

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

VITA DAUGINTĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMAI
IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE: PEDAGOGŲ
ATRANKA, SKATINIMAS IR MOKYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. *Žilvinas Židonis*

VILNIUS
2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMAI
IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE: PEDAGOGŲ
ATRANKA, SKATINIMAS IR MOKYMAS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa **621N71001**

Vadovas
doc. dr. *Žilvinas Židonis*
2015 –

Recenzentas

2015

Atliko

2015 -- stud. V. Daugintė

VILNIUS
2015

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO	
ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje specifika.....	10
1.2. Personalo poreikio planavimo ir atrankos aspektai	15
1.2.1. Personalo poreikio planavimo ypatumai	15
1.2.2. Pedagogų atrankos ypatumai ikimokyklinėje įstaigoje	20
1.3. Pedagogų skatinimo ir motyvavimo poreikis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	28
1.3.1. Darbuotojų motyvavimo metodų ir priemonių sistemos ypatumai	32
1.4. Kvalifikacijos tobulinimo ir pedagogų mokymo poreikio įvertinimas ikimokyklinėse įstaigose	38
1.4.1. Pedagogų mokymo formos, metodai, jų pasirinkimo galimybės.....	43
1.4.2. Personalo mokymo trūkumai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	48
2. TYRIMO METODOLOGIJA	51
3. IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ PERSONALO VALDYMO PROBLEMŲ BEI	
TOBULINIMO KRYPTIŲ NUSTATYMO TYRIMAS	58
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas	58
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas	85
IŠVADOS	100
PASIŪLYMAI	101
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	102
ANOTACIJA	109
SANTRAUKA	110
SUMMARY	111
PRIEDAI	112
1 priedas	113
2 priedas	121

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pedagogo kompetencijos	18
2 lentelė. Darbuotojų atrankos metodų ir kriterijų veiksmingumas	22
3 lentelė. Pedagogų organizacinės elgsenos tipologija	31
4 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos grupes	44
5 lentelė. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo formos, jų privalumai ir trūkumai	46
6 lentelė. Supervizijos formos	47
7 lentelė. Pedagogų demografinės charakteristikos	53
8 lentelė. Vadovų demografinės charakteristikos	54
9 lentelė. Anketos klausimai pagal pobūdį	55
10 lentelė. Interviu klausimai pagal pobūdį	56
11 lentelė. Svarbiausi kriterijai renkantis pedagogą	64
12 lentelė. Pasiūlymai pedagogų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje atrankos proceso tobulinimui	65
13 lentelė. Skatinimo priemonės pagal jų svarbą	73
14 lentelė. Pedagogams reikalingos skatinimo priemonės pagal jų svarbą	74
15 lentelė. Mokymo formos pagal naudingumą	79
16 lentelė. Pedagogų pasiūlymai personalo valdymo sistemos gerinimui	83
17 lentelė. Pedagogų kaitos dažnis ikimokyklinėse įstaigose	85
18 lentelė. Pedagogų paieškos šaltiniai ikimokyklinėse įstaigose	86
19 lentelė. Kriterijai pedagogų atrankai ikimokyklinėse įstaigose	87
20 lentelė. Pedagogų atrankos etapai ikimokyklinėse įstaigose	89
21 lentelė. Pagrindiniai kriterijai pedagogų atrankoje	90
22 lentelė. Papildomi prioritetai pedagogų atrankoje ikimokyklinėse įstaigose	91
23 lentelė. Pedagogo atranka pagal vadovo išsikeltus prioritetus	92
24 lentelė. Pedagogų skatinimo priemonės, būdai ikimokyklinėse įstaigose	94
25 lentelė. Svarbiausios skatinimo priemonės ikimokyklinio ugdymo pedagogams	94
26 lentelė. Priežastys dėl kurių skatinami ikimokyklinio ugdymo pedagogai	95
27 lentelė. Priežastys nuolatiniam pedagogų tobulėjimui	96
28 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo formos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	97
29 lentelė. Inovatyvios kvalifikacijos kėlimo formos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	99

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Sąvokos „Motyvacija“ apibrėžimai	28
2 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos modelis	30
3 pav. Darbuotojų aktyvinimo priemonių skirstymas	33
4 pav. Pedagogo kvalifikacinės kategorijos	40
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	58
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinę patirtį	59
7 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacijos laipsnį	59
8 pav. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje paieškos šaltiniai	60
9 pav. Pedagogų atrankos etapai	61
10 pav. Darbo bandymo metodo taikymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	62
11 pav. Ekspertų skaičius, dalyvavusių atrankoje	63
12 pav. Pedagogų nuomonė apie motyvavimo būtinumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	67
13 pav. Skatinimo priemonių taikymas organizacijose	67
14 pav. Pedagogų skatinimo dažnis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	68
15 pav. Pedagogų veiklos vertino objektyvumas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	69
16 pav. Pedagogo darbo veiklos aptarimo dažnis ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	70
17 pav. Pedagogams sudaromų galimybių siekti geriausių veiklos rezultatų pasiskirstymas	70
18 pav. Skatinimo priemonės naudojamos ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	71
19 pav. Atlygio atitikimas pagal indėlį į darbą	75
20 pav. Įstaigos susirinkimų pasiskirstymas pagal vykimą	76
21 pav. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje organizuojamų mokymų pasiskirstymas	77
22 pav. Organizuojamų kvalifikacijos kėlimo kursų pasiskirstymas pagal pedagogų poreikių tenkinimą	77
23 pav. Dažniausiai vykstančios pedagogų mokymo formos	78
24 pav. Mokymo formos įvertintos kriterijumi „Labai naudinga“	79
25 pav. Mokymo formos, kurių labiausiai trūksta pedagogams	80
26 pav. Mokymų ir vykdomų pareigų atitikimas	81
27 pav. Kvalifikacijos kėlimas pagal dažnį	81
28 pav. Vadovų požiūris į pedagogų asmeninį tobulėjimą	82

IVADAS

Temos aktualumas.

Darbas su ikimokyklinio amžiaus vaikais yra ypač sudėtingas, reikalaujantis didelių pastangų ir atsidavimo. Pedagogai, dirbantys ikimokyklinėje įstaigoje pasižymi ypatingomis savybėmis, kaip kantrumas, kruopštumas, mokymasis visą gyvenimą, atsakingumas ir kt. Todėl tinkamas darbuotojų vertinimas, kompetencijų modelio kūrimas itin aktualus ikimokyklinėse įstaigose. Šiose viešojo sektoriaus organizacijose labai svarbu pedagoginės bei psichologinės žinios, reikalinga ypatinga aistra ir atsidavimas. Tai itin jautri sritis, kurioje būtinas kasdienis tobulėjimas, inovacijos, naujo požiūrio į ugdytinius ir mokymo metodikas skatinimas. Taigi, tinkama personalo atranka, jo tobulėjimas ir skatinimas, teigiamo požiūrio į darbą formavimas reikalingas, nes priešingu atveju kenčia tiesioginiai paslaugos gavėjai – ugdytiniai ir jų tėveliai, kurie siekia kuo geresnių, efektyvesnių darbo rezultatų, tikslingo ugdymo. Perspektyvūs vadovai stengiasi sutelkti didelį dėmesį į darbuotojų kompetencijų ugdymą, skatinimą, ugdymo planus, stengdamasi pasiekti abipusio pasitenkinimo (darbuotojų bei paslaugų gavėjų). Taikomos įvairios formos ir metodai, siekiant sistemingo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje plėtojimo.

Ikimokyklinės įstaigos – tai organizacijos, kurias renkasi jauni specialistai, kurios skatina darbuotojų lojalumą, kompetentingumą. Tačiau pedagogai, dirbantys ikimokyklinėje įstaigoje, dažnai lieka neįvertinti ir nesuprasti. Šioje veiklos srityje yra skiriamas menkas dėmesys pedagogų skatinimui (finansiniam ir psichologiniam), motyvavimui, ugdymui. Pareigas užima ne patys kompetentingiausi ir verčiausi specialistai. Ši sritis verta būti įvertinta ir aktyviai plėtojama, nes pedagogams yra patikimi mūsų vaikai, jų priežiūra bei auklėjimas, mokymas ir socialinių pagrindų formavimas. Neatsižvelgus į žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, tiesiogiai nukentės ugdymo kokybė.

Taigi, ikimokyklinės ugdymo įstaigos turi savų ypatumų valdymo ir motyvavimo srityje, ir tai aptarsime šiame darbe.

Temos ištirtumas. Apie pedagogų atrankos, skatinimo ir ugdymo ypatumus Lietuvoje vis plačiau kalbama (Augienė D. (2012), Briedis M., et al. (2007), Jurašaitė – Harbison E. (2003) ir kt.). Ši tema yra aktuali pradedantiesiems vadovams ir jau perspektyvioms, bet siekiančioms tobulėti organizacijoms. Žmogiškieji ištekliai yra nagrinėjami įvairiu aspektu: kaip apie jų žmogiškųjų išteklių ekonominį vertinimą, kaip apie žmogiškuosius išteklius strateginio valdymo lygmenyje. Taip pat atskirai nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių sudėtinės dalys: motyvavimas, vertinimas, kompetencijų ugdymas.

