MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VYTAUTAS SIMANAVIČIUS

PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS TAUTINIŲ MAŽUMŲ MOKYKLOSE VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. ***Tadas Sudnickas***

VILNIUS

2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
SĄVOKŲ ŽODYNAS 6
ĮVADAS 7
1 PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS 10
1.1 Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas 10
1.2 Strategijos samprata ir vaidmuo personalo valdyme 11
1.3 Personalo valdymas tautinių mažumų mokykloje 14
1.4 Personalas ugdymo įstaigoje 14
1.5 Pedagogų paruošimas 18
1.6 Mokytojų trūkumas Lietuvoje 20
1.7 Naujo darbuotojo integravimo svarba 22
1.8 Pirmo skyriaus apibendrinimas 23
2 TAUTINIŲ MAŽUMŲ MOKYKLOS LIETUVOJE 23
2.1 Tautinės mažumos Lietuvoje 23
2.2 Tautinės mažumos Vilniaus miesto savivaldybėje 25
2.3 Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas Lietuvoje 26
2.4 Ugdymas tautinių mažumų mokyklose 26
2.5 Tautinių mažumų mokyklų pedagogų specifika 28
2.6 Tautinių mažumų mokyklų modelis Lietuvos respublikoje 28
2.7 Pedagoginio personalo statistika tautinių mažumų mokyklose 29
2.8 Vilniaus miesto savivaldybės tautinių mažumų mokyklos 33
2.9 Antro skyriaus apibendrinimas 34
3 PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO TAUTINIŲ MAŽUMŲ MOKYKLOSE, VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE, TYRIMAS 35
3.1 Tyrimo instrumentas 35
3.2 Tyrimo organizavimas 39
3.3 Tyrimo duomenų analizė 41
3.3.1 Mokytojų duomenų aprašomoji statistika 41
3.3.2 Mokytojams skirtų atvirų klausimų apžvalga 44
3.3.3 Direktorių duomenų aprašomoji statistika 45
3.3.4 Direktoriams skirtų atvirų klausimų apžvalga 47
3.3.5 Pirmos hipotezės tikrinimas 48
3.3.6 Antros hipotezės tikrinimas 53
IŠVADOS 60
REKOMENDACIJOS 61

LITERATŪROS SĄRAŠAS 62
PRIEDAI 67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Ugdymo įstaigų pasiskirstymas 2023-2024 m. m. pagal tipą ir ugdymo kalbą (ŠVIS, 2024b; ŠVIS, 2024a). 8
2 pav. Ugdymo įstaigos personalo struktūra (parengta pagal tautinių mažumų mokyklų pateiktus aprašus).....15
3 pav. Mokyklų skaičius Lietuvoje, pagal pavaldumą (ŠVIS, 2024a).....19
4 pav. Studentų skaičius įstojusių į pedagogikos programas (LAMA BPO, 2024). 20
5 pav. Laisvos darbo vietos pagal ekonominės veiklos rūšis – švietimas (OSP, 2023b). 21
6 pav. Vilniaus miesto gyventojų pasiskirstymas pagal tautybę (Vilniaus miesto savivaldybė, 2024). 25
7 pav. Mokytojų skaičius Lietuvoje nuo 2018 - 2024 m (ŠVIS, 2024a). 30
8 pav. Mokytojų skaičius tautinių mažumų mokyklose Vilniaus mieste (ŠVIS, 2024a). 30
9 pav. Mokytojų skaičius pagal mokomąją kalbą (ŠVIS, 2024a). 31
10 pav. Mokinių skaičius tautinių mažumų mokyklose Vilniaus mieste (ŠVIS, 2024a). 32
11 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2020 m.(Jevsejevienė et al., 2022) 32
12 pav. Tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autoriaus).....39
13 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta darbo autoriaus). 42
14 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal stažą (sudaryta darbo autoriaus). 43
15 pav. Mokytojų kurių stažas iki 2 metų, pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta darbo autoriaus). 44
16 pav. Direktorių pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo patirtį (sudaryta darbo autoriaus).....45
17 pav. Apklaustų direktorių vadovaujamų mokyklų ugdymo kalba (sudaryta darbo autoriaus). 46
18 pav. Mokyklos direktorių pasiskirstymas pagal mokyklos dydį (sudaryta darbo autoriaus).....46
19 pav. Mokyklos direktorių pasiskirstymas pagal dirbančių mokytojų kiekį (sudaryta darbo autoriaus). 47
20 pav. Mentoriaus skyrimas naujiems mokytojams (sudaryta darbo autoriaus). 52
21 pav. Mokytojai, kuriems TM kalba nėra gimtoji (sudaryta darbo autoriaus).....56
22 pav. TM kalbos mokėjimas TM mokyklose (sudaryta darbo autoriaus). 56
23 pav. Svarba mokytojams mokėti tautinių mažumų kalbą (sudaryta darbo autoriaus). 57
24 pav. Kultūrinės kompetencijos svarbos ir laisvų darbo vietų TM mokykloje priklausomybė (sudaryta darbo autoriaus). 59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Klasikinės ir naujos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos (Česynienė et al., 2014). 10
2 lentelė Vidiniai personalo valdymo veiksniai (Armstrong, 2014; Dessler, 2017; Gražulis et al., 2015). 11
3 lentelė Išoriniai personalo valdymo veiksniai (Armstrong, 2014; Dessler, 2017; Gražulis et al., 2015). 11
4 lentelė Pagrindinės mokyklos darbuotojų grupės ir jų veiklą reglamentuojantys teisės aktai (sudaryta darbo autoriaus). 16
5 lentelė Pedagogų rengimo būdai (Poviliūnas, 2020). 19
6 lentelė Nuolatiniai gyventojai pagal tautybę 2022 m. (OSP, 2022). 24
7 lentelė Mokinių ir ugdymo įstaigų pokytis 2019 - 2024 metais (ŠVIS, 2024a). 33
8 lentelė Bendra informacija apie tautinių mažumų bendrojo ugdymo įstaigas (ŠVIS, 2024a). 33
9 lentelė Tyrimo instrumento, skirto mokytojų apklausai, sandara (sudaryta darbo autoriaus).. 36
10 lentelė Tyrimo instrumento, skirto direktorių apklausai, sandara. 38
11 lentelė Apklausoje dalyvavę mokytojai pagal užimamas pareigas (sudaryta darbo autoriaus).. 41
12 lentelė Bendra informacija apie mokytojų amžių ir darbo patirtį (sudaryta darbo autoriaus). 43
13 lentelė Klausimai, vertinantys mokytojo integravimą į kolektyvą (sudaryta darbo autoriaus). 49
14 lentelė Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo svarstymo pakeisti darbą dėl kolektyvo palaikymo ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus). 50
15 lentelė Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu mokykloje ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus). 51
16 lentelė Spirmeno koreliacijos koeficientai, skirti vertinti pirmos hipotezės rezultatus (sudaryta darbo autoriaus). 52
17 lentelė Klausimai, vertinantys mokytojo TM kultūrinių kompetencijų įtaką motyvacijai ir įsitraukimui (sudaryta darbo autoriaus). 54
18 lentelė Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo svarstymo keisti darbo vietą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus). 55
19 lentelė Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu mokykloje ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus). 55
20 lentelė Mokytojų atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą, vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus). 57
21 lentelė Mokytojų atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą, vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus). 58
22 lentelė Direktorių atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus). 58

SĄVOKŲ ŽODYNAS

NMPP – nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas.

NŠA – Nacionalinė švietimo agentūra.

PISA (angl. *Programme for International Student Assessment*) – tarptautinis švietimo tyrimas, kurio tikslas įvertinti mokinių žinias ir gebėjimus.

PUPP – pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimas.

SEK – socialinis, ekonominis ir kultūrinis kontekstas.

ŠMSM – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

ŠVIS – Švietimo valdymo informacinė sistema.

TM – Tautinės mažumos.

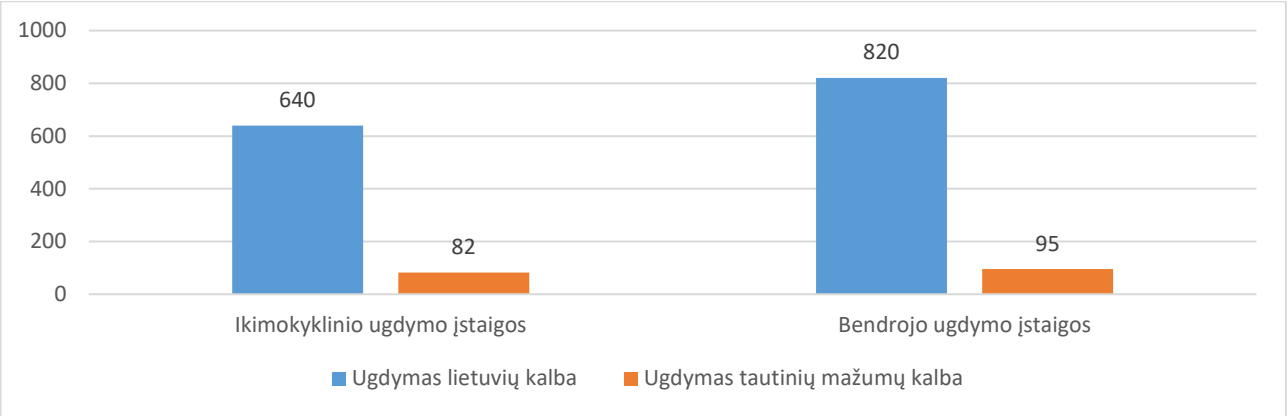
VBE – valstybinis brandos egzaminas.

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas.

ĮVADAS

Oficialios statistikos portale už 2023 m. (OSP, 2023c) nurodoma, jog Lietuvos nuolatinių gyventojų populiaciją sudaro 83,6 % lietuvių ir 16,4 % kitų tautybių gyventojų. Lietuvoje kitų tautybių gyventojai sudaro keletą tautinių mažumų bendrijų, kuriose puoselėjama gimtoji kalba, papročiai, bei vykdomas vaikų formalusis ir neformalusis švietimas tautinių mažumų mokyklose gimtąja kalba. Tautinių mažumų mokyklų klausimas buvo svarstomas jau 1920 m. gegužės 15 d. Lietuvos Steigiame Seime, kurio vienas iš vakarietiškos demokratinės, parlamentinės valstybės principų tautų lygybė. Iki II-o pasaulinio karo Lietuvos Respublikoje buvo sudarytos sąlygos tautinėms mažumoms rinktis, kur mokyti savo vaikus – valstybinėse mokyklose, ar privačiose tautinių mažumų mokyklose (Jevsejevienė et al., 2022) Lietuvos Respublikos konstitucijos 45 straipsnyje numatytas Lietuvos tautinių bendrijų kultūros ir švietimo veiklos vykdymas: „*Piliečių tautinės bendrijos savo tautinės kultūros reikalus, švietimą, labdarą, savitarpio pagalbą tvarko savarankiškai. Tautinėms bendrijoms valstybė teikia paramą*“ (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 30 straipsnio 2 punkte apibrėžtos sąlygos, tautinių mažumų bendrojo ir neformaliojo ugdymo vykdymui: „*Bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokyklos tautinėms mažumoms priklausantiems mokiniams sudaro sąlygas puoselėti tautinį, etninį ir kalbinį identitetą, mokytis gimtosios kalbos, istorijos ir kultūros. Bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokykloje, kurios nuostatuose (įstatuose), atsižvelgiant į tėvų (globėjų, rūpintojų) ir mokinių pageidavimą, įteisintas mokymas tautinės mažumos kalbos arba mokymas tautinės mažumos kalba, ugdymo procesas gali būti vykdomas arba kai kurie dalykai mokomi tautinės mažumos kalba*“ (LRĮ XI-242, 2011). Todėl galima teigti, kad Lietuvos Respublikos įstatymai užtikrina galimybes ir sudaro sąlygas ugdymo organizavimui tautinių mažumų mokyklose.

Remiantis 2023 metų oficialiosios statistikos duomenimis (OSP, 2023c) Lietuvoje yra dvi didžiausios tautinių mažumų grupės: lenkai (6,4 proc.) ir rusai (5,1 proc.), todėl dažniausiai sutinkamos tautinių mažumų mokyklos, kuriose bendrasis ir neformalusis ugdymas vykdomas lenkų, rusų arba keliomis kalbomis. Lietuvoje tautinių mažumų mokyklos veikia aštuoniose savivaldybėse: Kauno, Klaipėdos ir Vilniaus miestų savivaldybėse; Šalčininkų, Švenčionių, Trakų, Vilniaus rajono savivaldybėse ir Visagino savivaldybėje. Didžiausia tautinių mažumų mokyklų koncentracija yra Vilniaus mieste, Vilniaus rajone, Klaipėdos mieste ir Šalčininkų rajone. Iš viso Lietuvoje tautinių mažumų kalbomis ugdymą vykdo 82 ikimokyklinio ugdymo įstaigos (11,4 % nuo bendro ikimokyklinio ugdymo įstaigų kiekio) ir 95 bendrojo ugdymo įstaigos (10,4% nuo bendro bendrojo ugdymo įstaigų kiekio) (1 pav.). 2023–2024 mokslo metais Lietuvoje veikė 722 ikimokyklinio ugdymo įstaigos (ŠVIS, 2024b) ir 915 bendrojo ugdymo įstaigų (ŠVIS, 2024a).



1 pav. Ugdymo įstaigų pasiskirstymas 2023-2024 m. m. pagal tipą ir ugdymo kalbą (ŠVIS, 2024b; ŠVIS, 2024a).

Pastaruoju metu tiek Lietuvoje, tiek ir kitose pasaulio valstybės pastebimas pedagogų trūkumas mokyklose (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023), o tai kelia nemažus iššūkius personalo strateginiam valdymui, siekiant užtikrinti ugdymo proceso kokybę. Nuo 2008 m. Lietuvoje veikia iniciatyva „Renkuosi mokyti“[1], kurios dėka į mokyklas yra kviečiami dirbti įvairių sričių specialistai. Minėta iniciatyva Lietuviškose mokyklose dalinai padėjo išspręsti pedagogų trūkumo problemą, tačiau tautinių mažumų mokykloms žymiai sudėtingiau prisikviesti specialistus į mokyklą. Vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria nauji darbuotojai - tautinių mažumų kalbos nemokėjimas, kuris atgraso naujus darbuotojus rinktis darbą tautinių mažumų mokykloje (Redding & Nguyen, 2020). Taip pat nepakankamas tautinių mažumų mokyklų vadovybės dėmesys naujų darbuotojų įvedimui į atitinkamos tautinės mažumos mokyklos bendruomenę, didiną norą atsisakyti darbo mokykloje. Naujiems darbuotojams kelia abejonių jų gebėjimas integruotis į tautinių mažumų mokyklos bendruomenę, atsižvelgiant į tautos kultūros ir mentaliteto aspektus (Johnson et al., 2012).

Galima teigti, jog tautinių mažumų mokyklos susiduria su pakankamai dideliais iššūkiais ieškant ir išlaikant reikalingus specialistus[2]. Nagrinėjant mokytojų paieškos, įdarbinimo ir išlaikymo procesus atskirose Lietuvos ugdymo įstaigose, galima pastebėti, jog tautinių mažumų mokyklų vadovai skiria nepakankamai dėmesio mokytojų integravimui į mokyklos bendruomenę, kas lemia darbuotojų trūkumą, bei sudaro problemas pritraukiant ir išlaikant naujus darbuotojus tautinių mažumų mokyklose.

Tinkamas personalo valdymas, turi įtakos užtikrinant sėkmingą ugdymo procesą. Analizuojant tautinių mažumų mokyklų personalo trūkumo problemas, dėmesys krypsta į personalo strateginio valdymo principus. Personalo valdymas yra susijęs ne tik su darbuotojų atranka pagal jiems keliamus formalius reikalavimus, kaip išsilavinimas, kvalifikacija, valstybinės kalbos žinojimas ir kt., bet tuo pačiu yra svarbi naujų darbuotojų įtraukimo ir išlaikymo ugdymo įstaigoje strategija.

[1] https://www.renkuosimokyti.lt/
[2] https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2185688/tautiniu-mazumu-mokyklu-issukiai-pasene-vadoveliai-ir-lituanistu-trukumas-kai-kur-ju-iesko-dvejus-metus

Nagrinėjama problema. Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje yra darbų nagrinėjančių personalo valdymą įvairiose įstaigose, tačiau mokyklos personalo valdymo klausimams skiriama pakankamai mažai dėmesio. Galima pastebėti, kad moksliniuose darbuose, personalo strateginio valdymo ypatumai tautinių mažumų mokyklose, visiškai nėra nagrinėjami. Atsižvelgiant į bendrą mokytojų, kaip specialistų mažėjimą tiek Lietuvoje, tiek ir Europoje, tautinių mažumų mokykloms iškyla papildomų problemų susijusių su personalo atranka, jaunų specialistų pritraukimu, išlaikymu ir motyvavimu.

Tyrimo objektas – personalo strateginis valdymas tautinių mažumų mokykloje.

Tyrimo tikslas – ištirti personalo strateginio valdymo ypatumus, tautinių mažumų mokyklose, Vilniaus miesto savivaldybėje.

Tikslui pasiekti numatyti uždaviniai:

1. Atlikti mokslinių darbų, susijusių su personalo strateginiu valdymu, analizę;
2. Išnagrinėti teisinius dokumentus apibrėžiančius tautinių mažumų teisinį statusą ir švietimą Lietuvos respublikoje;
3. Atlikti empirinį tyrimą skirtą išanalizuoti išorinius ir vidinius veiksnius turinčius įtakos strateginiam personalo valdymui tautinių mažumų mokyklose Vilniaus miesto savivaldybėje;
4. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas ir rekomendacijas personalo strateginiam valdymui tautinių mažumų mokyklose.

Tyrimo hipotezės:

1. Nepakankamas dėmesys naujo darbuotojo integracijai į tautinių mažumų mokyklos kolektyvą, įtakoja tokio darbuotojo ketinimą keisti darbo vietą.
2. Tinkamų sąlygų sudarymas tautinių mažumų mokyklų mokytojams kelti kultūrines ir kalbos kompetencijas, turi įtakos mokytojų motyvacijai ir įsitraukimui.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas;
2. Teisės aktų analizė ir apibendrinimas;
3. Empirinis kokybinis (interviu) ir kiekybinis (anketinė apklausa) tyrimas;
4. Statistinė tyrimo duomenų analizė.

1 PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS

1.1 Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymas

Personalo valdymas apima labiau techninius aspektus, tokius kaip darbuotojų samdymas, darbo sutarčių sudarymas, kasdieninių darbuotojų problemų sprendimas ir kita. Personalo valdyme, darbuotojai yra vertinami kaip ištekliai, o ne kaip organizacijos dalyviai (Pavlova, 2020). Tas pačias funkcijas, R. Česynienė pateikia, kaip klasikines žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) funkcijas ir naujas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas (1 lentelė) (Česynienė et al., 2014).

1 lentelė Klasikinės ir naujos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos (Česynienė et al., 2014).

Klasikinės ŽIV funkcijos	Naujos ŽIV funkcijos
Paieška ir atranka	Strateginis ŽIV
Darbo vertinimas	Pokyčių valdymas
Darbo užmokestis	Žinių valdymas
Veiklos valdymas	Įvairovė
Darbo santykiai	Mokslioji organizacija
Mokymas ir ugdymas	Lyderystės ugdymas
Karjeros planavimas	Kūrybiškumas ir inovatyvumas
Komunikacija	Konsultavimas
Darbo moralė	Globalūs ŽI
Tarptautinis personalas	Esminių kompetencijų ugdymas

V. Gražulio su bendraautoriais (2015) parengtame vadovėlyje „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ pateiktame specialiųjų sąvokų žodynėlyje **personalo valdymas** apibrėžiamas, kaip „vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų“, o **žmogiškųjų išteklių valdymas**, kaip „vadovo taikomų valdymo stilių bei metodų visuma, nukreipta į organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumą, siekiant vykdyti nustatytus organizacijos tikslus“ (Gražulis et al., 2015).

S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė (2018) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus procesas kiekvienoje organizacijoje ir šį procesą apima tokie etapai kaip: žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas, tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigybių paaukštinimas, perkėlimas arba pareigybių pažeminimas ir atleidimas.

Jeigu nagrinėsime terminą **personalas**, tai remiantis visuotine lietuvių enciklopedija (vle.lt, 2021), žodis personalas apibūdinamas kaip „(lot. *personalis* – asmeninis), įstaigos, bendrovės, organizacijos darbuotojai, nariai arba tarnautojai, jų visuma“[3], tuo tarpu žmogiškųjų išteklių valdymas

[3] https://www.vle.lt/straipsnis/personalas/ (žr. 2025-03-29)

apima savanorius ir laikinus darbuotojus (Šimkus, 2015), išorinius partnerius ir tiekėjus (Gižienė & Račelienė, 2012) ir intelektinį kapitalą (Pavlova, 2020). Iš to seka kad terminas žmogiškųjų išteklių valdymas apima daugiau įvairių aspektų, nei terminas personalo valdymas.

1.2 Strategijos samprata ir vaidmuo personalo valdyme

Personalo valdymą organizacijoje įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai personalo valdymo veiksniai (2 lentelė) – tai veiksniai, kurie priklauso nuo organizacijos vadovybės ir personalo, tokie kaip: darbuotojų atranka, ugdymas, motyvacija, vertinimas ir išlaikymas. Išoriniai personalo valdymo veiksniai (3 lentelė) – tai veiksniai už organizacijos ribų. Šie veiksniai gali tiesiogiai arba netiesiogiai veikti organizacijos personalo valdymą, bet pati organizacija, negali jų įtakoti (Armstrong, 2014; Dessler, 2017; Gražulis et al., 2015).

2 lentelė Vidiniai personalo valdymo veiksniai (Armstrong, 2014; Dessler, 2017; Gražulis et al., 2015).

Vidiniai veiksniai	**Paaiškinimas**
Organizacijos struktūra.	Pareigų, atsakomybės ir sprendimų priėmimo lygių paskirstymas.
Organizacijos kultūra.	Vertybės, papročiai ir bendravimo stilius.
Vadovų ir darbuotojų kompetencija.	Žinios, įgūdžiai, lyderystės gebėjimai.
Personalo politika.	Atrankos, motyvavimo, mokymo, vertinimo sistemos.
Strategija ir tikslai.	Ilgalaikiai planai, misija, vizija ir prioritetai.
Technologijos ir infrastruktūra.	Organizacijoje naudojamos technologijos, darbo priemonės, informacinės sistemos.
Finansinė būklė.	Organizacijos ištekliai, pajamos, išlaidos, investicijos.
Vidinė komunikacija.	Informacijos sklaidos būdai tarp darbuotojų ir vadovų.
Gebėjimas diegti inovacijas.	Organizacijos atvirumas pokyčiams ir naujovėms.

3 lentelė Išoriniai personalo valdymo veiksniai (Armstrong, 2014; Dessler, 2017; Gražulis et al., 2015).

Išoriniai veiksniai	**Paaiškinimas**
Darbo rinka	Darbuotojų pasiūla ir paklausa, kvalifikuotų specialistų prieinamumas.
Ekonominė situacija	Šalies ekonomikos augimas, recesija, infliacija.
Teisinė aplinka	Darbo kodeksas, mokesčių įstatymai, saugos darbe reikalavimai.
Technologiniai pokyčiai	Naujos technologijos, automatizacija, IT inovacijos.

Socialiniai ir demografiniai pokyčiai	Gyventojų senėjimas, migracija, gimstamumo mažėjimas.
Kultūrinė aplinka	Visuomenės vertybės, požiūris į darbą, darbo etika.
Konkurencija	Kitų organizacijų konkuravimas dėl darbuotojų.
Politinis stabilumas	Valstybės politika, darbo rinkos reguliavimas, socialinės garantijos.

Ugdymo įstaigoje, kaip ir bet kokioje kitoje įstaigoje personalo valdymas ir su juo susijusių problemų, bei iššūkių sprendimas yra viena svarbiausių įstaigos funkcijų. Ugdymo įstaigų personalo valdymą apsunkina specialūs reikalavimai taikomi tiek įstaigų veiklai, tiek personalui (LRĮ XI-242, 2011). Teisės aktai griežtai reglamentuoja reikalavimus ugdymo įstaigų personalui, todėl ne visi personalo valdymo metodai, kurie taikomi kito tipo įmonėse (pvz., privataus kapitalo įmonės, kurios gali išsiugdyti sau tinkamus specialistus įmonės viduje be jokio išorinio įsikišimo) tinka ugdymo įstaigai. Griežtas teisinis reglamentavimas, daro ugdymo įstaigas priklausomas nuo išorinių veiksnių, kurių įtakoti jos negali. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad ugdymo įstaigos yra ribojamos finansinėmis galimybėmis, kas neleidžia tinkamai finansuoti veiklų susijusių su personalo valdymu.

Viešojo sektoriaus (ugdymo įstaigos priklauso viešajam sektoriui) strateginio valdymo ypatumai (išskirtinumai): riboti ištekliai, didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms, platesnis ir įvairesnis vartotojų ratas, valstybės galios panaudojimas, tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas, sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė, strateginių problemų sudėtingumas (Pikturnaitė, 2009). Reiktų atkreipti dėmesį, kad personalo valdymą ugdymo įstaigose apsunkina ir tokie faktoriai, kaip ugdymo kalba, mokinių su specialiaisiais ugdymo poreikiais ugdymo organizavimas, atskirais atvejais – žemas socialinis, ekonominis ir kultūrinis mokinių statusas ir t.t.

Atsižvelgiant į aukščiau išvardytus veiksnius, ugdymo įstaigos spręsdamos personalo valdymo klausimus konkuruoja tarpusavyje, viliodamos darbuotojus iš kitų ugdymo įstaigų. Tokia situacija verčia organizacijas giliau pažvelgti į savo, bei kitų organizacijų veiklą, analizuoti aplinką, numatyti veiklos strategijas. Nors susidariusi situacija ugdymų įstaigų darbo rinkoje leidžia darbuotojui rinktis įstaigą ir kelti savo reikalavimus, dažnai organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo jos personalo pastangų (Jucevičius, 1997), todėl personalo strategija kiekvienoje organizacijoje yra unikali ir pritaikyta prie konkrečios organizacijos sąlygų.

Žmogiškųjų išteklių (personalo) strateginiu valdymu paprastai vadinamas organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių, tokių kaip organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijos, įgūdžių bei pastangų, išnaudojamų organizacijos tikslams, numatymas ir užtikrinimas (Gražulis et al., 2015). Toks personalo valdymas leidžia kryptingai ugdyti ir panaudoti darbuotojų potencialą, siekiant įgyvendinti

strateginius tikslus. Tinkamai suformuota organizacijos valdymo politika suteikia galimybes pritraukti ir išlaikyti reikiamą personalą organizacijoje.

G. Dessler su bendraautoriais (2020) savo knygoje „ Žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindai“ (angl. *Fundamentals of human resource management*) aprašo personalo strateginį valdymą kaip procesą, kuris integruoja personalo valdymo strategijas su organizacijos bendra strategija (Dessler et al., 2020). Autoriai pabrėžia, kad siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės, efektyvus personalo valdymas yra esminė sąlyga.

Pagrindiniai personalo valdymo aspektai pagal Dessler et al., (2020):

- Strateginis planavimas;
- Tinkamų darbuotojų pritraukimas ir atranka;
- Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas;
- Veiklos vertinimas ir atlyginimai;
- Organizacinė kultūra ir darbuotojų įsitraukimas;
- Keitimosi valdymas.

Autorius pabrėžia, kad personalo strateginis valdymas yra neatsiejamas nuo bendros organizacijos strategijos ir veiksmingas personalo valdymas gali reikšmingai prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Organizacijos norinčios pasiekti norimus darbo rezultatus, veikia pagal tam tikrus elgesio prioritetus. Tokiu būdu organizacijos darbuotojai, įgyvendindami savo lūkesčius, pripažįsta bendradarbiavimo naudą (Gražulis et al., 2012).

Mokyklai, kaip ir bet kokiai organizacijai, būdingos funkcijos, kurias apima T. Parsonso (1970) pasiūlyta AGil paradigma:

- adaptacija (angl. *adaptation*) – tai gebėjimas, sutelkus materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius greitai reaguoti į pokyčius;
- tikslų siekimas (angl. *goal attainment*) – tai gebėjimas daryti atitinkamus sprendimus, taip pat ir socialinio pobūdžio, siekiant iškeltų rezultatų;
- integracija (angl. *integration*) – tai gebėjimas kurti darnius santykius kolektyvo viduje, laikantis nustatytų normų, konfliktų sprendimo būdų ir bendradarbiavimo taisyklių;
- vidinis augimas (angl. *latency*) – tai, vykstant pokyčiams bendruomenėje (visuomenėje), gebėjimai prisidėti prie jų įgyvendinimo kaip integrali pokyčių dalis.

Atsižvelgiant į esančią situaciją darbo rinkoje, įstaigų vadovai ir bendruomenė turėtų skirti ypatingą dėmesį tiek įmonės strategijos kūrimui, tiek strateginiam personalo planavimui.

1.3 Personalo valdymas tautinių mažumų mokykloje

Personalo valdymas tautinių mažumų mokykloje Lietuvoje yra sudėtingas procesas, reikalaujantis atsižvelgti į kultūrinius, socialinius ir pedagoginius aspektus. Tautinių mažumų mokyklos, kuriose ugdymas vykdomas tik lenkų ar rusų kalbomis, susiduria su unikaliais iššūkiais, kurie gali turėti įtakos mokytojų atrankai, rengimui ir išlaikymui.

