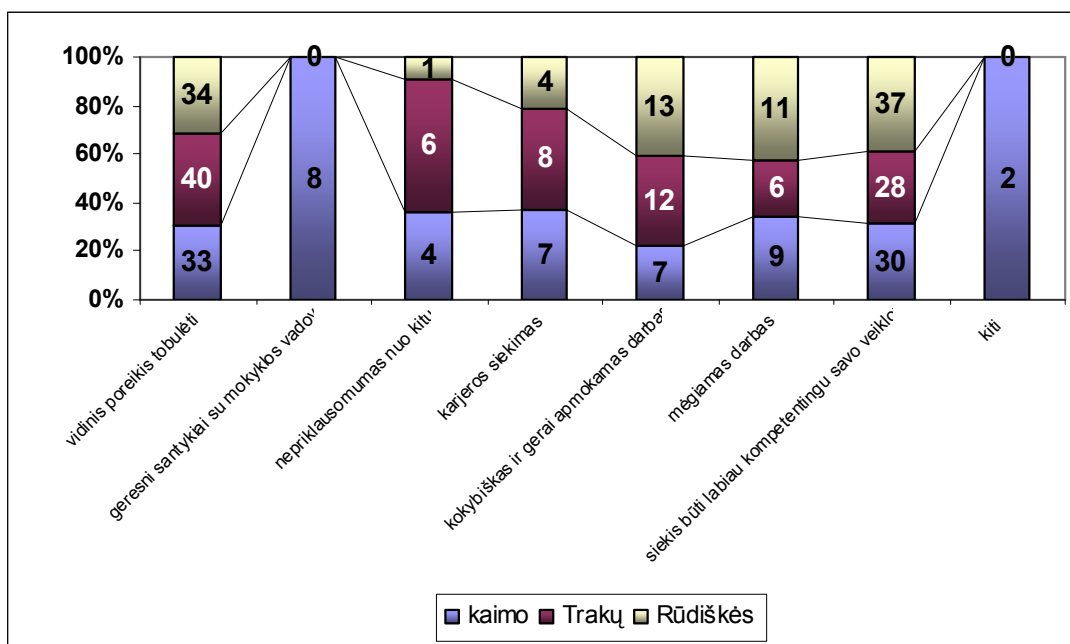
1. vidinis poreikis tobulėti;
2. geresni santykiai su mokyklos vadovu;
3. nepriklausomumas nuo kitų;
4. karjeros siekimas;
5. kokybiškas ir gerai apmokamas darbas;
6. mėgiamas darbas;
7. siekis būti labiau kompetentingu savo veikloje.



29 pav. Mokytojų atsakymai apie kompetencijų tobulinimo motyvacinius veiksnius, skirstinys (%)

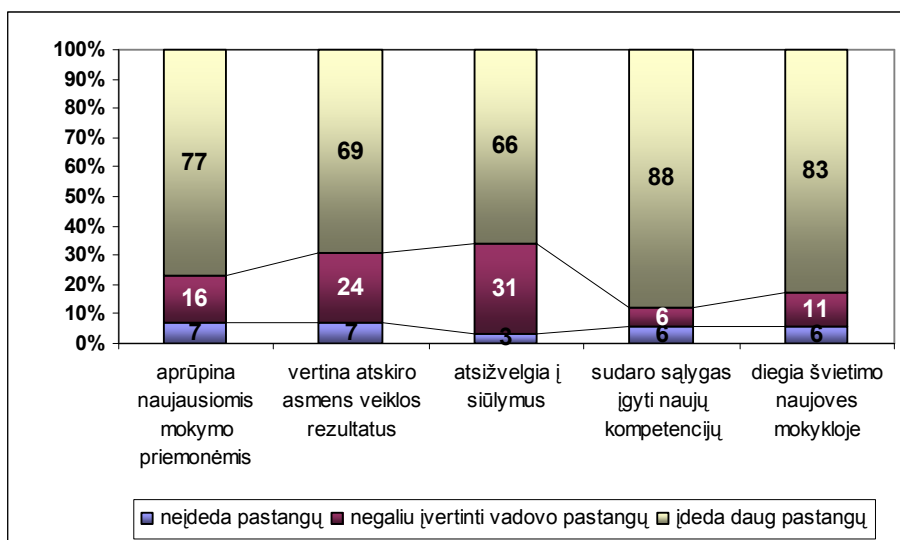
Kaip matyti 29 pav., 34 proc. respondentų pagrindinis kompetencijų tobulinimo motyvacinis veiksnys yra vidinis poreikis tobulėti, 30 proc. - siekis būti labiau kompetentingu savo veikloje, 10 proc. - kokybiškas ir gerai apmokamas darbas, 9 proc. - mėgiamas darbas, 7 proc. - karjeros siekimas, 6 proc. - geresni santykiai su mokyklos vadovu, 4 proc. - nepriklausomumas nuo kitų.

Palyginus skirtingose vietovėse dirbančių respondentų atsakymus (žr. 30 pav.), nustatyta, kad tik kaimo mokyklose dirbantiems mokytojams naujų kompetencijų įgijimo motyvacinis veiksnys yra geresni santykiai su mokyklos vadovu.



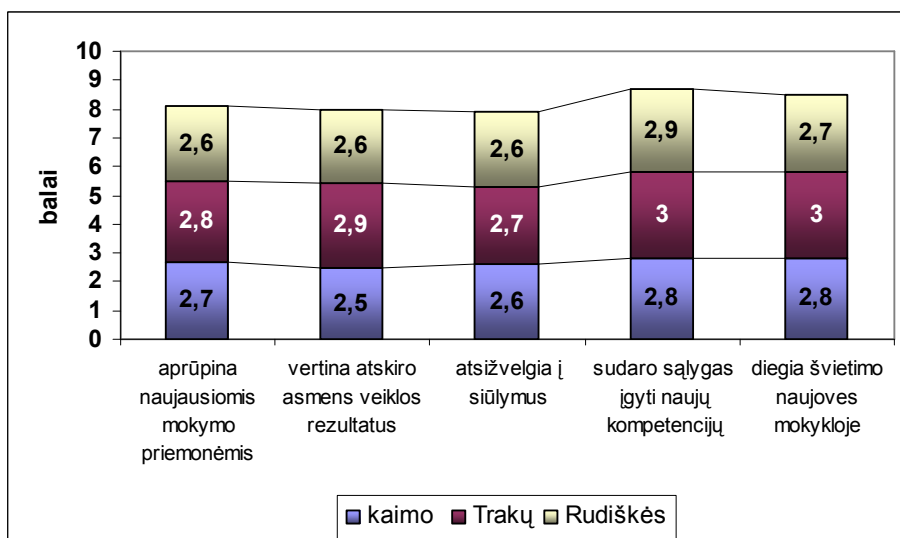
30 pav. **Kompetencijų tobulinimo motyvaciniai veiksniai priklausomai nuo mokyklos vietos, skirstinys (%)**

Pedagogai, dalyvavę apklausoje, buvo prašomi įvertinti mokyklos vadovo pastangas mokytojų kompetencijoms įgyti. Kaip matyti 31 pav., 88 proc. apklaustų pedagogų nurodo, kad jų mokyklos vadovas įdeda daug pastangų sudarant sąlygas mokytojams įgyti naujų kompetencijų, 83 proc. teigia, kad jų vadovas įdeda daug pastangų diegiant švietimo naujoves mokykloje. Galbūt šie skaičiai atspindi sąmoningesnių, geriau mokyklos vadovo darbą įsivaizduojančių mokytojų nuostatas. Mažiausiai pastangų vadovas įdeda, anot respondentų, atsižvelgdamas į mokytojų siūlymus. Galima manyti, jog mokyklos vadovas turėdamas prieš akis strateginius mokyklos poreikius ne visada atsižvelgia į mokytojų norus įgyti kompetencijų, bet tuo pačiu tai gali būti paaiškinta, kad patys mokytojai nėra labai linkę rodyti savo iniciatyvas, bei patys nesidomi vadovo siūlymais.



31 pav. Mokyklos vadovo veiklos įvertinimas, skirstinys (%)

32 pav. pateikta informacija, kaip skiriasi skirtingų vietų esančiose mokyklose dirbančių pedagogų vertinimai, susiję su vadovo pastangomis ugdyti mokytojų kompetencijas. Informacija pateikta vidurkių įverčiais, turint omeny kodavimą „neįdeda pastangų =1 balas; negaliu įvertinti vadovo pastangų =2 balai; įdeda daug pastangų =3 balai.“ Statistiškai patikimų skirtumų nenustatyta, bet Trakų mokyklose dirbantys pedagogai kiek aukščiau vertina savo vadovų pastangas ugdyti mokytojų kompetencijas.