Darbuotojų motyvavimas yra svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo dalis. Apie tai mokslinius darbus yra parašę užsienio autoriai Mayers (2000), Robbins (2007). Lietuvoje daug dėmesio šiai temai

skiria vadybos specialistai, tokie kaip Leonienė B. (2001), Ežerskienė S. ir kt. (2009), Šalčius A. (2009). Žymiai mažiau yra nagrinėjamas darbuotojų skatinimas viešojoje įstaigoje. Apie tai yra parašyta keletas magistro baigiamųjų darbų: Trepulienė D. (2009), Rubavičiūtė K. (2008), Trainienė A. (2008).

Personalo valdymo aspektus nagrinėjo Bakanauskienė (2002), Burakova I. (2007), Bagdonas E., Kazlauskienė E. (2001) ir kt., o švietimo problemas savo moksliniuose darbuose aptaria Dačiulytė R., et al. (2012, 2013), Teresevičienė M., Zuzevičiūtė V. (2007), Malinauskienė D. (2010) ir kt.

Vis plačiau moksliniuose darbuose yra kalbama apie žmogiškųjų išteklių valdymą švietimo įstaigose. Tačiau personalo atranka, skatinimas ir ugdymas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dar nėra plačiai išnagrinėtos. Tai sritis, kurios ypatingai svarbi sklandžiam ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbui, kad būtų patenkinti paslaugos gavėjai, taip pat ir ją teikiantys asmenys.

Problema: Kaip patobulinti pedagogų atrankos, mokymo ir motyvavimo procesus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose?

Tikslas: Ištirti žmogiškųjų išteklių (atrankos, motyvavimo ir mokymo) valdymo ypatumus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose teisės aktus ir mokslinę literatūrą šia tema.
2. Išanalizuoti pedagogų atrankos, skatinimo ir ugdymo sistemos efektyvumą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
3. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo (personalo atrankos, skatinimo ir ugdymo) problemas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
4. Pateikti išvadas ir pasiūlymus, gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Tyrimo metodai:

Siekiant pagrįsti problemą darbe bus naudojama:

Mokslinės literatūros analizė, kuri leis atskleisti žmogiškųjų išteklių vadybos problemas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Tyrimo instrumentas, parengtas pagal mokslinės literatūros analizę:

- anketa, skirta ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbantiems darbuotojams

- atvirų klausimų interviu įstaigų vadovams, siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo subtilybes ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
- statistinė surinktų duomenų analizė, kuri leis sužinoti, kokiais būdais galima gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje magistro baigiamojoje dalyje nagrinėjami teoriniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai ikimokyklinėje įstaigoje, taip pat pabrėžiamos probleminės vietos, kurias svarbu empiriškai įvertinti. Antrajame darbo skyriuje pateikiama tyrimo metodologija: aptariami tyrimo metodai, tiriamieji, instrumentarijus.

Trečiajame magistro baigiamojo darbo skyriuje pateikiami tyrimo duomenys, jų analizė. Tai pat pateikiamos tyrimo išvados, rekomendacijos, tobulinimo kryptys, priedai.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMŲ VIEŠOJOJE ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje specifika

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vis dažniau kalbama apie žmogiškųjų išteklių valdymą. Ši sąvoka jau nebe nauja privačiame sektoriuje, tačiau vis dar svetima švietimo įstaigose. „Žmogiškųjų išteklių vystymas gali būti apibrėžiamas kaip veikla, susijusi su mokymosi, tobulėjimo ir ugdymo galimybėmis, kad būtų gerinama individuali, komandinė ir organizacinė veikla“¹. J. Bagdanavičius (2002, p. 5) apibūdindamas žmogiškuosius išteklius teigia, kad jie tiesiogiai apima darbuotojo protinius ir fizinius gebėjimus.² Iš pateikto sąvokos apibrėžimo aišku, kad tai itin svarbi veikla bet kurios organizacijos vystymuisi, neskiriant privatus ar viešasis tai sektorius. Tam pritaria Lietuvos ir užsienio autoriai. Žmogiškieji ištekliai šiais žinių ir ekonomikos laikais yra vertingiausias įstaigos turtas, kapitalas, vertybių šaltinis. Ir būtina pripažinti žmogiškųjų išteklių vaidmenį didinant organizacijos vertę. Tella A., et al. (2007 p. 2) žmogiškąjį faktorių ir organizaciją vertina kaip sinonimus, laikydami tai tolygiais dalykais.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos taip pat privalo tobulinti savo veiklą, kad ne tik personalas, bet paslaugos gavėjai būtų patenkinti. Taip pat svarbu atsižvelgti į naujojo viešojo valdymo bruožus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos – tai pirmoji švietimo įstaiga, su kuria susiduria patys mažiausieji vaikučiai (pirmoji nuosekliojo švietimo sistemos dalis – 0 lygmuo). Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra lopšelio, darželio ir priešmokyklinio ugdymo grupės. Jose formuojami šie įgūdžiai: socialiniai, pažintiniai, kultūriniai. Priešingai nei pradinis ar vidurinis ugdymas, ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje nėra privalomas. Ikimokyklinis ugdymas yra rekomendacinio pobūdžio.³

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos Lietuvoje yra dviejų tipų: darželiai pasižymintys demokratinio strateginiu valdymu bei darželiai, kurių valdymas paremtas bendruomenės narių iniciatyva ir poreikiais.

Lopšeliai – darželiai, pasižymintys demokratinio strateginiu valdymu yra tie, kuriuos savo vaikams parenka patys tėvai pagal išsikeltus kriterijus. Tėvų prioritetai yra labai skirtingi: vieniems svarbi darželio aplinka, kitiems pedagogų kompetentingumas ir pan. Taigi, įstaiga, kuri atitinka tėvų

¹ Bertucci G., *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. United Nations, 2005, p. 23.

² Bagdanavičius J., *Žmogiškasis kapitalas*, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2002, p. 5

³ *Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje*, Vilnius: „AJA viešieji ryšiai“, 2012, p. 2.

lūkesčius, nusistatytus išankstinius kriterijus, yra patraukli tėvams. J. Ruškus ir kt. (2012, p. 16) pabrėžia, kad kai kalbama apie demokratinį ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymą, dažnai pamirštama apie pačių ugdytinių norus. Tai labai didelis minusas kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Svarbiausi kriterijai pasirenkant ugdymo įstaigą:

- Edukacinių resursų įvairovė;
- Valdymas paremtas bendruomenės narių poreikiais ir iniciatyva;
- Lankstus prisitaikymas prie vartotojų poreikių;
- Vertybių ir pasaulėžiūros ugdymas;
- Orientavimasis į pasiekimus ir pripažinimą.⁴

Valdymas paremtas bendruomenės narių poreikiais ir iniciatyva yra puikiai realizuojamas kai kurių tipų darželiuose: Montessori, Valdorfo, Katalikiškuose.

Ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms būdingos šios veikimo socialinius aspektus apibūdinančios charakteristikos, kurios padeda lengviau suvokti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo sistemų specifiką:

- *Artefaktai* – ikimokyklinio ugdymo sistema yra vaiko ir suaugusiojo veiklos produktas;
- *I vaiką orientuoto ugdymo paradigma* – ugdymo sistema orientuota į vaiko gebėjimus, prigimtines teises, galias bei jų plėtotę.
- *Socialiniai dariniai* – vaikas ir suaugusysis – tolygūs partneriai ugdymo procese.
- *Struktūruota veikla* – egzistuojanti struktūros ir kontrolės sistema, leidžianti siekti užsibrėžtų tikslų ir uždavinių.
- *Formalios ribos* – ribos, kontūrai, kurie nustatomi vaiko ir suaugusiojo bendru sutarimu.⁵

Pagal jau Lietuvoje atliktus tyrimus (Ruškus et al., 2012 p. 25), galima teigti, kad ikimokyklinėse įstaigose vis tik dominuoja vadovo iniciatyva. Šis žmogus yra atsakingas už įstaigoje dirbantį personalą, jo valdymą, už permainas, mikroklimatą, už veiklų organizavimą, edukacinių resursų įvairovę, komandinio darbo formavimą. Šiai nuomonei antrina ir Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija) teigdama:

„Vadovų valdymas apima šiuos pagrindinius aspektus – atranką, kaitumą, veiklos vertinimą, atlyginimą už darbą, motyvaciją ir kvalifikacijos kėlimą.“⁶

⁴ Ruškus J., et al. Ikimokyklinis priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas: Ugdymo plėtotės centro užsakymu, 2012, p. 25.

⁵ Neifachas S., Švietimo politikos kaita: priešmokyklinio ugdymo vadybos funkcijų kontekstualizavimasis, Švietimas: politika, vadyba, kokybė, 2011, Nr. 1(7), p. 34.

⁶ Viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių vadovų valdymo principų apžvalga, 2012, p. 3.