Mokytojų atranka ir rengimas tautinių mažumų mokyklose turi būti orientuota į kultūrinę įvairovę ir kalbų mokymosi specifiką. Tyrimai rodo, kad mokyklų bendruomenių požiūriai į švietimą ir socialinę įtrauktį, priklauso nuo mokomosios kalbos (Šliavaitė, 2019). Mokytojai, dirbantys tautinių mažumų mokyklose, turi turėti ne tik pedagoginių žinių, bet ir gebėjimų dirbti su įvairiomis kultūrinėmis grupėmis, kad galėtų užtikrinti visų mokinių sėkmę (Norvilienė & Zuzevičiūtė, 2011). Be to, pedagogai turi būti pasirengę dirbti su mokiniais, turinčiais skirtingus kalbinius ir kultūrinius fonus, kas reikalauja papildomų kompetencijų.

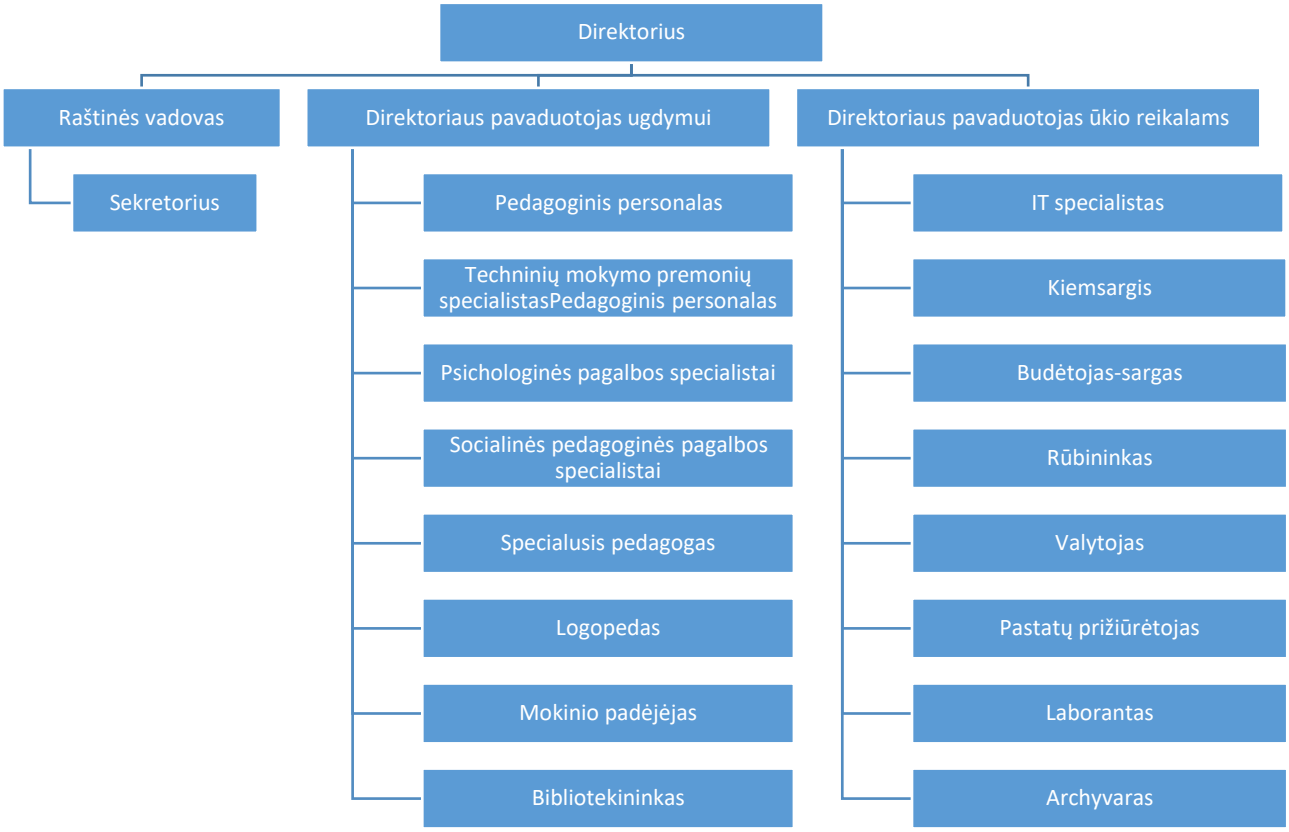
Svarbu atkreipti dėmesį į mokytojų profesinį tobulėjimą. Mokytojai, dirbantys tautinių mažumų mokyklose, dažnai susiduria su iššūkiais, susijusiais su mokymo metodų pritaikymu ir mokinių motyvacija (Kardelienė et al., 2007). Tyrimai rodo, kad pedagoginė komunikacija (Raižienė et al., 2017) ir gebėjimas adaptuoti mokymo metodus (Ouchen, 2019) yra esminiai veiksniai, lemiantys mokinių pasiekimus. Taigi, mokytojų rengimo programos turėtų apimti ne tik teorines žinias, bet ir praktinius įgūdžius, kurie padėtų pedagogams efektyviai dirbti su įvairiomis mokinių grupėmis.

Be to, mokyklų administracija turi užtikrinti, kad mokytojai gautų reikiamą pagalbą ir išteklius ir galėtų sėkmingai vykdyti savo darbą. Tai apima ne tik finansus, bet ir profesinio tobulėjimo galimybes, kurios padėtų pedagogams tobulinti savo įgūdžius ir žinias (Cicėnaitė-Milaševičiūtė & Juškevičienė, 2020). Tautinių mažumų mokyklose svarbu kurti bendradarbiavimo kultūrą, kurioje mokytojai galėtų dalintis patirtimi ir gerosiomis praktikomis.

Galiausiai, personalo valdymas tautinių mažumų mokykloje turi būti orientuotas į ilgalaikę strategiją, kuri apimtų ne tik mokytojų atranką ir rengimą, bet ir jų išlaikymą. Mokytojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra esminiai veiksniai, lemiantys švietimo kokybę (Abdullah, 2023). Todėl, siekiant užtikrinti, kad mokytojai liktų dirbti tautinių mažumų mokyklose, būtina kurti palankias darbo sąlygas ir skatinti profesinį augimą (Šiukštienė & Pileckaitė-Markovienė, 2014).

1.4 Personalas ugdymo įstaigoje

Norint įvertinti personalo valdymą ugdymo įstaigose, reiktų išsiaiškinti, koks personalas jose dirba. Remiantis portalo EURYDICE (Eurydice, n.d.) duomenimis ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (LRĮ XI-242, 2011), ugdymo įstaigų personalo struktūrą sudaro keletas blokų (*2* pav.).



2 pav. *Ugdymo įstaigos personalo struktūra (parengta pagal tautinių mažumų mokyklų pateiktus aprašus)*

Išnagrinėjus ugdymo įstaigų valdymo schemas galima pastebėti, jog pateikta personalo struktūra (*2* pav.), yra būdinga ugdymo įstaigose. Priklausomai nuo mokinių skaičiaus įstaigoje, gali skirtis pavaduotojų ugdymui kiekis. Esant didesniam pavaduotojų kiekiui, jų specializacija ir atsakomybių sritis siaurėja. Pavaduotojams kuruoti priskiriamų darbuotojų grupės nėra reglamentuojamos. Dažniausiai kuravimas yra parenkamas pagal pavaduotojo ugdymui įgytą išsilavinimą ir susitarimus su įstaigos vadovu.

Mokyklos vadovas – direktorius yra pagrindinis administratorius, kuris nešą atsakomybę už visą ugdymo įstaigos veiklą. Mokyklos vadovą skiria ir atleidžia mokyklos steigėjas. Vadovo darbo trukmė suskirstyta 5 metų kadencijomis (LRĮ XI-242, 2011). Kvalifikacinius reikalavimus valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovams ir konkurso šių įstaigų vadovų pareigoms eiti tvarką nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras (Eurydice, n.d.).

Atsižvelgiant į kvalifikacinius reikalavimus, nurodytus „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo“ (LRĮ V-1194, 2011) 5-ame punkte, iš vadovui reikalaujami šie gebėjimai, susiję su personalo valdymu:

1) vadovavimo žmonėms;

2) vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui;

3) formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę.

Be kvalifikacinių reikalavimų įstaigų vadovams, yra steigėjų patvirtintos pareigybinės instrukcijos. Išnagrinėjus ugdymo įstaigų puslapiuose viešai pateiktas pareigybines instrukcijas, galima išskirti šias funkcijas susijusias su personalo valdymu[4]:

1. Atlieka trūkstamų darbuotojų paiešką.
2. Priima darbuotojus į darbą, atleidžia iš darbo, sudaro darbo sutartis, paskirsto pareigas ir darbo krūvį.
3. Inicijuoja darbuotojų pareiginių instrukcijų rengimą ir jas tvirtina.
4. Skatina ir skiria drausmines nuobaudas direktoriaus pavaduotojams, pedagoginiam, techniniam personalui ir mokiniams.
5. Rūpinasi palankaus darbo mikroklimato kūrimu, puoselėja demokratinius mokyklos bendruomenės santykius.
6. Skatina mokytojus savarankiškam profesiniam tobulėjimui, dalykiniam bendradarbiavimui.
7. Stebi, analizuoja ir apibendrina mokytojų ugdomąją ir kitą pedagoginę veiklą, teikia profesinę pagalbą.
8. Vertina ir prižiūri mokytojų veiklą, kvalifikacijos kėlimą, teikia pasiūlymus dėl kompetencijos tobulinimo.
9. Informuoja mokytojus, jų teises, pareigas, atsakomybę.

Pareigybinėse instrukcijose nurodytos funkcijos yra formalios ir nereikalauja didelių atsakomybių iš vadovo. Norint pasiekti aukštų rezultatų personalo valdyme, vadovai turi imtis žymiai platesnių veiksmų personalo valdymo srityje, nei iš jų reikalauja pareigybinės instrukcijos.

Mokyklos darbuotojus galima suskirstyti į keletą pagrindinių grupių pagal jų specialybes (*4* lentelė).

4 lentelė *Pagrindinės mokyklos darbuotojų grupės ir jų veiklą reglamentuojantys teisės aktai (sudaryta darbo autoriaus).*

Specialybių grupė	Reglamentuojantys teisės aktai
Administracijos darbuotojai (direktorius, direktoriaus pavaduotojai, kiti administraciniai vadovai). Pagrindinė veikla: Mokyklos valdymas, strateginio plano įgyvendinimas, personalo priežiūra, administravimas.	Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas – apibrėžia švietimo įstaigų vadovų funkcijas ir pareigas. Viešojo sektoriaus įstaigų vadovų veiklos vertinimo tvarka – numato vadovų darbo veiklos vertinimą ir atestaciją.

[4] https://karsavino.lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/administracija, https://www.vilniusjuventa.lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/administracija/, https://jonopauliausprogimnazija.lt/lt/struktura-ir-kontaktine-informacija/administracija, http://www.sofijoskovalevskajosmokykla.lt/bendruomene-2/administracija/.

Specialybių grupė	Reglamentuojantys teisės aktai
	Darbo kodeksas – numato bendrąsias darbo sąlygas. Švietimo ir mokslo ministro įsakymai – reglamentuoja vadovų kvalifikacijos tobulinimą, ugdymo įstaigų planavimo reikalavimus.
Pedagoginiai darbuotojai (mokytojai, auklėtojai, specialieji pedagogai, logopedai) Pagrindinė veikla: Vaikų ir jaunimo ugdymas, mokymo planų vykdymas, pagalba mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių.	Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas – nustato bendrą švietimo sistemą ir pedagogų atsakomybes. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymai – reglamentuoja ugdymo programas, mokytojų darbo krūvius ir atestaciją. Darbo kodeksas – numato darbo santykių ir darbo sąlygų reikalavimus. Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarka – taikoma specialiesiems pedagogams ir logopedams, dirbantiems su mokiniais, turinčiais specialiųjų poreikių.
Švietimo pagalbos specialistai (psichologai, socialiniai pedagogai, specialieji pedagogai) Pagrindinė veikla: Psichologinė, socialinė ir specialioji pagalba mokiniams, kurie susiduria su mokymosi sunkumais ar socialinėmis problemomis.	Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas – numato vaikų apsaugą ir švietimo specialistų pareigas teikiant pagalbą. Psichologinės pagalbos teikimo tvarka – apibrėžia psichologinės pagalbos organizavimą. Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo tvarka – reglamentuoja socialinės pedagoginės pagalbos suteikimą mokiniams.
Mokinio padėjėjas: Pagrindinė veikla: Mokinio padėjėjas padeda mokiniams, kurie dėl fizinių, psichologinių ar socialinių priežasčių turi sunkumų mokymosi procese. Jis teikia pagalbą	Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas – apibrėžia švietimo pagalbą mokiniams ir nustato jos teikimo tvarką.

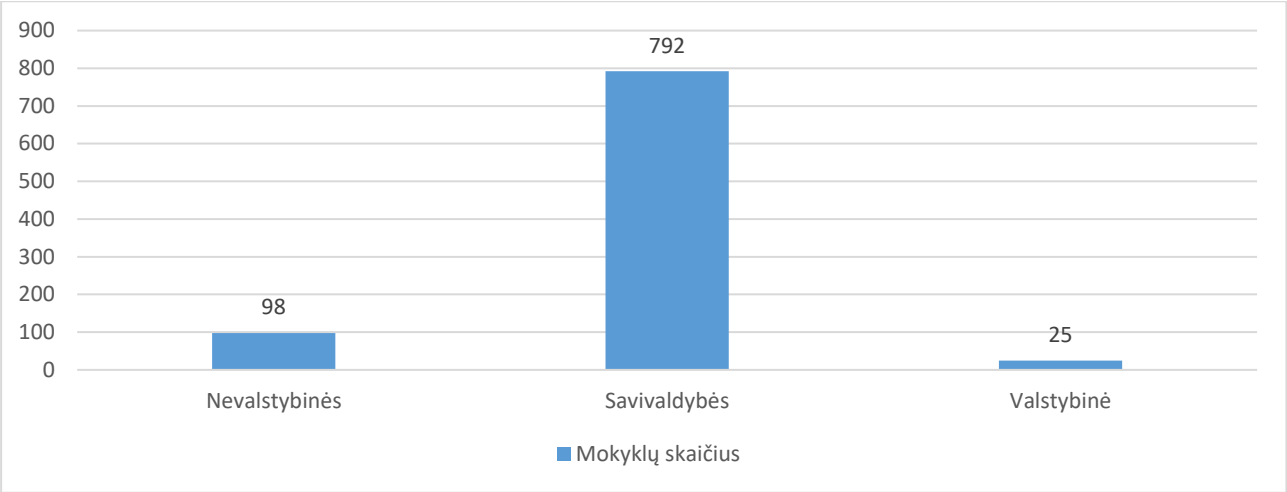
Specialybių grupė	Reglamentuojantys teisės aktai
ugdymo proceso metu, padeda atlikti užduotis ir prisideda prie mokinio integracijos į mokyklos bendruomenę. Mokinio padėjėjo veikla gali skirtis priklausomai nuo mokinio poreikių, tačiau pagrindinis tikslas yra padėti užtikrinti lygias galimybes mokytis ir dalyvauti mokyklos gyvenime.	Vaiko gerovės komisijos nuostatai – numato mokinio padėjėjo įtraukimą į pagalbos sistemą mokykloje. Švietimo pagalbos teikimo tvarka – reglamentuoja mokinio padėjėjo darbą su mokiniais, turinčiais specialiųjų ugdymosi poreikių. Darbo kodeksas – apibrėžia bendrąsias darbo santykių sąlygas.
Ūkio ir techniniai darbuotojai (valytojai, sargai, kiemsargiai, maitinimo personalas) Pagrindinė veikla: Mokyklos priežiūra, patalpų švara, techninių sąlygų palaikymas, mokinių maitinimo organizavimas.	Darbo kodeksas – apibrėžia darbo santykius ir sąlygas, įskaitant darbo laiką, atostogas ir kitas darbuotojų teises. Higienos normos ir saugos reikalavimai švietimo įstaigose – nustato patalpų ir darbo vietų higieninius ir sveikatos saugos reikalavimus. Maisto tvarkymo higienos normos – taikoma mokyklos maitinimo personalui ir reglamentuoja higienos standartus.

Kiekviena iš šių grupių (*4* lentelė) reikalauja ypatingo dėmesio ir teisės aktų žinojimo. Todėl tinkamai sukurta personalo valdymo strategija padėtų spręsti išskilusias problemas nuolat ir centralizuotai, o ne individuliai nagrinėti kiekvieną atvejį ir tikėtis atsitiktinių sėkmės apraiškų.

Visą veiklą, susijusią su personalo paieška, atlieka ugdymo įstaigos vadovas. Esant reikalui, gali sudaryti priėmimo į darbą komisiją, kuri turi tik patariamąjį balsą.

1.5 Pedagogų paruošimas

Atsižvelgiant, kad 89,3 % ugdymo įstaigų sudaro valstybės finansuojamos įstaigos (3 pav.) (ŠVIS, 2024a), tai ir pedagogų ruošimo našta, krenta ant valstybės pečių.



3 pav. *Mokyklų skaičius Lietuvoje, pagal pavaldumą (ŠVIS, 2024a).*

Pedagogų ruošimą reglamentuoja trys teisės aktai (Švietimo mokslo ir sporto ministerija, 2024): pedagogų rengimo reglamentas (LR ŠMSM Į V-856, 2024), pedagogų rengimo modelio aprašas (LR ŠMM Į V-683, 2017) ir mokytojų profesijos kompetencijos aprašas (LR ŠMSM Į V-1499, 2023).

5 lentelė *Pedagogų rengimo būdai (Poviliūnas, 2020).*

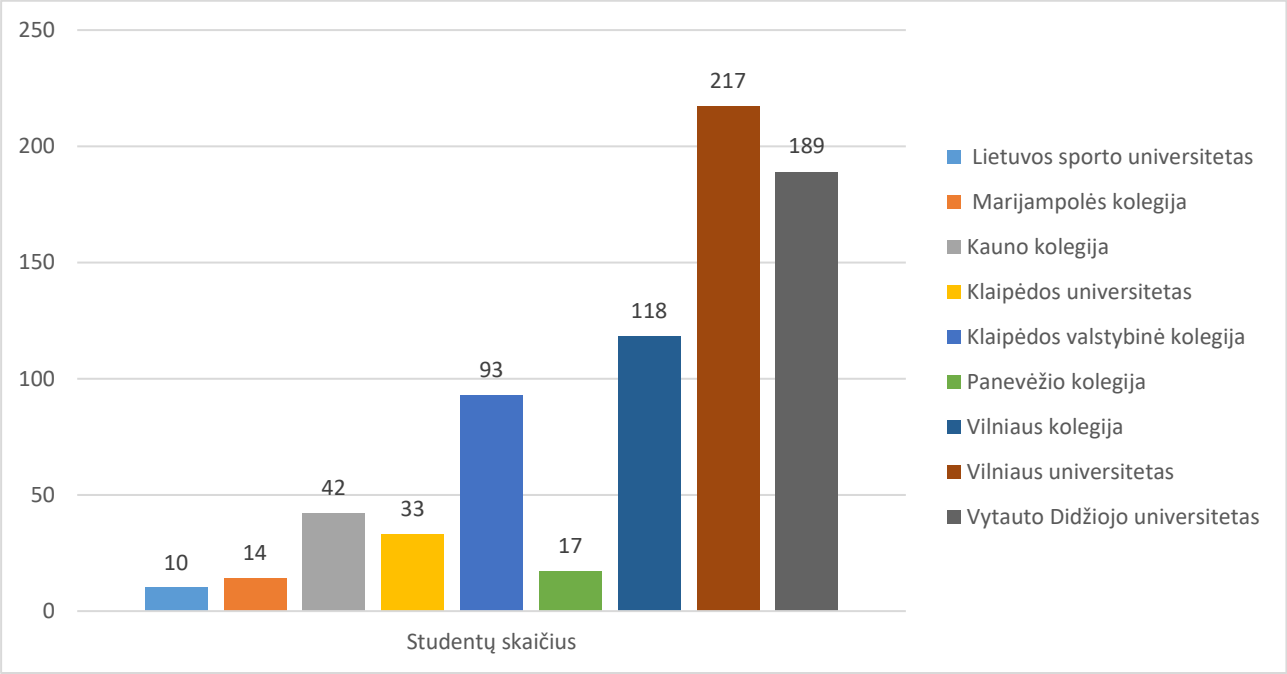
Pedagogų rengimo būdai (Poviliūnas, 2020)	
Lygiagretusis	**Nuoseklusis**
Mokytojo dalykinis ir profesinis rengimas vyksta tuo pačiu metu. Pasirinkęs studijuoti pagal šį modelį, absolventas įgyja ugdymo mokslų bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir pedagogo profesinę kvalifikaciją. Lygiagrečiųjų studijų modelis trunka ketverius metus universitete (240 kreditų), arba tris metus kolegijoje (180 kreditų).	Asmenis jau dirbantis, arba planuojantis dirbti mokykloje, ir turintis aukštojo mokslo diplomą yra rengiami dirbti mokytojo profesijai. Tokios toks profesinis rengimas apima pedagogikos, psichologijos ir dalyko didaktikos studijas (30 kreditų), bei praktika (30 kreditų). Mokytojų rengimo studijos trunka vienerius metus, arba dvejus, jei tai ištęstinės studijos.
Gretutinės studijos	
Kai studentas, šalia pagrindinių bakalauro studijų, studijuoja pedagogikos dalykus. Pedagoginiai dalykai yra pasirenkami studento iniciatyva.	
Alternatyvus pedagogų rengimas: programa „Renkuosi mokyti!"	
Programa renkuosi mokytis, yra skirta pritraukti jaunus ir kūrybingus asmenis dirbti mokytojais. Programoje dalyvauja įvairių sričių specialistai, neturintys pedagogo kvalifikacijos. Programos dalyviai įgyja reikiamas pedagogines žinias ir du metus dirba konkrečioje	

mokykloje. Baigę programą ir nusprendė likti švietimo sistemoje asmenys, toliau dirba mokykloje ir tęsia profesines studijas.

Lentelėje 5 pateikti pedagogų rengimo būdai, ugdymo įstaigų vadovams leidžia lanksčiai pasirinkti mokytojų paieškos ir atrankos būdus, ypač ilgalaikėje perspektyvoje.

Atviroje informavimo konsultavimo ir orientavimo sistemos (aikos, 2024) duomenų bazėje yra užregistruotos 47 pedagogikos studijos kryptis. 37 kryptyse mokoma lietuvių kalba, 8 – mokoma lietuvių ir anglų kalbomis, 1 lenkų kalba[5] ir 1 anglų, lietuvių, prancūzų, rusų, vokiečių kalbomis[6].

Stojančiųjų, į pedagogikos krypties studijas, skaičius 2024 m., lyginant su 2023 m. šiek tiek sumažėjo. 2024 m. buvo pasirašytos 1381 sutartys, 2023 m. 1434, iš jų 733 (2024 m. 738) į valstybės finansuojamos vietas (4 pav.). Norinčių studijuoti prioritetines specializacijas 2024 m. buvo 639 asmenys (2023 m. – 471) iš jų 495 į valstybės finansuojamas vietas.(LAMA BPO, 2024)

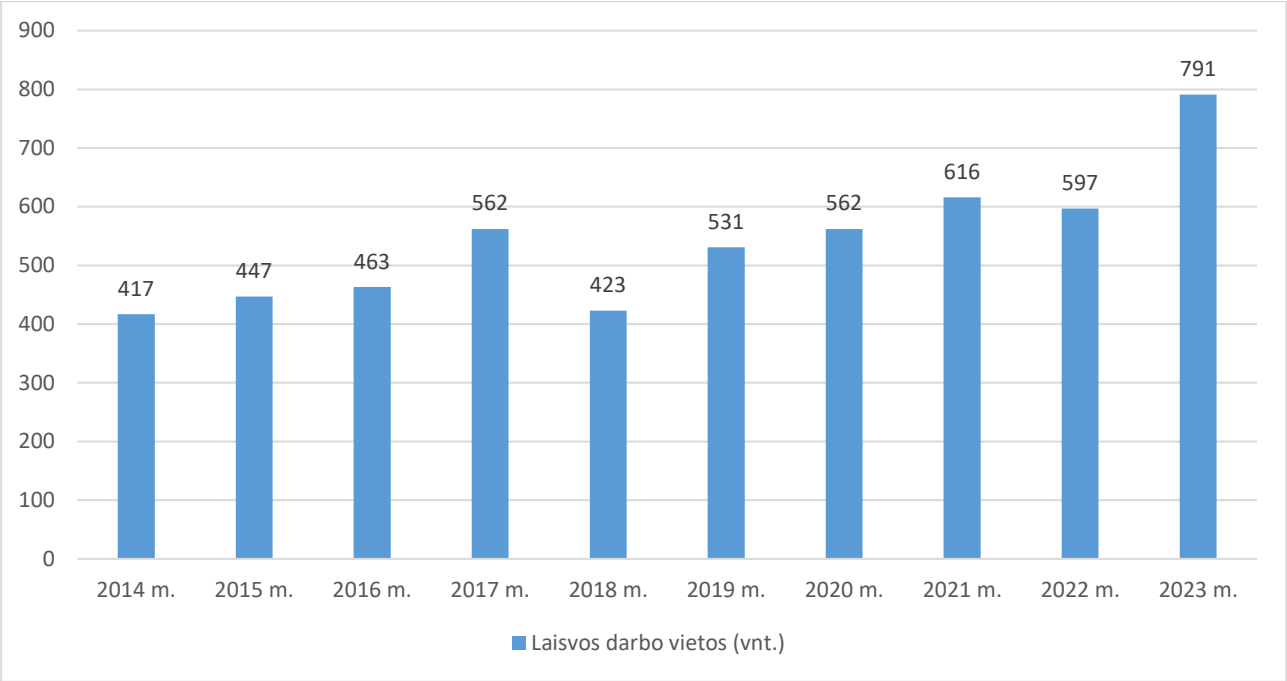


4 pav. *Studentų skaičius įstojusių į pedagogikos programas (LAMA BPO, 2024).*

1.6 Mokytojų trūkumas Lietuvoje

Mokytojų trūkumas Lietuvoje yra aktuali problema, turinti įtakos švietimo kokybei ir prieinamumui. Remianti oficialios statistikos duomenimis, laisvų mokytojų darbo vietų skaičius mokyklose, kiekvienais metais vis didėja nuo 417 2014 m., iki 791 2023 m. (5 pav.) (OSP, 2023b). Toks mokytojų trukumas susijęs su įvairiais veiksniais: demografiniai pokyčiai, švietimo politikos spragos ir mokytojų profesinės kompetencijos trūkumas.

[5] Balstogės universiteto filialas "Ekonomikos-informatikos fakultetas", Ikimokyklinė ir priešmokyklinė pedagogika.
[6] Anglų ir kitos užsienio (prancūzų/rusų/vokiečių) kalbos pedagogika



5 pav. *Laisvos darbo vietos pagal ekonominės veiklos rūšis – švietimas (OSP, 2023b).*

Demografiniai pokyčiai, tokie kaip depopuliacija, daro didelę įtaką mokytojų skaičiui. Tyrimai rodo, kad Lietuvoje mažėjantis gyventojų skaičius, ypač kaimo vietovėse, lemia mokyklų uždarymą ir mokytojų poreikio mažėjimą (Baranauskienė & Daugirdas, 2018). Dėl to, kai kuriose savivaldybėse, kur gyventojų tankumas yra itin mažas, mokyklų tinklas patiria didelių pokyčių, o tai dar labiau apsunkina mokytojų pritraukimą (Baranauskienė & Daugirdas, 2018). Be to, mokytojų trūkumas yra susijęs su nepakankamu atlyginimu ir prastomis darbo sąlygomis, kas skatina pedagogus ieškoti kitų karjeros galimybių (Gailiūnienė, 2018)

Švietimo politika ir mokytojų rengimo sistema taip pat prisideda prie mokytojų trukumo Lietuvoje. Mokytojų kompetencijų trūkumas, ypač dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais, yra viena iš esminių problemų, su kuriomis susiduria Lietuvos švietimo sistema (Vaitkuvienė - Zimina & Bruzgelevičienė, 2016). Tyrimai rodo, kad mokytojai, neturintys pakankamos kvalifikacijos ir kompetencijų, negali užtikrinti kokybiško ugdymo, o tai neigiamai veikia mokytojų motyvaciją ir norą likti dirbti mokykloje (Vilkancienė, 2016).

Mokyklų savarankiškumo didinimas, nors ir gali turėti teigiamą poveikį švietimo kokybei, taip pat gali sukelti iššūkių, susijusių su mokytojų trūkumu. Mokyklos, turinčios didesnį savarankiškumą, gali susidurti su sunkumais pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotus pedagogus, ypač mažesniuose miestuose ir kaimo vietovėse (Želvys, 2014).

Galiausiai, mokytojų trūkumas Lietuvoje yra kompleksinė problema, reikalaujanti sisteminio požiūrio ir strateginių sprendimų. Siekiant spręsti šią problemą, būtina tobulinti mokytojų rengimo programas, didinti atlyginimus ir gerinti darbo sąlygas, taip pat skatinti mokytojų profesinį tobulėjimą

(Bairašauskienė, 2017). Tik tokiu būdu galima užtikrinti, kad švietimo sistema Lietuvoje būtų tvari ir galėtų patenkinti šiandieninius švietimo poreikius ir sėkmingai tvarkytis su naujais iššūkiais.