32 pav. Mokyklos vadovo veiklos įvertinimas priklausomai nuo mokymo įstaigos vietos, skirstinys (%)

Kaip matyti 8 lentelėje, nustatytos tokios reikšmingos koreliacijos:

1. silpna teigiama ($r=0,157$) statistiškai patikima ($p=0,048$; $p<0,05$) koreliacija tarp stažo pozicijos „aprūpina naujausiomis mokymo priemonėmis“, rodanti, kad kuo didesnis pedagogų stažas, tuo aukščiau jie įvertina vadovo pastangas kompetencijoms ugdyti aprūpinant mokytojus naujausiomis mokymo priemonėmis;
2. silpna teigiama ($r=0,256$) statistiškai patikima aukštame patikimumo lygmenyje ($p=0,001$; $p<0,01$) koreliacija tarp kvalifikacijos ir pozicijos „vertina atskiro asmens veiklos rezultatus“, rodanti, kad vadovai labiau vertina aukštesnę kvalifikaciją turinčių mokytojų veiklos rezultatus;
3. silpna teigiama ($r=0,187$) statistiškai patikima ($p=0,018$; $p<0,05$) koreliacija tarp stažo ir pozicijos „sudaro sąlygas įgyti naujų kompetencijų“, rodanti, kad kuo didesnis pedagogų stažas, tuo aukščiau jie įvertina vadovo pastangas sudaryti sąlygas naujų kompetencijų įgijimui;
4. silpna teigiama ($r=0,260$) statistiškai patikima aukštame patikimumo lygmenyje ($p=0,001$; $p<0,01$) koreliacija tarp kvalifikacijos ir pozicijos „sudaro sąlygas įgyti naujų kompetencijų“, rodanti, kad, kuo aukštesnė pedagogų kvalifikacija, tuo aukščiau jie įvertina vadovo pastangas sudaryti sąlygas naujų kompetencijų įgijimui;
5. silpna teigiama ($r=0,180$) statistiškai patikima ($p=0,023$; $p<0,05$) koreliacija tarp stažo ir pozicijos „diegia švietimo naujoves mokykloje“, rodanti, kad kuo didesnis pedagogų stažas, tuo aukščiau jie įvertina vadovo pastangas diegiant švietimo naujoves mokykloje;
6. silpna teigiama ($r=0,193$) statistiškai patikima ($p=0,015$; $p<0,05$) koreliacija tarp kvalifikacijos ir pozicijos „diegia švietimo naujoves mokykloje“, rodanti, kad kuo aukštesnė pedagogų kvalifikacija, tuo aukščiau jie įvertina vadovo pastangas diegiant švietimo naujoves mokykloje.

8 lentelė

Ryšiai tarp mokyklos vadovo veiklos įvertinimo ir demografinių rodiklių

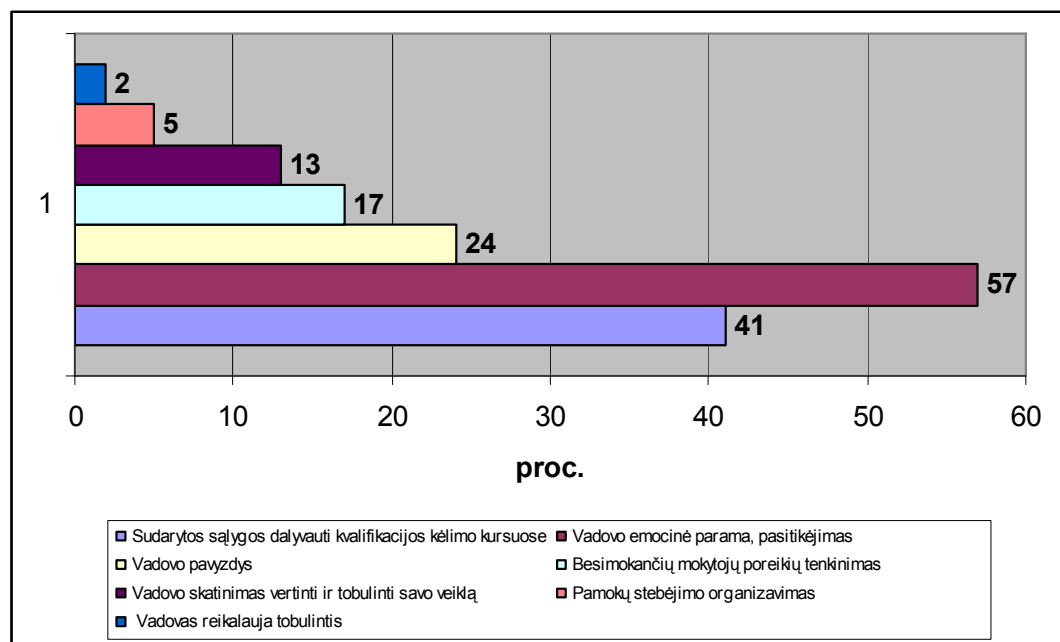
Pozicija	Dydžiai	Stažas	Kvalifikacija
Aprūpina naujausiomis mokymo priemonėmis	r	0,157(*)	0,080
	p	0,048	0,313
	N	159	159
Vertina atskiro asmens veiklos rezultatus	r	0,120	0,256(**)
	p	0,131	0,001
	N	159	159

Atsižvelgia į siūlymus	r	-0,021	0,091
	p	0,796	0,254
	N	159	159
Sudaro sąlygas įgyti naujų kompetencijų	r	0,187(*)	0,260(**)
	p	0,018	0,001
	N	159	159
Diegia švietimo naujoves mokykloje	r	0,180(*)	0,193(*)
	p	0,023	0,015
	N	159	159

* koreliacija patikima $p = 0,05$ lygmenyje

** koreliacija patikima $p = 0,01$ lygmenyje

Mokytojams, dalyvavusiems apklausoje, pateiktas klausimas, kokie vadovo sukūriami veiksniai yra ypač svarbūs skatinant mokytojus tobulinti kompetencijas. Kaip matyti 33 pav., net 57 proc. apklaustųjų yra svarbi vadovo emocinė parama ir palaikymas, 41 proc. svarbios sudarytos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, 24 proc. apklaustųjų svarbus vadovo pavyzdys, 17 proc. – besimokančių poreikių tenkinimas, 13 proc. – vadovo skatinimas vertinti ir tobulinti savo veiklą, 5 proc. – pamokų stebėjimo organizavimas, 2 proc. – vadovo reikalavimas tobulintis.



33 pav. Vadovo sukuriami veiksniai, svarbūs skatinant mokytojus tobulintis, skirstinys (%)

Į klausimą, ko trūksta mokyklos vadovo veikloje, mokytojai atsakė skirtingai – dauguma nurodė, kad netrūksta nieko. Nedidelė dalis pedagogų mano, kad trūksta dėmesio kiekvienam mokytojui asmeniškai, vadovui trūksta laiko, neatliekamos pedagogų nuomonių apklausos, trūksta objektyvios informacijos, darbo vietos gerinimo, didesnio aprūpinimo mokymo priemonėmis, domėjimosi kiekvieno darbuotojo darbiniais poreikiais. Vienas iš respondentų nurodė, kad vadovas turėtų gebėti pripažinti kito asmens nuomonę bei gebėti įvertinti asmenybės vertybes ir jas puoselėti.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, galima konstatuoti, kad 97 proc. apklaustų mokytojų kompetencijų tobulinimo klausimas yra svarbus arba labai svarbus. Mokytojai atskyrė išorinius ir vidinius kvalifikacijos tobulinimo motyvus: išorinius jie susiejo su kokybišku ir gerai apmokamu darbu, vidinius - su mokytojų vidiniu poreikiu tobulėti, siekiu būti labiau kompetentingu savo veikloje. Kartu buvo nustatyta, kad poreikis tobulinti kompetencijas nepriklauso nuo mokytojų amžiaus, tačiau kaimo mokytojai yra linkę labiau tobulinti savo kvalifikaciją, nei miestų mokytojai, jie tai sieja su geresniais santykiais su mokyklos vadovu.

Vadovų labiausiai vertinami kompetencijų tobulinimo būdai yra kvalifikacijos kėlimo kursai ir seminarai. Pastebėta, kad vadovai nėra linkę sukurti efektyvios mokytojų tobulinimo sistemos, svarbiausias uždavinys yra nusiųsti mokytojus į kursus, tuo tarpu mokytojams yra svarbi gylesnė vadovo vadovavimo reikšmė, dauguma apklaustųjų 57 proc. norėtų jausti vadovo emocinę paramą, pasitikėjimą. Remiantis mokytojų apklausos duomenimis mokyklos vadovui nėra aktualus mokyklos vidinių resursų išnaudojimas, mokytojai mažai dalyvauja mokyklos metodinėje veikloje 12 proc., kitose edukacinėse programose 11 proc.

Anot pedagogų, mokyklų vadovai daugiausia pastangų įdeda sudarydami sąlygas įgyti naujų kompetencijų, diegia švietimo naujoves, tuo tarpu yra pamirštama, kad norint skatinti mokytojus tobulintis yra svarbus vadovo motyvacinis faktorius, atskiros asmens veiklos rezultatų vertinimas bei pagarba mokytojų siūlymams. Kompetencijų tobulinimo iniciatyvą mokytojai prisiėmė sau 53 proc., tik trečdalis pamini, kad mokytojų tobulinimo kalusimu turėtų rūpintis mokyklos vadovas. Nustatyta eilė statistiškai patikimų ryšių tokiose demografinėse grupėse, kaip pedagogų stažas ir kvalifikacija.

3.2. Pokalbio-interviu respondentų nuomonių lyginimas

Interviu pradžioje ugdymo įstaigų vadovai buvo prašomi įvardinti svarbiausius jų darbe iškeltus prioritetus, kuriais vadovaujamasi, įgyvendinant švietimo sistemos iškeltus tikslus. Visi apklausti vadovai nurodė, kad svarbiausias prioritetas yra kokybiškas mokinių ugdymas, kuris turi priklausyti nuo visos mokyklos organizacijos ir vadovo, mokytojų bei kitų bendruomenės narių.

Penki apklaustieji nurodė, kad jiems yra ypač svarbus mokyklos atvirumas kaitai, mokymosi visą gyvenimą principai (keičiasi įstatymai, keičiasi reikalavimai mokyklai, pačios visuomenės poreikiai keičiasi), todėl vadovas turi išžvelgti visus kaitos procesus, mokėti sudaryti sąlygas diegti švietimo naujoves mokykloje, sugebėti įtraukti į tai ir pedagogus.

Tiek pat vadovų nurodė, kad tarp svarbiausių prioritetų yra vadybinių ir mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimas.

2 ir 6 respondentai nurodė, kad svarbiausių prioritetų tarpe yra gebėjimas tobulintis, susijusis su įstaigos programos tikslų įgyvendinimu, kompiuterinio raštingumo mokymu.