Neifachas (2011) pateikia Lietuvoje žinomus ikimokyklinio ugdymo valdymo principus:

- *I vaiką orientuota sistema* – svarbus vaiko vaidmuo. Vaikas „paslaugos avėjas“ ir aktyvus ciklo dalyvis. Vaiko poreikiai ypatingai reikšmingi.
- *Strateginės reikšmės sistema* – šios sistemos veiksmingumas lemia vaikų ugdymo srities pokyčius valstybės strateginių uždavinių lygmenyje.
- *Atvira sistema* – lanksti sistema, kai vyksta greita komunikacija tarp sistemos elementų bei vertikali bei horizontali veiksmų koordinacija.
- *Dinaminės plėtros sistema* – sparčiai besivystanti sistema, reaguojanti į aplinkos pokyčius.
- *Centralizuotą ir decentralizuotą valdymą derinanti sistema* – sistema, kai vienos įstaigos funkcijos decentralizuojamos vertikaliai ar horizontaliai, o kitos centralizuojamos.⁷

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos dar pasižymi tuo, kad *sprendimų galia* yra pasiskirsčiusi: Lietuvos darželiuose nors dominuoja įstaigos vadovų iniciatyva, tačiau be jų dalį sprendimų (tiesiogiai ar netiesiogiai) priima patys paslaugos gavėjai – tėvai. Jei ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra patraukli, tuomet vaikų ugdymu besirūpinantis personalas yra pilnas, bet jei vaikų darželyje trūksta – tuomet dalis personalo tampa nereikalingas. Tai netiesiogiai įtakoja personalo poreikį.

Tiesiogiai tėvai dalyvauja kai kurių išteklių formavime priklausydami darželio tėvų komitete. Šio komitetas paskirtis - padėti visiems ugdytinių tėveliams, darželio personalui, jų vykdomų veiklų stabiliam darbui, padėti renginius organizuoti bei koordinuoti.

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ypatingai svarbus yra tėvų ir pedagogų *bendradarbiavimas*. Tai horizontali sąveika, tarp paslaugos tiekėjo ir paslaugos gavėjo (vaiko ir jo tėvų). Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą skatina bendri tikslai, vertybės bei bendrumo jausmas. Aktyviai vykstant bendradarbiavimui sprendžiamos pagrindinės problemos, siekiami užsibrėžti tikslai, atliekamas abipusis darbo tęstinumas (namuose bei ugdymo įstaigoje). Epstein nurodo šešias tėvų įtraukimo į ikimokyklinės įstaigos gyvenimą formas:

1. Vaikų auklėjimas (tėvų ugdymas, šeimos paramos programos, vizitai į namus, vaikui pereinant iš vienos ugdymo proceso pakopos į kitą);
2. Komunikacija (pedagogų ir tėvų pasitarimai bent kartą per metus, kalbos vertėjai, jei šeimai to reikia, nuolatinis sąrašas apie svarbiausių įvykių datas, susitikimus).
3. Savanoriavimas (tėvų pagalbos programos, tėvų savarankiško darbo centrai).
4. Mokymas(-is) namuose (informacija tėvams apie įgūdžius, apie namų darbų tvarką, tėvų dalyvavimas apibūrinant ugdymo tikslus kasmet).
5. Sprendimų priėmimas (tėvų dalyvavimas komitetuose, tėvų lyderystės).

⁷ Neifachas S., Švietimo politikos kaita: priešmokyklinio ugdymo vadybos funkcijų kontekstualizavimas, Švietimas: politika, vadyba, kokybė, 2011, Nr. 1(7), p. 36.

6. Bendradarbiavimas su bendruomene (informacija bendruomenei apie teikiamas paslaugas ugdymo įstaigos, informacija apie bendruomenės veiklas, siekiant tobulinti ugdymo tikslus).⁸

Visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdymą vykdo pagal *ikimokyklinio ugdymo programą*. Ikimokykliniam ugdymui yra keliamas šis tikslas: „padėti šeimai puoselėti visas vaiko galias (intelektualines, emocijų, valios, fizines), lemiančias asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę teikiant ikimokyklinio ugdymo programą ir/ar reikalingą švietimo pagalbą vaikui ir šeimai.“⁹

Ruškus J. ir kt. (2009) pažymi šiuos pagrindinius ikimokyklinių ugdymo įstaigų *paslaugų kriterijus*:

- *Prieinamumas* – sudaromos visos sąlygos miesto ir rajono vaikams gauti kokybišką ikimokyklinį ugdymą, nepaisant šeimos socialinio, ekonominio statuso.
- *Lengvatos/ išgalėjimas* – derinant įvairias pagalbos priemones vaikams turi būti suteikiamos ugdymo paslaugos.
- *Lankstumas* – paslaugos turi būti jautrios, prisitaikyti prie vietinių sąlygų.
- *Kokybė* – vertinama atsižvelgiant paslaugos tiekėjų, tėvų įtraukimą į ugdymo procesą, fizinę aplinką, vaiko ir suaugusiojo santykius, programas. Ikimokyklinis ugdymas tai yra pradinė dalis visos švietimo sistemos (posistemė), kuri įtakoja tolimesnę vaiko ugdymosi kokybę.

„Ugdymo kokybė – sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda jiems pasiekti asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“¹⁰.

Priešingai nei kitose ugdymo įstaigose, ikimokyklinėje įstaigoje yra sudėtinga įvertinti pedagogų atliktą darbą. Mokyklose mokytojo indėlis į mokinių gali būti stebimas per mokinių pasiekimus, pagal rezultatus, ugdytinių atsiliepimus. Kai tuo tarpu ikimokyklinėse ugdymo įstaigose aiškiai matome tik pedagogų viešus pasisakymus, organizuotas šventes, atviras veiklas. Labai sudėtingas vertinimas. Ugdytiniai taip pat per maži, kad galėtų pareikšti savo aiškią nuomonę apie ugdymo ypatumus. Todėl Briedis ir kt. (2007, p. 22-26) pateikia rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo pedagogų vertinimui, kurioje apimamos šios pagrindinės veiklos sritys:

- Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas ir rezultatyvumas;
- Bendravimas, bendradarbiavimas ir veikla institucijos bendruomenėje;
- Asmeninis profesinis tobulėjimas.¹¹

⁸ Ruškus J., et al. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Tyrimų ataskaita: Mokytojų kompetencijos centro užsakymu, 2009, 25 p.

⁹ *Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje*, Vilnius: „AJA viešieji ryšiai“, 2012, 12 p.

¹⁰ Monkevičienė O., et al., Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė, p. 4.

¹¹ Briedis M., et al., *Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti*, Vilnius, 2007, p. 22.

Šiam vertinimui atlikti naudojami tokie vertinimo kriterijai kaip: stebėjimas, reitinginio vertinimo metodas (kai vertinama balų sistema nuo 1 iki 5, arba žodžiais „puiku“, „gerai“, „patenkinamai“, „reikia tobulinti“), „lygių pagal padėtį“ metodas (kai vieni pedagogai vertina kitus), nuolatinio stebėjimo, savęs vertinimo metodas, interviu metodas ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos – tai pirmoji įstaiga, kurioje vaikai yra ugdomi, formuojami, brandinami kaip asmenybės, todėl tėvai turi atsakingai pasirinkti ją. Svarbus pedagogų kompetentingumas, atsakingumas ir noras tobulėti visą gyvenimą. Tėvai taip pat yra tolygūs švietimo sistemos dalyviai, todėl būtinas nuolatinis bendradarbiavimas.

1. 2. Personalo poreikio planavimo ir atrankos aspektai

1.2.1. Personalo poreikio planavimo ypatumai

Kiekviena organizacija siekia, kad personalas pasižymėtų tokiomis savybėmis, kurios atneštų sėkmę patiems darbuotojams bei visai organizacijai. Tai yra būdinga ir visoms švietimo įstaigoms. Tad vienas iš personalo valdymo etapų yra personalo poreikio planavimas. Dessler G. (2001, p. 11) personalo planavimą apibrėžia taip: „tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias vietas“.¹² Šiam autoriui antrina ir Heery E., Noon M. (2001) teigdamas, kad „Žmogiškųjų išteklių planavimas yra procesas, kurio metu išsiaiškinamas organizacijai reikalingų darbuotojų skaičius ir įvertinama, kaip tai galėtų paveikti išorinę ir vidinę darbo rinką“.¹³

Personalo planavimą nagrinėjo savo moksliniuose darbuose Bakanauskienė I. (2008, p. 141) teigdama, kad tradiciškai žmoniškųjų išteklių planavimas reiškia formalizuotą darbuotojų paklausos ir pasiūlos prognozavimą. Ir to paskirtis yra – sudaryti prielaidas, kad organizacija turėtų reikiamus žmones reikiamu metu. Taigi pagrindinis personalo poreikio prognozavimo reikalavimas yra įdarbinti tiek žmonių, kad būtų nei per daug, nei per mažai. Bet kuriuo atveju (esant darbuotojų pertekliui ar stygiui) organizacijos veiklos efektyvumas mažėtų.

Yra skiriami du pagrindiniai personalo planavimo etapai: personalo/žmonių išteklių/paklausos/personalo poreikio nustatymas ir personalo pasiūlos šaltinių nustatymas.

Akivaizdu, jog darbuotojų planavimas labai atsakingas procesas. Viešojo sektoriaus organizacijos, anot Domarko V. (2008), retai kada nuosekliai planuoja, nes tai reikalauja daug pastangų, finansinių išteklių. Finansiniai ištekliai yra dažniausiai labai riboti. Be to vadovai dažnai nėra linkę galvoti apie ateitį, nėra linkę prognozuoti.