1.7 Naujo darbuotojo integravimo svarba

Kiekviena organizacija susiduria su iššūkiais, kuriuos atneša darbuotojų kaita organizacijoje. Darbuotojų kaita turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį organizacijos veiklai. Su darbuotojų kaita, organizacija įgyja naujos patirties, bei susiduria su iššūkiais vykdant darbuotojų verbavimą ir atranką, o priėmus naują darbuotoją laukia adaptacijos periodas, kurį darbdavys turi numatyti, kad šis praeitų sklandžiai. Naujas darbuotojas tik po 13,6 savaičių pradeda dirbti efektyviai (Stankevičienė et al., 2010), todėl labai svarbu kuo greičiau ir sklandžiau padėti naujam darbuotojui adaptuotis organizacijoje.

Ugdymo įstaigai, kaip ir kitoms organizacijoms galioja panašios taisyklės – turi būti numatyta strategija, kaip naujas darbuotojas bus integruotas ugdymo įstaigoje. Naujo darbuotojo integravimo į bendruomenę sėkmė priklauso personalo valdymo strategijai. Kalbant apie personalo strateginį valdymą tautinių mažumų kontekste svarbu, kad naujai priimtas mokytojas greitai ir efektyviai prisitaikytų prie mokyklos specifinių kultūrinių ypatumų, būdingų tautinių mažumų mokyklose.

Tenka pripažinti, kad tiek mokyklos, tiek mokiniai sumoka nemažą kainą, kai nauji mokytojai keičia darbo vietą vos po kelerių metų darbo mokykloje, įgiję vertingos mokymo patirties. Nuolatinė mokytojų kaita mokykloje trukdo kurti stiprią organizacinę kultūrą ir palaikyti koordinuotas mokymo programas. Mokyklų vadovybei kyla nemažas iššūkis išlaikyti gerus mokytojus tautinių mažumų mokyklose. Johnson su bendraautoriais (2012) pristatė kiekybinių tyrimų rezultatus, kurie parodė, jog mokytojai ketina palikti tas mokyklas, kuriose yra prasta darbo aplinka. Kaip pabrėžia Shanks et al. (2022), mokytojų trūkumas ir jų išlaikymo ugdymo įstaigoje problemos kyla visame pasaulyje, todėl Shanks et al. (2022) nagrinėja, kokia turi būt teikiama parama naujam, mokytojo kvalifikaciją turinčiam darbuotojui. Kaip vieną svarbiausių veiksnių Shanks et al. (2022) įvardija mentorystę, kuri padeda naujam darbuotojui įsilieti į mokyklos bendruomenę, skatina bendradarbiavimą, profesinės patirties stiprinimą, bei mokytojų išlaikymą ugdymo įstaigoje.

Redding ir Nguyen (2020) pabrėžia, kad mentorystės sistema, nuosekliai teikiama pagalba ir palaikymas, yra esminė naujų darbuotojų adaptacijos dalis. Redding & Nguyen (2020) nagrinėjo naujų darbuotojų kaitą mokyklose, tame tarpe ir tautinių mažumų mokyklose, siekdami pagerinti įsidarbinimo sąlygas taip, kad mokytojas liktų dirbti mokykloje. Jų atliktas tyrimas parodė, mokyklos administracijos palaikymas ir mokytojų kolektyvo bendradarbiavimas, gali sumažinti tikimybę, naujai priimtam mokytojui palikti mokyklą, kurioje jis pradėjo savo mokytojo karjerą. Naujų mokytojų supažindinimas su mokyklos ypatumais, darbo sąlygomis mokykloje turi įtakos mokytojų norui tobulėti ir likti dirbti mokykloje. Tyrimo rezultatai rodo, kad visiems pradedantiesiems mokytojams, ypač tiems, kurie dirba nepakankamai aprūpintose mokyklose, svarbu teikti kokybišką pagalbą ką tik pradėjus darbą mokykloje.

Taip pat pabrėžiame, kad norint padėti naujiems mokytojus, reikia jiems teikti tiek formalią, tiek neformalią pagalbą, kuri integruotų mokytojus į mokyklos socialinę bei profesinę kultūrą.

1.8 Pirmo skyriaus apibendrinimas

Nagrinėjant bendrą mokytojų, kaip specialistų mažėjimą tiek Lietuvoje, tiek ir Europoje, tautinių mažumų mokykloms iškyla papildomų problemų susijusių su personalo atranka, jaunų specialistų pritraukimu, išlaikymu ir motyvavimu. Kaip pabrėžia Shanks et al. (2022), mokytojų trūkumas ir jų išlaikymo ugdymo įstaigoje problema aktuali visame pasaulyje, todėl svarbu yra galvoti, kokios strategijos imtis, kad išlaikytume naujai priimtą, mokytojo kvalifikaciją turintį darbuotoją ugdymo įstaigoje.

Analizuojant personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir skirtumus, pastebima, jog personalo valdymas labiau siejasi su techninėmis funkcijomis ir darbuotojų administravimu, o žmogiškųjų išteklių valdymas apima platesnį požiūrį – įtraukiami savanoriai, partneriai ir intelektinis kapitalas. Ugdymo įstaigų personalo valdymui būdingi išskirtiniai iššūkiai: teisiniai apribojimai, riboti finansai ir socialiniai veiksniai. Dėl to ugdymo įstaigos konkuruoja dėl darbuotojų ir privalo strategiškai planuoti personalo valdymą, pritaikydamos strategijas prie savo veiklos ypatumų.

Analizuojant tautinių mažumų mokyklų personalo valdymo strategijas, reikia pastebėti, kad tiek mokyklos vadovybė, tiek mokyklos mokytojai turi skirti nemažą dėmesį ugdymo įstaigos kultūriniam kontekstui, kalbų įvairovei ir mokytojų tobulėjimo galimybėms kultūrinių kompetencijų prasme.

Tyrimai parodė, kad vienos svarbiausių priemonių, galinčios padėti išlaikyti naujai įsidarbinusį mokytoją tautinių mažumų ugdymo įstaigoje yra palankios darbinės aplinkos sudarymas, supažindinimas su mokyklos vizija, misija, supažindinimas su tautinės mažumos kultūrinėmis kompetencijomis, sudarymas galimybių kelti tieks kalbines, tiek kultūrines kompetencijas.

Kita svarbi priemonė, galinti padėti integruoti ir išlaikyti naują darbuotoją – mentoriaus skyrimas, kurio pagalba naujai atėjęs darbuotojas lengviau įsilieja į mokyklos bendruomenę, perprantą tautinių mažumų mokyklos specifiką, greičiau ir su mažiau streso įgyja profesinės veiklos patirties.

Dauguma tyrimų rodo, kad sistemingas administracijos ir kolegų formali, ir neformali parama, ženkliai sumažina riziką naujai įsidarbinusiam mokytojui galvoti apie ketinimą keisti darbą ir didina jo pasitenkinimą darbu.

2 TAUTINIŲ MAŽUMŲ MOKYKLOS LIETUVOJE

2.1 Tautinės mažumos Lietuvoje

Remiantis Visuotine Lietuvių enciklopedija, tautines mažumas galima apibrėžti kaip žmonių grupę, kuri etninėmis, kultūrinėmis ir kalbos ypatybėmis išsiskiria iš daugumos valstybės gyventojų.

Tautinių mažumų atskleidimas ir jų identifikavimas gali būti grindžiamas kriterijais, kurie apima kultūrinius, socialinius, politinius ir ekonominius aspektus.

Kultūriniai kriterijai yra pagrindiniai identifikuojant tautines mažumas. Galima išskirti tokius kultūrinius kriterijus kaip kalba, religija, tradicijos ir papročiai, kurie skiria tautines mažumas nuo dominuojančios visuomenės. Pavyzdžiui, K. Šliavaitė pabrėžia, kad švietimo sistema turi būti pritaikyta taip, kad atitiktų tautinių mažumų kultūrinius poreikius, tokius kaip kalbos ir kultūros išsaugojimas (Šliavaitė, 2019). Tautinių mažumų kultūrinė tapatybė yra glaudžiai susijusi su jų kalbos vartojimu ir švietimo galimybėmis, kurios leidžia išlaikyti jų tradicijas ir papročius.

Račkauskaitė A. teigia, kad tarptautinėje teisėje tautine mažuma pripažįstama asmenų grupė, gyvenanti konkrečios valstybės teritorijoje, sudaranti mažiau nei pusę jos gyventojų ir išsiskirianti iš daugumos savo objektyviais (kalba, kultūra, religija, etnine kilme, tradicijomis) bei subjektyviais (noras išsaugoti tautinės mažumos identitetą bei savitumą) bruožais (Račkauskaitė, 2010).

Apie tautines mažumas Lietuvoje buvo pradėta kalbėti 1918 m. atkūrus Lietuvos valstybę. Remiantis Eduard Mažul (2006), Lietuva tuo metu nebuvo laisva pasirinkti politiką tautinių mažumų atžvilgiu. Ją įtakojo tarptautiniai teisės aktai ir įsipareigojimai. Nemažai įtakos ryšiams su tautinėmis mažumomis turėjo ir istoriniai ryšiai (Mažul, 2006).

2022 metų duomenimis (OSP, 2022), didžiausios Lietuvos tautinės mažumos buvo lenkai, rusai, baltarusiai ir ukrainiečiai, kas sudaro 13,2 % visų Lietuvos gyventojų. Tokios mažumos, kaip žydai, latviai, totoriai, vokiečiai, romai ir kiti tesudarė 0,7 % visų Lietuvos gyventojų (6 lentelė).

6 lentelė *Nuolatiniai gyventojai pagal tautybę 2022 m. (OSP, 2022).*

Nuolatiniai gyventojai pagal tautybę 2022 m. (OSP, 2022)			
Lenkai	6,6 %	Žydai	0,1 %
Rusai	5,1 %	Latviai	0,1 %
Baltarusiai	1,0 %	Totoriai	0,1 %
Ukrainiečiai	0,5 %	Vokiečiai	0,1 %
Kitos tautybės	0,2 %	Romai	0,1 %

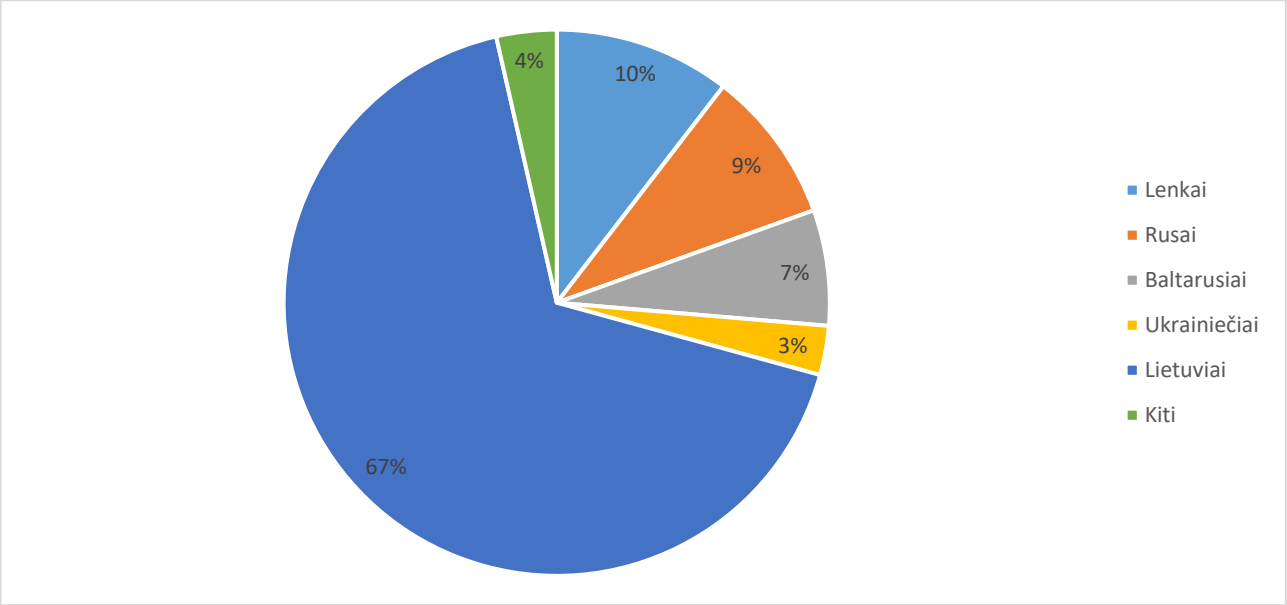
Lietuvoje tautinių mažumų pasiskirstymas teritoriniu požiūriu yra nevienalytis ir dažniausiai siejamas su istorinėmis, ekonominėmis, socialinėmis bei kultūrinėmis aplinkybėmis. Lenkai daugiausiai koncentruoti Vilniaus ir Šalčininkų rajonuose, mažiau Trakų ir Švenčionių rajonuose. Rusai daugiausia gyvena urbanizuotose teritorijose: Vilniuje, Klaipėdoje, Visagine. Baltarusiai gyvena šalia Baltarusijos sienos, taip pat Vilniaus mieste ir aplinkiniuose rajonuose. Žydų bendruomenė Lietuvoje yra maža ir labiau pasklidusi po didžiuosius miestus – Vilnių, Kauną, Klaipėdą. Totoriai tradiciškai gyvena Alytaus regione ir Trakuose, kur yra istorinės totorių gyvenvietės. Karaimai Trakuose – tai jų istorinė ir kultūrinė buveinė. Romai – dažniausiai didžiuosiuose miestuose (Frėjutė-Rakauskienė et al., 2019).

2.2 Tautinės mažumos Vilniaus miesto savivaldybėje

Vilniaus miesto savivaldybėje gyvena įvairios tautinės mažumos, kurios prisideda prie miesto kultūrinės įvairovės ir socialinės struktūros. Pagrindinės tautinės mažumos, esančios Vilniuje, yra lenkai, rusai, baltarusiai ir ukrainiečiai. Kiekviena iš šių grupių turi savo unikalią istoriją, kultūrą ir socialinę dinamiką.

Remiantis Oficialiosios statistikos portalu (OSP, 2023a), 2023 m. Vilniuje lenkai sudarė 15,4%, rusai 9,7%, baltarusiai 2,7%, o ukrainiečiai 0,8% visų Vilniaus gyventojų. Kitos tautybės sudaro 1%, o dar 3,3% gyventojų savo tautybės nenurodė.

Taip pat reiktų atsižvelgti ir į Vilniaus gyventojus, kurie yra gimę kitose šalyse. Nors jie ir nėra Lietuvos piliečiai, bet turi bendras kalbos ir kultūros šaknys su tradicinėmis tautinėmis mažumomis. Remiantis Vilniaus miesto savivaldybės statistika (Vilniaus miesto savivaldybė, 2024), Vilniuje gyvena atvykėliai iš Baltarusijos (39458 gyv.), Rusijos (19967 gyv.), Ukrainos (18589 gyv.) ir Lenkijos (781 gyv.) (*6* pav.).



6 pav. *Vilniaus miesto gyventojų pasiskirstymas pagal tautybę (Vilniaus miesto savivaldybė, 2024).*

Šių Vilniaus gyventojų skaičius priklauso nuo geopolitinės padėties regione ir gali kisti priklausomai nuo įvykių jų gimtosiose šalyse. Remiantis migracijos departamento duomenimis (Migracijos departamentas, 2024), atvykėlių iš Ukrainos populiacija šiuo metu yra mažėjanti, iš Baltarusijos didėjanti, o iš Rusijos išlieka stabilia.

Įvertinus pagrindinių tautinių mažumų (lenkų, rusų, baltarusių ir ukrainiečių) atstovus ir atvykusius gyventi į Vilnių gyventojus iš Lenkijos, Rusijos, Baltarusijos ir Ukrainos, matome didelį jų santykį su lietuvių tautybės gyventojais. Bendroje sumoje lenkai, rusai, baltarusiai ir ukrainiečiai sudaro 37,9 % visų sostinės gyventojų. Tai yra ženklus gyventojų kiekis ir jiems reikia skirti daug dėmesio užtikrinant kultūrinius ir švietimo poreikius.

2.3 Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Tautinių mažumų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės išleido teisės aktų sąvadą „Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas“ (Tautinių mažumų departamentas & Dobrovolska, 2020). Pagrindinis dokumentas nusakantis tautinių mažumų teises yra Lietuvos Respublikos Konstitucija (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992) (25, 29, 37, 45 straipsniai). Kitas reglamentavimas atliekamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, poįstatyminiais teisės aktais, politikos strategijos ir veiklos planais, dvišalėmis sutartimis, tarptautiniais teisės aktais ir tarptautinių organizacijų ataskaitomis dėl tautinių mažumų situacijos Lietuvoje.

2.4 Ugdymas tautinių mažumų mokyklose

Šiame skyriuje pagrindinis dėmesys yra skiriamas teisės aktams, reglamentuojantiems tautinių mažumų ugdymą Lietuvos Respublikoje:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 29, 37, 45 straipsniai
2. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (LRĮ XI-242, 2011) 28, 30 straipsniai.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Lenkijos Respublikos Vyriausybės sutartis dėl bendradarbiavimo kultūros, švietimo ir mokslo srityse (Lietuvos Respublikos ir Lenkijos Respublikos sutartis, 2000) (2000) 9 straipsnis.
4. Lietuvos Respublikos ir Baltarusijos Respublikos sutartis dėl geros kaimynystės ir bendradarbiavimo (Lietuvos Respublikos ir Baltarusijos Respublikos sutartis, 1996) (11 ir 18 straipsniai).
5. Europos Tarybos Tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencija (1995, Lietuva ratifikavo 2000)
6. Hagos rekomendacijomis dėl tautinių mažumų švietimo teisių (1996), kurios detalizavo Europos Tarybos 1995 m. priimtą konvenciją.
7. 2019 m. kovo 27 d. patvirtinta Europos Tarybos Ministrų komiteto rezoliucija ir rekomendacijos dėl tautinių mažumų apsaugos pagrindų konvencijos nuostatų įgyvendinimo Lietuvoje.

Remiantis Lietuvos Respublikos konstitucijos 45 straipsniu: „*Piliečių tautinės bendrijos savo tautinės kultūros reikalus, švietimą, labdarą, savitarpio pagalbą tvarko savarankiškai. Tautinėms bendrijoms valstybė teikia paramą.*“, ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 30 straipsnio 2 punktu: „*Bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokyklos tautinėms mažumoms priklausantiems mokiniams sudaro sąlygas puoselėti tautinį, etninį ir kalbinį identitetą, mokytis gimtosios kalbos, istorijos ir kultūros. Bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokykloje, kurios nuostatuose (įstatuose), atsižvelgiant į tėvų (globėjų, rūpintojų) ir mokinių pageidavimą, įteisintas mokymas tautinės mažumos kalbos arba mokymas tautinės mažumos kalba, ugdymo procesas gali būti vykdomas arba kai kurie dalykai mokomi tautinės mažumos kalba.*“, Lietuvos Respublika privalo užtikrinti tinkamas ugdymo

sąlygas tautinių mažumų mokykloms, kurios sudaro apie 10 % visų Lietuvos Respublikos ugdymo įstaigų.

Tokios sąlygos, kaip saugi ir sveika mokymosi aplinka, ergonomiški baldai, prevencinės priemonės prieš patyčias ir t.t. yra bendros visoms ugdymo įstaigoms ir nuo ugdymo kalbos nepriklauso, bet tokios sąlygos kaip aukštos kvalifikacijos mokytojai, tinkamos mokymosi priemonės, psichologinė parama, reikalauja specialistų galinčių teikti paslaugas mokinių ugdymosi kalba.

Iš specifinių ugdymo kokybę užtikrinančių sąlygų, norėčiau išskirti pedagoginio personalo valdymo ypatumus ir skirtumus su ugdymo įstaigomis, kuriose ugdymas vykdomas lietuvių kalba.

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 49 straipsnio 2 punktu, mokytojas privalo:

1. užtikrinti ugdomų mokinių saugumą, geros kokybės ugdymą;
2. ugdyti tvirtas mokinių dorovės, pilietines, tautines ir patriotines nuostatas, pagarbą Lietuvos valstybei, Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos istorijai, lietuvių kalbai, valstybės simboliams, visuomenei, tėvams, savo kultūriniam identitetui, laiduoti mokinių asmenybės galių plėtotę, suprantamai ir aiškiai, taisyklinga lietuvių kalba perteikti ugdymo turinį, kai teisės aktais nustatyta, kad atitinkamas ugdymo turinys perteikiamas lietuvių kalba;
3. laikytis švietimo įstaigų nusistatytų etikos normų ir švietimo įstaigos vidaus tvarką nustatančių dokumentų reikalavimų, savo veiksmais ir elgesiu nediskredituoti mokyklos, gerbti Lietuvos valstybę, Lietuvos Respublikos Konstituciją, Lietuvos istoriją, lietuvių kalbą, visuomenę ir valstybės simbolius, žmogaus teises ir pagrindines laisves;
4. tobulinti savo kvalifikaciją prioritetinėse kvalifikacijos tobulinimo srityse, kurias tvirtina švietimo, mokslo ir sporto ministras;
5. ugdyti remdamasis mokinių gebėjimais ir polinkiais, stiprinti mokymosi motyvaciją ir pasitikėjimą savo gebėjimais, suteikti pagalbą mokiniams, turintiems ugdymosi, mokymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių, pritaikyti jiems dalyko programą, turinį, metodus;
6. nešališkai vertinti mokinių mokymosi pasiekimus ir nuolat juos informuoti apie mokymosi pažangą;
7. mokyklos nustatyta tvarka informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, mokyklos lankymą ir elgesį, taip pat informuoti švietimo įstaigos vadovą apie pastebėtą smurto atvejį;
8. bendradarbiauti su kitais mokytojais, kad būtų pasiekti mokymo tikslai;
9. gerbti mokinį kaip asmenį, nepažeisti jo teisių ir teisėtų interesų;

10. vykdyti kitas Profesinio mokymo įstatymo, Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo nustatytas pareigas.

Atsižvelgiant į tautinių mažumų mokyklų specifiką 1, 2, 5 ir 7 punktas reikalauja iš mokytojo specifinių kalbos ir kultūros išmanymo žinių. Taip pat atsižvelgus į tai, kad šiuo metu mokytojai yra rengiami tik valstybine lietuvių kalba, tautinių mažumų mokyklų vadovams kyla daug iššūkių, kuriant ir įgyvendinant personalo valdymo strategiją.

2.5 Tautinių mažumų mokyklų pedagogų specifika

Mokytojams, dirbantiems tautinių mažumų mokyklose, keliami specifiniai reikalavimai, kurie apima tokius gebėjimus, kaip kultūrinis jautrumas ir kalbiniai įgūdžiai. Kadangi tautinių mažumų mokyklos dažnai susiduria su tokiais iššūkiais kaip valstybinės kalbos mokymas, socialinė įtrauktis ar kultūrinis tapatumas, mokytojai turi gebėti užtikrinti efektyvų mokymąsi ir socialinę integraciją (Miškinytė & Vilkienė, 2023; Šliavaitė, 2019). Mokytojai turi gerai mokėti lietuvių ir tautinių mažumu kalbas, kad galėtų efektyviai mokyti tautinių mažumų mokinius, kurie dažnai jaučia nerimą dėl kalbos mokymosi (Miškinytė & Vilkienė, 2023). Tyrimai rodo, kad mokinių nerimas dėl kalbos gali neigiamai paveikti jų akademinius pasiekimus, todėl mokytojai turi būti pasirengę teikti emocinę paramą ir skatinti teigiamą mokymosi aplinką (Miškinytė & Vilkienė, 2023). Be to, mokytojai turi gebėti pritaikyti mokymo metodus, atsižvelgdami į mokinių kalbinius ir kultūrinius poreikius, kad užtikrintų socialinę įtrauktį ir mobilumą (Šliavaitė, 2019). Labai svarbu tautinių mažumų mokyklų mokytojams gebėti dirbti su įvairių socialinių grupių atstovais, suprasti tautinių mažumų teises bei kultūrinius ypatumus. Mokytojai turėtų būti informuoti apie tautinių mažumų teises ir jų socialinę integraciją, kad galėtų efektyviai dirbti su mokiniais iš skirtingų kultūrinių kontekstų (Šliavaitė, 2019). Be to, mokytojai turi gebėti kurti ir palaikyti teigiamą mokymosi aplinką, kurioje visi mokiniai jaustųsi vertinami ir gerbiami (Šliavaitė, 2019). Mokytojai turėtų nuolat tobulinti savo profesinius įgūdžius ir žinias apie švietimo politiką, kad galėtų prisitaikyti prie besikeičiančių mokymo sąlygų ir reikalavimų (Šliavaitė, 2019). Tai apima ne tik pedagoginių metodų tobulinimą, bet ir gebėjimą analizuoti ir vertinti mokinių pasiekimus bei jų poreikius (Miškinytė & Vilkienė, 2023). Apibendrinant, tautinių mažumų mokyklų mokytojams, būtini kalbiniai gebėjimai, kultūrinis jautrumas, pedagoginė kompetencija ir nuolatinis profesinis augimas. Šie reikalavimai yra svarbūs, užtikrinant tautinių mažumų mokyklose veiksmingą mokymosi procesą ir socialinę integraciją.

2.6 Tautinių mažumų mokyklų modelis Lietuvos respublikoje

Tautinių mažumų mokyklų tikslas yra užtikrinti, tautinių mažumų atstovams mokytis savo gimtąja kalba, puoselėti savo tautinį ir kultūrinį identitetą, kartu įgyjant reikiamų žinių, įgūdžių ir kompetencijų, leidžiančių jiems sėkmingai integruotis į Lietuvos visuomenę bei dalyvauti šalies viešajame ir kultūriniame gyvenime.

Tautinių mažumų mokykla, yra ta mokykla, kurioje yra įteisintas mokymas tautinių mažumų kalba. Šiuo metu mokymas yra įteisintas lenkų, baltarusių, rusų ir vokiečių kalbomis.

Ugdymo organizavimą tautinių mažumų mokykloje reglamentuoja Švietimo įstatymas (30 straipsnio 2 dalis), Bendrasis ugdymo planas (LR ŠMSM Į V-586, 2023) ir kiti teisė aktai.

Bendrajame ugdymo plane tautinių mažumų mokyklose, kiekvienai klasei numatyta 70 val. gimtosios kalbos ugdymui. Iki mokykliniame ugdyme, numatyta nemažiau kaip 5 savaitinės valandos lietuvių kalbai ugdyti. Pradiniame ugdyme lietuvių kalba mokoma integruotai su kitais dalykais, o esant tėvų (globėjų, rūpintojų) pageidavimui, kitų dalykų mokymas, gali būti organizuojamas lietuvių kalba.

Pagrindiniame ugdyme lietuvių kalba mokoma Lietuvos istorija ir geografija, pasaulio pažinimas, pilietiškumo pagrindai. Tėvų (globėjų, rūpintojų) pageidavimu ir kitų dalykų mokymas, gali būti organizuojamas lietuvių kalba.

Valstybiniai brandos egzaminai yra vienodi visiems mokiniams, tačiau tautinių mažumų mokyklų mokiniams gali būti taikomas palengvintas lietuvių kalbos egzamino vertinimas (NŠA VK-674, 2021).

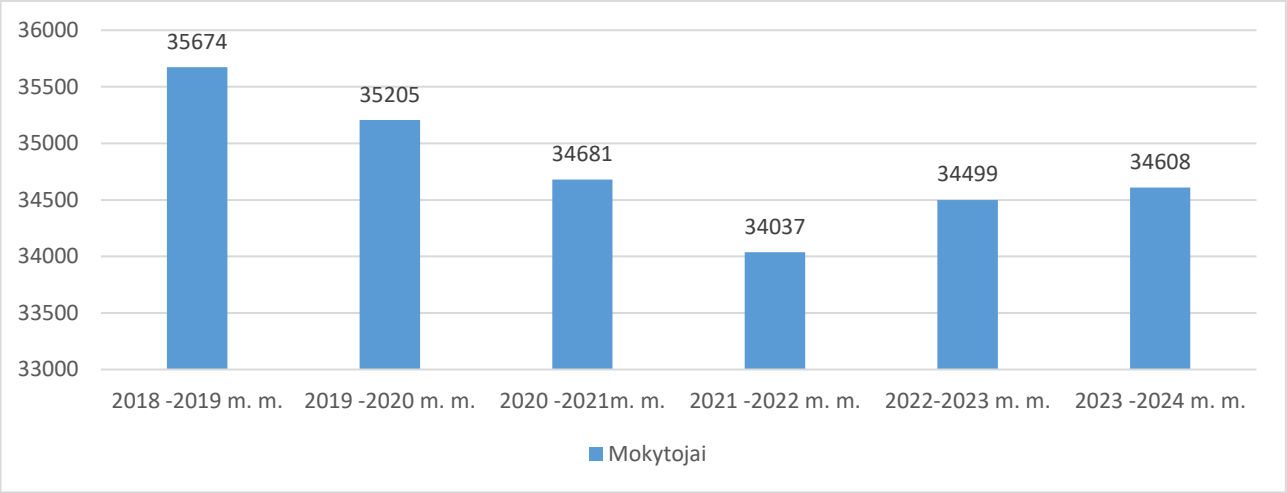
Dar vienas iš tautinių mažumų mokyklos išskirtinumo, kad jose nėra privaloma antra užsienio kalba. Visais kitais atvejais ugdymas yra toks pats, kaip ir kitose ugdymo įstaigose.