Po vieną tiriamąjį pateikė atsakymus, kad svarbiausi prioritetai yra ugdymo organizavimas, kokybės gerinimas bei psichinės ir pedagoginės pagalbos mokiniams užtikrinimas.

2. Mokytojų naujų kompetencijų įgijimo reikšmingumas ugdymo procese. Apklausti mokyklų vadovai nurodė, kad keldami kvalifikaciją, įgydami naujas kompetencijas pedagogai tobulėja, daugiau mokosi, domisi naujovėmis, todėl ir gerėja mokyklos ugdymo kokybė.

Penki iš septynių apklaustųjų mano, kad naujų kompetencijų įgijimas leidžia išlikti mokyklai konkurencijos sąlygomis.

Trečdalis vadovų, dalyvavusių interviu, nurodė, kad žinių įgijimas, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimas yra svarbus tiek, kiek mokytojai moka panaudoti jį ugdymo procese.

4 respondentas teigė, kad naujų kompetencijų įgijimas leidžia mokytojams modernizuoti ugdymą ir gerinti jo kokybę.

3. Sunkumai, su kuriais tenka susidurti mokytojams, norintiems įgyti naujas kompetencijas. Vadovai nurodo, kad daugiausia sunkumų mokytojams kyla tada, kai reikia išvykti tobulintis į kursus, seminarus. Pagrindinė problema išvelgiama tame, kad mokyklose trūksta mokytojų, kurie galėtų pavaduoti išvykusį mokytoją. Tačiau šiuo metu daug seminarų yra organizuojami pačiose mokyklose, tokiu atveju yra sutaupomos ne tik lėšos, bet ir mokytojų laikas, tik gaila, kad tokie seminarai mokyklose dar nėra pakankamai kokybiški.

1 respondento nuomone, mokytojai nėra patenkinti, kai patiems tenka susimokėti už renginius.

5 respondentui yra svarbios finansinės problemos.

4 ir 6 respondentai pabrėžė mokytojų laiko stoką.

7 respondentui mokykloje trūksta metodinės literatūros.

4. Aktualiausios mokytojų kompetencijos šiuolaikinėje mokykloje. Anot daugumos apklaustų vadovų, aktualiausiomis kompetencijomis galima būtų įvardinti mokytojų gebėjimą efektyviai ugdyti vaikus bei konkrečioje pedagoginėje situacijoje mokėti pasirinkti ir pritaikyti tinkamiausius mokymo būdus, metodus.

1 respondentas nurodė, kad svarbu nepamiršti pamokų metu naudotis informacinėmis technologijomis bei profesionaliai vertinti ugdymo rezultatus.

2 ir 3 respondentai paminėjo, kad aktualu skatinti vaikų saviugdą, bendravimą su moksleiviais, bendradarbiavimą su tėvais.

4 respondentui yra svarbu kurti ugdymui palankią aplinką.

5 respondentui svarbiausia yra bendradarbiauti su kitais pedagogais.

6 respondentas pamini kaip aktualiausia - mokytojo bendrakultūrinę kompetenciją, tai yra mokyti mokinius vadovaujantis bendražmogiškomis vertybėmis.

7 respondentui yra aktualus darbas su specialius poreikius turinčiais vaikais, kurių kasmet daugėja.

5. Labiausiai skatinamos kompetencijos. Ugdymo įstaigų vadovai, dalyvavę interviu, pateikė savo nuomones, kokios kompetencijos yra labiausiai skatinamos. Šeši iš septynių vadovų nurodė, kad yra svarbios mokytojo profesinės kompetencijos, mokymosi visą gyvenimą kompetencija.

Keturi iš septynių mano, kad mokytojai turi mokėti naudotis informacinėmis technologijomis, pamokose taikyti įvairius mokymo metodus.

4 respondentas pateikė savo nuomonę, kad labiausiai skatinama yra mokymosi visą gyvenimą kompetencija. Mokytojas turi suprasti, kad norint išlikti konkurencijos pagrįstame pasaulyje, jis turi nuolat atsinaujinti, būti kompetentingas, išsilavinusiu savo dėstomame dalyke. Jis negali pasiriboti pasenusiomis žiniomis, o bendrauti, bendradarbiauti su kitais pedagogais, dalintis patirtimi. Patyręs mokytojas turi būti pavyzdžiu jauniems į mokyklą atėjusiems mokytojams.

6 respondentas nurodė, kad jis labiausiai skatina mokėjimo dirbti su specialius poreikius turinčiais mokiniais kompetenciją.

6. Mokytojų kompetencijų tobulinimo problemos. Interviu dalyviai vienbalsiai teigia, kad valstybė nėra susikūrusi aiškos strategijos, kaip tvarkyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimą, švietimo sistema nėra tikslingai apibrėžusi mokytojų kompetencijų įgijimą, mokytojai gali formaliai ir nedalyvauti kursuose, bet tuo pačiu tobulintis, įgyti naujų žinių per kitus darbus, išmokti kitu būdu ką nors naują ir tai, beabejonės, įgyvendinti praktikoje.

Kita problema, anot vadovų slypi lėšų trūkume - lėšų taupymas.

Pasak 1 respondento lėšų trūksta pedagogams, lėšų trūksta švietimo centrams, lėšos skiriamos kitiems tikslams, pavyzdžiui, įsigyti vadovėliams ar kitoms mokymo priemonėms. Mokyklos ugdymo aplinka vis dar yra skurdi, visa materialinė technika neatitinka mokyklų aprūpinimo standartų.

4 respondento nuomone, kad dar viena problema – patys mokytojai. Mokytojai niekada nenori patys mokėti už seminarus, kursus. Mokytojai nėra ypač aktyvūs dalyvaujant seminaruose.

6 respondentas įvardina tokią problemą - nėra tokio kriterijaus, kaip mokytojo saviugda, paties mokytojo įsivertinimo, kaip jis pats ugdosi, ir kiek jis yra pažengęs.

Anot 7 respondento problemą sudaro mokytojo pavadavimas. Išleisto mokytojo į kursus klasėje dirba pavaduojantis mokytojas. Pavadavimas nėra tolygus mokymui. Grįžęs mokytojas privalo „atidirbti“ t.y. pavyti programą. Tai jau sudaro problemą. Geriausias sprendimas šių problemų nebuvimui būtų organizuoti kursus, seminarus atostogų metu, pvz. rudens, žiemos, pavasario.

7. Pedagogų įgyjimo ir tobulinimo kompetencijų būdai ir vieta. Visi interviu dalyviai pedagogų kompetencijų įgyjimo ir tobulinimo būdus ir vietą nurodo organizuojamus seminarus, kursus.

Keturi vadovai nurodė, kad jų mokyklų mokytojai dažniausiai dalyvauja seminaruose, organizuojamuose Trakų rajono švietimo centro.

4 respondentas nurodė, kad jų mokyklų mokytojai rašo projektus, o vėliau dalyvauja tuose projektuose.

5 ir 6 respondentai nurodė, kad pedagogai įgyja ir tobulina kompetencijas PPRC ir *Macierz szkolna* organizuojamuose kursuose, seminaruose.

8. Vadovo veikla, suteikianti pedagogams galimybę tobulinti naujas kompetencijas. Interviu dalyvavusių mokyklos direktorių nuomone, stengiamasi, sudaryti sąlygas pedagogams vykti į kursus ir seminarus; surasti pavaduojantį mokytoją.

2 respondentas nurodė, kad jų mokyklos mokytojai pakankamai gerai tobulinasi dalyvaudami kartu su moksleiviais įvairiuose konkursuose, olimpiadose, todėl vadovas skatina

kiekvieną mokytoją sudalyvauti nors kartą per metus tokio pobūdžio renginiuose.

Vadovai pedagogams primena apie kompetencijų įgyjimą ir tobulinimą, teikia su tuo susijusius pasiūlymus.

Kaip pasireiškia vadovo skatinimas?

3 respondentas pažymi, kad mokytojams paaiškinama, kad tai ne tik pačių mokinių žinių įvertinimas, bet ir gera mokyklos reklama.

4 ir 5 respondentai stengiasi racionaliai paskirstyti mokinio krepšėlį.

6 respondentas paminėjo, kad kiekvienais metais kartu su mokytojais parengiamas kvalifikacijos tobulinimo planas.

7 respondentas nurodė, kad jų mokykloje stengiamasi sukurti aplinką, skatinančią tarpusavio toleranciją ir pagrįstą bendradarbiavimą.

9. Ateities projektai, susiję su mokytojų naujų kompetencijų tobulinimu.

2 ir 6 respondentai nurodė, kad jų mokyklos norėtų dalyvauti Europos Sąjungos organizuojamuose tarptautiniuose projektuose, pvz. UNESCO (Vilniaus mokyklos dalyvauja BPD projekte „Naujos galimybės Vilniaus pedagogų profesinės kompetencijos plėtrai“).

7 respondentui yra svarbu dalyvauti projektuose, kurie susiję su ugdymosi aplinkos kūrimu.

Likę respondentai negalėjo įvardinti ateities projektų, susijusių su mokytojų naujų kompetencijų tobulinimu, kuriuose norėtų dalyvauti.

10. Būdai, kuriais ugdymo įstaigų vadovai skatina mokytojus tobulinti kompetencijas. Kiekvienas iš apklaustų vadovų pateikė savitą atsakymą į pateiktą interviu klausimą, tačiau visiems iš jų buvo svarbu surasti pavaduojantį mokytoją, vienaip ar kitaip mokytojus motyvuoti.

1 respondentas nurodė, kad dažniausiai šiuo klausimu pasireiškia mokytojų motyvavimas.