Pedagogų funkcijos ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra gana plačios: jie skatina vaikų savarankiškumą, kūrybingumą, iniciatyvumą, formuoja vertybes, puoselėja individualius gebėjimus, sudaro sąlygas kultūriniam brendimui, tautos vertybių puoselėjimui. Taip pat vaikai yra ugdomi stiprinti ir saugoti fizinę sveikatą, ugdyti psichines galias, tokias kaip valia, kantrybė. (Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje, 2012, p. 12). Tad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirba kompetentingi, atsakingi

¹² Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 96.

¹³ Merkys G., Balčiūnas S. Bendrojo lavinimo mokyklos mokytojų poreikio prognozė: Užsakovas: Pedagogų profesinės raidos centras, 2008.

pedagogai. Visais laikais pedagogo asmenybei buvo keliami labai dideli reikalavimai. Mokytojo turimų atitikti kompetencijų sąrašas yra labai platus: nuo žinių perdavimo iki socialinių gebėjimų formuotojo (kompetencijos plačiai pateikiamos „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše“).

Ikimokyklinėse įstaigose darbuotojų skaičių koreguoja ne tik pati įstaiga, bet ir šios įstaigos steigėjas – savivaldybė. Ikimokyklinių įstaigų, taip pat jose dirbančių pedagogų poreikis yra sprendžiamas pagal paslaugos gavėjų skaičių. Savivaldybės strateginiuose planuose pateikia pedagogų skaičių, reikalingą paslaugai teikti (atsižvelgdami į vaikų skaičiaus didėjimo/mažėjimo tendencijas).

Anot Merkio G., Balčiūno S. (2008, p. 3), pedagogų poreikio prognozė yra įtakojama ugdytinių skaičiaus kaitos. Dėl padidėjusio ar sumažėjusio gimstamumo stipriai gali kisti pedagogų poreikis Lietuvos mastu. Tokia situacija įtakoja pedagogų disbalansą. Lietuvoje atlikti tyrimai (1995-1999 m.) leidžia daryti išvadą, kad pakitus išorės sąlygoms, kinta ir pedagogų poreikis. Merkys G. ir Balčiūnas S. (2008, p. 4) siūlo planuojant pedagogų poreikį žvelgti „kelis žingsnius į priekį“. Siūlo sekti statistinę informaciją ir vis koreguoti pedagogų poreikių prognozę.

Šie autoriai taip pat pateikia žmogiškųjų išteklių švietimo srityje planavimo modelius:

1. *Bendrojo poreikio nustatymas;*
2. *Numatančių dirbti pedagogų nustatymas;*
3. *Papildomo poreikio nustatymas.*

Bendrajam poreikiui apskaičiuoti imami dirbantys pedagogai ir žiūrima, kiek ugdytinių tenka vienam pedagogui. Tada analizuojama, ar tas skaičius atitinka bendram skaičiui, būtinam dirbti vienu etatu. Švietimo srityje bendrojo poreikio nustatymas yra sudėtingas dėl kelių Merkio G. ir Balčiūno S. (2008, p. 6) nurodomų priežasčių: 1. Dėl didžiausio galimo ugdytinių skaičiaus už etatą normų pakeitimo; 2. Dėl galimo dirbančių pedagogų įstaigoje ir etatinių vienetų skaičiaus santykio pokyčių.

Kadangi švietimo srityje itin nenaudinga nuolatinė personalo kaita, svarbu atsižvelgti į antrąjį planavimo modelį. Autoriai siūlo kasmet peržiūrėti visus galinčius dirbti pedagogus, sužinoti, kurie planuoja dirbti, atsižvelgti į amžių, lytį (nes vyrams ir moterims pensijinis amžius skiriasi). Europoje stebima perspektyva, kad dėl demografinių tendencijų, tokių kaip pedagogų senėjimo, gali atsirasti didelių specialistų pasiūlos ir paklausos problemų. Todėl pedagogų pasiūlos ir paklausos planavimas turėtų būti vidutinio laikotarpio arba ilgalaikis.¹⁴

Trečiasis planavimo modelis svarbus tuo, kad Merkys G. ir Balčiūnas S. (2008, p. 8) siūlo atsižvelgti į pasiūlos ir paslaugos balansą. Žinant dirbančių pedagogų skaičių ir planuojančių nedirbti pedagogų skaičių, skirtumui anuliuoti numatomas skaičius, kiek gali reikti naujų pedagogų ateityje.

Vien personalo poreikio planavimo nepakanka, labai svarbu apibrėžti, koks turi būti darbuotojas. A. Tumonytė (2007) pateikia „idealaus darbuotojo formulę“. Darbuotojas turi būti:

- Suinteresuotas darbu;

¹⁴ Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus, 2013, p. 43-44.

- Galvoja apie naudą organizacijai;
- Komandos narys;
- Etiškas ir lojalus organizacijai;
- Rimtas;
- Organizuotas, tvarkingas;
- Lengvai bendraujantis;
- Saikingai ambicingas;
- Atidus detalėms;
- Puikiai išmano savo darbą.

Pagal Tumonytės A. (2007) pateiktą „idealaus darbuotojo formulę“ yra sudėtinga rasti darbuotoją, nes keliami iš ties dideli reikalavimai. Šie reikalavimai tinka bet kurios profesijos specialistui, tačiau pedagogui dar keliami ir papildomi reikalavimai.

Kalbant apie pedagogą, vieni autoriai akcentuoja jo meistriškumą perduodant ugdomąją medžiagą (A. Maceina, Z. Kuzmickis), kiti akcentuoja asmenines savybes (J. Vaškys, J. Laužikas). Tijūnėlienė O. (2004, p. 58) bei Sadeckienė D. (2006) teigia, kad abi grupės pedagogų turi būti kūrybiški, talentingi, gabūs. Anot autorės, „pedagogika yra mokslas ir menas“. Šią mintį pagrindžia dar XVIII a. antros pusės filosofo I. Kanto teiginiais, kuris pedagogiką atskyrė nuo filosofijos mokslo. Kūrybiškumui išreikšti pedagogas turi būti:

- Įtaigus – tai tokia pedagogo savybė, kuri sugeba padaryti poveikį savo ugdytiniais. Šią savybę turintis pedagogas turi aukštą kultūrinį, emocinį statusą mokinių vertinime.

- Išraiškingas – tai ne tik mokantis aiškiai, emociškai perteikti mokomąją medžiagą, bet ir valdyti balso intonacijas, įtikinti klausančiuosius. Šią savybę turi tik labai brandūs, didelę patirtį turintys pedagogai.¹⁵

Taigi, Tijūnėlienė O. (2004, p. 58) pedagogą palygina su *aktoriumi*, teigdama, kad ir pedagogų, ir aktorių savybės yra panašios. Abiejų profesijų atstovai taip pat yra talentingi, kūrybiški, išraiškingi, įtaigūs.

Kiti autoriai išskiria kitas pedagogui svarbias savybes. Rupšienė L., Skarbalienė A. (2012, p. 9) kalba apie mokytojo kaip *lyderio* savybes. Atlikusios mokslinius tyrimus autorės pateikė išvadas, kad pedagogams yra būdingos lyderio savybės, tokios kaip noras būti geriausiu, stiprios vizijos turėjimas, lojalumas, gebėjimas valdyti stresus, baimes, objektyviai vertinti darbinę situaciją, taip pat gebėti ugdyti ir motyvuoti mokymuisi savo ugdytinius.¹⁶ Taigi apibendrinus įvairių autorių teiginius galima sakyti, jog pedagogo asmenybė turi būti įvairiapusiška, talentinga, stipri ir motyvuota.

¹⁵ Tijūnėlienė O., Artistiškumas – mokytojo kūrybinės individualybės komponentas, *Mokytojų ugdymas: mokslo darbai*, 2004, Nr.3. p. 58.

¹⁶ Rupšienė L., Skarbalienė A., Mokytojų lyderystės savybės, p. 9.

Kalbant apie pedagogus, dažnai yra minima sąvoka „kompetencija“. Pedagogą dažnai apibūdiname kaip labai kompetentingą asmenį. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme sąvoka „kompetencija“ apibrėžiama kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“.¹⁷ Pedagogų rengimo koncepcijoje pedagogų kompetencijos yra skirstomos į:

- bendroji kultūrinė kompetencija;
- dalykinė kompetencija;
- pedagogo profesinė kompetencija.¹⁸

Šiam skirstymui pritaria ir kiti autoriai Dačiulytė ir kt. (2013, p. 69). Pedagogo kompetencijas analizuoja taip (žiūrėti 1 lentelę):

1 lentelė. Pedagogo kompetencijos

Bendrosios kompetencijos	• Komunikacinė; • Mokymosi mokytis; • Naujų technologijų ir informacijos valdymo • Tiriamosios veiklos • Socialinė; • Meninė; • Vadybinė organizacinė.
Didaktinės kompetencijos	• Mokinio pažinimo; • Ugdymo(si) aplinkų kūrimo; • Mokinių motyvavimo ir paramos jiems; • Ugdymo turinio planavimo ir tobulinimo; • Ugdymo(si) proceso valdymo; • Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo.
Dalykinės kompetencijos	• Kompetencijos orientuotos į praktinę veiklą.