Lietuvos tautinių mažumų švietimo būklės analizėje nurodoma, kad didelė problema yra vadovėliai skirti tautinių mažumų mokykloms. Iki ugdymo turinio atnaujinimo, tautinių mažumų mokyklom, buvo skiriama 20 – 24 % didesnės mokymo lėšos ir 20 % didesnės lėšos vadovėliams. Dėl nedidelio tiražo, leidyklos patyriai 50 – 60 % didesnes išlaidas, nei leidžiant vadovėlius lietuvių kalba. Tai viena iš priežasčių, kodėl vadovėlių trūksta tautinių mažumų mokyklose. Atnaujinus ugdymo turinį, vadovėliu leidimas tautinių mažumų kalbomis visiškai sustojo. Dar iki ugdymo turinio atnaujinimo, vadovėliai buvo spausdinami tik iki 10 klasės. 11-12 klasėse lenkų kalba buvo leidžiami gimtosios kalbos, matematikos ir istorijos vadovėliai, rusų kalba besimokantis mokiniai naudojosi lietuviškais vadovėliais. Ypatingai vadovėlių trūkumas tautinių mažumų mokyklose, jaučiamas pradinėse klasėse. Jaunesnieji mokiniai dar negali laisvai operuoti lietuvių kalba ir jiems būna sunku įsavinti vadovėliuose pateiktą medžiagą ne gimtąja kalba.

2.7 Pedagoginio personalo statistika tautinių mažumų mokyklose

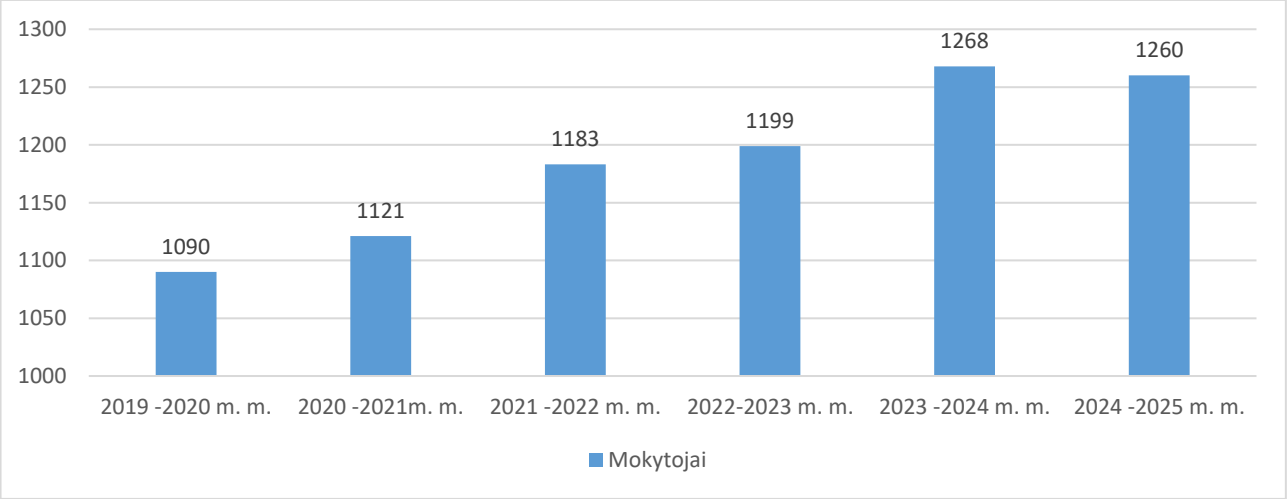
Pedagoginio personalo analizei buvo pasirinkta švietimo valdymo informacinė sistema ŠVIS. Pedagogų skaičius mokyklose yra nurodomas pagal pagrindinę darboviete. Tautinių mažumų ugdymo įstaigos yra skirstomos pagal mokomąją kalbą lenkų, rusų ir kita (turima omeny mokyklos, kuriose ugdymas vykdomas keliomis kalbomis, baltarusių ar hebrajų kalbomis). Išanalizavus pateiktus duomenis, matome kad bendras mokytojų skaičius Lietuvoje yra banguojantis. Iki 2021 m. jis tolygiai mažėjo, o nuo 2022 m. pradėjo didėti (*7* pav. Mokytojų skaičius Lietuvoje nuo 2018 - 2024 m (ŠVIS,

2024a).*7* pav.). Tai lėmė demografinės sąlygos (mokinių skaičiaus didėjimas), geopolitinė padėtis (pabėgėliai iš Ukrainos ir Baltarusijos) ir kiti faktoriai.



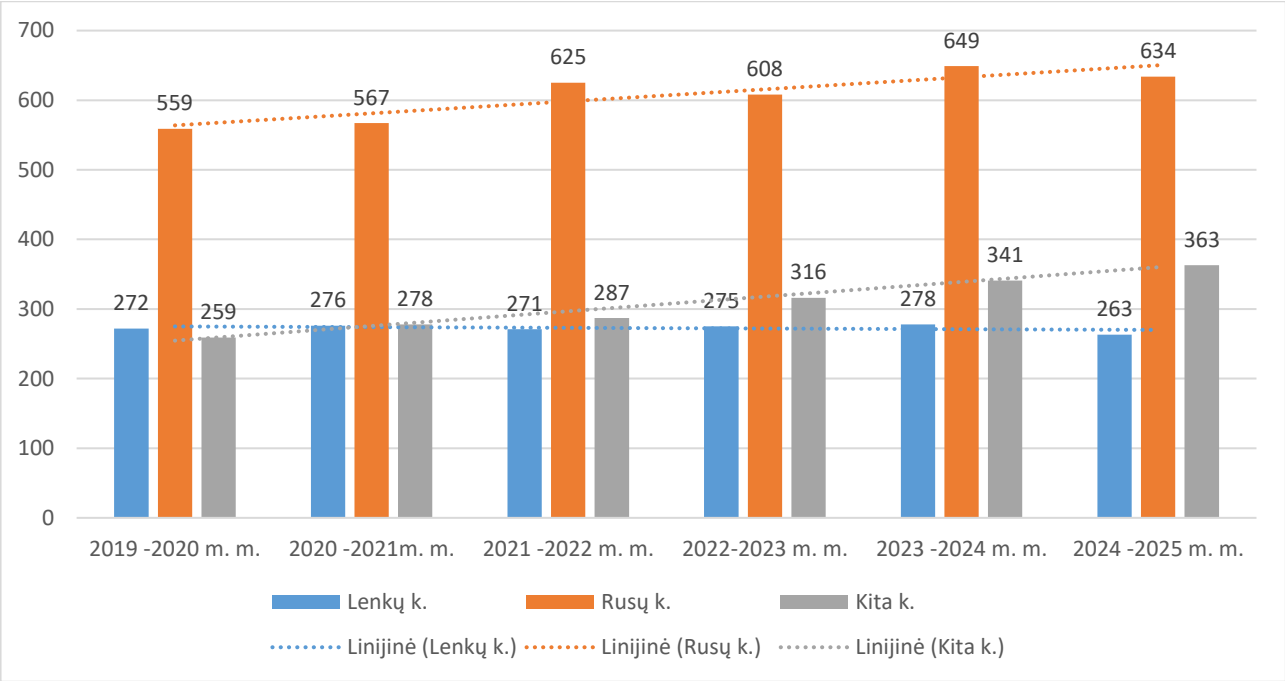
7 pav. *Mokytojų skaičius Lietuvoje nuo 2018 - 2024 m (ŠVIS, 2024a).*

Išanalizavus tautinių mažumų mokyklų mokytojų skaičių Vilniuje, matome kad jų skaičius tolygiai didėjo, mažėjimas įvyko tik 2024 m., nors jis ir nežymus, bet tikėtinai gali rodyti tolesnę tendenciją mažėti (*8* pav.). Duomenys už 2024 – 2025 mokslo metus yra dar negalutiniai, ir nuolat kinta.



8 pav. *Mokytojų skaičius tautinių mažumų mokyklose Vilniaus mieste (ŠVIS, 2024a).*

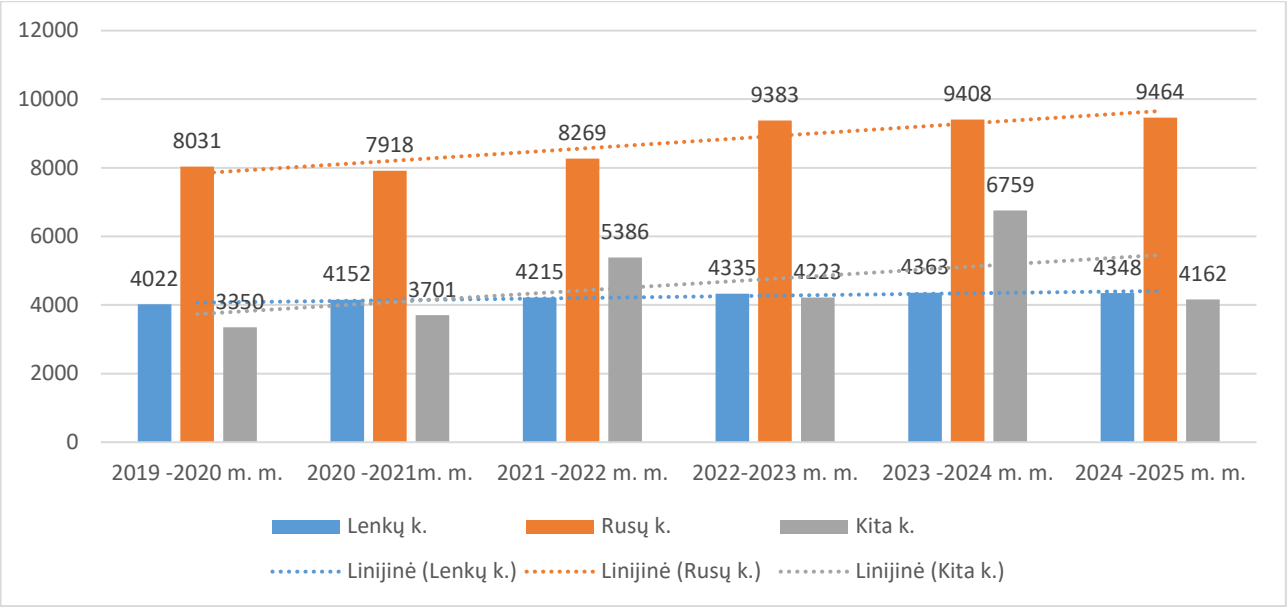
Jeigu tautinių mažumų mokytojus išskaidysime pagal mokomąją kalbą, tai pamatysime, kad mokyklose kuriose mokoma rusų ar kita kalba mokytojų kiekis nežymiai didėjo, o mokyklose lenkų mokomąja kalba, mokytojų skaičius išliko stabilus (*9* pav.).



9 pav. *Mokytojų skaičius pagal mokomąją kalbą (ŠVIS, 2024a).*

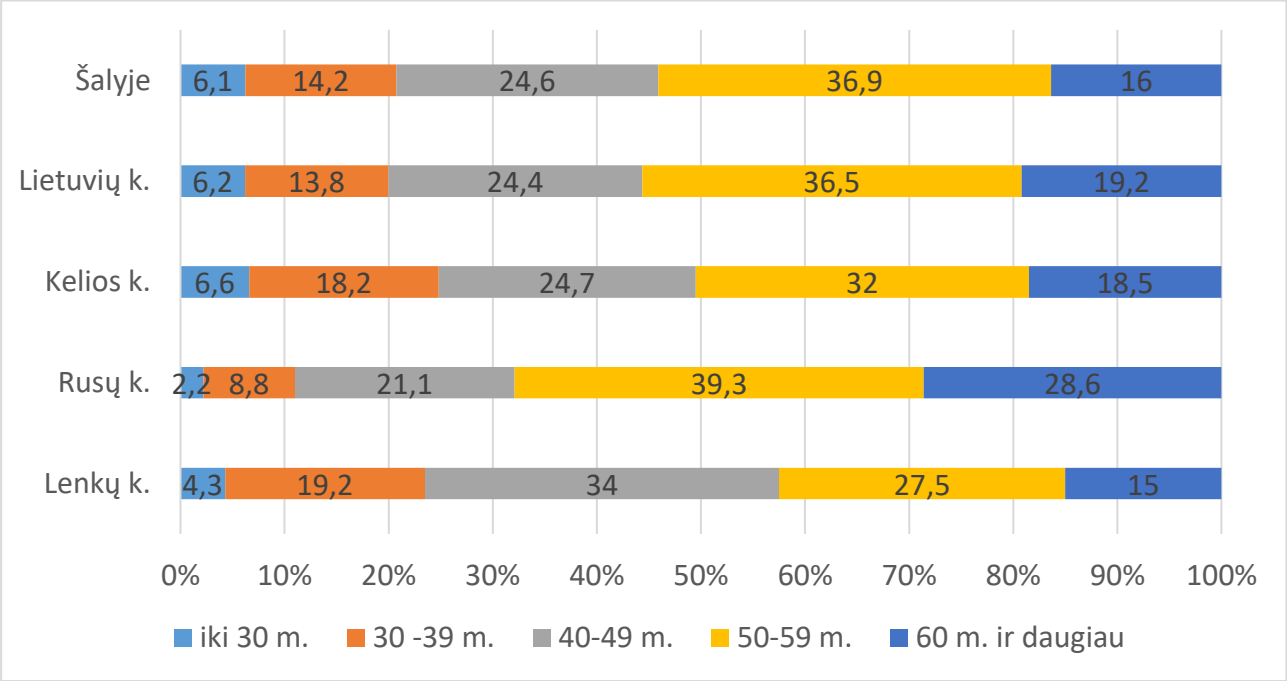
Norint įvertinti, mokytojų pokyti, reiktų jį palyginti su mokinių pokyčiu. Matome, kad rusų mokomąja kalba mokinių skaičius augo, o mokytojų skaičius mažėjo. Mokyklose, kuriose mokomoji kalba yra lenkų, tiek mokytojų, tiek mokinių skaičius išlieka stabilus. Kitomis (ŠVIS čia priskiria mokyklas, kuriose ugdymas vyksta keliomis kalbomis, lenkų – rusų, lenkų – rusų – lietuvių, lenkų – lietuvių, rusų – lietuvių, baltarusių) mokymo kalbomis vykdančiose mokyklose matoma anomalija 2023 – 2024 mokslo metais mokinių skaičius padidėjo iki 6759 mokinių, o 2024 m. rugsėji jau buvo įprastas 4162 mokiniai. Tokio padidėjimo pasekmės, padidėjęs mokytojų skaičius iki 363, bet įvykęs mokinių kritimas 2024 m. rugsėjui, turėtų įtakoti ir mokytojų mažėjimą duotame segmente.

Taip pat reiktų atkreipti dėmesį ir į tai kiek vienam mokytojui tenka mokinių tautinių mažumų mokyklose (*10* pav.). 2022 – 2023 mokslo metais vienam mokytojui Lietuvoje buvo teko 10,4 mokinio, Vilniuje lietuviškose mokyklose vienam mokytojui tenka 10,6 mokinio, o tautinių mažumų mokyklų mokytojui tenka 16,2 mokinio (lenkų kalba – 15,7 mokinio, rusų kalba 14,5 mokinio, kitomis kalbomis 19,8 mokinio). 2024 m. rugsėjo mėnesiui šis santykis pasikeitė: lenkų kalba – 16,5 mokinio, rusų kalba 14,9 mokinio, kitomis kalbomis 11,5 mokinio teko vienam mokytojui. Bet kuriuo atveju, šis santykis rodo, kad tautinių mažumų mokyklose mokytojams tenka didesnis krūvis, kas gali įtakoti ugdymo kokybę, ugdymo diferencijavimą ir mažinti dėmesį mokinių poreikiams. Taip pat šis santykis rodo ir mokytojų poreikį tautinių mažumų mokyklose.



10 pav. *Mokinių skaičius tautinių mažumų mokyklose Vilniaus mieste (ŠVIS, 2024a).*

Vienas iš svarbių rodyklių yra mokytojų amžius. Mokytojai Lietuvoje sparčiai sensta. Ypatingai tai matome ugdymo įstaigose, kuriose ugdymas vykdomas rusų kalba. 2020 metais net 28,6 % mokytojų yra vyresni nei 60 metų ir 39,3 % vyresni nei 50 metų. Ypatingai reiktų atkreipti dėmesį ir į jaunesnių kaip 30 metų mokytojų skaičių, rusiškose mokyklose šis skaičius sudaro vos 2,2 % (*11* pav.).



11 pav. *Mokytojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2020 m.(Jevsejevienė et al., 2022)*

2023 m. EduVilnius (Gudynas & Mazgelytė, 2023) atliktas tyrimas rodo, kad 2023 m. gegužės 1 dienai, ugdymo įstaigose, kuriose mokomoji kalba lietuvių, vidutinis mokytojų amžius buvo 49,55 metai, lenkų kalba 50,96 metai, rusų kalba 53,80 metai, o kitomis kalbomis 52,17 metai. Iš pateiktų

duomenų matyti, kad mokytojų senėjimas tautinių mažumų ugdymo įstaigose yra aktuali problema, ir rodo mažą jaunų mokytojų įsiliejimą į kolektyvą.

2.8 Vilniaus miesto savivaldybės tautinių mažumų mokyklos

Remiantis ŠVIS duomenimis 2024 m. Vilniaus miesto savivaldybėje veikė 40 bendrojo lavinimo tautinių mažumų ugdymo įstaigų. Bendrojo lavinimo ugdymo įstaigų skaičius (*7* lentelė) nuo 2019 metų (37 ugdymo įstaigos) iki 2024 metų (40 ugdymo įstaigų) padidėjo nežymiai (ŠVIS, 2024a).

7 lentelė *Mokinių ir ugdymo įstaigų pokytis 2019 - 2024 metais (ŠVIS, 2024a).*

	2019 – 2020 m.		**2020 – 2021 m.**		**2021 – 2022 m.**		**2022– 2023 m.**		**2023 – 2024 m.**	
	Ugd. įst. skaičius	**Mokinių skaičius****	**Ugd. įst. skaičius**	**Mokinių skaičius****	**Ugd. įst. skaičius**	**Mokinių skaičius****	**Ugd. įst. skaičius**	**Mokinių skaičius****	**Ugd. įst. skaičius**	**Mokinių skaičius****
Lenkų	9	4022	9	4152	9	4215	9	4335	9	4363
Rusų	15	8031	15	7918	14	8269	16	9383	16	9408
Kitos	13	3350	14	3701	16	5386	14	4223	15	6756
Suma	37	15403	38	15771	39	17870	39	17941	40	20527

Detaliau 2024 metų duomenys apie tautinių mažumų mokyklas pateikiami *8* lentelėje, kurioje mokyklos grupuojamos pagal mokomąją kalbą, ugdymo įstaigos tipą, bei nurodomas mokinių ir mokytojų skaičius jose.

8 lentelė *Bendra informacija apie tautinių mažumų bendrojo ugdymo įstaigas (ŠVIS, 2024a).*

Mokomoji kalba*	**Ugdymo įstaigos tipas**	**Ugdymo įstaigų skaičius**	**Mokinių skaičius****	**Mokytojų skaičius*****
Lenkų	Pradinė mokykla	3	598	26
	Ilgoji gimnazija (1-12 klasės)	4	2265	157
	Gimnazija (9-12 klasės)	1	526	34
	Progimnazija (1-8)	1	959	46
Rusų	Pradinė mokykla	2	392	19
	Pagrindinė (0-10)	4	2952	207
	Ilgoji gimnazija (1-12 klasės)	3	3067	199
	Gimnazija (9-12 klasės)	2	726	49
	Gimnazija (5-12 klasės)	1	824	61
	Progimnazija (1-8)	1	661	45
Kitos	Pradinė mokykla	1	158	13
	Pagrindinė (0-10)	3	1192	113
	Pagrindinė (5-10)	2	241	37
	Ilgoji gimnazija (1-12 klasės)	5	2165	184
	Gimnazija (9-12 klasės)	1	406	16

**Mokyklų grupavimas pagal mokomąją kalbą:*

1. *Mokyklos lenkų mokomąja kalba: mokyklos, kurių mokomoji kalba – tik lenkų;*
2. *Mokyklos rusų mokomąja kalba: mokyklos, kurių mokomoji kalba – tik rusų;*
3. *Kitos tautinių mažumų mokyklos: mokyklos baltarusių mokomąja kalba ir dvikalbės ir trikalbės mokyklos, kuriose bent viena iš mokomųjų kalbų – lenkų ar rusų (lietuvių-lenkų, lietuvių-rusų, rusų-lenkų, lietuvių-rusų-lenkų). Šiai grupei priskirtos ir mokyklas, kuriose mokoma jidiš ar hebrajų kalba.*

***Mokinių skaičius skaičiuojamas su priešmokyklinių klasių mokiniais.*

**** Nurodomas mokytojų, kurie dirba pirmaeilėse pareigose, skaičius.*

2.9 Antro skyriaus apibendrinimas

Tautinių mažumų politika Lietuvoje turi ilgą istoriją ir tradicijas. Santykius su tautinėmis mažumomis reguliuoja Lietuvos respublikos teisės aktai ir tarptautiniai įsipareigojimai. Šiuo metu tautinės mažumos sudaro 13,9% visų Lietuvos gyventojų. Vilniaus m. savivaldybėje tautinės mažumos sudaro 33% gyventojų. Daugiausia Vilniuje yra lenkų (10%), rusų (9%) ir baltarusių (7%). Būtent šiomis kalbomis ir vykdomas ugdymas tautinių mažumų mokyklose Vilniuje. Tik žydų tautinėje mokykloje, ugdymas vykdomas lietuvių kalba.

Mokytojams dirbantiems tautinių mažumų mokyklose būtini kalbiniai gebėjimai ir kultūrinis jautrumas, tautinių mažumų teisės žinojimas. Dėl mokomosios medžiagos trukumo, mokytojai privalo gebėti adaptuoti mokomąją medžiagą mokiniams.

Didelė problema yra mokytojų amžius rusiškose mokyklose, 39,3% mokytojai yra 50-59 metų amžiaus, ir 28,6 % vyresni bei 60 metų. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad rusiškose (2,2%) ir lenkiškose (4,3%) mokyklose yra mažai jaunų mokytojų, kurių amžius iki 30 metų.

Pagal ŠVIS duomenis, 2024 m. Vilniuje buvo 40 mokyklų, kuriose ugdymas vyko tautinių mažumų kalba, jose dirbo 1260 pedagogų ir mokėsi 20527 mokinių.

3 PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO TAUTINIŲ MAŽUMŲ MOKYKLOSE, VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE, TYRIMAS

Tyrimo pradžioje yra aprašoma tyrimo metodologija, kurioje numatoma kaip bus atliekamas empirinis tyrimas. Šio tyrimo metodologija apima tyrimo instrumento parinkimą ir konstravimą, tyrimo organizavimo etapų aprašymą, atsižvelgiant į tyrimo organizavimo eigą, tyrimo imties dydžio nustatymą, bei tyrimo etiką. Po tyrimo metodologinės dalies seka atlikto tyrimo rezultatų aprašymas. Detaliau tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatai aprašomi trečio skyriaus poskyriuose.

3.1 Tyrimo instrumentas

Teorinėje šio darbo dalyje buvo išsiaiškinta, kad tautinių mokiniams, didžiausi sunkumai iškyla mokantis lietuvių kalbos. Išanalizavus mokslinę, metodinę literatūrą ir apžvelgus mokslinius tyrimus, nustatyta, kad mokinių mokymui(si) ir jų pasiekimams yra svarbios mokytojo kultūrinės kompetencijos, gebėjimas adaptuoti mokomąją medžiagą, komunikavimo įgūdžiai (atsiranda tautinių mažumų (TM) kalbos poreikis).

Siekiant atskleisti strateginio personalo valdymo tautinių mažumų mokyklose veiksnius, kurie įtakoja naujų darbuotojų pritraukimą ir išlaikymą mokyklos bendruomenėje, buvo suformuluotos dvi hipotezės:

1. *Nepakankamas dėmesys naujo darbuotojo integracijai į tautinių mažumų mokyklos kolektyvą, įtakoja tokio darbuotojo ketinimą keisti darbo vietą.*
2. *Tinkamų sąlygų sudarymas tautinių mažumų mokyklų mokytojams kelti kultūrines kompetencijas, turi įtakos mokytojų motyvacijai ir įsitraukimui.*

Minėtų hipotezių tikrinimui buvo atliekamas empirinis tyrimas, kurio pagrindas respondentų apklausos duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė. Tam tikslui buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – anketa. Atliekamo tyrimo populiaciją sudaro dvi aibės, t. y. tautinių mažumų mokyklų direktoriai (-ės), bei tose mokyklose dirbantys mokytojai (-os). Sudarant anketos klausimyną buvo atsižvelgta į vykdytus mokslinius tyrimus, bei tyrimo populiaciją.

Tyrimo populiaciją sudaro Vilniaus miesto tautinių mažumų mokymo įstaigų, kurios teikia ugdymo paslaugas pagal pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, direktoriai ir mokytojai. Kai nurodo švietimo informacinė sistema (ŠVIS, 2024a), Vilniaus mieste tokių mokymo įstaigų yra 39, ir jose yra dirba 1260 pedagogų.

Remiantis D. Dambrauskienės ir R. Ponelienės (2020) atliktu tyrimu, klausimynas direktoriams buvo sudarytas dviem etapais. Pirmame etape su mokyklos direktoriumi interviu pagalba, aptariama, šiame darbe, tiriama problematika , vėliau, remiantis diskusijos rezultatais yra sukuriamas klausimynas, kuris pateiktas visiems Vilniaus miesto tautinių mažumų mokymo įstaigų direktoriams.

Interviu įvyko su trijų mokyklų vadovais. Buvo pasirinktos mokyklos, kuriose ugdymas yra vykdomas rusų, lenkų ir rusų – lenkų kalbomis. Klausimai buvo suformuluoti remiantis kokybiniu

tyrimu „Etiško vadovavimo raiška organizacijoje“ (Petrulis et al., 2021). Interviu rezultatai pateikti 1 priede.

Kadangi darbe iškeltos hipotezės tiesiogiai siejasi su pedagogų pasitenkinimu darbo sąlygomis, todėl sudarant klausimyną buvo remtasi mokslinio tyrimo apie mokytojų pasitenkinimą ir mokslinio tyrimo apie organizacijos kultūros įtaką darbuotojo ketinimui palikti darbą (MacIntosh & Doherty, 2010) išvadomis ir rezultatais.

Idėja, sukurti klausimyną atskirai mokyklos direktoriams ir mokytojams, kilo susipažinus su moksliniu tyrimu „Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe“ (Jurkšaitienė & Staniškienė, 2021). Atskirų klausimynų mokyklos direktoriams ir mokytojams kūrimas, sudaro galimybes nepriklausomai nagrinėti šių grupių respondentų požiūrį į susijusias problemas. Taip pat bus galima analizuoti direktoriaus požiūrį ir sprendimus susijusius su mokytojų ketinimu palikti mokymo įstaigą, kurioje jie dirba. Tuo atveju, kai norime palyginti įstaigos vadovo ir darbuotojų požiūrius susijusius su įstaigos valdymo sprendimais, yra reikalingi klausimynai turintys vienodus klausimus (Drupė, 2022).

Anketos mokytojams klausimyną sudaro trys klausimų blokai: demografiniai klausimai; klausimų, susijusių su veiksniais, lemiančiais naujų mokytojų integracijos į mokyklos bendruomenę klausimynas; klausimų, susijusių su mokytojams sudaromų galimybių kelti kultūrines kompetencijas klausimynas. Minėti klausimynai sukonstruoti iš uždarų klausimų, kuriuose respondentui pateikiamas galimų atsakymo variantų sąrašas, iš kurių jis turi išsirinkti jam tinkantį vieną variantą. Papildomai buvo pateikti du atviri klausimai, į kuriuos atsakydami mokytojai turėjo parašyti savo nuomonę. Detalesnis klausimų išdėstymas pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė *Tyrimo instrumento, skirto mokytojų apklausai, sandara (sudaryta darbo autoriaus)..*

Klausimynas	Klausimų grupė	Klausimų skaičius
Demografiniai klausimai (bendri duomenys).	Lytis, amžius, tautybė, darbo patirtis (metais) švietimo įstaigoje, dėstomas dalykas, keliose ugdymo įstaigose teko dirbti.	8 klausimai.
TM kalbos žinios.	Šią klausimų grupę sudaro tokie klausimai, kaip kokia yra mokomoji TM kalba įstaigoje, kurioje Jūs dirbate, ar TM kalba yra gimtoji ir kokios buvo TM kalbos žinios pradedant darbą TM mokykloje.	4 klausimai.

Klausimynas	Klausimų grupė	Klausimų skaičius
Veiksnių, lemiančių naujų mokytojų integraciją į mokyklos bendruomenę klausimynas.	Šioje grupėje svarstomi klausimai apie mentoriaus paskyrimą, administracijos, kolegų ir mokinių, bei jų tėvų palaikymą. Taip pat nagrinėjami klausimai susiję su mokytojo įvedimu į mokyklos bendruomenę: misija, vertybėmis, tikslais, veiklos principais, TM specifika, bei kultūrine įvairove.	9 klausimai.
Pasitenkinimas darbu, ketinimas palikti darbą.	Šioje grupėje svarstomi tokie klausimai ar mokytojas patenkintas dabartine savo darbo vieta. Taip pat nagrinėjami klausimai palikti darbo vietą dėl kalbos mokėjimo, kultūrinių kompetencijų ar santykių su kolegomis.	4 klausimai.
Galimybių mokytojams kelti kultūrines kompetencijas klausimynas.	Šių klausimų tikslas išsiaiškinti, ar mokytojas susiduria TM mokykloje su kultūrinių žinių ir kompetencijų trukumu, ir kokiu būdu mokykla padeda šį trūkumą išspręsti (mokymai mokykloje ir už mokyklos ribų).	5 klausimai.
Atviri klausimai.	Klausimyne pateikti du atviri klausimai, kurie padės įvertinti, kas nebuvo numatyta klausimyne, bei pamatyti realius iššūkius kylančius TM mokyklų mokytojams.	2 klausimai.