2 respondentas mano, kad pedagogų kompetencijų tobulinimosi motyvacija yra pakankamai aukšta ir ji tikrai neapsiriboja formalaus pobūdžio (atestaciniais) reikalavimais.

3 apklaustasis paminėjo, kad pakankamai mokytojus skatina tobulintis mokykloje sudarytos tobulėjimui palankios sąlygos. Mokyklos pedagogai noriai tobulina savo kvalifikaciją, domisi naujovėmis.

4 respondentas pastebėjo, kad jų mokykloje pedagogų aktyvumas tobulinti kvalifikaciją padidėjo – „Žinau, kad tai daug priklauso nuo manęs, šiuo klausimu svarbus yra mano geranoriškas dėmesys jų asmenybei, pagarba ir rūpinimasis.“.

5 respondentas nurodė, kad jų mokykloje skatinama pedagogus dalyvauti seminaruose, tobulinti savo įgūdžius, gebėjimus rengiant projektus, įgyvendinant įstaigos programą.

6 respondento pateikta nuomonė skamba taip: „Kasmet keičiame kompetencijų

tobulinimo sritis tam tikroms mokytojų grupėms, pvz. ikimokyklinio ugdymo auklėtojai vienais metais tobulina vienas kompetencijas, pradinio ugdymo mokytojai kitas, kitais metais viskas keičiasi.

7 tiriamasis mano, kad idealu būtų kiekvienam darbuotojui parinkti jo poreikius atitinkantį motyvantą, tačiau tai praktiškai sunkiai įgyvendinama, nors ir įmanoma, bet tam reikalingos papildomos vadovo pastangos, ypač laiko sąnaudos. Jo nuomone, tai galėtų iš vadovo perimti mokykloje dirbantys psichologas – tirti mokytojų kompetencijų tobulinimo poreikius ir jau apibendrintus pateikti vadovui.

11. Personalo tobulinimosi švietimo įstaigoje aktualumo išskirtinumas.

1 respondentas nurodė, kad mokykla - tai visų pirma turėtų būti profesionalių žmonių darbo vieta. Nuo kitų organizacijų skiriasi tuo, kad čia mokytojai visą laiką turi mokytis, atnaujinti žinias. Gal todėl mokytojų darbas nėra toks lengvas ir patrauklus ir dar už tokius mažus atlyginimus, mokytojai privalo mokytis kartu su mokiniais, jie privalo 5 dienas per metus dalyvauti seminaruose, už kurios dažniausiai patys ir susimoka. Kitose organizacijose lengviau, darbuotojai patys pasirenka, ar eis mokytis ar ne.

2 respondentas pateikė atsakymą, kad bet kokioje kitoje organizacijose dirba žmonės, tik jų darbo pobūdis kiek gali skirtis. Vieni dirba su technika, kiti su žmonėmis, bet tobulybės turi siekti kiekvienas iš mūsų.

3 apklaustasis išsakė mintį, kad švietimo įstaigų darbuotojų tobulinimas yra tiek pat aktualus, kiek kitose su laiku žengiančiose organizacijose.

4 respondentas mano, kad švietimas turi būti pirmose gretose, nes sparčiai besivystanti visuomenė reikalauja pažangaus švietimo.

5 respondento žodžiais, mokydamas kitus, pirmiausia turi mokytis pats.

Anot 6 respondento, mokykla – visų būsimų specialistų lopšys, todėl pedagogai privalo visą darbinį gyvenimą mokytis, kad galėtų mokyti kitus.

7 respondento nuostata - sparčiai besikeičiančioje visuomenėje būtent mokykla turėtų būti vystymosi avangardas.

12. Veiksniai, nuo kurių priklauso mokytojų galimybės tobulintis. Daugiau nei pusė apklaustųjų pripažino svarbų vadovo vaidmenį pedagogų tobulinimosi procese, nurodydami, kad šiame procese didelį vaidmenį užima mokyklos vadovas, nukreipiantis mokytojus reikiama linkme ir patys mokytojai, mokantys tuo pasinaudoti, taip pat norintys įgyti naujas žinias.

4 respondentas nurodė, kad galimybės mokytojams tobulintis turi suteikti aukštesnioji grandis, šiuo atveju omeny turima savivaldybė, kuri tam skiria pinigų.

5 respondento nuomone, mokytojų galimybės tobulintis priklauso tik nuo pačių mokytojų noro ir motyvacijos, gaunamos iš aukščiau, tai yra nuo vadovo. Panaši ir 7 respondento išsakyta

nuomonė – „nuo paties mokytojo noro, o paskui nuo mokyklos direktoriaus suteiktų galimybių ir sudarytų palankių tam sąlygų - padengti iš mokytojo krepšelio nors dalį lėšų, surasti pavaduojanti mokytoją“.

13. Vadovavimo stilių apibūdinimas ir panaudojimas mokytojų tobulinimo procese.

Dauguma apklaustų vadovų sakosi vadovavime naudojantys demokratinį stilių – „vadovaujuosi daugiau demokratinio vadovavimo stiliumi“, „stengiuosi padėti pedagogams, nesu pernelyg griežtas savo kolegoms“, „tobulintis mokytojams rekomenduoju, neliepiu ar įsakau, skatinu, stengiuosi motyvuoti“, „demokratiškas, leidžiu patiems pasirinkti tobulinimo ir net persikvalifikavimo programas“.

1 respondentas sako, kad tenka taikyti labai skirtingus vadovavimo stilių elementus, priklausomai nuo situacijos, tačiau esu orientuotas į darbuotojų ugdymą, jų atsakomybės didinimą, į žmoniškuosius bendradarbiavimo santykių kūrimą.

4 respondento nuomone, anot jo paties, vadovavimo stilių būtų galima įvardyti kaip kolegialinį.

7 respondentas teigia, kad jo vadovavimo stilius labai skirtingas – vadovas privalo būti lankstus, kad ugdymo įstaigos bendruomenė funkcionuotų kaip darnus organizamas.

14. Mokyklose įgyvendindamos tarp mokytojų gerosios patirties sklaidos apraiškos.

Anot interviuruotų vadovų, dažniausiai mokytojai patys tarpusavyje dalinasi patirtimi, kartais metodinėse būreliuose yra aptariamose naujovės.

2 respondentas nurodė, kad šiuo metu nelabai daug skiriama tam dėmesio, kad mokytojai galėtų pasidalinti mokykloje naujomis žiniomis, nors, iš tiesų, naujos žinios neturėtų nutrūkti po seminarų. Švietimo sistema per daug reikalauja formalių popierių.

Vadovai taip pat paminėjo įvairius organizuojamus renginius, parodas, susirinkimus.

3.3 Mokyklos vadovų pokalbio-interviu apibendrinimas

Šioje dalyje yra pateikiamas abstraktus interviu analizės lygmuo. Šiuo lygmeniu kategorijos yra perkeliamos į abstrakčią plotmę. Respondentų pasakytos mintys yra įvardijamos abstrakčiai.

Interviu dalyviai pateikia **tokius prioritetus**:

- ✓ kokybiškas mokinių ugdymas, kuris turi priklausyti nuo visos mokyklos organizacijos ir vadovo, mokytojų bei kitų bendruomenės narių;
- ✓ mokyklos atvirumas kaitai;
- ✓ gebėjimas tobulintis, susijęs su įstaigos programos tikslų įgyvendinimu, kompiuterinio raštingumo mokymu;
- ✓ ugdymo organizavimas, kokybės gerinimas;
- ✓ psichinės ir pedagoginės pagalbos mokiniams užtikrinimas;
- ✓ vadybinių ir mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimas.

2. Vadovai išsakė nuomone, kuo reikšmingas mokytojams naujų kompetencijų įgijimas ugdymo procese:

- ✓ Pedagogai tobulėja - keldami kvalifikaciją, įgydami naujas kompetencijas;
- ✓ naujų kompetencijų įgijimas leidžia išlikti mokyklai konkurencijos sąlygomis;
- ✓ žinių įgijimas, įgūdžių, gebėjimų tobulinimas ir, svarbiausiai, jų panaudojimas ugdymo procese;
- ✓ naujų kompetencijų įgijimas leidžia mokytojams modernizuoti ugdymą ir gerinti jo kokybę.

3. Vadovai nurodė, su kokiais sunkumais tenka susidurti mokytojams, norintiems įgyti naujas kompetencija:

- ✓ Daugiausia sunkumų mokytojams kyla tada, kai reikia išvykti tobulintis į kursus, seminarus;
- ✓ mokytojai tikrai nėra patenkinti, kai jiems patiems tenka susimokėti už renginius;
- ✓ mokykloje trūksta mokytojų, kurie galėtų pavaduoti išvykusį mokytoją. Tačiau šiuo metu daug seminarų yra organizuojami pačioje mokykloje, tokiu atveju yra sutaupomos ne tik lėšos, bet ir mokytojų laikas, tik gaila, kad tokie seminarai mokyklose dar nėra pakankamai kokybiški.
- ✓ finansinės problemos;
- ✓ mokytojų laiko stoka;
- ✓ mokykloje trūksta metodinės literatūros.

4. Mokyklų vadovai išskiria aktualiausias mokytojų kompetencijas šiuolaikinėje mokykloje:

- ✓ mokytojų gebėjimas efektyviai ugdyti vaikus;
- ✓ konkrečioje pedagoginėje situacijoje mokėti pasirinkti ir pritaikyti tinkamiausius mokymo būdus, metodus;
- ✓ informacinių technologijų panaudojimas pamokų metu;
- ✓ skatinti vaikų saviugdą, bendravimą su moksleiviais, bendradarbiavimą su tėvais;
- ✓ kurti ugdymui palankią aplinką;
- ✓ bendradarbiauti su kitais pedagogais;
- ✓ mokytojo bendrakultūrinę kompetenciją, tai yra mokyti mokinius vadovaujantis bendražmogiškomis vertybėmis;
- ✓ mokėjimas panaudoti IKT ugdymo procese;
- ✓ darbas su specialius poreikius turinčiais vaikais.