Cit. pagal Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis*, Vilnius, 2012, p. 69.

¹⁷ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011-07-01, Nr.: XI-1281

¹⁸ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl pedagogų rengimo koncepcijos, 2004-09-16, Nr. ISAK-1441

Iš pateikto paveikslo aišku, kad pedagogo kompetencijos yra labai plačios, apima platų spektrą prioritetų. Atsisakoma tik žinių perteikimo funkcijos. Ugdoma asmenybė įvairiapusiškai nuo pirmųjų dienų.

Kad pedagogas turi būti komunikabilus, emociingas, bendraujantis žmogus, o kartu ir puikus žinių perteikėjas, pritaria ir kita autorė Sadeckienė D. (2006, p. 1-2). Pedagogo kompetencijas ji suskirstė šiek tiek kitaip:

- Intelektualinė kompetencija (racionalių sprendimų priėmimas, žinių atskleidimas, problemų sprendimas, matematinių, bendrų gebėjimų bei žinių įgijimas, kūrybiškumas, kalbinių gebėjimų tobulinimas).
- Emocinė kompetencija (jausmai, emocinių problemų sprendimas, emocinis pasitikėjimas, nusiteikimas);
- Socialinė kompetencija (gebėjimas bendrauti, socialinių įgūdžių turėjimas, pareigų ir atsakomybės suvokimas).¹⁹

Kalbėdami apie kompetencijas, būtina paminėti ir Jurašaitės – Harbison E. (2004) pateiktą kompetencijų modelių. Ši autorė pabrėžia šias pedagogui būtinas savybes:

- Pedagoginis išprusimas;
- Teleologinė kompetencija (veiklos prognozavimo ir planavimo).
- Ugdymo proceso organizavimo kompetencija;
- Pedagoginis bendravimas ir bendradarbiavimas;
- Ikimokyklinio ugdymo kaitos kompetencija.²⁰

Paanalizavus šias skirtingų autorių pateiktas kompetencijas akivaizdu, kad jos iš tiesų yra labai panašios. Visi autoriai pastebi, kad pedagogas turi atitikti aukštus reikalavimus, turi būti talentingas ir jausmingas žmogus, puikus ugdytojas.

Vaitkevičius J. (1998, p. 123) pritaria kitų autorių nuomonėms, kad pedagogas turi būti įvairiapusiškas ir tarsi juos suskirsto į tris grupes:

1. Mokytojas – specialistas. Išmanantis savo dalyką. Išmanančiu specialistu tampama įgyjant žinias, įgūdžius.
2. Mokytojas – didaktikas, metodininkas. Ne tik išmanantis savo sritį, bet ir gebantis savo patirtį perteikti kitiems. Turi psichopedagoginių, metodinių žinių.
3. Mokytojas – ugdytojas – pedagogas. Mylintis, globojantis kitus, siekiantis jiems padėti žodžiais, darbais. Be savo dalyko žinių perteikimo dar geba ugdyti harmoningą, holistinę ugdytinio asmenybę. Tokiu pedagogu gimstama, o ne tampama.²¹

¹⁹ Sadeckienė D., Mokytojų požiūris į pedagogų kompetenciją, p. 1-2.

²⁰ Malinauskienė D., Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: diagnostinis aspektas, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2010, Nr. 19, p. 106

Šios minėtos įvairių autorių pedagogo savybės tinka bet kurios srities pedagogui. Tačiau reikia pabrėžti, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų kompetencijos šiek tiek turi savų ypatumų nei lyginant su kitų sričių pedagogais. Kaip jau buvo minėta, auklėtojai susiduria su paties mažiausio amžiaus vaikais. Tad jie dar privalo gerai žinoti to amžiaus tarpsnio vaiko raidos ypatumus, ne tik perteikti žinias, bet ir mokyti bendrauti, žaisti, išmokti atrasti ir atskleisti mėgstamas sritis bei talentus. Taip pat labai svarbus bendradarbiavimo su tėvais etapas.

Hayes D. (2003 p. 12) pateikia dviejų pedagogų palyginimus teigdamas, kad ikimokyklinio ir pradinio ugdymo pedagogai remiasi skirtingais prioritetais. Pradinio ugdymo pedagogams svarbesnės dalykinės žinios, o ikimokyklinio ugdymo pedagogams svarbu bendravimas ir bendradarbiavimas, socialinių įgūdžių formavimas, režimo, taisyklių laikymasis.²²

1.2.2. Pedagogų atrankos ypatumai ikimokyklinėje įstaigoje

Kalbant apie ikimokyklines ugdymo įstaigas, labai svarbu pabrėžti darbuotojų atrankos procesus. Personalo atranka ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje gerokai skiriasi nuo personalo vadybos verslo sektoriuje. Pedagogo įdarbinimas tai ypatingai svarbus sprendimas, reikalaujantis kruopštaus pasirengimo.

„Atranka – tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias“.²³

„Pagrindinis paieškos tikslas – užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų.“²⁴

Bakanauskienės I. (2008, p. 143) teigimu, didelėse įmonėse žmogiškųjų išteklių planavimu yra atsakingi personalo valdymo specialistai, kur svarbiausius sprendimus priima aukščiausio lygio vadovai. Mažose organizacijose, tokiose kaip darželiai, nėra atskiro specialisto žmogiškųjų išteklių valdymui, tad tiesioginiai vadovai nustato personalo poreikį, o personalo pasiūlos šaltinius pateikia aukščiausio lygio vadovai. Tai yra būdinga ir visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kadangi jos yra nedidelės apimties ir riboto biudžeto.

Stoner J. A. (1999) ir Žaptorius J. (2007) kalba apie personalo atranką kaip apie dviejų suinteresuotų pusių sprendimą. Atranka - tai dvipusis sprendimas, kai organizacija siūlo pareigas,

²¹ Vaitkevičius J., *Pedagogų rengimas kaip problema. Lietuvos valstybingumas ir mokykla*, Vilnius: VPU leidykla, 1998, p. 123.

²² Jurašaitės – Harbison E., *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos kaip tęstinio profesinio mokymo(si) funkcija: kompetencijų modelio įgyvendinimas įvertinimas*. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2003, p.3.

²³ Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, p. 47.

²⁴ Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, p. 40.

sprendžia apie pretendento tinkamumą, o pretendentas sprendžia, ar pasirinkti šią organizaciją, ar atitinka jo tikslus bei siekius. Būna, kad siūlančiojo ir pretenduojančiojo tikslai visiškai skiriasi. Jei sutampa – tada pasirenkamas tinkamiausias kandidatas. Todėl labai svarbu išsiaiškinti abiem suinteresuotoms grupėms jų tikslus.

Pedagogų atrankos procesai yra labai aiškiai apibrėžti ŠMM įsakyme „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2011 m. rugsėjo 15 d. Nr. V-1680). Šio įsakymo tikslas yra nustatyti gaires, kuriomis remiantis būtų atrenkami kvalifikuoti specialistai.

Lietuvos švietimo įstatyme aiškiai yra apibrėžiama, koks asmuo turi teisę dirbti pedagogu. Jis turi atitikti šiuos *išsilavinimo reikalavimus*:

„1) pedagogas – pagal bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir neformaliojo švietimo programas;

2) asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, ar specialiųjų vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą, - pagal bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir neformaliojo švietimo programas; asmenys per 2 metus nuo darbo mokytoju pagal ikimokyklinio ugdymo, priešmokyklinio ugdymo ir bendrojo ugdymo programas pradžios privalo įgyti pedagogo kvalifikaciją; asmenys per vienus metus nuo darbo mokytoju pagal profesinio mokymo ir neformaliojo (išskyrus ikimokyklinio ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo programas) švietimo programas pradžios privalo išklaudyti švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka pedagoginių ir psichologinių žinių kursą;

3) asmuo, baigęs profesinio mokymo programą, įgijęs vidurinį išsilavinimą ir kvalifikaciją, turintis 3 metų atitinkamos srities darbo stažą ir išklaudęs švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, – pagal profesinio mokymo ir neformaliojo (išskyrus ikimokyklinio ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo programas) švietimo programas;

4) asmuo, nurodytas šio įstatymo 31 straipsnio 5 dalyje, – mokyti tikybos;

5) asmuo, įgijęs vidurinį išsilavinimą ir išklaudęs švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka pedagoginių ir psichologinių žinių kursą, – pagal neformaliojo (išskyrus ikimokyklinio ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo bei formalųjį švietimą papildančio ugdymo programas) švietimo programas”.²⁵

Neely S. (1993, p. 15) nagrinėjo pedagogų atranką. Šis autorius išskyrė teigia, kad minimalūs reikalavimai pedagogams yra: *išsilavinimas ir patirtis*. Jis taip pat teigia, kad atrankos procese svarbu paanalizuoti tris pagrindinius kriterijus:

- Akademinis kriterijus;
- Asmeninis kriterijus;

²⁵ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

- Patirties kriterijus.²⁶

Akademiniis kriterijus reiškia, kad pedagogas turi turėti reikiamą išsilavinimą, turi būti baigęs kvalifikacijos kursus, taisyklingai rašyti ir kalbėti savo gimtąja kalba ir pan. Asmeninis – pedagogo fizinė, psichinė būklė, bendravimo gebėjimai ir pan. Ir paskutinis kriterijus – patirtis. Svarbu išsiaiškinti pedagogo darbinę patirtį, peržvelgti tą įrodančius dokumentus.