Klausimynas	Klausimų grupė	Klausimų skaičius
	Kas Jūs labiausiai motyvavo rinktis darbą dabartinėje ugdymo įstaigoje? Kokius didžiausius trūkumus matote personalo valdyme savo įstaigoje?	

Anketos direktoriams klausimyną taip pat sudaro trys klausimų blokai: demografiniai klausimai; klausimų, susijusių su veiksniais, lemiančiais naujų mokytojų integracijos į mokyklos bendruomenę klausimynas; klausimų, susijusių su mokytojams sudaromų galimybių kelti kultūrines kompetencijas klausimynas. Minėti klausimynai sukonstruoti iš uždarų klausimų, kuriuose respondentui pateikiamas galimų atsakymo variantų sąrašas, iš kurių jis turi išsirinkti jam tinkantį vieną variantą. Detalesnis klausimų išdėstymas pateikiamas *10* lentelėje.

10 lentelė *Tyrimo instrumento, skirto direktorių apklausai, sandara.*

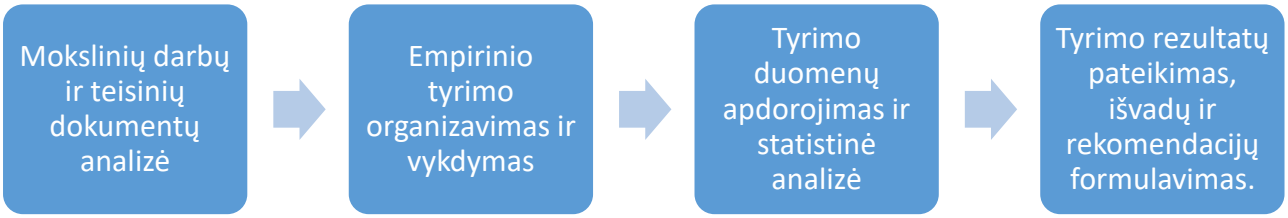
Klausimynas	Klausimų grupė	Klausimų skaičius
Demografiniai klausimai (bendri duomenys)	Vadovo patirtis ir vadovavimo ugdymo įstaigai laikas.	2 klausimai.
Informacija apie ugdymo įstaiga.	Mokymo kalba ugdymo įstaigoje, mokinių koncentras, mokinių, mokytojų ir trūkstamų mokytojų skaičius.	5 klausimai.
Veiksnių, lemiančių naujų mokytojų integraciją į mokyklos bendruomenę klausimynas	Personalo valdymo strategijos buvimas ir mokytojų prisidėjimas prie jos sukūrimo. Mokytojų, nemokančių ugdymo kalbos priėmimas į darbą ir įvedimas mokyklos bendruomenę. Kultūrinių ir kalbos kompetencijų svarba mokytojui.	8 klausimai.
Atviri klausimai.	Kokius kriterijus taikote spręsdami, ar įdarbinti	3 klausimai

Klausimynas	Klausimų grupė	Klausimų skaičius
	mokytoją, kuris nemoka tautinės mažumos kalbos? Su kokiais iššūkiais susiduria tautinės mažumos kalbos nemokantys mokytojai integruojantis į mokyklos bendruomenę? Ką, jūsų nuomone, būtų galima padaryti nacionaliniu lygiu (pvz., švietimo politikos priemonėmis), kad būtų lengviau įdarbinti ir išlaikyti mokytojus, nemokančius tautinės mažumos kalbos?	

Remiantis apibrėžtomis tyrimo instrumentų struktūromis, buvo sudaryti du klausimynai, kurių pagrindu buvo sukurtos dvi elektroninės apklausos anketos atskirai mokyklų direktoriams (žr. Priedas 3) ir atskirai mokytojams (žr. Priedas 2). Anketų sudarymui buvo naudojamas įrankis *Google formos*.

3.2 Tyrimo organizavimas

Tyrimo organizavimą sudaro keturi etapai (*12* pav.).



12 pav. *Tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autoriaus).*

Pirmas tyrimo etapas yra susijusių darbų analizė. Švietimo įstaigų atveju turi būti išanalizuoti teisės aktai susiję su švietimo politikos organizavimu mokyklose, bei moksliniai tyrimai susiję su personalo valdymu bendrai, personalo valdymo lietuviškose ir tautinių mažumų mokyklose strategijomis. Remiantis atlikta susijusių darbų analize buvo sudaryti klausimynai (žr. 3.1. poskyryje), kurių pagrindu buvo paruoštos elektroninės apklausos anketos.

Antras tyrimo etapas skirtas empirinio tyrimo organizavimui. Pradžioje apibrėžiama tyrimo populiacija, bei įvertinamas imties dydis. Imties dydžiui apskaičiuoti bus taikant formulė (Rudzkienė, 2005):

$$n = \frac{N \cdot 1{,}96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N-1) + 1{,}96^2 \cdot p \cdot q}. \quad (1)$$

Čia N – populiacijos dydis; 1,96 – reikšmė, kuri atitinka standartinio normaliojo skirstinio 95 % pasikliovimo lygmenį; p – numatoma įvykio baigmės tikimybė (dažniausiai naudojama blogiausio varianto tikimybė $p = \frac{1}{2}$); q – tikimybė, kad nagrinėjimas požymis nepasireikš tiriamojoje populiacijoje ($q = 1 - p, q = 1 - \frac{1}{2} = \frac{1}{2}$); ε– pageidaujamas tikslumas ($\varepsilon = 0{,}05$).

Remiantis tautinių mažumų tyrimo ataskaita (Petrušauskaitė et al., 2015), imtis yra reprezentatyvi, jei apklausta 1,7 % respondentų ir šio tyrimo patikimumas yra 95 % su 3,8 % paklaida. Vykdomo tyrimo abi imtys tenkina minėtas sąlygas.

Siekiant apklausti atsitiktinės negrąžintinės imties respondentus, elektroninės apklausos anketos išsiunčiamos visiems nagrinėjamos populiacijos atstovams. Kvietimai atsakyti į apklausos klausimus su nuoroda į elektroninę anketos formą, direktoriams buvo siunčiami tiesiogiai, mokymo įstaigos puslapyje nurodytu el. pašto adresu. Kvietimai mokytojams, su nuoroda į el. apklausos anketą, buvo siunčiami į mokyklų raštines, naudojant oficialius mokyklų el. pašto adresus.

Trečias tyrimo etapas skirtas surinktų duomenų apdorojimui ir statistinei analizei atlikti. Tyrimo duomenų paruošimui ir analizei naudojama SPSS statistinė programinė įranga (IBM SPSS Statistics, Version: 28.0.1.0(142)). Pradžioje vykdomas duomenų įvedimas į SPSS ir pateikiama jų aprašomoji statistika. Tyrimo hipotezių tikrinimui taikomi neparametriniai testai: požymių nepriklausomumui tikrinti Chi kvadrato (χ^2) testas; medianų palyginimui – Vilkoksono testas, ryšių tarp faktorių nustatymui atliekama koreliacinė analizė, skaičiuojant Spirmeno koreliacijos koeficientą.

Ketvirtajame etape Analizuojami tyrimo rezultatai, formuluojamos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį (kiekybinį) tyrimą (anketinę apklausą), buvo vadovaujamasi pagrindiniais empirinio tyrimo etikos principais pagal (Vinson & Singer, 2008):

1. Tiriamieji turi duoti sutikimą dalyvauti tyrime, šis jų sprendimas negali būti veikiamas kitų asmenų. Tiriamieji turi turėti galimybę susipažinti su vykdomu tyrimu. Atsižvelgiant į šį reikalavimą kvietimai dalyvauti elektroninėje apklausoje buvo siunčiami direktoriams asmeniškai naudojant oficialius el. pašto adresus, mokytojams kvietimai buvo siunčiami į mokyklų raštines, su prašymu pasidalinti šiuo kvietimu su mokytojais.
2. Tiriamieji turi susipažinti su tyrimo moksline ir praktine verte, kad jiems būtų stimulas prisidėti prie jo. Kreipimesi į respondentą, pristatomas tyrimo tikslas ir jo reikšmingumas. Šiuo atveju tiriamųjų motyvacija dalyvauti tyrime tiesiogiai siejasi su

jų darbinės aplinkos mikroklimato pagerinimu, per galimus pokyčius tautinių mažumų mokyklų personalo valdymo strategijoje.

3. Tiriamiesiems turi būti užtikrintas konfidencialumas, bei jų duomenų apsauga. Tam tikslui buvo parengtos anoniminės apklausos el. anketos. Anketose nurodant, kad duomenys bus tvarkomi vadovaujantis BDAR.

3.3 Tyrimo duomenų analizė

3.3.1 Mokytojų duomenų aprašomoji statistika

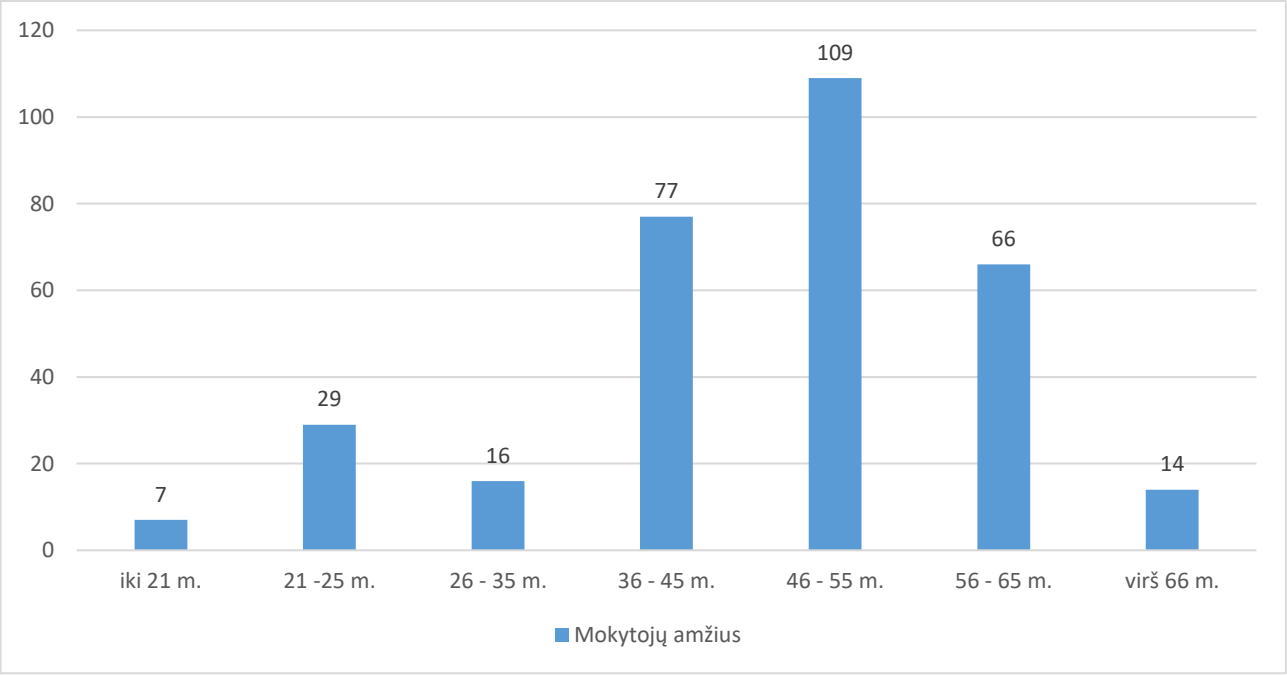
Atsižvelgiant į mokytojų ir direktorių, dirbančių tautinių mažumų mokyklose skaičių (39 direktoriai ir 1260 pedagogų) (ŠVIS, 2024a), kiekvienai tyrimo grupei turi būti apskaičiuojamas rekomenduojamas imties dydis naudojant (1) formulę. Skaičiuojant mokytojų imties dydį gauta, jog tyrime turi dalyvauti 295 pedagogai iš 1260. Direktoriams imties dydis nebuvo skaičiuojamas, nes anoniminės apklausos anketą užpildė 12 mokyklų direktoriai, tai sudaro apie 30 % visų Vilniaus savivaldybei priklausančių tautinių mažumų mokyklų direktorių. Anoniminės apklausos anketas užpildė 318 pedagogų. Pedagogų pasiskirstymas pagal vedamų dalykų pamokas rodo, jog aktyviausiai apklausoje dalyvavo matematikos, informacinių technologijų ir gamtos mokslų mokytojai (36,8 %). Kitų dalykų mokytojų buvo žymiai mažiau. Galima pastebėti, kad tyrime dalyvavo po 2,83 % soc. pedagogų ir 1,57 % spec. pedagogų (*11* lentelė).

11 lentelė *Apklausoje dalyvavę mokytojai pagal užimamas pareigas (sudaryta darbo autoriaus)..*

Užimamos pareigos mokykloje	**Dažnis**	**Procentai**
Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	7	2,2
Ekonomikos mokytojas	9	2,83
Etikos mokytojas	4	1,26
Gamtos mokslų mokytojas	31	9,75
Geografijos mokytojas	2	0,63
Gyvenimo įgūdžių	2	0,63
Informacinių technologijų mokytojas	22	6,92
Istorijos mokytojas	21	6,6
Kūno kultūros mokytojas	6	1,89
Lenkų kalbos ir literatūros	5	1,57
Lietuvių kalbos ir literatūros mokytoja	26	8,18
Matematikos mokytojas	64	20,13
Menų mokytojas	16	5,03
Pilietinio ugdymo mokytojas	5	1,57

Užimamos pareigos mokykloje	Dažnis	Procentai
Pradinių klasių mokytojas	28	8,81
Psichologija	5	1,57
Rusų kalbos ir literatūros	2	0,63
Socialinis pedagogas	9	2,83
Spec. pedagogas	5	1,57
Šokių mokytojas	4	1,26
Technologijų mokytojas	19	5,96
Užsienio kalbų mokytojas	26	8,18
Viso	**318**	**100**

Tyrime dalyvavusiu mokytojų amžius pasiskirstė netolygiai. Kaip galima matyti diagramoje (13 pav.) daugiausiai apklausoje dalyvavusių pedagogų amžius nuo 46 iki 55 metų, kas atitinka bendrą situaciją TM mokyklose (Jevsejevienė et al., 2022).



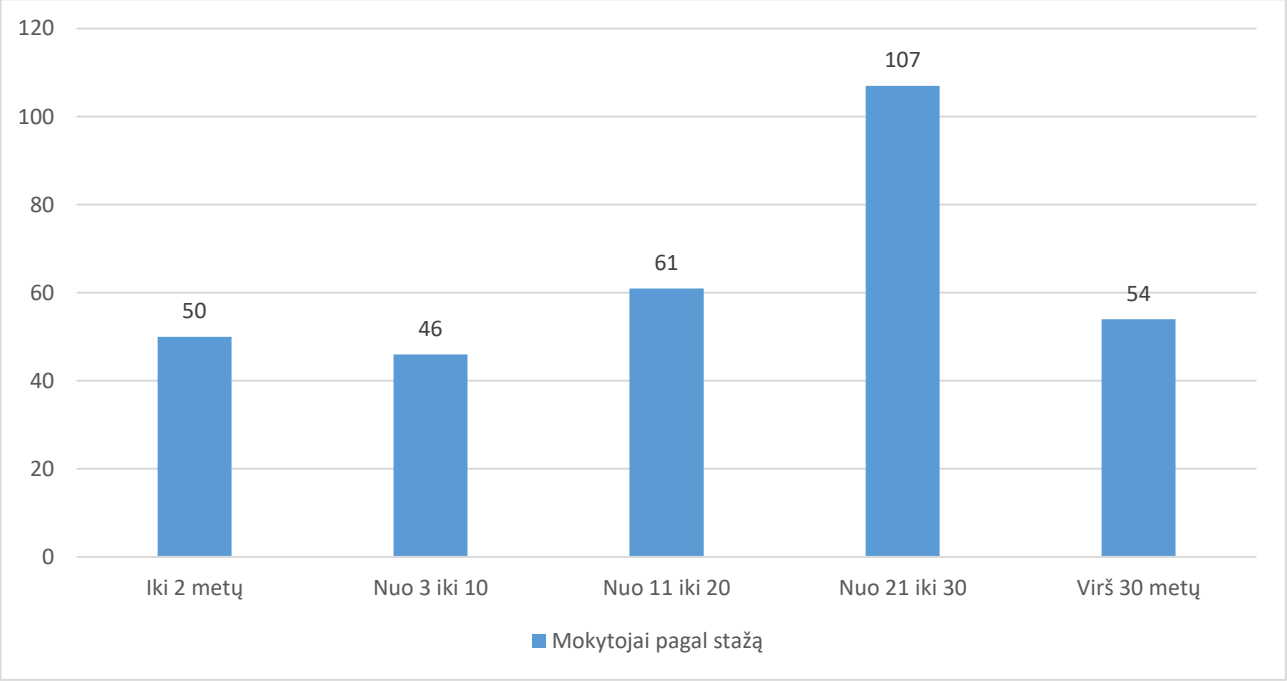
13 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta darbo autoriaus).

12 lentelėje matyti, kad mokytojo amžius svyruoja nuo 19 iki 72 metų. Nors paprastai bakalaurą baigia studentai sulaukę 22 metus, bet dėl mokytojų trukumo, šiuo metu pastebima, jog mokytojais darbinasi būsimi pedagogai dar nebaigę studijų. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad prieš pensinio ir pensinio amžiaus mokytojų tarp apklaustųjų buvo 32 (10,1%).

12 lentelė *Bendra informacija apie mokytojų amžių ir darbo patirtį (sudaryta darbo autoriaus).*

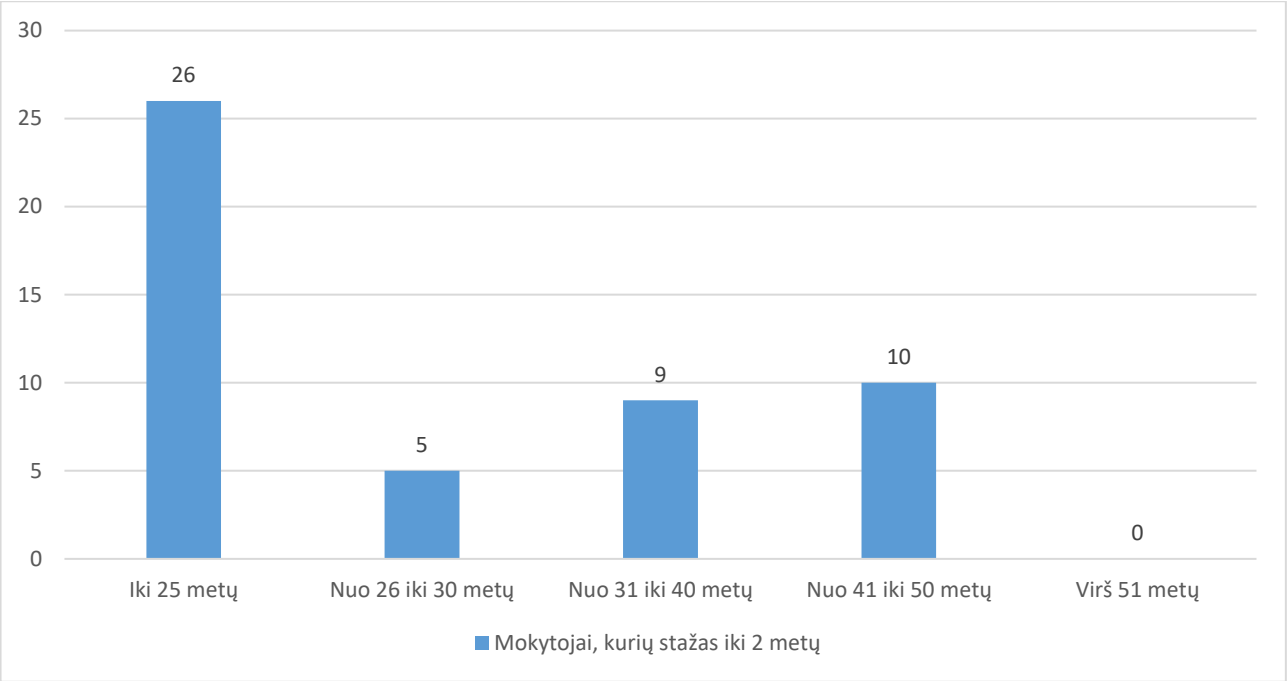
Matuojami rodikliai	**N**	**Mažiausia reikšmė.**	**Didžiausia reikšmė**	**Vidurkis**	**Mediana**
Mokytojo amžius	318	19	72	46,96	49
Pedagoginio darbo patirtis	318	1	35	18,34	21
Kiek metų dirbate šioje mokykloje?	318	1	35	10,81	6,5

Jeigu panagrinėsime mokytojų atsakymus pagal darbo stažą, pamatysime, kad tarp apklaustųjų jie sudaro reikšmingą dalį 15,7% (*14* pav.), tuo tarpų 2022 metų Tautinių mažumų švietimo būklės analizėje buvo nurodyta, kad tokių mokytojų dalis sudarė nuo 4,2% (mokyklose lenkų kalba) iki 6,8% (mokyklose, kur ugdymas vykdomas lenkų ir rusų kalbomis).



14 pav. *Mokytojų pasiskirstymas pagal stažą (sudaryta darbo autoriaus).*

Tokį didelį naujų mokytojų kiekį galima paaiškinti dideliu mokytojų trūkumu ir intensyvia jų paieška. Išbandyti mokytojo darbo ėmėsi asmenys, kurie neturėdami pedagoginės kvalifikacijos, įsipareigojo per du metus ją įsigyti, asmenys, kurie baigę pedagogikos studijas nedirbo pagal specialybę, ir po ilgo laiko grįžo prie pradinės specialybės. Minėtą tendenciją galima stebėti diagramoje (*15* pav.), kurioje 52% respondentų, kurių darbo stažas iki 2 metų, yra studijuojantys, arba ką tik baigę studijas.



15 pav. *Mokytojų kurių stažas iki 2 metų, pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta darbo autoriaus).*

Tuo tarpu 48% yra vyresnio amžiaus, todėl galima daryti prielaidas, kad jie grįžta dirbti į mokyklą, arba persikvalifikuoją į pedagogines specialybes.

3.3.2 Mokytojams skirtų atvirų klausimų apžvalga

Mokytojams buvo užduoti du atviri klausimai:

1. Kas Jus labiausiai motyvavo rinktis darbą dabartinėje ugdymo įstaigoje?
2. Kokius didžiausius trūkumus matote personalo valdyme savo įstaigoje?

Pirmo klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, ar mokytojai rinkosi darbo vietą, atsižvelgdami į įstaigos vadovo kompetencijas ir vadovavimo stilių. Reikia stebėti, kad į atvirus klausimus atsakinėjo nedaug mokytojų, tačiau, mokytojai, kurie atsakė į pirmą klausimą, darbo vietą dažniausiai rinkosi dėl lokacijos (21,6%), vedini noro dirbti su mokiniais (18,9%), tiesiog buvo laisva darbo vieta (24,3%), artima kalba ir kultūra (8,1%), kiti rinkosi dėl kolegų, dėl to, kad baigė šią mokyklą, arba negali nurodyti priežasties. Vienas atsakymas buvo susijęs su vadovo kompetencijomis ir vadovavimo stiliumi: „*apsaugo mokytojus nuo perteklinės biurokratijos*“.

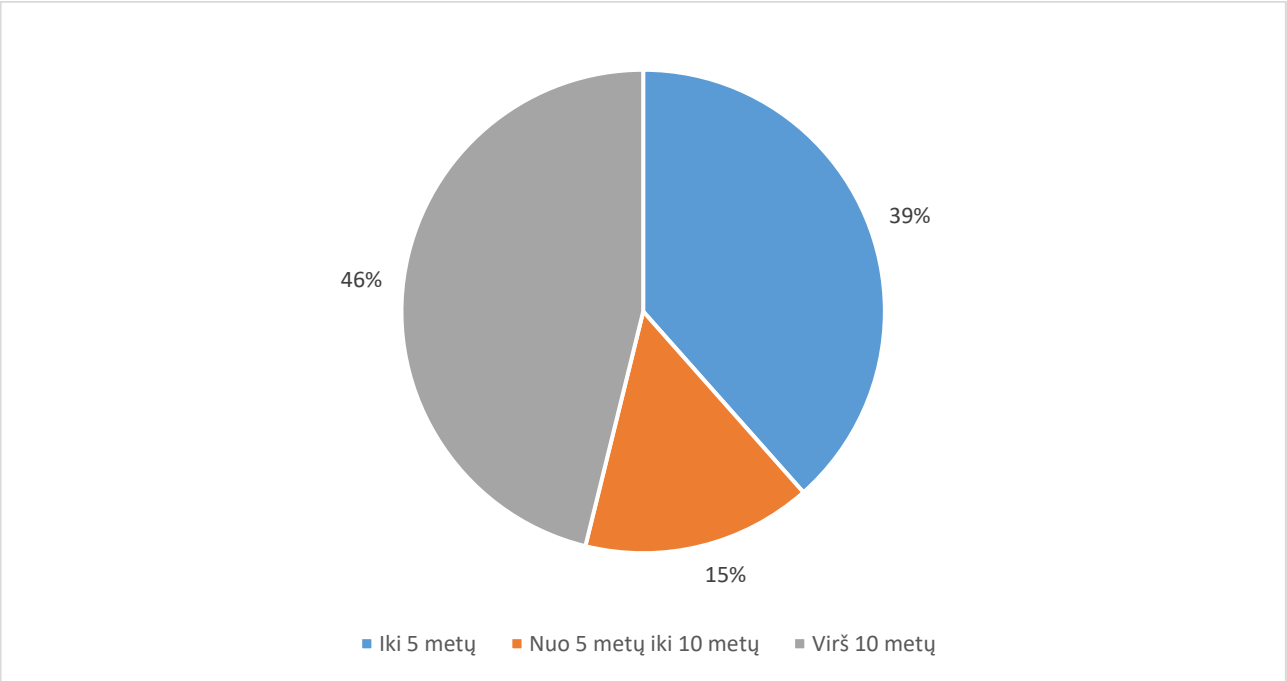
Atsakinėdami į antrą klausimą 29,2% apklaustųjų pareiškė, kad jokių trūkumų nemato, tokia pati dalis (29,2%) nurodė kad pagrindinė problema yra komunikacijos trūkumas tarp administracijos ir mokytojų, 12,5% mokytojų mano, kad vadovas nevertina mokytojų kaip specialistų.

Apibendrinant mokytojų atsakymus į atvirus klausimus galima daryti išvadą, kad mokytojai, rinkdamiesi mokyklą, nesigilina į mokyklos vadovybę, galimai dėl to ilgainiui formuojasi vis didesnis nesusikalbėjimas tarp mokyklos mokytojų ir vadovybės.

3.3.3 Direktorių duomenų aprašomoji statistika

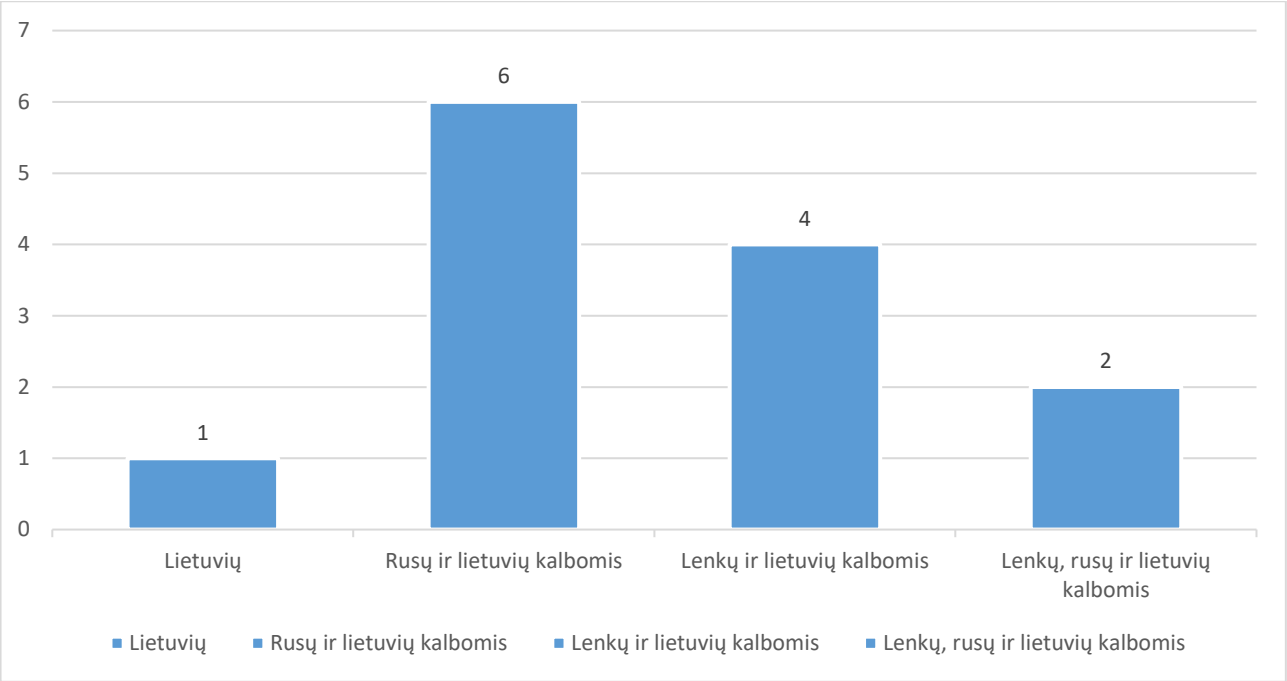
Apklausos nuoroda buvo išsiųstą 39 tautinių mažumų mokyklų direktoriams. Išsiųsta buvo mokyklų svetainėse nurodytais vadovų el. paštais. Tiems vadovams, kurių el. paštai nebuvo nurodyti, elektroniniai laiškai buvo nusiųsti per mokyklos raštinę. Į anketos klausimus atsakė 13 respondentų (33,3%).