5. Labiausiai skatinamos kompetencijos:

- ✓ Mokymosi visą gyvenimą kompetencija;
- ✓ mokytojo profesinės kompetencijos;
- ✓ įvairių mokymo metodų panaudojimas ugdymo procese;
- ✓ informacinių technologijų panaudojimas;
- ✓ darbas su specialius poreikius turinčiais vaikais.

6. Mokytojų kompetencijų tobulinimo problemos:

- ✓ lėšų taupymas.
- ✓ mokytojai niekada nenori patys mokėti už seminarus, kursus.
- ✓ valstybė nėra susikūrusi aiškos strategijos, kaip tvarkyti mokytojų kvalifikacijos tobulinimą.
- ✓ nėra tokio kriterijaus, kaip mokytojo saviugda, paties mokytojo įsivertinimo, kaip jis pats ugdosi, ir kiek jis yra pažengęs.
- ✓ skurdi mokyklos ugdymo aplinka, visa materialinė technika neatitinka mokyklų aprūpinimo standartų;
- ✓ mokytojai nėra ypač aktyvūs dalyvaujant seminaruose;
- ✓ švietimo sistema nėra tikslingai apibrėžusi mokytojų kompetencijų įgijimą;
- ✓ išleisto mokytojo į kursus pavadavimas.

7. Kur ir kokiais būdais pedagogai dažniausiai įgyja ir tobulina savo kompetencijas:

- ✓ mokytojai dažniausiai dalyvauja kursuose, seminaruose, organizuojamuose Trakų rajono švietimo centro;

- ✓ yra labai populiari vietinė patirtis (mokytojai tarp regionų) - čia vyksta gerosios patirties sklaida;
- ✓ rašo projektus, o vėliau dalyvauja tuose projektuose;
- ✓ PPRC;
- ✓ švietimo centruose;
- ✓ *Macierz szkolna* organizuojamuose kursuose, seminaruose.
- ✓ Kompetencijų tobulinimo būdų tendencija: mokytojai išvyksta į kursus ir seminarus.

8. Vadovo veikla, suteikianti pedagogams galimybę tobulinti naujas kompetencijas:

- ✓ stengiamasi sudaryti sąlygas vykti į kursus ir seminarus;
- ✓ dalyvavimas su moksleiviais įvairiuose konkursuose, olimpiadose;
- ✓ priminimai;
- ✓ pasiūlymai;

Vadovo skatinimo apraiškos:

- ✓ Mokytojams paaiškinama, kad tai ne tik pačių mokinių žinių įvertinimas, bet ir gera mokyklos reklama;
- ✓ stengiamasi racionaliai paskirstyti mokinio krepšelį;
- ✓ kiekvienais metais kartu su mokytojais yra parengiamas kvalifikacijos tobulinimo planas;
- ✓ stengiamasi sukurti aplinką, skatinančią tarpusavio toleranciją ir pagrįstą bendradarbiavimą;
- ✓ surasti pavaduojantį mokytoją;

9. Ateities projektai, susiję su mokytojų naujų kompetencijų tobulinimu:

- ✓ norima dalyvauti Europos Sąjungos organizuojamuose tarptautiniuose projektuose, pvz. UNESCO. (Vilniaus mokyklos dalyvauja BPD projekte „Naujos galimybės Vilniaus pedagogų profesinės kompetencijos plėtrai“);
- ✓ dalyvavimas projektuose, kurie susiję su ugdymosi aplinkos kūrimu;
- ✓ atskirai tokių mokykloje nėra.

10. Būdai, kuriais ugdymo įstaigų vadovai skatina mokytojus tobulinti kompetencijas:

- ✓ Dažniausiai šiuo klausimu pasireiškia mokytojų motyvavimas;
- ✓ pakankamai mokytojus skatina tobulintis mokykloje sudarytos tobulėjimui palankios sąlygos, stengiamasi surasti pavaduojantį mokytoją;
- ✓ mokytojai siekia žinių, įgūdžių tobulinimo tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo motyvais;
- ✓ pedagogai skatinami dalyvauti seminaruose, tobulinti savo įgūdžius, gebėjimus rengiant projektus, įgyvendinant įstaigos programą;

11. Vadovai nurodo, kuo personalo tobulinimas švietimo įstaigoje yra aktualesnis negu kitose organizacijose:

- ✓ mokykla - tai profesionalių žmonių darbo vieta. Nuo kitų organizacijų skiriasi tuo, kad čia mokytojai visą laiką turi mokytis, atnaujinti žinias.
- ✓ bet kokioje kitoje organizacijose dirba žmonės, tik jų darbo pobūdis kiek gali skirtis. Vieni dirba su technika, kiti su žmonėmis, bet tobulybės turi siekti kiekvienas iš mūsų;
- ✓ švietimo įstaigų darbuotojų tobulinimas yra tiek pat aktualus, kiek kitose su laiku žengiančiose organizacijose;
- ✓ švietimas turi būti pirmose gretose, nes sparčiai besivystanti visuomenė reikalauja pažangaus švietimo;
- ✓ mokydamas kitus, pirmiausia turi mokytis pats;
- ✓ mokykla – visų būsimų specialistų lopšys;
- ✓ sparčiai besikeičiančioje visuomenėje būtent mokykla turėtų būti vystymosi avangardas.

12. Veiksniai, nuo kurių priklauso mokytojų galimybės tobulintis:

- ✓ Šiame procese didelį vaidmenį užima mokyklos vadovas, nukreipiantis mokytojus reikiama linkme ir patys mokytojai, mokantys tuo pasinaudoti, taip pat norintys įgyti naujas žinias;
- ✓ galimybes mokytojams tobulintis turi suteikti aukštesnioji grandis, šiuo atveju omeny turima savivaldybė, kuri tam skiria pinigų;
- ✓ nuo pačių mokytojų noro ir motyvacijos, gaunamos iš aukščiau, tai yra nuo vadovo;
- ✓ nuo paties mokytojo noro, o paskui nuo mokyklos direktoriaus suteiktų galimybių ir sudarytų palankių tam sąlygų - padengti iš mokytojo krepšelio nors dalį lėšų, surasti pavaduojanti mokytoją.

13. Vadovavimo stilių apibūdinimas ir panaudojimas mokytojų tobulinimo procese:

- ✓ vadovaujuosi daugiau demokratiniu vadovavimo stiliumi.
- ✓ situacinis vadovavimas;
- ✓ vadovavimo stilių būtų galima įvardyti kaip kolegialinį;
- ✓ demokratiškas, mokytojams leidžiama pasirinkti tobulinimo ir persikvalifikavimo programas;
- ✓ mišrus, priklausantis nuo aplinkybių ir situacijos;
- ✓ labai skirtingas – vadovas privalo būti lankstus, kad ugdymo įstaigos bendruomenė funkcionuotų kaip darnus organizmas.

14. Mokytojų gerosios patirties mokykloje įgyvendinamos apraiškos:

- ✓ šiuo metu nelabai daug skiriu tam dėmesio, kad mokytojai galėtų pasidalinti mokykloje naujomis žiniomis, nors iš tiesų, naujos žinios neturėtų nutrūkti po seminarų;
- ✓ švietimo sistema per daug reikalauja formalių popierių;
- ✓ dažniausiai mokytojai patys tarpusavyje dalinasi patirtimi, kartais metodinėse būreliuose yra aptariamos naujovės;
- ✓ organizuojami renginiai;
- ✓ parodos;
- ✓ susirinkimai;

Apibendrinant pokalbio-interviu tyrimo rezultatus, galima teigti, kad visiems mokyklos vadovams yra aktualus mokytojų tobulinimo klausimas. Penki apklaustieji iš septynių, svarbiausiu prioritetu savo darbe laiko atvirumą kaitai, kurį sieja su mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimu, mokymosi visą gyvenimą kompetencija. Respondentų nuomone, svarbiausia problema išryškėja dėl finansinių resursų stokos, kuri vienaip ar kitaip slopina mokytojų norus įgyti naujų žinių.

Vadovų teigimu, valstybė turėtų būti atsakinga už efektyvios mokytojų tobulinimo strategijos sukūrimą, tačiau pripažįsta, kad jiems patiems trūksta laiko skirti dėmesį, sudarant mokytojų kompetencijų tobulinimo planus, kuriant sąlygas mokytojų įgytas naujas žinias produktyviai realizuoti mokyklos viduje. Tik vienas iš apklaustų vadovų nurodė, kad kiekvienais metais kartu su mokytojais yra parengiamas kvalifikacijos tobulinimo planas, bet nepaminiama, kaip realizuojamos įgytos kompetencijos.

Anuot mokyklų vadovų, jų pareiga - išsiųsti mokytoją į kursus, taip jie mano mokytojus motyvuojantys siekti atsinaujinimo, dalį atsakomybės, dėl laikos stokos, norėtų perleisti mokykloje dirbančiam psychologui.

Vadovai yra pasirengę priminti mokytojams apie kvalifikacijos tobulinimą, stengiasi surasti pavaduojantį mokytoją, tačiau galime daryti prielaidą, kad mokykloje trūksta aiškos kompetencijų įgijimo struktūros, ateities planų, susijusių su mokytojų tobulinimu sudarymo. Vadovo vaidmuo šioje struktūroje būtų organizuoti, planuoti bei motyvuoti pedagogus.