Pagal šiuos nurodytus reikalavimus akivaizdu, kad visi pedagogai turi turėti aukštąjį išsilavinimą, arba profesinį, tačiau būti išklausęs pedagoginių, psichologinių žinių. Pedagogai privalo būti sukaupę žinių, įgiję patirties, kėlę kvalifikaciją įvairiuose mokymuose. Į pedagogo pareigas negali būti priimtas asmuo, neatitinkantis šių reikalavimų. Priešingai nei privačiame sektoriuje, negali būti ne kvalifikuoti specialistai.

Lietuvos švietimo įstatyme taip pat aiškiai nurodoma, koks žmogus *negali dirbti pedagogu*. Toks asmuo negali būti teistas, su nusikalstama praeitimi, negebantis auginti savo vaikų, sergantis įvairiomis psichinėmis ligomis ir pan.²⁷

Darbuotojai gali būti ieškomi naudojantis dviejų rūšių *personalo pasiūlos šaltiniais*: vidiniais paieškos metodais, ar išoriniais. Bakanauskienė I. (2008, p. 144) vidinius ir išorinius šaltinius įvardina kaip vidaus pasiūla ir išorės pasiūla.

„Vidiniai paieškos šaltiniai – tai naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais, kai į laisvą darbo vietą samdomas žmogus, jau dirbantis organizacijoje.“²⁸

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p. 42) išskiria šiuos vidinius šaltinius: darbo skelbimai (vidaus skelbimai didesnėse organizacijose), darbuotojų asmens bylas; kompiuterizuotas darbuotojų duomenų bazes. Ikimokyklinio ugdymo vidiniai šaltiniai tinka tik dalinai (pvz. kartais buvę auklėtojų padėjėjos tampa auklėtojomis atsilaisvinus etatui). Tad tokiose įstaigose dažniausiai naudojamos išoriniai paieškos šaltiniai.

„Išoriniai paieškos šaltiniai – tai potencialių darbuotojų iš už organizacijos ribų paieškos šaltiniai: reklaminiai skelbimai internete ir laikraščiuose (bene populiariausias šaltinis), duomenų bazės, personalo paieškos ir konsultacijų įmonės, įdarbinimo agentūros, įdarbinimo agentūrų internetiniai puslapiai, darbo biržos.“²⁹

Pagal Stankevičienę A., Lobanovą L. (2006, p. 43) išoriniai šaltiniai yra:

1. Esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų, verslo partnerių bei pirkėjų rekomendacijos.

²⁶ Neely S., *Personnel recruitment/selection/induction in small/rural schools*, Manhattan, 1993, p. 15.

²⁷ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

²⁸ Lipinskienė D., *Personalo vadyba*, Klaipėda, 2012, p. 18.

²⁹ Lipinskienė D., *Personalo vadyba*, Klaipėda, 2012, p. 18.

2. Kitų organizacijų darbuotojų perviliojimas.
3. Reklama laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose.
4. Reklama internete.
5. Paieškos ir atrankos įmonės.
6. Aukštosios mokyklos
7. Lankytojų vizitai.
8. Vasaros praktika
9. Verbavimas specialių renginių metu.
10. Reklama radijuje, televizijoje ir kt.³⁰

Švietimo ir mokslo ministro įsakyme aiškiai nurodyta, kad „Informacija apie laisvą mokytojo pareigybę skelbiama mokyklos interneto svetainėje (jos nesant – savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos, dalyvių susirinkimo (savininko)) ir Darbo biržos internetinėje svetainėje“.

³¹ Taigi iš šio aprašo aiškiai matome, kad apie laisvas darbo vietas turi būti viešai skelbiama internetiniuose puslapiuose, taip pat valstybinėje organizacijoje, kurios tikslas padėti ieškoti darbus specialistams. Laisvų darbo vietų skelbimas yra labai konkretus, ribotas, tad pretendentai turi nuolat sekti švietimo įstaigų internetines svetaines, nes nėra apie tai skelbiama įdarbinimo agentūrose, internetinėse duomenų bazėse ir pan.

Burakovos I. (2007, p. 19-20) teigimu, valstybinių darbo biržos - tai labai tinkamas kanalas kai reikia masinių profesijų specialybių darbuotojų. Ši autorė taip pat pabrėžia, kad užsiregistravusiųjų šioje įstaigoje darbuotojų paprastai būna žemesnė motyvacija darbui.

Paieška naudojantis naujausiomis technologijomis net ir švietimo įstaigose yra sparčiai plintantis reiškinys. Tai patogus būdas ir ieškantiems darbo, ir ieškantiems kandidatų į darbo vietas. Pagrindiniai privalumai:

- Greitai paskelbiama apie laisvą darbo vietą, pateikiama pagrindinė informacija;
- Skelbimas būna aktyvus visą galiojimo laiką;
- CV duomenų bazėse lengva surasti siauros srities specialistus.³²

Pranešdami apie laisvas darbo vietas darbdaviai skelbime turi nurodyti šiuos reikalavimus:

- Kvalifikaciniai reikalavimai pareigybei užimti;
- Dokumentai, kuriuos būtina pateikti;
- Data iki kada reikia pateikti dokumentus (per 14 kalendorinių dienų);
- Kontaktiniai duomenys.³³

³⁰ Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, p. 43.

³¹ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

³² Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, p. 42.

Taip pat organizacija skelbime turi nurodyti įstaigos pavadinimą, pareigybės pavadinimą, darbo krūvį bei darbo sutarties rūšį. Taigi skelbimai būna konkretūs, aiškiai nurodomi reikalavimai.

Kvalifikuotų pedagogų įdarbinimas gali būti organizuojamas įvairiais administraciniais lygmenimis bei skirtingomis procedūromis. Vienas iš būdų - „atvirasis įdarbinimas“. Tai įdarbinimo metodas, kai visas įdarbinimo procesas (atsakomybė už paskelbimą apie laisvas darbo vietas, paraiškų priėmimą ir kandidatų atranką) yra decentralizuotas. Daugelyje Europos šalių, taip pat ir Lietuvoje šis metodas plačiai taikomas.

Konkursinių egzaminų organizavimas – nėra labai populiarus metodas įdarbinant pedagogus. Tai būdinga tik keletai Europos šalių. Taip Lietuvai nėra būdingas ir kitas metodas - centralizuotas pedagogų įdarbinimas.³⁴

Soc. m. dr. Bukšnytės L. (2006, p. 1) teigimu, šiuo metu yra labai sudėtinga rasti kvalifikuotą darbuotoją. Vienas iš pažangiausių būdų išsirinkti tinkamą darbuotoją yra pasitelkiant atrankos įmones, kurios turi metodų, specialių žinių vertinant darbuotojus. Tačiau dažnai viešojo sektoriaus organizacijoms tai yra per brangi paslauga. Be to, ieškant konkrečios srities specialisto, būtina žinoti darbo subtilybes, suprasti savybes, kurios konkrečiam darbuotojui yra būtinos. Išimtis yra, jei ieškoma aukštos kvalifikacijos darbuotojų, tuomet pasitelkiama ši paslauga.

Bakanauskienė I. (2008, p. 175) pabrėžia pagrindines atrankos įmonės paslaugų privalumus:

- Vadovas sutaupo laiko ir pinigų;
- Išvengimas didesnės klaidos tikimybės;
- Organizacijos nuostoliai.

Remiantis šiais pateiktais privalumais aišku, kad atrankos įmonės teikia svarbias paslaugas ir padeda išvengti netinkamo specialistų pasirinkimo. Šios organizacijos turi būdų ir metodų, kuriais gali atidžiai išnagrinėti žmonių asmenines savybes, poreikius, tikslus, taip pat sutaupo vadovų laiko kaštus. Misevičius V. (2002 p. 3) teigia, kad dažnai įmonei netinka darbuotojų atranka kreipiantis į įdarbinimo agentūras, nes tai kainuoja tam tikrą užmokestį. Viešojo sektoriaus organizacijos dažnai negali tam skirti didelių lėšų.

Vykdamas darbuotojų atranką reikia tikslingai pasirinkti atrankos metodus. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus metodus, priemones:

Bakanauskienė I. (2008, p. 172) išskiria šias atrankos priemones ir nurodo jų veiksmingumą (žiūrėti 2 lentelę):

³³ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

³⁴ *Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus*, 2013, p. 47.

2 lentelė. Darbuotojų atrankos metodų ir kriterijų veiksmingumas

Atrankos priemonė	Veiksmingumas
Interviu	Žemas
Darbo atlikimo testas	Aukštas
Biografijos tyrimas	Vidutinis
Darbo stažas	Žemas
Bendradarbių vertinimai	Aukštas
Savęs vertinimas	Vidutinis
Protinių gebėjimų testas	Vidutinis
Psichologiniai testai	Žemas
Interesų testas	Žemas patikimumas
Fizinių gebėjimų testas	Vidutinis – aukštas
Rekomendacijų testas	Žemas
Rezultatai mokymosi įstaigose	Žemas
Vertinimo centrai	Aukštas

Cit. pagal Bakanauskienė I., *Personalo valdymas*, Kaunas.: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 172.