Iš vadovų atsakymų matyti (*16* pav.), kad beveik pusė (46%) vadovų turi didesnę nei 10 metų vadovavimo patirtį, o 39 % vadovų tik pradeda savo, kaip vadovo kelią.



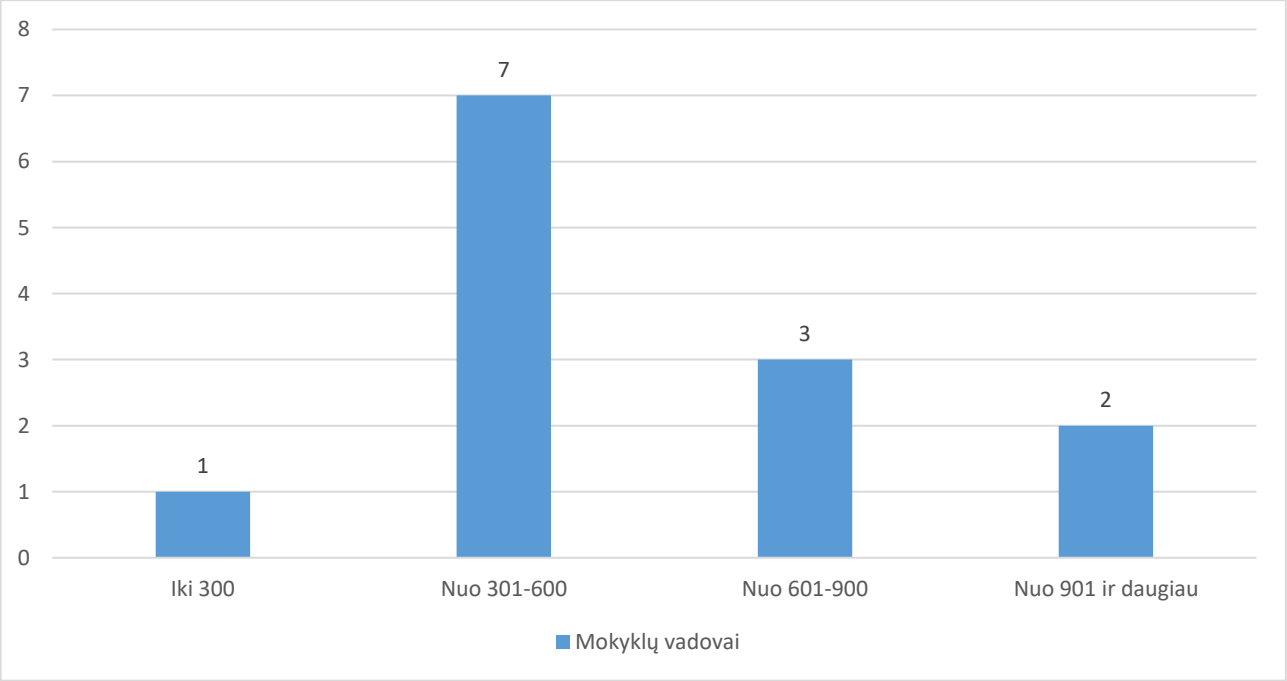
16 pav. *Direktorių pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo patirtį (sudaryta darbo autoriaus).*

Apklausti direktoriai atstovauja visas tautinių mažumų mokyklas pagal kalbas: diagramoje (17 pav.) matome, kad 6 respondentai yra iš TM , kuriose ugdymas vykdomas rusų ir lietuvių kalbomis yra 6 respondentai, lenkų ir lietuvių kalbomis, TM mokyklas, kuriose ugdymas vykdomas lenkų, rusų ir lietuvių kalbomis atstovavo tik 2 respondentai. Vienas iš vadovų atstovavo TM mokyklą, kurioje ugdymas vykdomas tik lietuvių kalba.



17 pav. *Apklaustų direktorių vadovaujamų mokyklų ugdymo kalba (sudaryta darbo autoriaus).*

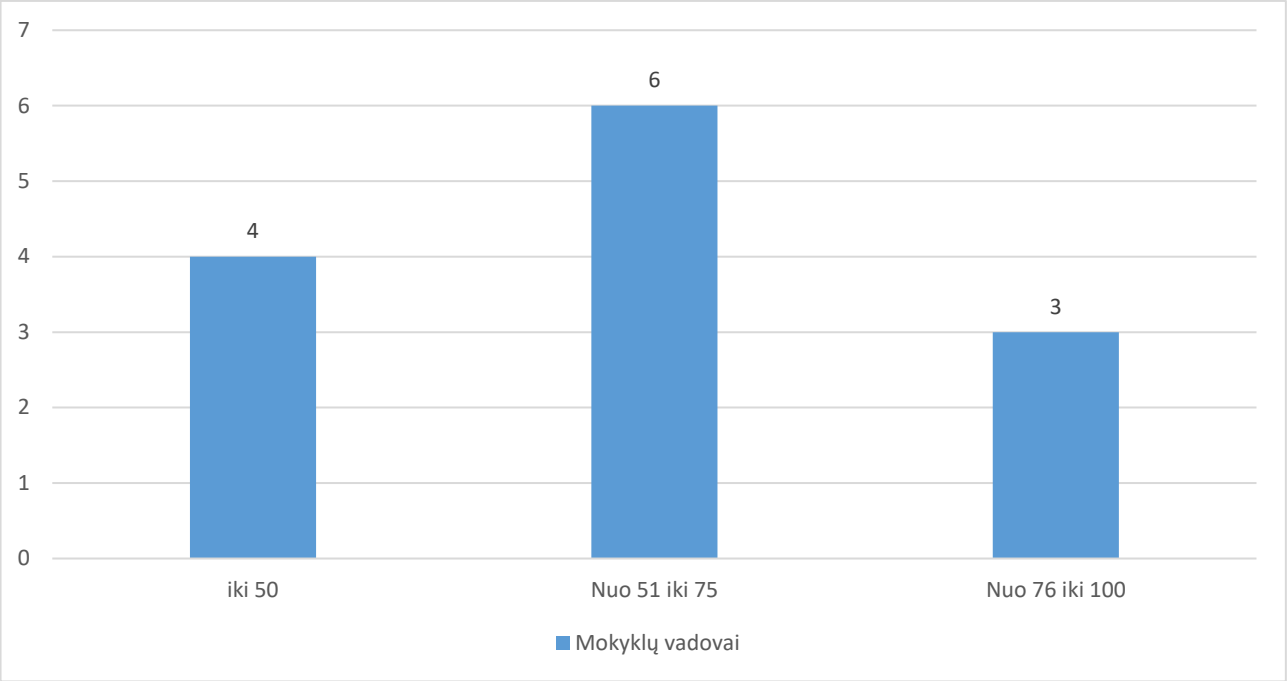
Pagal atstovaujamų mokyklų dydį (*18* pav.) matome kad mažą TM mokyklą atstovauja 1 direktorius, vidutines 7, dideles 3 ir labai dideles 2 direktoriai.



18 pav. *Mokyklos direktorių pasiskirstymas pagal mokyklos dydį (sudaryta darbo autoriaus).*

Diagramoje (*19* pav.) pavaizduotas direktorių pasiskirstymas pagal mokytojų skaičių. 4 direktoriai vadovauja kolektyvui iki 50 mokytojų, 6 – mokykloms, kuriose dirba nuo 51 iki 75 mokytojų ir 3 direktoriai vadovauja mokykloms, kuriose dirba nuo 76 iki 100 mokytojų.

Galima pastebėti, kad didžiausias direktorių skaičius tenka vidutinei mokytojų grupei (51–75), o mažiausias – didžiausiai grupei (76–100), kas gali rodyti tam tikrą optimizavimą ar struktūrinį skirtumą didesnėse mokyklose.



19 pav. *Mokyklos direktorių pasiskirstymas pagal dirbančių mokytojų kiekį (sudaryta darbo autoriaus).*

3.3.4 Direktoriams skirtų atvirų klausimų apžvalga

Direktoriams buvo užduoti trys atviri klausimai:

1. Kokiais kriterijai vadovaujatės spręsdami klausimą: ar įdarbinti mokytoją, kuris nemoka tautinių mažumų (TM) kalbos?
2. Su kokiais iššūkiais susiduria tautinių mažumų kalbos nemokantys mokytojai, integracijos į mokyklos bendruomenę laikotarpyje?
3. Ką, jūsų nuomone, būtų galima padaryti nacionaliniu lygiu (pvz., švietimo politikos priemonėmis), kad būtų lengviau įdarbinti ir išlaikyti mokytojus, nemokančius tautinių mažumų kalbos?

Pirmo klausimo tikslas yra nustatyti, ar mokykla pasirengusi padėti naujam darbuotojui, nemokančiam TM kalbos, integruotis į mokyklos bendruomenę ir įvertinti, ar įdarbinimo procese egzistuoja kalbinės diskriminacijos rizika.

Du (2) direktoriai į pirmą klausimą nepateikė jokio atsakymo, du (2) direktoriai skiria mentorius ir sudaro galimybę mokytis TM kalbą, šeši (6) direktoriai mano, kad darbui mokykloje svarbiausia mokytojų kompetencija ir motyvacija dirbti, du (2) mano, kad mokėti TM kalbą yra būtina ir vienas (1) vadovaujasi darbo kodeksu.

Antro klausimo tikslas identifikuoti integracijos problemas ir įvertinti kokia pagalba reikalinga TM kalbos nemokančiam mokytojui.

Penki (5) direktoriai mano, kad mokytojai, nemokantys TM kalbos, su problemomis nesusiduria, du (2) mano, kad problemos priklauso nuo mokytojaus asmenybės, kiti du (2) mano, kad dėl kalbos nemokėjimo gali kilti kalbinių, ar kultūrinių problemų bendraujant su mokiniais ar kolegomis, keli direktoriai (4) į šį klausimą neatsakė.

Trečio klausimo tikslas išsiaiškinti, kokių nacionalinio lygmens sprendimų ar švietimo politikos priemonių reikėtų, kad būtų palengvintas mokytojų, nemokančių tautinių mažumų kalbos, įdarbinimas ir išlaikymas TM mokyklose. Šiuo klausimu siekiama gauti pasiūlymų, kaip spręsti kalbinius barjerus ir užtikrinti lygiavertes galimybes mokytojams, kurie nemoka TM kalbos, dirbti bei integruotis į TM mokyklos bendruomenę.

Trys (3) direktoriai mano, kad valstybė turėtų pasirūpinti TM kalbų mokymu, du (2) mano, kad reikia valstybės mastu pripažinti TM mokyklų poreikį, ir šviesti visuomenę dėl tokių mokyklų reikalingumo, vienas (1) direktorius mano kad TM mokyklų reikia atsisakyti, dalis direktorių (7) savo nuomonės šiuo klausimu neišreiškė.

Iš atsakymų į pirmą klausimą, galima daryti išvadą, kad dauguma direktorių vertina mokytojų profesines kompetencijas labiau nei kalbos mokėjimą ir yra linkę ieškoti lankstesnių sprendimų (pvz., mentorystė ar kalbos mokymo galimybių). Tačiau direktorių požiūriai varijuoja nuo griežto reikalavimo — mokėti kalbą, iki formalaus darbo teisės taikymo.

Direktorių atsakymai į antrą klausimą parodė, kad dauguma direktorių mano, jog TM kalbos nemokėjimas nekelia esminių problemų mokytojams. Vis dėlto dalis respondentų atkreipia dėmesį į individualias mokytojų savybes ir galimus kultūrinius ar kalbinius iššūkius, o tai rodo, kad situacijos gali priklausyti nuo konkretaus konteksto ar bendruomenės ypatumų.

Direktorių atsakymai į trečia klausimą rodo, kad dalis direktorių mano, kad valstybė turi aktyviau prisidėti prie tautinių mažumų švietimo – tiek skatinti mokytis TM kalbų, tiek TM mokyklų pripažinimu ir visuomenės informavimu apie jų svarbą. Tačiau pastebimas ir vienišas, bet radikalus balsas už TM mokyklų naikinimą, kas rodo, kad TM mokyklų klausimas yra kompleksiškas ir gali kelti diskusijų.

3.3.5 Pirmos hipotezės tikrinimas

Kaip buvo pristatyta įvadinėje darbo dalyje, tyrimo metu bus tikrinamos dvi hipotezės. Šiame poskyryje nagrinėjama pirmoji tyrimo hipotezė:

I. Nepakankamas dėmesys naujo darbuotojo integracijai į tautinių mažumų mokyklos kolektyvą, įtakoja tokio darbuotojo ketinimą keisti darbo vietą.

Remiantis atlikta literatūros analize (1.7 ir 1.8 poskyriai), galima teigti, kad naujam darbuotojui integruotis į kolektyvą padeda paskirtas mentorius, bei santykis su administracija ir kolegomis. Remiantis šiais faktoriais, šiame darbe atliekami tyrimai skirti patikrinti suformuluotą hipotezę. Klausimai, vertinantys mokytojo integravimąsi ir galimi atsakymo variantai pateikti *13* lentelėje.

13 lentelė *Klausimai, vertinantys mokytojo integravimą į kolektyvą (sudaryta darbo autoriaus).*

Nr.	**Klausimas**	**Vertinimas**
1	Ar Jums, pradėjus karjerą šioje mokykloje, buvo priskirtas mentorius?	0 – mentorius nebuvo skirtas 1 – mentorius buvo skirtas
2	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš administracijos.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
3	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš kolegų.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
4	Mokykla suteikė Jums pakankamai informacijos apie savo misiją, vertybes, tikslus ir veiklos principus.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
5	Buvote supažindintas (-a) su tautinių mažumų specifika šioje mokykloje.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
6	Mokyklos vadovybė suteikė Jums pakankamai informacijos apie bendruomenės kultūrinę ir kalbinę įvairovę?	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
7	Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.
8	Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate.

1-6 klausimas (*13* lentelė) nustato, kaip mokytojas savo karjeros pradžioje buvo integruojamas į kolektyvą. Geros integracijos rezultatas yra mokytojas, kuris nesvarsto palikti darbo dėl kolektyvo ir jaučia pasitenkinimą darbu (*13* lentelė 7 – 8 klausimai). Norint išsiaiškinti ar yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp 1-6 ir 7-8 faktorių bus atliktas Chi kvadrato (χ^2) testas. Kryžminėje dažnių lentelėje,

dažnio reikšmė turi būti nemažesnė nei 5 (Čekanavičius & Murauskas, 2001). Kadangi vertinant faktorių priklausomybę, kai kurios dažnių lentelės reikšmės buvo mažesnės už 5, nuspręsta sumažinti kategorijų skaičių, pirmines kategorijas apjungiant. Atsižvelgdami, kad klausimas dėl mentorystės turi du atsakymus (0 – mentorius nebuvo skirtas, 1 – mentorius buvo skirtas), kategorijas apjungiame tokiu būdu: atsakymai 1, 2, 3 (kurie reiškia nesutikimą, ar neapsisprendimą) keičiami į 0, o atsakymai 4, 5 (kurie reiškia sutikimą) į 1.

14 lentelė *Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo svarstymo pakeisti darbą dėl kolektyvo palaikymo ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus).*

Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo (klausimo nr. 7).		
Nr.	**Klausimas**	**p - reikšmė**
1	Ar Jums, pradėjus karjerą šioje mokykloje, buvo priskirtas mentorius?	0,566
2	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš administracijos.	<0,01
3	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš kolegų.	<0,01
4	Mokykla suteikė Jums pakankamai informacijos apie savo misiją, vertybes, tikslus ir veiklos principus.	<0,01
5	Buvote supažindintas (-a) su tautinių mažumų specifika šioje mokykloje.	<0,01
6	Mokyklos vadovybė suteikė Jums pakankamai informacijos apie bendruomenės kultūrinę ir kalbinę įvairovę?	<0,01

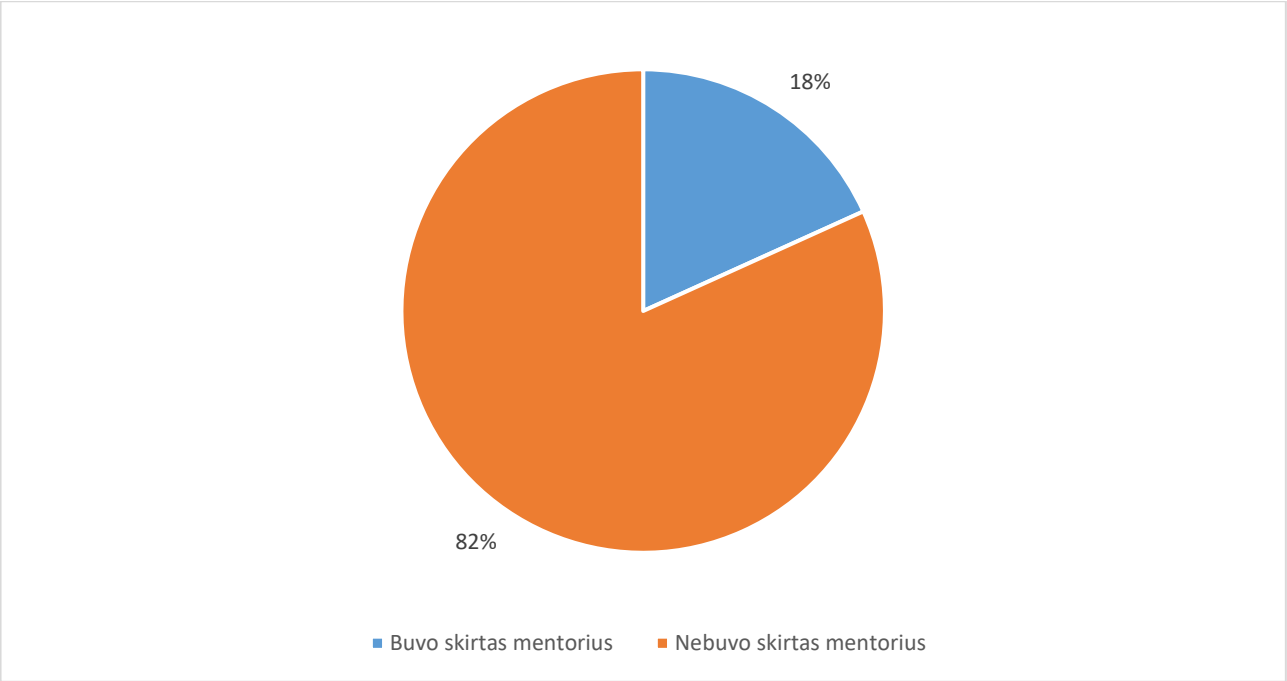
Atlikus chi kvadrato (χ^2) testą, matome (*14* lentelė), kad visi faktoriai išskyrus pirmą rodo statistiškai reikšmingą priklausomybę ($p < 0,01$) mokytojo svarstymui pakeisti darbo vietą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo. Vadinasi, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$ galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp mokytojo ketinimo keisti darbo vietą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo, jeigu nejaučia palaikymo iš administracijos, iš kolegų, nėra supažindinamas su mokyklos veiklos principais, su darbo specifika, bei kalbine ir kultūrine įvairove tautinių mažumų mokykloje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad mentoriaus skyrimas naujai atėjusiam mokytojui neturi įtakos jo ketinimui pakeisti darbo vietą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo.

Chi kvadrato (χ^2) testas buvo atliekamas tikrinant mokytojų pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo 1-6 faktorių, aprašytų 15 lentelėje.

15 lentelė *Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu mokykloje ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus).*

Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje (klausimo nr. 8).		
Nr.	**Klausimas**	**p - reikšmė**
1	Ar Jums, pradėjus karjerą šioje mokykloje, buvo priskirtas mentorius?	0,062
2	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš administracijos.	<0,01
3	Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš kolegų.	<0,01
4	Mokykla suteikė Jums pakankamai informacijos apie savo misiją, vertybes, tikslus ir veiklos principus.	<0,01
5	Buvote supažindintas (-a) su tautinių mažumų specifika šioje mokykloje.	<0,01
6	Mokyklos vadovybė suteikė Jums pakankamai informacijos apie bendruomenės kultūrinę ir kalbinę įvairovę?	<0,01

15 lentelėje pateikti Chi kvadrato (χ^2) testo rezultatai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi statistiškai reikšmingą priklausomybę nuo visų nagrinėtų faktorių, išskyrus mentoriaus paskyrimą (p = 0,062). Vadinasi, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0{,}05$ galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp mokytojo pasitenkinimo darbu ir jaučiamu palaikymu iš administracijos, iš kolegų, supažindinimu su mokyklos veiklos principais, su darbo specifika, bei kalbine ir kultūrine įvairove tautinių mažumų mokykloje.



20 pav. *Mentoriaus skyrimas naujiems mokytojams (sudaryta darbo autoriaus).*

Atliktoje apklausoje tik 18% apklaustų mokytojų pažymėjo, kad jiems buvo skirtas mentorius pradedant dirbti mokykloje (*20* pav.). Atskirai panagrinėjus mokytojų atsakymus, tiems mokytojams, kurių darbo stažas 1-2 metai, mentorius buvo skirtas 60% respondentų. Tai rodo, kad mentorystė įgyja vis didėjanti pagreitį. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad tik vienas direktorius, pažymėjo, kad mentorių mokytojams nėra skiriama (šioje anketoje buvo nurodytas didžiausias mokytojų trūkumas). Taigi vienareikšmiškai, teigti kad mentorystė neturi įtakos norui palikti darbą, negalime.

Chi kvadrato testo (*14* lentelė, *15* lentelė) rezultatai rodo statistiškai reikšmingą priklausomybę, tačiau kokia ta priklausomybė? Tam, kad įvertintume priklausomybės tendencijas, pirmos hipotezės tikrinimui naudotų klausimų, kurių reikšmės matuojamos pagal rangų skalę (nes naudota 5 balų Likerto skalė), duomenims bus atliekama koreliacinė analizė. Kadangi tyrimo duomenys yra ranginiai, bus skaičiuojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas ir tikrinamas jo reikšmingumą. Skaičiavimai atliekami taikant SPSS programą, skaičiavimo rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė *Spirmeno koreliacijos koeficientai, skirti vertinti pirmos hipotezės rezultatus (sudaryta darbo autoriaus).*

	Koreliacijos koeficientas ***p - reikšmė***	**Kl_1**	**Kl_2**	**Kl_3**	**Kl_4**	**Kl_5**	**Kl_6**	**Kl_7**
Kl_1	*r*	-						
	p-reikšmė	-						
Kl_2	*r*	0,707**	-					
	p-reikšmė	<0,001	-					
Kl_3	*r*	0,715**	0,654**	-				
	p-reikšmė	<0,001	<0,001	-				
Kl_4	*r*	0,631**	0,603**	0,720**	-			
	p-reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	-			

Kl_5	*r*	0,714**	0,652**	0,730**	0,890**	-		
	p-reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-		
Kl_6	*r*	0,520**	0,543**	0,753**	0,620**	0,703**	-	
	p-reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-	
Kl_7	*r*	-0,282**	-0,340**	-0,468**	-0,301**	-0,407**	-0,634**	-
	p-reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-

Lentelėje naudojami žymėjimai, atitinka klausimus mokytojams:

- Kl_1 - Pirmus tris savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš administracijos.
- Kl_2 - Pirmus tris savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš kolegų.
- Kl_3 - Mokykla suteikė Jums pakankamai informacijos apie savo misiją, vertybes, tikslus ir veiklos principus.
- Kl_4 - Buvote supažindintas (-a) su tautinių mažumų specifika šioje mokykloje.
- Kl_5 - Mokyklos vadovybė suteikė Jums pakankamai informacijos apie bendruomenės kultūrinę ir kalbinę įvairovę?
- Kl_6 - Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje.
- Kl_7 - Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo.

Apibendrinat koreliacinės analizės rezultatus (*16* lentelė) galima teigti, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu dabartinėje mokykloje tiesiogiai ir statistiškai reikšmingai koreliuoja su visais nagrinėtais faktoriais. Vadinasi, kuo didesnis administracijos ir kolegų palaikymas, kuo mokyklos vadovybė daugiau skiria dėmesio darbuotojo supažindinimui su mokyklos vizija, darbo specifika tautinių mažumų mokykloje, su tautinių mažumų kultūrine ir kalbine įvairove, tuo mokytojo pasitenkinimas darbu yra didesnis (tai rodo teigiami koreliacijos koeficientai) ir noras keisti darbo vietą yra mažesnis (tai rodo neigiami koreliacijos koeficientai).

3.3.6 Antros hipotezės tikrinimas

Kaip buvo pristatyta įvadinėje darbo dalyje, tyrimo metu bus tikrinamos dvi hipotezės. Šiame poskyryje nagrinėjama antroji tyrimo hipotezė:

II. Tinkamų sąlygų sudarymas tautinių mažumų mokyklų mokytojams kelti kultūrines ir kalbos kompetencijas, turi įtakos mokytojų motyvacijai ir įsitraukimui.

Atliekant literatūros analizę (1.2-1.3 ir 1.6 poskyriai), buvo pastebėta, kad darbuotojo motyvaciją ir įsitraukimą, galima išmatuoti jo pasitenkinimu darbu ir nenoru palikti organizacijos. Remiantis šia informacija buvo atliekamas Chi kvadrato (χ^2) testas skirtas nustatyti priklausomybę tarp darbuotojo ketinimo keisti darbo vietą ir faktorių susijusių su galimybe tautinių mažumų mokykloje kelti kultūrines kompetencijas. Siekiant patikrinti suformuluotą hipotezę tyrimui buvo naudojami 5 anketos klausimai, kurie atskirai pateikti 13 lentelėje. Tyrimu siekiama įvertinti, kaip sąlygų sudarymas tautinių mažumų mokyklų mokytojams kelti kultūrines kompetencijas (1-3 klausimai 18 lentelėje) įtakoja mokytojų motyvaciją ir įsitraukimą (4-5 klausimai 13 lentelėje). Mokytojo motyvacija ir įsitraukimas

pasireiškia tuo atveju, kai jis jaučia pasitenkinimą darbu ir nesvarsto keisti darbo vietos dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo. Norint išsiaiškinti ar yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp 1-3 ir 4-5 faktorių, buvo atliekamas Chi kvadrato (χ^2) testas.

Chi kvadrato (χ^2) testą galima taikyti, kai kryžminėje dažnių lentelėje, dažnio reikšmė yra nemažesnė nei 5 (Čekanavičius & Murauskas, 2001). Kadangi vertinant faktorių priklausomybę, kai kurios dažnių lentelės reikšmės buvo mažesnės už 5, nuspręsta sumažinti kategorijų skaičių, pirmines kategorijas apjungiant. 17 lentelėje pateikti hipotezei tikrinti atrinkti klausimai, jų galimi atsakymai pagal 5 balų Likerto skalę, bei paaiškinimas, kaip kategorijos buvo apjungtos.

17 lentelė *Klausimai, vertinantys mokytojo TM kultūrinių kompetencijų įtaką motyvacijai ir įsitraukimui (sudaryta darbo autoriaus).*

Nr.	Klausimas	Vertinimas
1	Mokykloje organizuojami mokymai, seminarai ar kursai kultūrinių kompetencijų kėlimui.	Niekada, labai retai, retai, dažnai, labai dažnai. Kategorijos stambinimas: 0 – niekada. 1 - labai retai, retai, dažnai, labai dažnai.
2	Mokykla suteikia galimybes dalyvauti išoriniuose mokymuose, skirtuose kultūrinėms kompetencijoms kelti.	Niekada, labai retai, retai, dažnai, labai dažnai. Kategorijos stambinimas: 0 – niekada. 1 - labai retai, retai, dažnai, labai dažnai.
3	Naudojatės galimybe dalyvauti kultūrinių kompetencijų mokymuose už mokyklos ribų.	Niekada, labai retai, retai, dažnai, labai dažnai. Kategorijos stambinimas: 0 – niekada. 1 - labai retai, retai, dažnai, labai dažnai.
4	Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate. Kategorijos stambinimas: 0 – 4, 5. 1 – 1, 2, 3.
5	Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje.	Vertinama naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 5. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate. Kategorijos stambinimas: 0 – 1, 2, 3. 1 – 4, 5.

Atlikto Chi kvadrato testo rezultatai pateikti *18* lentelėje rodo, kad svarstymas apie darbo vietos pakeitimą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo, turi statistiškai reikšmingą priklausomybę nuo visų nagrinėtų faktorių ($p < 0,01$).

18 lentelė *Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo svarstymo keisti darbo vietą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus).*

Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo (klausimas nr. 4).		
Nr.	**Klausimas**	**p - reikšmė**
1	Mokykloje organizuojami mokymai, seminarai ar kursai kultūrinių kompetencijų kėlimui.	<0,01
2	Mokykla suteikia galimybes dalyvauti išoriniuose mokymuose, skirtuose kultūrinėms kompetencijoms kelti.	<0,01
3	Naudojatės galimybe dalyvauti kultūrinių kompetencijų mokymuose už mokyklos ribų.	<0,01

Vadinasi, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$ galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp mokytojo svarstymo keisti darbą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo ir mokyklos sudaromų galimybių kelti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas.