IŠVADOS

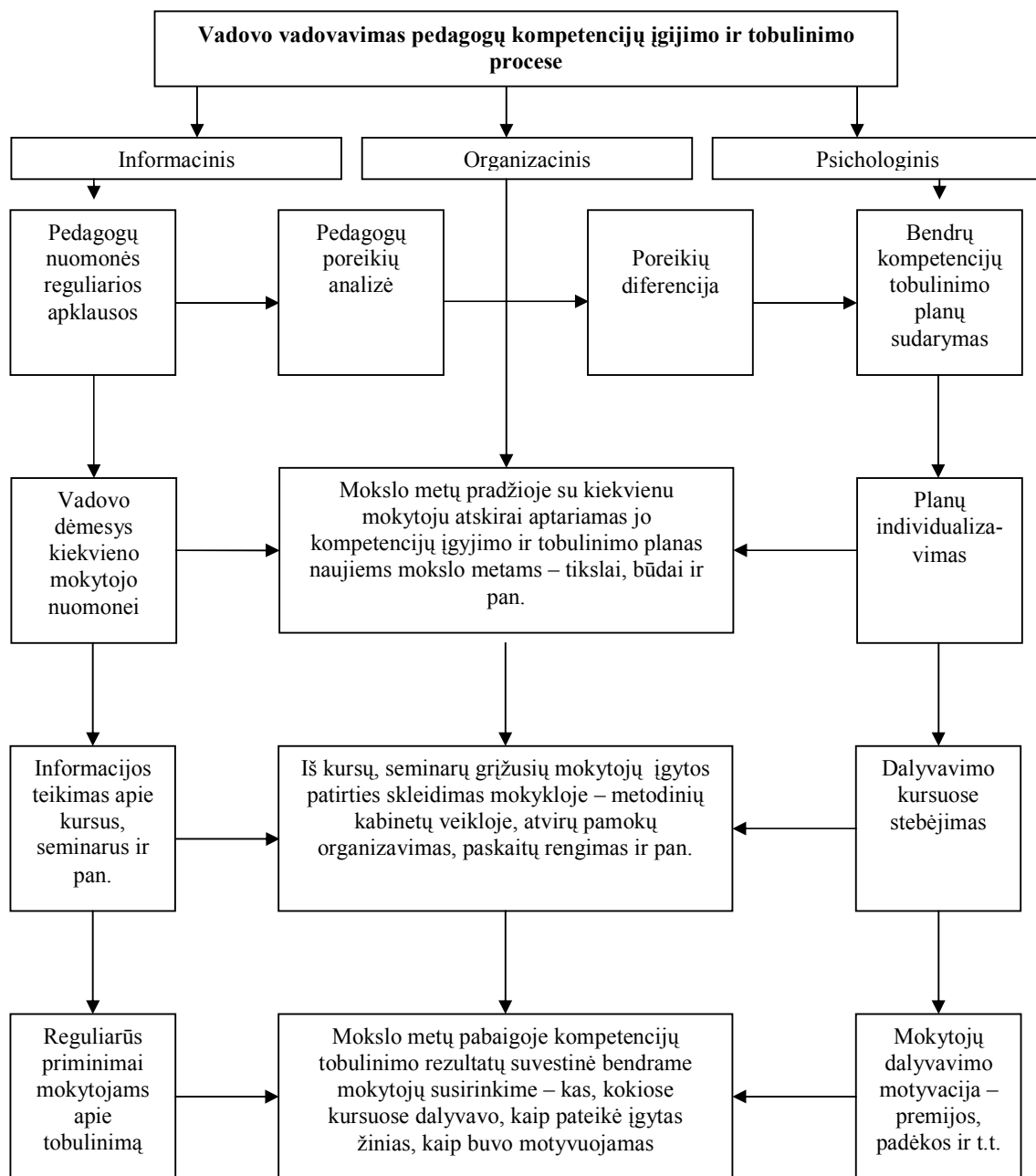
1. Mokyklai tobulinti reikia įvairių išteklių, tačiau svarbiausi jos ištekliai žmonės. Mokyklos vadovas turi žinoti, kad investicijos į žmogiškuosius išteklius yra sudedamoji besimokančių organizacijų plėtojimo dalis. Mokykla tobulėja, kai tobulėja jos mokytojai, todėl būtina pedagogams tobulintis, plėtoti kvalifikaciją, o vadovui skatinti juos tobulintis ir sudaryti tam sąlygas.
2. Mokyklų vadovai yra tarpininkai tarp vyriausybės, iš vienos pusės, ir pedagoginio personalo, iš kitos pusės. Mokyklų direktoriai turi sugebėti priimti „iš viršaus“ inicijuojamus pokyčius, interpretuoti ir transformuoti taip, kad jie sutaptų su pačių mokytojų „iš apačios“ keliamomis iniciatyvomis, bei interesais. Tik tuomet bus užtikrinta sėkminga mokytojų tobulinimosi sistema. Tik demokratinis, į mokymąsi visą gyvenimą orientuotas, siekiantis pokyčių, vizijomis grindžiamas, žmogiškuosius išteklius išmanantis vadovavimas inicijuoja veiksmingą mokytojų tobulinimo strategijų parengimą.
3. Mokyklos vadovas atsakingas už personalo naujų kompetencijų ugdymą, efektyvų tobulėjimą, gerosios patirties mokyklos viduje sklaidą. Kurti mokymąsi palaikantį klimatą, realiai vykdyti mokymąsi skatinančius veiksmus - itin svarbus mokyklos vadovo uždavinys. Mokyklos vadovui svarbu numatyti kiekvieno mokytojo tobulinimosi perspektyvas, kurti praktinę mokytojų tobulinimo sistemą, parengti strateginius mokytojų tobulinimo planus, suderinti juos su švietimo dokumentais.
4. Interviu metu pedagogų kvalifikacijos tobulinimas buvo siejamas su mokymosi visą gyvenimą, atvirumo kaitai prioritetais. Mokyklų vadovai mokymąsi visą gyvenimą principus laiko neatsikriama mokytojų profesinių kompetencijų dalimi, tačiau, jų manymu, įgyvendinti tai trukdo finansiniai resursai, pačių mokytojų silpnas aktyvumas, didelis vadovų užimtumas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vadovai pabrėžė, jog mokytojų tobulinimas neturėtų būti ribojamas formaliais įvertinimais, mokytojai naujų žinių gali įgyti saviugdos procese.
5. Savo vaidmenį plėtojant pedagogų naujas kompetencijas vadovai supranta siaurai: išsiųsti mokytojus į kursus, surasti pavaduojantį mokytoją. Taip pat jie mano, jog svarbu nukreipti mokytojus, priminti, kad norint išlikti konkurencijos sąlygomis, mokytojas pats turi suprasti atsinaujinimo vertę, bei būti kompetentingu savo dėstomame dalyke. Kartu vadovai pripažįsta, kad jų mokyklose nėra sudarytos aiškos mokytojų kompetencijų tobulinimo strategijos. Gerosios patirties mokyklos viduje sklaidai taip pat neskiriamas

reikiamas dėmesys. Dalį atsakomybės vadovai norėtų perleisti valstybei, mokykloje dirbančiam psichologui.

6. Analizuojant mokytojų požiūrį, išryškėjo, kad iniciatyvą siekiant naujų žinių jie linkę priimti sau. Tuo tarpu iš vadovo jie laukia emocinio palaikymo, pasitikėjimo, bei kad atsižvelgtų ir palaikytų jų siūlymus. Dauguma mokytojų pritaria teiginiui, jog vadovai sudaro sąlygas tobulinti kompetencijas, leisdami išvykti į kursus, seminarus, tačiau tik pusė tirtų mokytojų pažymi, jog kuriama mokyklos metodinės veiklos sistema, skatinama gerosios patirties skaida, sudaromos sąlygos dalyvauti kitose edukacinėse programose. Mokytojai pripažįsta, kad jiems trūksta vadovo dėmesio, pasitaiko, kad vadovai mokytojų kompetencijas vertina pagal mokinių išlaikytus egzaminus.
7. Mokytojai atskyrė išorinius ir vidinius kvalifikacijos tobulinimo motyvus: išorinius jie susiejo su kokybišku ir gerai apmokamu darbu, vidinius - su mokytojų vidiniu poreikiu tobulėti, siekiu būti labiau kompetentingu savo veikloje. Kartu buvo nustatyta, kad poreikis tobulinti kompetencijas nepriklauso nuo mokytojų amžiaus, tačiau kaimo mokytojai yra linkę labiau tobulinti savo kvalifikaciją, nei miestų mokytojai, jie tai sieja su geresniais santykiais su mokyklos vadovu.

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teikti rekomendacijų schemą, kaip patobulinti vadovo vadovavimą pedagogų naujų kompetencijų įgyjimo ir tobulinimo procese.



1 schema. Vadovo vadovavimas pedagogų kompetencijų tobulinime

Išskiriami keli vadovo vaidmens bruožai:

1. organizacinis vaidmuo (vadovų nuomone, svarbiausias) – galėtų padėti realizuoti pavaduotojai ir metodinių kabinetų vadovai;

2. informacijos teikimo vaidmuo – vadovui galėtų padėti mokyklos sekretorė;
3. psichologinis vaidmuo (pedagogų nuomone, svarbiausias) – galėtų padėti mokyklos psichologas ir socialinis darbuotojas.

Būtų logiška rekomenduoti, kad kompetencijų tobulinimas, kaip ir kiekvienas procesas, turėtų vystymosi stadijas – pradinė (poreikių tyrimas ir planų sudarymas), realizavimo (kompetencijų įgyjimas ir realizavimas mokykloje) ir baigiamoji (pedagogų pastangų įvertinimas ir motyvacija). Ši loginė grandinė parodytų mokytojams kompetencijų įgyjimo ir tobulinimo prasmę mokyklos vystymosi kontekste.