Autorė mums pateikia ir kiekvienos atrankos priemonės veiksmingumą, įvertindama kriterijais „žemas“, „aukštas“, „vidutinis“. Pagal šiuos vertinimus, kiekvienas organizuojantis darbuotojų atranką, gali pasirinkti tinkamiausias priemones.

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p. 51-52) mini šiuos pagrindinius metodus ir jų pagrindinę funkciją:

- Testavimas – skirta asmenybės bruožams, interesams, motyvacijai, komunikaciniams gebėjimams, profesinėms žinioms, gebėjimams įvertinti.
- Diskusijos grupėse – skirta požiūriui į būsimas pareigas atskleisti.
- Darbo bandymas – skirta siūlomo darbo kokybiniais gebėjimams įvertinti.
- Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas – skirta pateiktiems bibliografiniams duomenims patikrinti.
- Sveikatos tikrinimas – skirta sveikatos problemų vertinimui.
- Atrankos pokalbis (interviu) – įvairių klausimų būdu įvertinti esminius gebėjimus.
- Kiti atrankoje naudojami metodai.³⁵

³⁵ Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, p. 51-52.

Akivaizdu, jog jie yra gana įvairių atrankos metodų ir jie visi turi savų privalumų/trūkumų. Bukšnytė L. (2006) ir Domarkas V. (2008) dar prideda, kad organizacijos, ieškančios naujų darbuotojų, dažnai pasirenka jiems priimtina, įprastą atrankos būdą, metodus. Viešojo sektoriaus, taip pat ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos dažniausiai atrankas vykdo pasitelkdamos savo gebėjimus, metodus.

Pagal įstatyminę bazę, pretendentų atranką galima apibrėžti dviem punktais. Ji paprasta, konkreti. Pedagogų atrankai ŠMM rekomenduoja vieną metodą – pokalbį. „9. Pretendentai, atitinkantys reikalavimus, kviečiami į pokalbį, kuriame turi teisę dalyvauti ne daugiau kaip trys mokyklos tarybos atstovai (mokytojų, tėvų, mokinių ne jaunesnių kaip 16 metų) stebėtojo teisėmis. Mokyklos taryba informuojama apie atrankos laiką ir vietą

10. Mokyklos direktorius, pasikalbėjęs su visais pretendентаis, išklauses stebėtojų nuomonę, priima sprendimą ir apie jį informuoja pretendentus.“³⁶

Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p. 45) taip pat antrina prieš tai minėtų autorių mintims teigdamas, kad nėra geriausio paieškos šaltinio, tad kiekviena organizacija turi rinktis pagal tai, kas labiausiai tinka. Tikslinga priimant naują darbuotoją atidžiai įvertinti visus privalumus ir minusus, įvertinti patirtį bei asmenines savybes.

Atranka yra vykdoma keliais **etapais**:

- Pretendentų kvietimas į pokalbį;
- Pokalbis su visais pretendентаis;
- Pateiktų rekomendacijų, dokumentų analizė;
- Sprendimo priėmimas;
- Pretendentų informavimas apie sprendimą;
- Darbo sutarties sudarymas.³⁷

Kalbant apie viešąjį sektorių, būtina pabrėžti, kad atranka turi vykti laikantis tam tikrų taisyklių: turi būti vienodomis sąlygomis atrenkami darbuotojai (turi įvykti konkursas), turi atitikti organizacijos keliamus reikalavimus (išsilavinimas, kvalifikacija, darbo patirtis ir t.t.). Ateidamas naujas darbuotojas į tam tikras pareigas, turi sutikti su tam tikromis taisyklėmis, sąlygomis (darbo valandomis, užmokesčiu, taisyklėmis ir pan.). Priešingai privačiame sektoriuje – to daryti neprivalo. Tai patvirtina G. Boyne, G. Jenkins ir M. Poole (1999, p. 410) teiginiai, kad viešajam sektoriui yra būdingos standartizuotos įdarbinimo procedūros, tai reiškia, kad yra užtikrinama darbuotojams tos pačios darbo sąlygos ir garantijos, neatsižvelgiant į gyvenimo geografinę ar socialinę padėtį.

³⁶ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

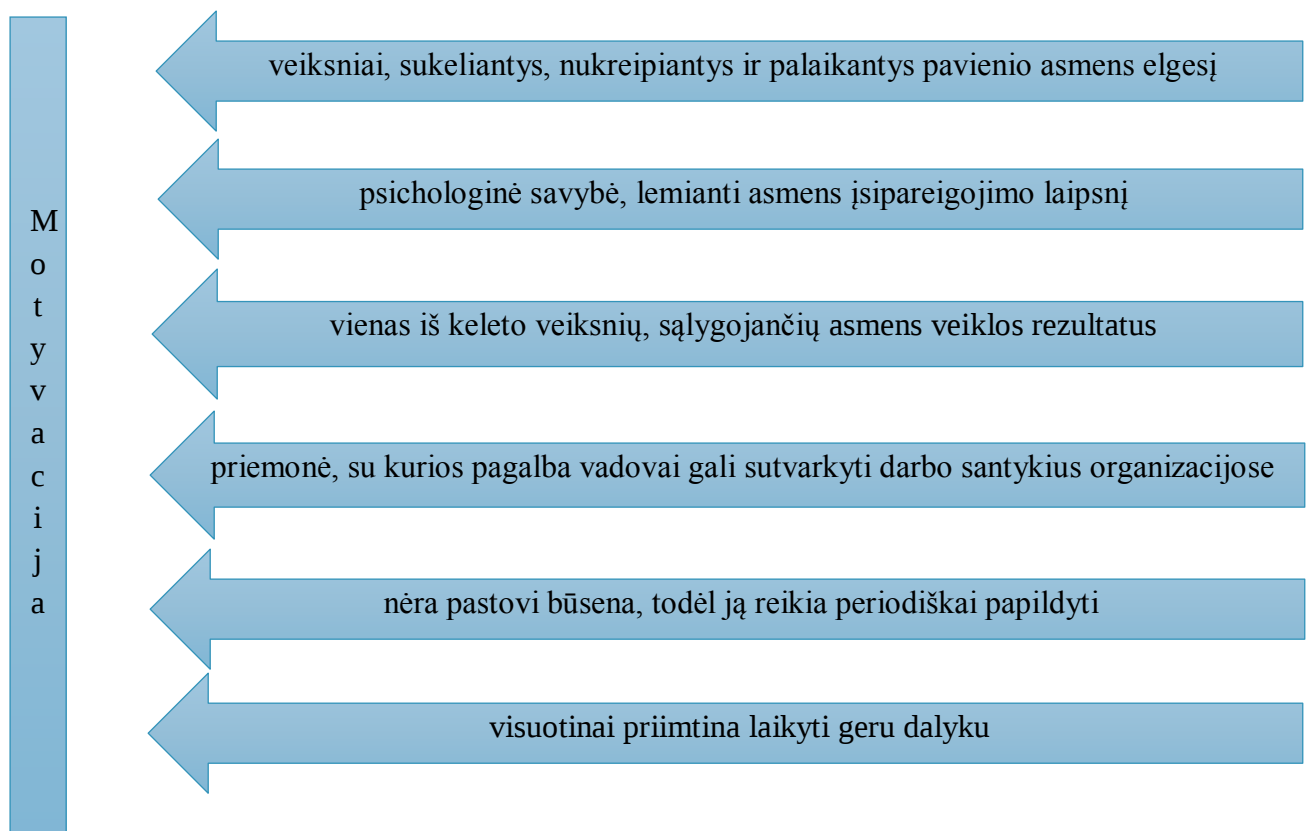
³⁷ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo prognozavimo ir atrankos procesai yra neatsiejami. Tai sudėtingi procesai, reikalaujantys daug žinių, pastangų bei finansinių išteklių, tad švietimo įstaigose dažnai vykdomi nenuosekliai, pasirenkant priimtinausius organizacijai būdus bei metodus.

1.3. Pedagogų skatinimo ir motyvavimo poreikis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje

Viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų yra darbuotojų skatinimas. Labai dažnai susiduriama su dviem sąvokomis: motyvacija ir skatinimas. Tai tarsi sąvokos papildančios viena kitą. Bagdonas E. ir Kazlauskienė E. (2001, p. 32) teigia, kad skatinimas yra dar kitaip vadinamas motyvavimas.

Sąvoka „Motyvacija“ yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir reiškia judėti, versti. Ji yra atsiradusi mūsų žodyne dar nesenai, tik XX a. antrame dešimtmetyje. Nuo tada ši sąvoka yra suprantama kaip stimulus judėti. Autoriai Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006, p. 434-435) pateikia net kelis sąvokos „Motyvacija“ apibrėžimus (žiūrėti 1 pav.):



1 pav. Sąvokos „Motyvacija“ apibrėžimai

Cit. pagal Stoner J. A. F., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006, p. 434-435

Yra daug ir įvairių motyvų apibrėžimų. Tarptautiniame žodžių žodyne pateikiamas tikslesnis apibūdinimas, kad tai tam tikro elgesio, veiksmų ar veiksmingos veiklos skatinimas, kurį kelia motyvai.