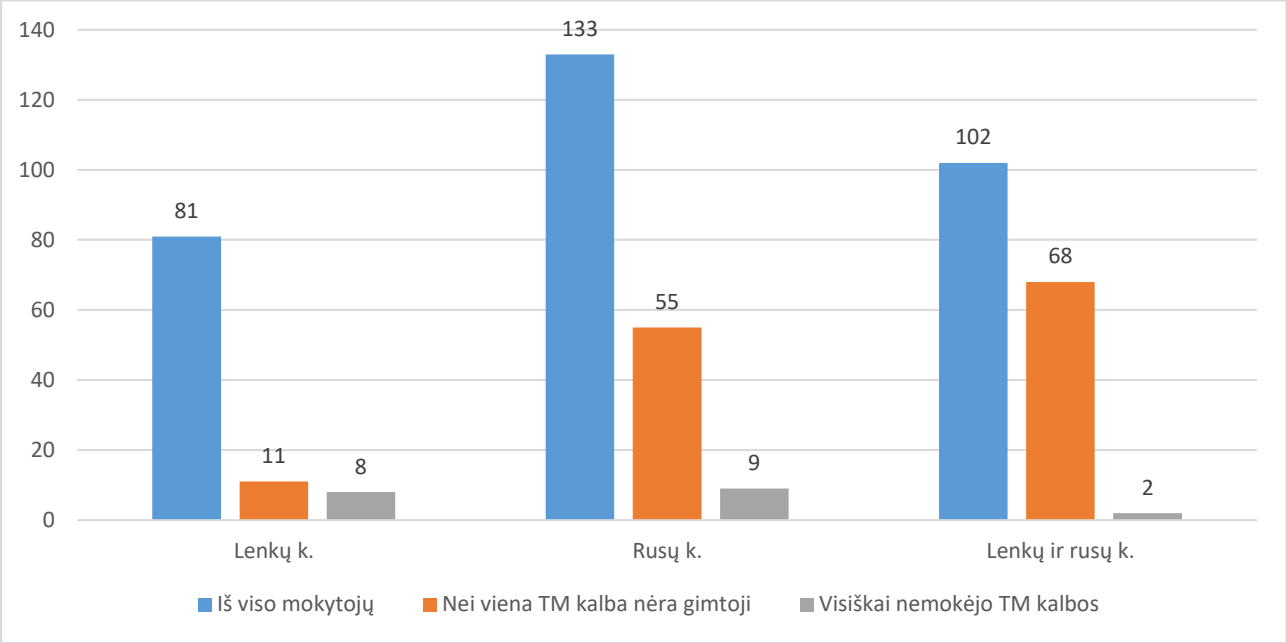
Atlikto Chi kvadrato testo rezultatai pateikti 19 lentelėje rodo, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu dabartinėje mokykloje priklauso ir nuo mokyklos sudaromų galimybių kelti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas ($p < 0,05$).

19 lentelė Chi kvadrato testo rezultatai vertinant priklausomybę tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu mokykloje ir susijusių faktorių (sudaryta darbo autoriaus).

Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje (klausimas nr. 5).		
Nr	**Klausimas**	**p - reikšmė**
1	Mokykloje organizuojami mokymai, seminarai ar kursai kultūrinių kompetencijų kėlimui.	<0,01
2	Mokykla suteikia galimybes dalyvauti išoriniuose mokymuose, skirtuose kultūrinėms kompetencijoms kelti.	<0,01
3	Naudojatės galimybe dalyvauti kultūrinių kompetencijų mokymuose už mokyklos ribų.	<0,046

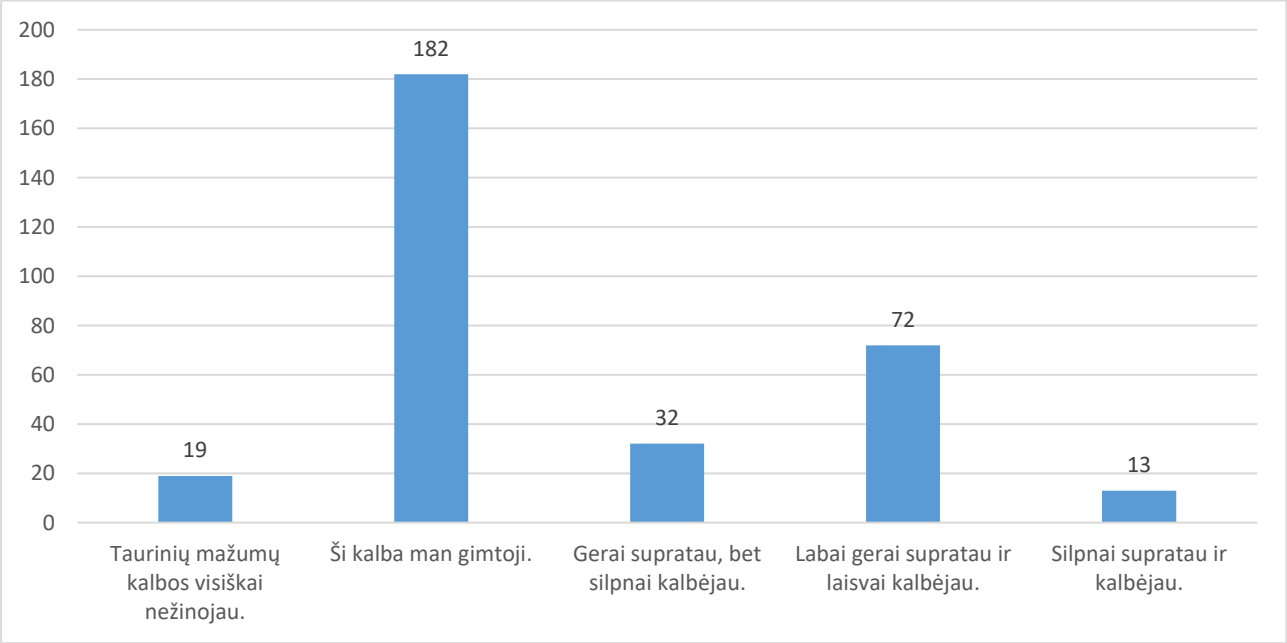
Vadinasi, kai reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0{,}05$ galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu dabartinėje mokykloje ir mokyklos sudaromo galimybių kelti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas.

Išnagrinėjus mokytojų atsakymus (21 pav.), matome kad mokytojai nemokantys tautinių mažumų kalbos sudaro labai nedidelę dalį respondentų 6%.



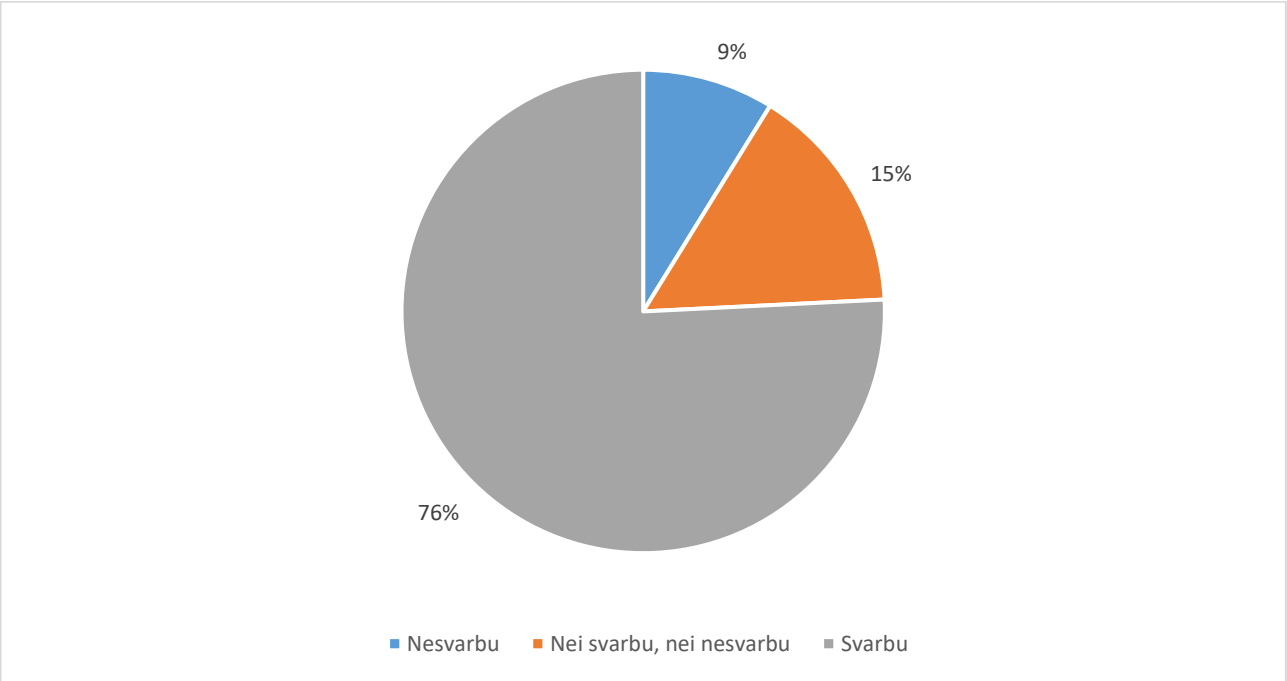
21 pav. *Mokytojai, kuriems TM kalba nėra gimtoji (sudaryta darbo autoriaus).*

Išnagrinėjus respondentų atsakymus (22 pav.), matome, kad 57,2% mokytojų TM kalba yra gimtoji, 36,8% turėjo TM kalbos žinias. Tai rodo, kad į TM mokyklas, darbinasi mokytojai, kuriems TM kalba yra gimtoji, arba tie kurie turi TM kalbos žinių.



22 pav. *TM kalbos mokėjimas TM mokyklose (sudaryta darbo autoriaus).*

Iš mokytojų atsakymų (*23* pav.), matome, kad 76% mokytojų mano, kad TM kalbos žinios yra svarbios.



23 pav. *Svarba mokytojams mokėti tautinių mažumų kalbą (sudaryta darbo autoriaus).*

Jeigu palyginsim kalbos svarbą mokytojų ir direktorių požiūriu, pamatysime kad mokytojams kalbos svarbos vidurkis 4,08, o direktorių – 3,15 (apskaičiuotas Likerto skalės vidurkis). Tai rodo pakankamai didelį nuomonių skirtumą, kas gali įtakoti darbinius santykius tarp direktorių ir mokytojų.

20 lentelė *Mokytojų atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą, vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus).*

	Mokyklos mokytojui svarbu turėti kultūrines tautinių mažumų kompetencijas	**Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą**
Vidurkis	4,18	4,08
Mediana	5,00	5,00
p-reikšmė	0,000	0,000

Siekiant nustatyti, ar mokytojų atsakymų medianos, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą mokytojams sutampa su empirinėmis medianomis (medianos = 5), buvo taikomas Vilkoksono testas (Čekanavičius & Murauskas, 2002). Kadangi taikant šį testą gautos *p reikšmės* buvo mažesnės už 0,05, (abiem atvejais p = 0,000), tai esant $\alpha = 0.05$ reikšmingumo lygmeniui, galima teigti, kad mokytojų atsakymų medianos, abiem atvejais nėra lygios 5 (*20* lentelė).

Kadangi hipotezės apie medianų lygybę empirinėms medianoms (mediana = 5) nepasitvirtino, vis tik reikia nustatyti kokios yra mokytojų atsakymų medianos. Tuo tikslu, taikant Vilkoksono testą buvo tikrinamos hipotezės apie medianų lygybę 4. Vilkoksono testo rezultatai (*21* lentelė) parodė, kad esant

$\alpha = 0{,}05$ reikšmingumo lygmeniui, galima teigti, jog mokytojų atsakymų medianos, abiem atvejais yra lygios 4, nes gautos *p reikšmės* buvo didesnės už 0,05 (p = 0,191 ir p = 0,438).

21 lentelė *Mokytojų atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą, vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus).*

	Mokyklos mokytojui svarbu turėti kultūrines tautinių mažumų kompetencijas	**Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą**
Vidurkis	4,18	4,08
Mediana	4,00	4,00
p-reikšmė	0,191	0,438

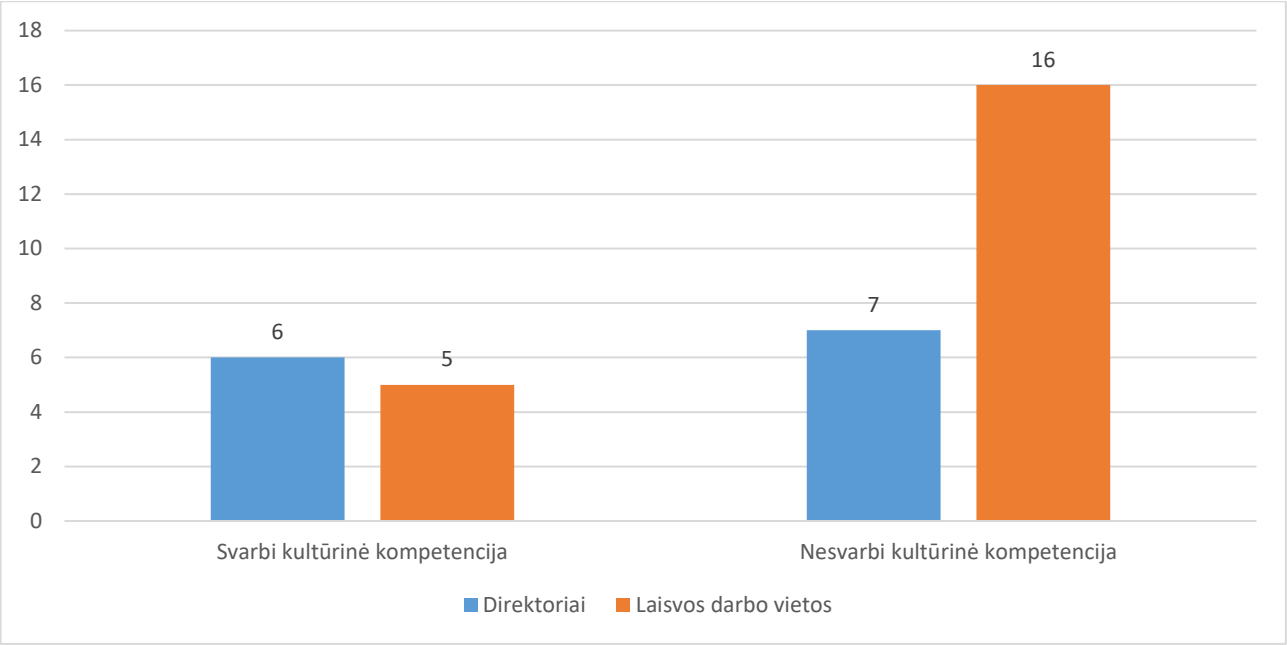
22 lentelė *Direktorių atsakymų, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą vidurkiai ir medianos, bei Vilkoksono testo rezultatai (sudaryta darbo autoriaus).*

	Mokyklos mokytojui svarbu turėti kultūrines tautinių mažumų kompetencijas	**Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą**
Vidurkis	3,62	3,15
Mediana	3,00	3,00
p-reikšmė	0,107	0,608

Siekiant nustatyti, ar direktorių atsakymų medianos, apie tautinių mažumų kalbos ir kompetencijų svarbą mokytojams sutampa su empirinėmis medianomis (medianos = 3), buvo taikomas Vilkoksono testas. Kadangi taikant šį testą gautos p reikšmės buvo didesnės už 0,05, (p = 0,107 ir p = 0,608), tai esant $\alpha = 0.05$ reikšmingumo lygmeniui, galima teigti, kad direktorių atsakymų medianos, abiejų hipotezių atveju lygios 3 (*22* lentelė).

Remiantis Vilkoksono testo rezultatais, gautais naudojant direktorių ir mokytojų imčių duomenis gauta, jog direktorių nuomone mokytojams nėra labai svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą ir turėti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas (medianos = 3), o mokytojams šie faktoriai yra svarbūs (medianos = 4).

Reiktų atkreipti dėmesį, kad išmokti naują kalbą, yra sudėtingas ir laikui imlus procesas, todėl negalima tikėtis, kad mokytojas nemokantis TM kalbos ims jos mokytis. Todėl, nors direktoriai ir tvirtina, kad TM kalbos mokėjimas nėra svarbus, ieško mokytojų mokančių TM kalbą.



24 pav. *Kultūrinės kompetencijos svarbos ir laisvų darbo vietų TM mokykloje priklausomybė (sudaryta darbo autoriaus).*

Tuo tarpu kultūrinės kompetencijos gali būti įgytos įvairiais mokymais tiek TM mokyklos viduje, tiek išorėje. Mokytojai, kurie yra dalyvavę tokiose mokymuose, labai juos vertina, ir tvirtina kad jie ženkliai palengvina bendravimą su TM bendruomene. Jei kultūrinių kompetencijų svarbą lyginsime pagal Likerto skalės vidurkį pamatysime, kad mokytojams kultūrinės kompetencijos svarbesnės (4,18) nei direktoriams (3,62). Skirtumas tarp mokytojo ir direktoriaus kultūrinių kompetencijų svarbos suvokimo, gali lemti ir darbuotojų norą dirbti tokiose mokyklose. Iš apklausos duomenų matyti, kad mokytojų trukumas didesnis tose mokyklose, kurių direktoriams kultūrinės kompetencijos nėra svarbios (*24* pav.).

IŠVADOS

1. Nors yra mokslinių darbų, kuriuose kalbama apie tautinių mažumų mokyklų ypatumus, reikalavimus mokytojams, tačiau nagrinėtoje literatūroje nerasta darbų, kurie būtų skirti personalo strateginio valdymo klausimų nagrinėjimui tautinių mažumų mokyklose. Minėtų tyrimų trūkumas parodo, kad personalo valdymui tautinių mažumų mokyklose nėra skiriamas pakankamas dėmesį, kas lemia sunkumus, su kuriais susiduria vadovai formuodami įstaigos kolektyvą, bei sunkumus su kuriais susiduria mokytojai, kai reikia vesti pamokas ne savo gimtąja kalba.
2. Pirmos hipotezės rezultatai parodė, kad jeigu naujas darbuotojas nejaučia administracijos, bei kolegų palaikymo, jeigu jis nėra supažindinamas su ugdymo įstaigos, kurioje pradėjo dirbti veiklos principais ir tautinių mažumų specifika toje mokykloje, tokiu atveju yra didelė tikimybė, kad mokytojas jaus nepasitenkinimą darbu ir gali ketinti pakeisti darbo vietą. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad kuo didesnis administracijos ir kolegų palaikymas, kuo mokyklos vadovybė daugiau skiria dėmesio darbuotojo supažindinimui su mokyklos vizija, darbo specifika tautinių mažumų mokykloje, su tautinių mažumų kultūrine ir kalbine įvairove, tuo mokytojo pasitenkinimas darbu yra didesnis ir noras keisti darbo vietą yra mažesnis. Minėti faktoriai priklauso personalo valdymo strategijai už juos atsakomybę neša ugdymo įstaigos vadovas.
3. Antros hipotezės rezultatai parodė, kad mokytojo svarstymas keisti darbą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo ir mokytojo pasitenkinimas darbu mokykloje, kurioje jis dirba, priklauso nuo mokyklos sudaromų galimybių mokytojams kelti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas.
4. Remiantis Vilkoksono testo rezultatais, gautais naudojant direktorių ir mokytojų imčių duomenis gauta, jog direktorių nuomone mokytojams nėra labai svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą ir turėti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas, o mokytojams šie faktoriai yra svarbūs. Požiūrių skirtumas kuria terpę įtampos formavimuisi tarp mokyklos vadovybės ir mokytojų ir lemti pasitenkinimą darbu.

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo rezultatai sudaro pagrindą rekomendacijoms, kurios galėtų būti naudingos rengiant personalo strateginio valdymo gaires tautinių mažumų mokykloms:

1. Norint pritraukti naują mokytoją į TM mokyklų bendruomenę, reikia mokyklų vadovams skirti daugiau dėmesio tokių mokytojų įtraukimui į kolektyvą. Skirti daugiau dėmesio mokytojo supažindinimu, su mokyklos vizija ir misija, mokymo ypatumais dėl kalbos ir kultūros skirtumų. Mokyklos vadovas, privalo ir gali sudaryti tokias sąlygas naujam mokytojui, o ne tikėtis, kad mokytojo profesionalumas ir vidinė motyvacija tai atliks savaime.
2. Svetimos kalbos baimė kelia problemas ne tik mokinimas, bet ir mokytojams. Todėl rekomenduotina šios problemos vadovams neignoruoti, o sudaryti sąlygas naujam mokytojui susipažinti su kitakalbių mokymo metodais bei bendravimo ypatumais. Sudaryti sąlygas greitai ir aiškiai išspręsti problemas, kylančias dėl kalbos nemokėjimo.
3. Sudaryti sąlygas, naujam mokytojui įgyti tautinių mažumų kultūrines kompetencijas. Kompetencijos gali būti ugdomas tiek mokyklos viduje organizuojant mokymus su kviestiniais lektoriais, tiek išvykstant ir motinines šalis. Tokie mokymai suteiktų naujam mokytojui pasitikėjimo savimi, keltų pasitenkinimą darbu ir mažintų norą palikti ugdymo įstaiga.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Abdullah, S. M. (2023). EFL Teachers Motivation and Job Satisfaction: A Comparative Study between Private and Public Schools in Erbil. *International Journal of Membrane Science and Technology*, *10*(2), 2915–2950. https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i2.3011

aikos. (2024). *Studijų programos*. Https://Www.Aikos.Smm.Lt/Registrai/Studiju-Programos/SitePages/Pagrindinis.Aspx?Ss=3d6358d2-2998-479c-8109-41b71b1a5c05. https://www.aikos.smm.lt/Registrai/Studiju-programos/SitePages/Pagrindinis.aspx?ss=3d6358d2-2998-479c-8109-41b71b1a5c05

Akdemir, Ö. A. (2019). Teachers' Organizational Communication and Their Job Motivation. *Journal of Education and Learning*, *8*(2), 264. https://doi.org/10.5539/jel.v8n2p264

Anužienė, B., & Šatienė, S. (2023). Mentoriaus vaidmens ir elgsenos variacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. *STUDIJOS – VERSLAS – VISUOMENĖ: DABARTIS IR ATEITIES ĮŽVALGOS*, *VIII*, 5–15. https://doi.org/10.52320/svv.v1iVIII.280

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.).

Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis Ugdymas*, *46*(2), 89–102. https://doi.org/10.15823/su.2017.14

Baranauskienė, V., & Daugirdas, V. (2018). Depopuliacijos įtaka bendrojo ugdymo mokyklų tinklo kaitai Lietuvos probleminiuose regionuose 2001-2016 m. *Geografija Ir Edukacija Mokslo Almanachas / Geography and Education Science Almanac*, *6*, 7–17. https://doi.org/10.15823/ge.2018.1

Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai. *Psichologija*, *68*, 8–23. https://doi.org/10.15388/Psichol.2023.55

Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymai 1* (Vol. 1). TEV.

Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. TEV.

Česynienė, R., Marčinskas, A., & Stankevičienė, A. (2014). Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste. *Information & Media*, *67*, 26–42. https://doi.org/10.15388/Im.2014.0.3106

Cicėnaitė-Milaševičiūtė, A. D., & Juškevičienė, A. (2020). Development of primary school student language skills: application of principles of neurodidactics in lithuanian language classes. *ŠVIETIMAS: POLITIKA, VADYBA, KOKYBĖ / EDUCATION POLICY, MANAGEMENT AND QUALITY*, *12*(2), 58–76. https://doi.org/10.48127/spvk-epmq/20.12.58

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

Dessler, G., York, N., Francisco, S., & Kong, H. (2020). *Fundamentals of human resource management*. https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12641

Dilytė-Kotenko, A. (2023). Socialiai pažeidžiamų asmenų kelias link aukštojo mokslo: kultūrino kapitalo reikšmė. *Public Policy and Administration*, *22*(3), 307–320. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.3.34244

Drupė, S. (2022). Lyderystės raiška sporto organizacijose: Lietuvos sporto organizacijų vadovų ir darbuotojų požiūris. *Laisvalaikio Tyrimai*, *2*(20), 1–9. https://doi.org/10.33607/elt.v2i20.1299

Eurydice. (n.d.). *Vadovaujantis ir valdymo personalas*. Retrieved November 17, 2024, from https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/lt/national-education-systems/lithuania/vadovaujantis-ir-valdymo-personalas

Frėjutė-Rakauskienė, M., Marcinkevičius, A., & Šliavaitė, K. (2019). Etninių mažumų grupės Lietuvoje: demografinė kaita ir socialinės padėties aspektai. *Lietuvos Gyventojų Grupių Socialinė Kaita*, 85–108.

Gailiūnienė, P. (2018). Lietuvos respublikos švietimo politikos įgyvendinimo kontūrų brėžties aspektas. Kauno rajono atvejis. *Laisvalaikio Tyrimai*, *2*(12), 1–6. https://doi.org/10.33607/elt.v2i12.679

Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: registrų centras.

Geben, K. (2023). Lietuvos lenkų jaunimo kalbinės nuostatos. *Vilnius University Open Series*, 29–41. https://doi.org/10.15388/Terp_taikamosios_kalboteros_baru.2023.2

Gižienė, V., & Račelienė, L. (2012). Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, *17*(4). https://doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3024

Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., & Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. MRU.

Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*.

Gudynas, P., & Mazgelytė, R. (2023). *Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo, priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo mokyklų mokytojai: iššūkių mastas, tendencijos ir galimos priežastys*. https://www.eduvilnius.lt/naujienos/atliktas-tyrimas-vilniaus-mokytojai-issukiu-mastas-tendencijos-ir-galimos-priezastys/

Jakniūnaitė, A., Bartkutė, N., & Austys, D. (2025). Mokyklų vadovų požiūris į negalią turinčių vaikų įtraukimą į bendrojo ugdymo programas vykdančias mokyklas: vertinimas pagal vadovų bei mokyklų charakteristikas. *Health Sciences*, *35*(1), 81–87. https://doi.org/10.35988/sm-hs.2025.014

Jevsejevienė, J., Survutaitė, D., Šetkus, B., & Zablackė, R. (2022). *Lietuvos tautinių mažumų švietimo būklės analizė*. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/05/Tautiniu-mazumu-svietimo-bukles-analize-2022-05-23.pdf

Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How Context Matters in High-Need Schools: The Effects of Teachers' Working Conditions on Their Professional Satisfaction and Their Students' Achievement. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, *114*(10), 1–39. https://doi.org/10.1177/016146811211401004

Jucevičius, R. (1997). *Strateginis organizacijų vystymas*. VDU.

Jurkšaitienė, E., & Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional Formation and Development Studies*, *35*(3), 73–86. https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2274

Kardelienė, L., Kardelis, K., & Bagdonas, A. (2007). Būsimųjų kūno kultūros mokytojų nuostatos dėl pedagoginės komunikacijos kaita. *Ugdymas. Kūno Kultūra. Sportas, (2), 23-28.*, *2(65)*, 23–29. https://doi.org/10.33607/bjshs.v2i65.554

Kobakhidze, G. (2023). *II, III ir IV gimnazijos klasių mokinių kultūrinio raštingumo ugdymas: Lietuvos ir Sakartvelo daugiakultūrių mokyklų atvejai*. VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS.

LAMA BPO. (2024). *2024 m. bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas apžvalga*.

Lietuvos Respublikos ir Baltarusijos Respublikos sutartis. (1996). Dėl geros kaimynystės ir bendradarbiavimo. In *Valstybės žinios, 1996-05-10, Nr. 43-1047*. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.27321?jfwid=-g0zrzinq9

Lietuvos Respublikos ir Lenkijos Respublikos sutartis. (2000). Sutartis dėl bendradarbiavimo kultūros, švietimo ir mokslo srityse. In *Valstybės žinios, 2000-04-07, Nr. 29-809*. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.98510

Lietuvos Respublikos Konstitucija, Pub. L. No. Nr. 33-1014, Valstybės žinios (1992).