Siūlant rekomendacijas svarbu pabrėžti, kad mokykloje turi būti gerai apgalvota mokytojų kvalifikacijos politika. Ji ne turi apsiriboti tradiciniais modeliais, kai darbuotojai dalyvauja ne mokykloje rengiamuose kursuose arba kai mokykloje organizuojami vienkartiniai renginiai. Siekiant, kad darbuotojų tobulinimas būtų organizuojamas sklandžiai, turi būti sukuriama ilgalaikės veiklos programos, kur individualūs poreikiai susiejami su mokyklos tobulinimo pastangomis.

Siekiant įgyvendinti sėkmingą darbuotojų mokymąsi siūlyčiau įgyvendinti šias priemones:

- nustatyti mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo politiką;
- numatyti procedūras, garantuojančias, kad darbuotojų tobulinimo politika tenkina darbuotojų reikmes;
- aptarti darbuotojų profesinius poreikius;
- teikti paramą mokyklą tobulinantiems darbuotojams.

SANTRAUKA

Trakų rajono mokyklos vadovo vadovavimo reikšmė mokytojų naujų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procese. Magistro darbas.

Pagrindinis darbo tikslas- ištirti mokyklos vadovo vadovavimo reikšmę pedagogų naujų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo procese. Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: analizuojant mokslinę literatūrą išsiaiškinti vadovo vadovavimo, bei mokytojų kompetencijų sampratas; apibrėžti mokyklos vadovo vadovavimo reikšmę pedagogų naujų kompetencijų ugdymo aspektu; išanalizuoti pedagogų kompetencijų tobulinimo tendencijas, bei jų požiūrį į vadovo sukuriamus veiksnius tobulinimosi procese; ištirti įstaigos vadovo požiūrį į pedagogų naujų kompetencijų plėtojimo galimybes.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje darbo dalyje yra nagrinėjamos vadovo vadovavimo samprata, įvairiais aspektais aptariamas sėkmingas vadovavimas mokytojų tobulinimo procesui, jį veikiančios socialinės sąveikos, pedagogų kompetencijų sampratas bei jų tobulinimosi galimybės.

Antroje dalyje yra pateikta tyrimo metodika, bei tyrimo algoritmas. Trečioje darbo dalyje aptariami atlikto tyrimo rezultatai, kurie buvo gauti iš mokytojų anketinės apklausos bei mokyklos vadovų interviu.

Remiantis mokslinę literatūrą, galime teigti, kad vadovavimas-sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs su tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimu. Kryptingas vadovo vadovavimas gali turėti įtakos personalo tobulinimo poreikiams tenkinti. Mokyklos vadovas atsakingas už mokytojų tobulinimo proceso tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovams yra svarbus mokytojų kompetencijų tobulinimo klausimas. Mokytojų atsinaujinimą jie sieja su mokymosi visą gyvenimą prioritetu, kuris yra neatsiejama pedagogų profesinių kompetencijų dalis. Anuot vadovų yra stengiamasi išsiųsti mokytoju į kursus, surasti pavaduojantį mokytoją, tačiau vidiniai resursais mokyklos viduje nėra išnaudojami, mokykloje tarp mokytojų nevyksta gerosios patirties sklaida.

Mokytojų teigimu, tobulinant kompetencijas, svarbus vidinis poreikis, noras būti geru specialistu savo darbe, nors pripažįstama, kad labai svarbų vaidmenį jų tobulinimesi turi mokyklos vadovo emocinė parama ir pasitikėjimas, pasiūlymų įvertinimas.

SUMMARY

The importance of the schoolmaster's of the Trakai district superintendence in the process of acquirement and perfection of the teacher's new expertise. Master's work.

The main aim of the work is to investigate the importance of the director's superintendence in the process of acquirement and perfection of the educationalists' new expertise. To meet the aim these tasks have to be considered: to ascertain the conceptions of the schoolmaster's superintendence and the teachers' expertise while analyzing the scientific literature; to define the importance of the schoolmaster's superintendence in the education of the educationalists' new expertise; to analyze the tendencies of the educationalists' expertise perfection and their opinion towards the factors that the schoolmaster creates in the process of perfection; to explore the opinion of the institution's director towards the educationalists' new expertise development.

The final master's work consists of three main parts. The first part analyses the conception of the leader's superintendence, the different aspects of the successful lead in the process of teachers' perfection, the social interactions that influence it, the conceptions of the educationalists' expertise and their perfection possibilities.

The second part presents the methodology and the algorithm of the research. The results of the research which were collected from the teachers' questionnaire and the schoolmasters' interview are presented in the third part.

Making reference to the scientific literature we can say that superintendence is a difficult phenomenon that is related to the inducement of the particular behavior, actions and expedient work. The purposeful superintendence of the leader can have influence on the gratification of the staff's perfection requirements. The schoolmaster is responsible for the realization of the teachers' tasks and perfection process.

The results of the research showed that superintendence is extremely important in the teachers' expertise perfection. The renovation of the teachers is related to the priority of learning all life which is an inseparable part of the educationalists' professional expertise. According to the leaders, they are trying to send the teachers to various courses, find the vicarious teachers; however, the inner resource at school is not used properly at all as there is no spread of the good experience among the teachers.

According to the teachers, while perfecting the expertise the inner need and wish to be a specialist in this job is very important; however, it is also said that the leader's emotional support, confidence and the evaluation of the offers are very important, too.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Arends R.I., 1998 Mokomės mokyti. Vilnius.
2. Barnett R. 1993 The limits of competence. SRHE & Open University Press.
3. Barkauskaitė M. 1998 Mokytojų vaidmenų ypatumai skirtingose ugdymo kryptyse// Pedagogika, 35.
4. R. Bruzgelevičienė. 2001 Nacionalinės švietimo plėtotos raportas.
5. Butkus F.S. 1996 Organizacijos ir vadyba. Vilnius.
6. Česnyienė R., Diskinė., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas A., Tamaševičius V. 2002 Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
7. Damašienė V. 2002 Valdymo pagrindai: Šiaurės Lietuva.
8. Delores. J. Mokymosi – paslėptas lobis// Mokykla, Nr. 4.
9. Everard B., Morris. G. 1997 Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
10. Fidler B. 2006 Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara.
11. Fulan. M. 1998 Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto Alba.
12. Ghuskey R. T. 2002 Profesinio tobulinimosi vertinimai. Vilnius: Garnelis.
13. Hargreaves A. 1999 Keičiasi mokykla, keičiasi laikas. Vilnius: Tyto alba.
14. Hopkins D., Ainscow M., West M. 1998 Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
15. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 2000. Vadyba: Poligrafija ir informatika.
16. Jovaiša L. 1993 Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa
17. Jucevičienė P., 1996 Organizacijos elgsena. Kaunas.
18. Jucevičienė P., Lepaitė D. 2000 Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai. Nr 1 (22).
19. Kardelis K. 1997 Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai – KTU.
20. Kasiulis J., Tarvydienė V. 2001 Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
21. Krogh G. Roos J. 1996 Managing Knowledge.
22. Laužackas R. 1997 Sistemotėrinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. Monografija. Kaunas: VDU
23. Leonienė B. 2001 Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa
24. Lepaitė N. Kompetencija kaip ugdymo tikslas: Pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. Socialiniai mokslai Nr.2 (28). 2001.
25. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. Patvirtintas 1998 m. birželio 30 d. Nr. VIII-822.

26. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“. Nr. ISAK-55
27. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“. Nr. ISAK-54.
28. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“. Nr. IX-1700.
29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 21 d. Įsakymas „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų“. Nr. ISAK-1521
30. Linkaitytė G., Teresevičienė M. 2000 (44) Mokytojų požiūris į pamatines švietimo reformos nuostatas// Pedagogika.
31. Mečkauskienė R. 2007 Mokyklos vadovai kaitos procese. Tiklis.
32. Mikolajūnienė V. 2000. Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius. PPRC
33. Murmaitė R.V. 2005 Mokytojų susivienijimų vaidmuo vykdant mokytojų atestaciją.- Švietimo vadyba reformos erdvėje. Jaunųjų mokslininkų darbai, II.
34. Neifachas S. 2006 Pedagoginio vadovavimo kompetencija. Vilnius
35. Reviews of Nacional Policies for Education. Lithuania. OECD, 2002
36. Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Vilnius: “Margi raštai” leidykla
37. Seilius A., 1998 Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda : Klaipėdos univ.
38. Senge P. M. 1990 The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
39. Sergiovanni Th. J. 2005 Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms. Vilnius: Garnelis.
40. Sirotnik K. 1990 Society, Schooling, Teaching and Preparing to teach.
41. Stoll L., Fink D. 1999 Keičiame mokyklą. Vilnius: Garnelis
42. Šavareikienė I., Dubinas V. 2003 Integruota vadybos proceso motyvacija. Kaunas.
43. Švietimo gairės“. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 metai. PROJEKTAS.
44. Švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas “Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos”. Nr. ISAK - 433/A1-83.
45. Tarvydienė V., Kasiulis J. 1998 Vadovavimo psichologija. Kaunas.: Technologija.
46. Teresevičienė M., Gedvilienė G. 1999 Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.
47. Tumėnienienė V., Janiūnaitė. B. 2002, 1 (33) Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai// Socialiniai mokslai.

48. Tumėnienė V. 2002 Pedagogo inovacinės veiklos ypatumai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, edukologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
49. Zuzevičiūtė V. 2006 Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas.
50. Želvys R. 1999 Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.
51. Želvys. R. 1998 (37) Lietuvos švietimo vadovų požiūris į vykstančią švietimo reformą// Pedagogika.
52. Želvys. R. 2001 Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
53. Хорошулина 2000 Хорошулина И.Н. Межличностные отношения и оптимизация педагогического процесса. Ярославль // http://www.iro.yar.ru:8101/resource/distant/school_manager/Horoshulina.html
54. <http://www.straipsniai.lt/psichologija/puslapis/5033>
55. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/oj/2006/l_394/l_39420061230lt00100018.pdf; Europos parlamento ir tarybos rekomendacija 2006-12-18, „Dėl bendrų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų”.
56. <http://www.pprc.lt/ktp/archyvas/>
57. <http://www.antakalniovm.lt>
58. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_03.doc
59. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_04.doc
60. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/smm_atask_05.doc
61. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ataskaitos/smm_atask_06.doc
62. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/ls054.pdf
63. http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc
64. http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/contrib/EU/concr_obj.pdf
65. http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc
66. http://www.pmmc.lt/PMIT/doc/LLL_memorandum.pdf

ANKETA MOKYTOJAMS

Gerbiami pedagogai,

dėkoju, kad sutikote atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai labai svarbūs ir jie bus apibendrinti baigiamajame magistro darbe, kurio tikslas - išsiaiškinti mokyklos vadovo vaidmenį naujų pedagogų kompetencijų įgijimo ir tobulinimo kontekste.

Ši anketa anoniminė. Jums tiesiog reikėtų ženklų X pažymėti atsakymą (-us), tiksliausiai atspindintį (-čius) Jūsų nuomonę.

1. Kokios pedagoginės veiklos yra svarbiausios ugdymo procese?

- ☐ dalykinė kompetencija
- ☐ psichologinė kompetencija
- ☐ pedagoginė kompetencija
- ☐ ES reglamentuotos kompetencijos
- ☐ mokytojo kūrybingumas, iniciatyvumas, darbo patirties sklaida
- ☐ pedagogo metodinė veikla
- ☐ darbo organizavimas pamokoje
- ☐ kita (nurodykite):

2. Ar domitės tuo, kaip nuosekliai planuoti ir tobulinti profesines kompetencijas?

- ☐ Taip, visada domiuosi
- ☐ ne
- ☐ kol kas ne, bet apie tai galvoju

3. Įvertinkite savo profesines žinias, pasirengimą ir kompetenciją dirbti pedagogu tuo metu, kai tik pradėjote dirbti mokykloje:

- ☐ buvau nepasiruošusi (-ęs) ir nekompetentinga (-as)
- ☐ mano pasiruošimą ir kompetenciją vertinčiau patenkinamai
- ☐ buvau gerai pasiruošusi (-ęs) ir kompetentinga (-as)

4. Sakykite, ar Jums mokyklos vadovas suteikia galimybę tobulinti profesines kompetencijas?

- ☐ Taip, visada
- ☐ ne visada
- ☐ ne
- ☐ kita (nurodykite):

5. Jūsų nuomone, nuo ko priklauso pedagogų naujų kompetencijų įgijimas ir tobulinimas?

- ☐ nuo paties pedagogo asmenybės
- ☐ nuo pedagogo kvalifikacijos ir dalykinių žinių
- ☐ nuo pedagogo kryptingo tobulinimosi
- ☐ nuo bendradarbiavimo su mokyklos vadovu
- ☐ nuo mokyklos vadovo vadybinių kompetencijų
- ☐ nuo pačios mokyklos ugdymo strategijos
- ☐ nuo metodinio darbo organizavimo metodikos grupėse
- ☐ nuo pedagogo gebėjimo visą laiką pačiam mokytis

6. Lentelėje pažymėkite savo nuomonę klausimu - kiek mokyklos vadovas savo veikla įdeda pastangų Jūsų kompetencijoms ugdyti? (Lentelėje pažymėkite atsakymą, tiksliausiai atspindintį Jūsų nuomonę)

MOKYKLOS VADOVO VEIKLA	SUTINKU	NESUTINKU	NEGALIU PASAKYTI
➤ Aprūpina naujausiomis mokymo priemonėmis	☐	☐	☐
➤ Vertina atskiro asmens veiklos rezultatus	☐	☐	☐
➤ Ar rengdamas mokytojų tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo programas atsižvelgia į metodikos grupių, atskirų mokytojų siūlymus	☐	☐	☐
➤ Sudaro sąlygas įgyti naujų kompetencijų	☐	☐	☐
➤ Diegia švietimo naujoves mokykloje	☐	☐	☐

7. Jūsų pastebėjimu, ko trūksta mokyklos vadovo veikloje, kad Jums būtų suteiktos didesnės galimybės įgyti ir tobulinti profesines kompetencijas?

.....

8. Jūsų nuomone, kokie vadovo sukuriama veiksniai yra svarbūs skatinant mokytojus tobulintis?

- Sudarytos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose
- Vadovo emocinė parama, pasitikėjimas
- Vadovo pavyzdys
- Besimokančių mokytojų poreikių tenkinimas
- Vadovo skatinimas vertinti ir tobulinti savo veiklą
- Pamokų stebėjimo organizavimas
- Vadovas reikalauja tobulintis

9. Kokias iš išvardytų kompetencijų įgijimo formų Jūsų mokyklos vadovas dažniausiai taiko Jūsų mokykloje?

- kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai
- konferencijos
- projektinė veikla bendradarbiaujant su bendrojo lavinimo ar aukštosiomis mokyklomis
- dalyvavimas edukacinėse programose
- mokymo priemonių kūrimas (vadovėlių rengimas)
- mokyklos metodinė veikla
- kita (nurodykite):

10. Kaip kitaip, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti pedagogų kompetenciją?

- aukštosios mokyklos ir švietimo centrai turėtų organizuoti daugiau seminarų
- tobulinti įstaigos pedagogų metodinę veiklą
- daugiau rekomendacijų ir dalykinės paramos turėtų teikti švietimo skyriai
- reikia daugiau metodinės literatūros
- kita (nurodykite):

11. Jūsų nuomone, kas turėtų rūpintis Jūsų dalyvavimu tobulinimosi renginiuose?

- Švietimo ir mokslo Ministerija
- Apskrities švietimo priežiūros tarnyba
- Mokyklos vadovas
- Tik aš pats (-i)

12. Iš kokių šaltinių Jūs gaunate informaciją apie mokytojų naujų kompetencijų tobulinimui skirtus renginius?

- Informuoja mokyklos administracija
- Informaciją gaunu iš savo kolegų mokytojų
- Informaciją gaunu tiesiogiai iš regioninio padalinio (Savivaldybės švietimo skyriaus, savivaldybės švietimo taryba ir pan.)
- Informaciją randu mokytojams skirtose spaudoje
- Informaciją randu internete
- Kita (prašome parašyti) _____

13. Kokių kvalifikacijos tobulinimo kursų Jūs pageidautumėte (Pažymėkite ne daugiau trijų, Jūsų nuomone, svarbiausių temų)

- Informacinių technologijų panaudojimo ugdymo procese
- Užsienio kalbos
- Mokytojams skirtų vadybinių kursų
- Užduočių diferencijavimo ir mokymo krūvių paskirstymo
- Bendravimo psichologijos
- Mokinių pasiekimų vertinimo
- Ugdymo turinio planavimo
- Mokytojo veiklos vertinimo ir įsivertinimo
- Elementarių teisės pagrindų
- Mokytojo etikos pagrindų
- Kita (prašome parašyti) _____

14. Jūsų nuomone, kokie motyvaciniai veiksniai skatina Jus įgyti naujų kompetencijų?

- Vidinis poreikis tobulėti
- Geresni santykiai su mokyklos vadovu
- Nepriklausomumas nuo kitų
- Karjeros siekimas
- Kokybiškas ir gerai apmokamas darbas
- Mėgiamas darbas
- Siekis būti labiau kompetentingu savo veikloje

15. Jūsų lytis:

- Moteris
- vyras

16. Amžius

17. Jūsų pedagoginis darbo stažas.....

18. Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis pedagoginis
- aukštasis ne pedagoginis
- kita (įrašykite):

19. Jūsų pedagoginė kvalifikacija:

- mokytojas
- vyr. mokytojas
- mokytojas–metodininkas
- mokytojas-ekspertas

Dėkojame, kad sutikote dalyvauti apklausoje.

POKALBIO-INTERVIU KLAUSIMAI

1. Įvardinkite svarbiausius Jūsų darbe iškeltus prioritetus, kuriais vadovaujatės, įgyvendindami švietimo sistemos iškeltus tikslus?
2. Kuo reikšmingas mokytojams naujų kompetencijų įgijimas ugdymo procese?
3. Su kokiais sunkumais tenka susidurti mokytojams, norintiems įgyti naujas kompetencijas?
4. Kokias mokytojų kompetencijas išskirtumėte kaip aktualiausias šiuolaikinėje mokykloje?
5. Kokių kompetencijų ugdymą labiausiai skatinate? Kaip?
6. Kokias matote mokytojų kompetencijų tobulinimo problemas?
7. Kur ir kokiais būdais Jūsų vadovaujamos įstaigos pedagogai dažniausiai įgyja ir tobulina savo kompetencijas?
8. Kokia savo veikla Jūs suteikiate pedagogams galimybę tobulinti naujas kompetencijas?
9. Kokių ateities projektų turite, susijusių su mokytojų naujų kompetencijų tobulinimu?
10. Kokiais būdais Jūs kaip įstaigos vadovas skatinate mokytojus tobulinti kompetencijas?
Kokias galimybes Jiems suteikiate?
11. Ar personalo tobulinimas švietimo įstaigoje yra aktualesnis negu kitose organizacijose?
Kuo skiriasi švietimo įstaiga nuo kitų organizacijų šiuo klausimu?
12. Nuo ko priklauso mokytojų galimybės tobulintis?
13. Kaip apibudintumėte savo vadovavimo stilių ir kaip jį panaudojate mokytojų tobulinimo procese?
14. Kaip Jūsų mokykloje vyksta mokytojų naujų įgytų žinių pritaikymo sklaida.
15. Lytis, išsilavinimas, darbo patirtis.