LR ŠMM Į V-683. (2017). *Pedagogų rengimo modelio aprašas*. TAR, 2017-09-14, Nr. 14646. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01388c40998611e78d46b68e19efc509?jfwid=5w7avl4go

LR ŠMSM Į V-586. (2023). 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrieji ugdymo planai. In *TAR, 2023-04-24, Nr. 7841* (V–586). Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

LR ŠMSM Į V-856. (2024). *Pedagogų rengimo reglamentas*. TAR, 2024-08-13, Nr. 14435. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/dd934320593111efbdaea558de59136c

LR ŠMSM Į V-1499. (2023). *Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas*. TAR, 2023-11-27, Nr. 22836. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e8d855a08d6111eea791d94269904d9b?jfwid=ikiqtiirk

LR ŠMSM V-1541. (2022, September 30). *Bendrosios programos*. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/97b9f31340f311edbf47f0036855e731?jfwid=m0kskpbr3

LRĮ V-1194. (2011). *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*. Valstybės žinios, 2011-07-09, Nr. 83-4051. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446

LRĮ XI-242. (2011). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. In *Valstybės žinios* (Nr. 38-1804). https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr

MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, *13*(2), 106–117. https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006

Mažul, E. (2006). Tautinių mažumų apsaugos tarpukario Lietuvoje raida. *Teisė*, *61*, 83–99. http://www.lstc.lt/wp-content/uploads/2019/04/Socialine_kaita_visas.pdf#page=85

Migracijos departamentas. (2024). *Migracijos metraštyje – aktualiausi praėjusių metų statistiniai duomenys*. https://migracija.lrv.lt/lt/naujienos/migracijos-metrastyje-aktualiausi-praejusiu-metu-statistiniai-duomenys/

Miškinytė, R., & Vilkienė, L. (2023). Lietuvių kaip svetimosios kalbos nerimas tautinių mažumų mokyklose. *Pedagogika*, *149*(1), 143–162. https://doi.org/10.15823/p.2023.149.7

Norvilienė, A., & Zuzevičiūtė, V. (2011). Mokytojų požiūris į tarpkultūrinės kompetencijos raišką. *Tiltai*, *3*(56), 111–123. https://www.academia.edu/download/28094290/tiltai_2011_3(56).pdf#page=119

NŠA VK-674. (2021). 2021–2022 mokslo metų lietuvių kalbos ir literatūros valstybinio brandos egzamino vertinimo instrukcija. In *NŠA*. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/11/instrukcija_LKL_VBE2022.pdf

OSP. (2022). *Lietuvos gyventojai (2022 m. leidimas)*. https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2022/salies-gyventojai/gyventoju-skaicius-ir-sudetis

OSP. (2023a). *Infografikas. Apie Vilnių skaičiais*. https://osp.stat.gov.lt/infografikas-vilnius-2023

OSP. (2023b). *Laisvos darbo vietos pagal ekonominės veiklos rūšis*. https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5d2e7625-5871-4dc8-a13b-0e552fe92c0b#/

OSP. (2023c). *Lietuvos gyventojai (2023 m. leidimas). Gyventojų skaičius ir sudėtis*. https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventojai-2023/salies-gyventojai/gyventoju-skaicius-ir-sudetis

Ouchen, M. (2019). Reflection on multiple intelligences theory as a framework for elt: meeting esp learners' specific needs. *IJAEDU- International E-Journal of Advances in Education*, 179–186. https://doi.org/10.18768/ijaedu.593499

Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, *88*, 105–119. https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34

Petrulis, A., Šimanskienė, L., Burgis, D., & Paužuolienė, J. (2021). Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, 52–61. https://doi.org/10.15181/rfds.v30i1.2034

Petrušauskaitė, V., Šliavaitė, K., & Frėjutė-Rakauskienė, M. (2015). *Reprezentatyvios tautinių mažumų apklausos ataskaita*.

Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 119–126. https://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2(14).pdf#page=119

Poviliūnas, A. (2020). Apie mokytojų rengimo būdus ir jų institucionalizavimą. *Acta Paedagogica Vilnensia*, *44*, 164–170. https://doi.org/10.15388/ActPaed.44.12

Račkauskaitė, A. (2010). Tautinės mažumos samprata: tarptautinės teisės aspektai. *Societal Studies*, *1(5)*, 305–320. https://ojs.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/1366

Raižienė, S., Gabrialavičiūtė, I., Garckija, R., & Kalesinskas, L. (2017). Mokytojų teikiamo grįžtamojo ryšio ir mokinių ketinimų palikti mokyklą sąsajos: esminių psichologinių poreikių vaidmuo. *Pedagogika*, *128*(4), 97–113. https://doi.org/10.15823/p.2017.57

Redding, C., & Nguyen, T. D. (2020). Recent Trends in the Characteristics of New Teachers, the Schools in Which They Teach, and Their Turnover Rates. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, *122*(7), 1–36. https://doi.org/10.1177/016146812012200711

Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika*. MRU.

Shanks, R., Attard Tonna, M., Krøjgaard, F., Annette Paaske, K., Robson, D., & Bjerkholt, E. (2022). A comparative study of mentoring for new teachers. *Professional Development in Education*, *48*(5), 751–765. https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1744684

Šimkus, A. (2015). Savanorystės žmogiškųjų išteklių valdymas: nevyriausybinių organizacijų Lietuvoje patirtis. *Management of Organizations: Systematic Research*, *73*, 83–104. https://doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.5

Šiukštienė, A., & Pileckaitė-Markovienė, M. (2014). „Paauglio streso klausimyno" lietuviškos versijos kai kurios psichometrinės charakteristikos. *International Journal of Psychology : A Biopsychosocial Approach*, *14*, 9–28. https://doi.org/10.7220/2345-024X.14.1

Šliavaitė, K. (2019). Kalba, tautinis tapatumas ir lygios galimybės švietime: mokyklų lietuvių, lenkų ir rusų mokomosiomis kalbomis bendruomenių požiūriai. *Kultūra Ir Visuomenė: Socialinių Tyrimų Žurnalas*, *10(2)*, 31–58. https://doi.org/10.7220/2335-8777.10.2.2

Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, *11*(2), 151–158. https://doi.org/10.3846/btp.2010.17

Švietimo mokslo ir sporto ministerija. (2024, September 13). *Pedagogų rengimas*. Https://Smsm.Lrv.Lt/Lt/Veiklos-Sritys-1/Smm-Svietimas/Pedagoginiams-Darbuotojams/Pedagogu-Rengimas/. https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/pedagoginiams-darbuotojams/pedagogu-rengimas/

ŠVIS. (2024a). *Bendrasis ugdymas*. Https://Www.Svis.Smm.Lt/Bendrasis-Ugdymas-2/.

ŠVIS. (2024b). *Ikimokyklinis ugdymas*. Https://Www.Svis.Smm.Lt/Ikimokyklinis-Ugdymas/.

Tamulionienė, A., Poderienė, N., & Vaičiakauskienė, S. (2023). Lietuvos mokyklų lenkų ir rusų kalba mokinių kalbos vartojimo polinkiai ir kalbinės nuostatos. In *Language Use Tendencies and Linguistic Attitudes of Students in Polish and Russian Schools in Lithuania*. Lietuvių kalbos institutas. https://doi.org/10.35321/e-pub.63.mokyklu-lenku-rusu-kalba

Tautinių mažumų departamentas, & Dobrovolska, E. (2020). *Tautinių mažumų teisinis reglamentavimas*. https://tmde.lrv.lt/uploads/tmde/documents/files/40323%20TMD%201%20dalis.pdf

Unal, Z., & Unal, A. (2023). Teacher Autonomy and Preferences in Professional Development: A Comprehensive Survey of Florida Educators. *Innovare Journal of Education*, 1–10. https://doi.org/10.22159/ijoe.2023v11i6.49682

Vaitkuvienė - Zimina, Ž., & Bruzgelevičienė, R. (2016). Pagalbos mokiniui mokykloje tobulinimas orientuojantis į įtraukųjį ugdymą. *Pedagogika*, *124*(4), 172–192. https://doi.org/10.15823/p.2016.60

Vilkancienė, L. (2016). IDKM pedagogų kompetencijų analizė. *Sustainable Multilingualism*, *9*, 168–184. https://doi.org/10.7220/2335-2027.9.8

Vilniaus miesto savivaldybė. (2024). *Vilniaus gyventojai*. https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTE2Mzk5MjEtZGU5Yi00MTU1LWFkOGEtYmQ2M2ZiM2RmYzQxIiwidCI6ImFmZjM2MzMxLTNlNWUtNDdlOC1hZjkzLTE4NTFkNmQxZmUzYiIsImMiOjh9

Vinson, N. G., & Singer, J. (2008). A practical guide to ethical research involving humans. *Guide to Advanced Empirical Software Engineering. Springer*, *93*, 229–256.

vle.lt. (2021). *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. https://www.vle.lt/

Želvys, R. (2014). Mokyklų savarankiškumas ir ugdymo kokybė Lietuvoje. *Pedagogika*, *114*(2), 54–63. https://doi.org/10.15823/p.2014.004

PRIEDAI

Priedas 1

Atlikti interviu, buvo numatyta su direktoriais iš skirtingų TM grupių (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016). Tikslas buvo apklausti direktorius, iš panašaus dydžio mokyklų (panašus skaičius mokinių ir mokytojų). Keliems direktoriams atsisakius duoti interviu, pradinio plano teko atsisakyti.

Direktoriai sąlyginai pavadinti D1, D2 ir D3. Numeriai duoti pagal interviu ėmimo tvarką. Direktorius D1 atstovauja mokyklą, kurioje ugdymo kalba rusų, mokinių nuo 900 iki 1000, mokytojų nuo 60 iki 70. Direktorius D2 atstovauja mokyklą, kurioje ugdymo kalba lenkų, rusų ir lietuvių, mokinių nuo 600 iki 700, mokytojų nuo 50 iki 60. Direktorius D3 atstovauja mokyklą, kurioje ugdymo kalba rusų ir lietuvių, mokinių nuo 500 iki 600, mokytojų nuo 30 iki 40.

Ar būtina mokytojui mokėti tautinės mažumos kalbą?

D1. Mokytojams dirbantiems su pradinių klasių mokiniais, TM kalba yra būtina, nuo 5 klasės, būtų gerai, bet nebūtina.

D2. Pradinių klasių mokytojai turi būti TM kalbos nešėjai, o mokytojai dirbantys su vyresnėms klasėm, turi gerai mokėti kalbą, nes reikia bendrauti netik su mokiniais, bet ir su jų tėveliais, kurie ne visi moka lietuviškai.

D3. Lietuvos Respublikos teisės aktai numato valstybinės kalbos mokėjimą, todėl svarbu, kad mokytojai puikiai kalbėtų lietuviškai, o mokiniai ir jų tėvai turėtų prie to prisitaikyti.

Ar esate įdarbinę mokytoją, kuris visiškai nemokėjo TM kalbos. Jei taip, kaip jiems sekasi?

D1. Tokių mokytojų nesu įdarbines.

D2. Esu įdarbines keletą mokytojų. Du dirba iki šiol, kiti neišdirbo ir metų.

D3. Taip, tokie mokytojai yra ir buvo įdarbinami. Paprastai po metų, jie nusprendžia pakeisti darbo vietą.

Kokiais būdais Jūs pritraukiate naujus mokytojus?

D1: Šiuo metų yra įdarbinti mokytojais, turintis reikiamą kvalifikaciją, pabėgėliai iš Ukrainos ir Baltarusijos, taip ieškome mokytojų, kuriems virš 40 metų, tokie mokytojai paprastai gerai moka TM kalbą.

D2: Aktyviai bendradarbiaujam su bendruomenę, kviečiame dirbti mokinius baigusius mūsų mokyklą, ypač tuos kurie perėjo natūralizaciją Lenkijoje. Kviečiame juos grįžti į Lietuva, ir įsigyti pedagogo kvalifikaciją.

D3: Naudojamės Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, bei Vilniaus miesto savivaldybės sukurtomis darbuotojų paieškos sistemomis. Taip pat talpiname skelbimus, gimnazijos svetainėje.

Kiek pavyko įdarbinti ir kiek Jums trūksta mokytojų?

D1: Įdarbinom 14, dar 1 trūksta.

D2: Pavyko įdarbinti 5, 3 trūksta.

D3: Pavyko įdarbint 5, 4 trūksta.

Ar svarbos mokytojui kultūrinės kompetencijos?

D1: Kultūrinės kompetencijos yra svarbios sprendžiant problemas kylančias su mokiniais, ar Jų tėvais. Taigi šios kompetencijos labiau reikalingas specialiesiems ir socialiniams pedagogams. Mokytojams svarbiau pedagoginės kompetencijos. Mūsų mokykloje dažniausiai minimos lietuviškos šventės ir tradicijos.

D2: Mūsų gimnazijoje yra svarbu išlaikyti TM tradicijas, bet kartu integruoti ir lietuviškas tradicijas. Todėl labai svarbu, kad mokytojai turėtų kultūrines TM kompetencijas.

D3: Oficialiai gimnazijoje minim tik lietuviškas šventes ir tradicijas. Gal kultūrinės kompetencijos ir būtų neblogai, bet tai visiškai nebūtina.

Ar organizuojate mokytojams mokymus susijusius su kultūrinėmis TM kompetencijomis?

D1: Papildomai nieko neorganizuojame, pakanka to, ką mokytojai atsineša iš savo aplinkos.

D2: Tikrai taip. Kviečiame svečius iš Lenkijos, organizuojam kultūrines keliones mokytojams ir mokiniams į Lenkiją. Bendradarbiaujame su Lenkijos ugdymo įstaigomis, organizuojame su jomis bendrus renginius.

D3: Nematome poreikio.

Kokiu būdu integruojate naujus mokytojus į kolektyvą?

D1: Esant reikalui mokytojui skiriamas mentorius. Mokytojai, kurie į mokyklą ateina jau turintis pedagoginę patirtį, paprastai savaime be problemų įsilieja į kolektyvą. Vyksta tik jų pristatymas bendruose mokytojų susirinkimuose.

D2: Naujai įdarbintiems mokytojams padeda pavaduotojas ugdymui. Jis supažindina darbuotoja su vidinėmis darbo tvarkomis, atsako į visus iškylančius klausimus, supažindina su kolektyvu. Galima sakyti, kad pavaduotojas yra kaip mentorius.

D3: Manau, kad čia yra svarbi mentorystė, todėl visiems naujai įdarbintiems mokytojams yra skirtas mentorius, kuris padeda tiek ir su integravimusi į kolektyvą, tiek ir su tiesioginiu darbu – mokyti vaikus.

Kokiu būdu kontroliuojate mentorių darbą?

D1: Mūsų mokykloje dirba labai profesionalūs mokytojai, taigi šiuo klausimu jų tikrinti tikrai nereikia.

D2: Nemanau kad tam reikalinga papildoma kontrolė, kol kas jokių skundų nebuvo.

D3: Mentoriaus funkcijos ir pareigos yra aprašytos gimnazijos darbo tvarkoje, o metų pabaigoje mentorystės rezultatus turi aprašyti savianalizės anketoje.

Priedas 2

Klausimynas mokytojui

Gerbiamas Mokytojau,

Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – surinkti vertingus duomenis magistriniam darbui tema „Personalo strateginis valdymas tautinių mažumų mokyklose Vilniaus miesto savivaldybėje“. Šio darbo autorius, Vytautas Simanavičius, savo tyrime analizuoja personalo valdymo ypatumus tautinių mažumų ugdymo įstaigose.

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs siekiant gauti išsamų vaizdą apie esamą situaciją, iššūkius ir galimybes.

Tyrimo etika ir anonimiškumas

Norime patikinti, kad apklausa yra visiškai anoniminė, o Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami tik apibendrintai analizei. Visi duomenys bus tvarkomi laikantis tyrimo etikos ir konfidencialumo principų, siekiant apsaugoti Jūsų privatumą.

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų laiką ir pagalbą prisidedant prie šio tyrimo!

Klausimas	**Klausimo pagrindinimas**
Nurodykite savo amžių: ☐ iki 21 metų ☐ 21 - 25 metai ☐ 26 - 35 metai ☐ 36 - 45 metai ☐ 46 - 55 metai ☐ 56 - 65 metai ☐ 66 ir daugiau metų **Jūsų lytis:** ☐ Moteris ☐ Vyras **Jūsų pedagoginio darbo patirtis:** ☐ iki 2 metų ☐ nuo 2 iki 5 metų ☐ nuo 5 iki 10 metų ☐ nuo 10 iki 20 metų ☐ virš 20 metų	Demografiniai duomenys. Intervalai pasirinkti remiantis rekomendacijomis, nurodytomis vadovėlyje „Socialinė statistika“ (Rudzkienė, 2005). Tik pedagogų darbo patirties nustatyme yra naudojamas pirmas intervalas 2 metai, kadangi šiame laikotarpyje pradedančiajam mokytojui yra suteikiamos papildomos darbą lengvinančios sąlygos (papildomos finansinės paskatos, padidintas laikas pamokų pasiruošimui) (LRĮ XI-242, 2011).
Kokio dalyko mokytojas esate? ☐ Spec. pedagogas ☐ Socialinis pedagogas ☐ Psichologas ☐ Pradinių klasių mokytojas ☐ Etikos mokytojas ☐ Tikybos mokytojas ☐ Matematikos mokytojas ☐ Istorijos mokytojas ☐ Gamtos mokslų mokytojas ☐ Gimtosios kalbos mokytojas	Dalykų sąrašas sudarytas remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu ir bendrosiomis programomis (LRĮ XI-242, 2011), (LR ŠMSM V-1541, 2022).

Klausimas	Klausimo pagrindinimas
☐ Lietuvių kalbos mokytojas ☐ Užsienio kalbų mokytojas ☐ Geografijos mokytojas ☐ Informacinių technologijų mokytojas ☐ Ekonomikos mokytojas ☐ Pilietinio ugdymo mokytojas ☐ Menų mokytojas ☐ Kūno kultūros mokytojas ☐ Technologijų mokytojas ☐ Kita:	
Įvertinkite teiginių svarbą savo mokomo dalyko atžvilgiu. 1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu turėti tautinių mažumų kultūros kompetencijas.	Tautinių mažumų atstovams gimtoji kalba yra svarbi ir gražiausiai skambanti (Geben, 2023) ir namuose daugelis tautinių mažumų mokyklų mokiniai namuose kalba gimtąja kalba (Tamulionienė et al., 2023), todėl yra svarbu nustatyti, kokį požiūrį į tautinių kalbų svarbą, turi mokytojai. Kultūrinės kompetencijos yra labai svarbios formuojant ryšį tarp mokinio ir mokytojo. Toks ryšis turi įtakos geresniems mokymosi rezultatams, vystant kritinį mąstymą ir emocinį intelektą (Kobakhidze, 2023).
Nurodykite kiek metų dirbate šioje mokykloje. **Kelinta ši mokykla yra Jūsų kaip mokytojo karjeroje?** **Keliose tautinių mažumų mokyklose, esate dirbęs (-usi)?**	
Ar mokyklos, kurioje dirbate, mokomoji kalba yra Jums gimtoji? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	
Kokios buvo ugdymo įstaigos mokomosios kalbos žinios, kai darbinotės į pirmąją tautinių mažumų ugdymo įstaigą? ☐ Taurinių mažumų kalbos visiškai nežinojau. ☐ Silpnai supratau, bet negalėjau kalbėti ☐ Silpnai supratau ir kalbėjau. ☐ Gerai supratau, bet silpnai kalbėjau. ☐ Labai gerai supratau ir laisvai kalbėjau. ☐ Ši kalba man gimtoji. ☐ Kita:	Kalbos vertinimui, pasinaudojau klausimynų panaudotų atliekant reprezentatyvios tautinių mažumų apklausos ataskaita(Petrušauskaitė et al., 2015). Klausimo tikslas išsiaiškinti, kalbos žinias mokytojo, kurio gimtoji kalba yra kitokia, nei mokomoji žinias, darbinantis tautinių mažumų mokykloje pirmą kartą. Kadangi priimant pedagogą dirbti į tautinių mažumų mokyklą, dokumentų patvirtinančių mokomos kalbos žinojimo nereikalauja, tai kalbos žinojimą galima įvertinti tik subjektyviai, pagal pačio pedagogo vertinimą.
Kokia mokymo kalba mokykloje, kurioje šiuo metu dirbate? ☐ Lenkų	Šiomis kalbomis organizuojamas ugdymas tautinių mažumų mokyklose Vilniaus mieste. Žydų

Klausimas	Klausimo pagrindinimas
☐ Rusų ☐ Lenkų ir rusų ☐ Rusų ir lietuvių ☐ Lenkų ir lietuvių ☐ Lenkų, rusų ir lietuvių ☐ Lietuvių	tautinėje Vilniaus Šolomo Aleichemo ORT gimnazijoje ugdymas vykdomas lietuvių kalba.
Kokia Jūsų tautybė? ☐ Lietuvių ☐ Lenkų ☐ Rusų ☐ Baltarusių ☐ Ukrainiečių ☐ Žydų ☐ Totorių ☐ Kita:	Šios tautybės buvo nurodytos atliekant tautinių mažumų padėties tyrimą. (Petrušauskaitė et al., 2015)
Ar Jums, pradėjus karjerą šioje mokykloje, buvo priskirtas mentorius? ☐ Taip, buvo. ☐ Ne, nebuvo. ☐ Kita:	Mentorystės svarbą nagrinėjo (Anužienė & Šatienė, 2023; Shanks et al., 2022)
Įvertinkite savo integraciją į kolektyvą. 1 - visiškai nesutinkate su teiginiu, 5 - visiškai su teiginiu sutinkate. ☐ Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš administracijos. ☐ Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš kolegų. ☐ Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš mokinių. ☐ Pirmus trys savo darbo mėnesius jautėte didelį palaikymą iš mokinių tėvų. ☐ Mokykla suteikė Jums pakankamai informacijos apie savo misiją, vertybes, tikslus ir veiklos principus. ☐ Kolegos mokytojai buvo atviri, nusiteikę padėti ir konsultuoti pirmaisiais darbo mėnesiais? ☐ Buvote supažindintas (-a) su tautinių mažumų specifika šioje mokykloje. ☐ Mokyklos vadovybė suteikė Jums pakankamai informacijos apie bendruomenės kultūrinę ir kalbinę įvairovę?	Komunikacija organizacijoje yra svarbus veiksnys motyvuojant mokytoją, todėl šių klausimų grupė, nustato vidinės komunikacijos lygį organizacijos viduje (Akdemir, 2019). Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad mokytojai teigiamai vertina informacijos sklaidą, veiklų planavimą, kolegų pagalbą (Bukšnytė-Marmienė et al., 2023)

Klausimas	Klausimo pagrindinimas
☐ Šiuo metu esate patenkintas(-a) darbu šioje mokykloje. ☐ Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl kolektyvo palaikymo trūkumo. ☐ Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl tautinių mažumų kalbos žinių trūkumo. ☐ Esate svarstę apie darbo vietos pakeitimą dėl tautinių mažumų kultūros žinių trūkumo.	
Įvertinkite kaip dažnai (niekada, labai retai, retai, dažnai, labai dažnai): ☐ Susiduriate su iššūkiais, kuriems reikalingos kultūrinės žinios ir supratimas. ☐ Mokykloje organizuojami mokymai, seminarai ar kursai kultūrinių kompetencijų kėlimui. ☐ Mokykla suteikia galimybes dalyvauti išoriniuose mokymuose, skirtuose kultūrinėms kompetencijoms kelti. ☐ Naudojatės galimybe dalyvauti kultūrinių kompetencijų mokymuose už mokyklos ribų.	Mokytojams yra svarbus profesinis tobulėjimas, todėl yra svarbi pasiūla tobulėjimui skirtiems mokymams (Unal & Unal, 2023). Siūlomų mokymų temos yra parinktos remiantis tautinių mažumų bendruomenėms svarbiais veiksniais (Norvilienė & Zuzevičiūtė, 2011). Iššūkius, kylančius, mokytojams dirbantiems tautinių mažumų mokykloje aprašomi keleto autorių (Miškinytė & Vilkienė, 2023) ir (Dilytė-Kotenko, 2023).
Kas Jūs labiausiai motyvavo rinktis darbą dabartinėje ugdymo įstaigoje? **Kokius didžiausius trūkumus matote personalo valdyme savo įstaigoje?**	Atvirų klausimų tikslas giliau suprasti, kokios realios problemos kyla mokytojams darbinantis mokyklose. Labai svarbu suvokti, ar mokytojai suvokia ir dalyvauja sprendžiant problemas susijusias su personalo valdymu. Atvirų klausimų pagalba galima geriau interpretuoti ir išgryninti tarpusavio ryšius tarp tiriamų faktorių (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016).

Priedas 3

Klausimynas vadovui

Gerbiamas mokyklos Direktoriau,

Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – surinkti vertingus duomenis magistriniam darbui tema „Personalo strateginis valdymas tautinių mažumų mokyklose Vilniaus miesto savivaldybėje“. Šio darbo autorius, Vytautas Simanavičius, savo tyrime analizuoja personalo valdymo ypatumus tautinių mažumų ugdymo įstaigose.

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs siekiant gauti išsamų vaizdą apie esamą situaciją, iššūkius ir galimybes.

Tyrimo etika ir anonimiškumas

Norime patikinti, kad apklausa yra visiškai anoniminė, o Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami tik apibendrintai analizei. Visi duomenys bus tvarkomi laikantis tyrimo etikos ir konfidencialumo principų, siekiant apsaugoti Jūsų privatumą.

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų laiką ir pagalbą prisidedant prie šio tyrimo!

Jūsų, kaip ugdymo įstaigos vadovo, patirtis? ☐ Iki 5 metų ☐ Nuo 5 metų iki 10 metų ☐ Virš 10 metų	Demografiniai klausimai, ugdymo kalba mokykloje, mokinių ir mokytojų skaičius mokykloje buvo parengti remiantis rekomendacijomis, nurodytomis vadovėlyje „Socialinė statistika“ (Rudzkienė, 2005) ir straipsniu „Mokyklų vadovų požiūris į negalią turinčių vaikų įtraukimą į bendrojo ugdymo programas vykdančias mokyklas: vertinimas pagal vadovų bei mokyklų charakteristikas“ (Jakniūnaitė et al., 2025).
Kiek metų vadovaujate dabartinei ugdymo įstaigai? ☐ Iki 5 metų ☐ Nuo 5 metų iki 10 metų ☐ Virš 10 metų	
Kokiomis kalbomis vyksta ugdymas Jūsų mokykloje? ☐ Lenkų kalba ☐ Rusų kalba ☐ Lenkų ir lietuvių kalbomis ☐ Rusų ir lietuvių kalbomis ☐ Lenkų, rusų ir lietuvių kalbomis ☐ Kita:	
Kokio koncentro mokiniai mokosi Jūsų ugdymo įstaigoje? (Pažymėkite visus tinkamus variantus.) ☐ 1-4 klasės ☐ 5-8 klasės ☐ 9-10 klasės ☐ 11-12 klasės ☐ Kita:	
Kiek mokinių mokosi Jūsų mokykloje? ☐ Iki 300 ☐ Nuo 301-600 ☐ Nuo 601-900 ☐ Nuo 901 ir daugiau	

Kiek mokytojų dirba Jūsų mokykloje? ☐ iki 50 ☐ Nuo 51 iki 75 ☐ Nuo 76 iki 100 ☐ Nuo 101 iki 150 ☐ Nuo 151 ir daugiau	
Kiek šiuo metų trūksta mokytojų Jūsų mokykloje?	Ši klausimų grupė tiesiogiai susijusi suk darbe iškeltomis hipotezėmis. Jų tikslas išsiaiškinti, ar mokyklų direktoriai atlieka veiksmus susijusius su personalo valdymų (Gražulis et al., 2015).
Ar Jūsų ugdymo įstaigoje yra sukurta personalo valdymo strategija? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	
Ar mokyklos kolektyvas dalyvauja kuriant personalo valdymo strategiją? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	
Ar numatote galimybę mokykloje dirbti mokytojams, nemokantiems tautinių mažumų kalbos? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Mokytojas vienareikšmiškai turi mokėti tautinių mažumų mokomąją kalbą ☐ Kita:	
Ar esate įdarbine tautinių mažumų kalbos nemokanti mokytoją? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	
Ar esate numatę tautinių mažumų kalbos nemokančio mokytojo įvedimą į mokyklos bendruomenę? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	Mentorystė, yra labai svarbi įtraukiant naujus mokytojus į naujo darbo specifiką ir integruojant jį mokyklos kolektyvą (Anužienė & Šatienė, 2023; Shanks et al., 2022). Todėl yra svarbu išsiaiškinti, ar mokyklų direktoriai skiria, naujai įdarbinam mokytojui, mentorių.
Ar naujai įdarbinamam mokytojui skiriate mentorių? ☐ Taip ☐ Ne ☐ Kita:	

Įvertinkite pateiktų teiginių svarbumą tautinių mažumų mokyklų kontekste. 1 - visiškai nesvarbu, 5 - labai svarbu. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu turėti kultūrines tautinių mažumų kompetencijas. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu mokėti tautinių mažumų kalbą. ☐ Mokyklos mokytojui svarbu turėti kultūrines tautinių mažumų kompetencijas.	Tautinių mažumų atstovams gimtoji kalba yra svarbi ir gražiausiai skambanti (Geben, 2023) ir namuose daugelis tautinių mažumų mokyklų mokiniai namuose kalba gimtąja kalba (Tamulionienė et al., 2023), todėl yra svarbu nustatyti, kokį požiūrį į tautinių kalbų svarbą, turi mokyklų direktoriai. Kultūrinės kompetencijos yra labai svarbios formuojant ryšį tarp mokinio ir mokytojo. Kultūrinės kompetencijos skatina tarpusavio supratimą, geresnius mokymosi rezultatus, kritinį mąstymą ir emocinį intelektą (Kobakhidze, 2023). Šių klausimų tikslas, išsiaiškinti ar mokyklų direktoriai palaiko šią nuomonę ir paliginti kiek ji sutampa su mokytojų nuomone dėl kultūrinių kompetencijų.
Kokius kriterijus taikote spręsdami, ar įdarbinti mokytoją, kuris nemoka tautinės mažumos kalbos?	Atvirų klausimų tikslas giliau suprasti, kokios realios problemos kyla mokyklų direktoriams valdant žmogiškuosius išteklius mokykloje. Atvirų klausimų pagalba galima geriau interpretuoti ir išgryninti tarpusavio ryšius tarp tiriamų faktorių (Gaižauskaitė & Valavičienė, 2016).
Su kokiais iššūkiais susiduria tautinės mažumos kalbos nemokantys mokytojai integruojantis į mokyklos bendruomenę?	
Ką, jūsų nuomone, būtų galima padaryti nacionaliniu lygiu (pvz., švietimo politikos priemonėmis), kad būtų lengviau įdarbinti ir išlaikyti mokytojus, nemokančius tautinės mažumos kalbos?	