Motyvas – tai skatinamoji priemonė. J. Laužikas, A. Paužienė (1981, p. 77) pateikia šį apibrėžimą: „Motyvais laikome įvairius vidinius ir išorinius individo aktyvumo skatulus“³⁸.

Taigi tarp šių dviejų sąvokų (motyvacija, skatinimas) galima dėti lygybės ženklą.

Felser G. (2006) kalba apie tai, kad motyvacija yra procesas, kuri suprantame labai skirtingai. Jis yra neatsiejamas nuo asmeninių tikslų, dispozicijos, motyvų, vertybių ir identiteto.

Motyvacijos sistema tampa reikalinga, jei žmogus turi *poreikį*. Anot psichologų, poreikis atsiranda, kai žmogus išgyvena psichologinį ar fiziologinį trūkumą. Darbuotojų motyvavimo sistemą nagrinėja įvairių sričių ir profesijų specialistai: psichologai, vadybininkai, vadovai, teoretikai ir kt. Ši sąvoka yra aktuali net trimis požiūriais: psichologiniu (gilinasi į asmenybės psichinius procesus, poreikius, būsenas), edukologiniu (motyvacija yra paskata tobulėti) bei vadybiniu (motyvaciją sieja su siekiamais rezultatais). Daugelių atliktų tyrimų rodo apie motyvaciją privačiame sektoriuje. O viešuoju sektoriumi susidomėta dar visai nesenai. Tačiau reikia pritarti Wright B. E. (2001) ir Palidaukaitės J. (2007) mintims, kad viešojo sektoriaus darbuotojai dažnai lieka nuošalyje, ir mažai kas analizuoja šio sektoriaus darbuotojų motyvacijos sistemą. Ši tema vis dar nepakankamai išnagrinėta užsienio ir Lietuvos autorių.

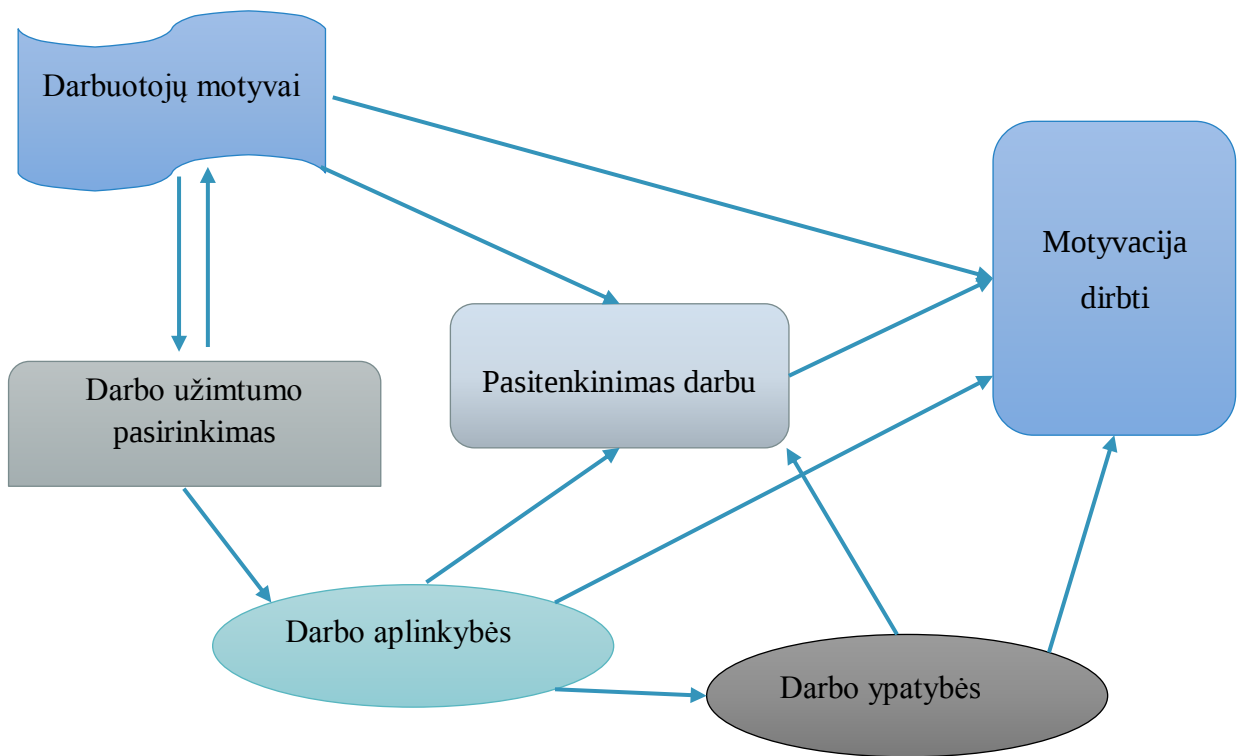
Peržvelgus švietimo vadybos funkcijas, pastebime, kad viena iš jų yra pedagogų skatinimas. Pastaraisiais dešimtmečiais vis dažniau atsisukama į švietimo vadybos problemas. Rupšienės L., Gustienės D. (2005, p. 21) teigimu, vis dar pedagogų motyvavimo sistema nesulaukė pakankamai mokslininkų dėmesio. Todėl šios autorės siūlo į pedagogų motyvavimo sistemą pažiūrėti kaip į paslaugą teikiančios organizacijų vadybos principais. Nors šios autorės neneigia, kad pedagogų motyvavimas turi savo ypatumų, todėl verta daugiau panagrinėti šią sritį.³⁹

Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje pedagogų motyvavimas yra skatinimas siekti gerų darbo rezultatų. Neįmanoma įgyvendinti strateginių švietimo įstaigos tikslų be pedagogų pasiaukojimo, lojalumo savo organizacijai.

Darbuotojų, dirbančių viešajame sektoriuje motyvacijos sistemą sudaro šie kintamieji: darbuotojų motyvai, užimtumo pasirinkimas, pasitenkinimas darbu, darbo aplinkybės, darbo ypatybės, motyvacija dirbti. (žiūrėti 2 pav.)

³⁸ Laužikas J., Paužienė A., *Mokymo proceso tobulinimo pagrindai*, Kaunas: Šviesa, 1981, p. 77

³⁹ Rupšienė L., Gustienė S., *Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas*, 2005, p. 21



2 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos modelis

Cit. pagal. Wright B. E., Public – Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model, p. 4

Per pastaruosius dešimtmečius kito pedagogų požiūris į darbą, pasikeitė ir motyvacinė sistema. Nepakanka tik vidinės motyvacijos tinkamai atlikti savo pareigas, būtini ir išoriniai veiksniai. Lileikienė T. (2008, p. 19) išskiria šių veiksnių svarbą:

Vidinė motyvacija:

- Sėkmingas naujai įgytų kompetencijų taikymas;
- Aktyvių metodų pasirinkimas tobulinimuisi;
- Kryptingas, savarankiškas mokymasis siekiant profesinio tobulėjimo;
- Karjeros, kuo aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, siekis.⁴⁰

Išorinė motyvacija:

- Administracijos ir metodinės tarybos lūkesčiai, rekomendacijos, dėmesys, įpareigojimai;
- Asmeniškai reiškiamas mokyklos vadovų susidomėjimas mokytojo kompetencija;
- Kolegų rekomendacijos, geroji tobulinimosi patirtis;
- Gerosios patirties sklaida, pripažinimo siekis;

⁴⁰ Lileikienė T., Pedagoginių kompetencijų plėtra Kauno miesto bendrojo lavinimo mokyklose, p. 19.

- Mokytojų materialiniai poreikiai, kurių tenkinimą įtakoja turima kvalifikacinė kategorija.

41

Išnagrinėjus vidinės ir išorinės motyvacijos aspektus, galima teigti, kad kiekvienam pedagogui yra labai svarbu vadovo požiūris į darbuotojo savijautą, kvalifikaciją, tobulinimosi galimybes.

Bakuradzė A. (1997, 2000) pateikia pedagogų organizacinės elgsenos tipologiją, kuri sudaro 4 pedagogų tipai (žiūrėti 3 lentelę).⁴²

3 lentelė. Pedagogų organizacinės elgsenos tipologija

1 tipas:	Patenkintas; Efektyvus ir lojalus; Motyvuotas.	Būdingas noras tobulinti savo darbą, požiūrį į sunkumus, kritiką; gerų santykių palaikymas su kolegomis, pozityvus požiūris į vadovus ir darbuotojus.	Vadovai turi skatinti tokius darbuotojus, rūpintis jų tobulėjimu, sudaryti geras darbo sąlygas.
2 tipas:	Motyvuotas; Efektyvus ir nepakankamai lojalus; Nepatenkintas.	Būdingas noras siekti kuo daugiau darbe, darbo efektyvumas, nenoras dirbti rutininio, neprestižinio darbo; nesidomėjimas komandiniu darbu; riboti kontaktai su vadovybe ir kolegomis.	Vadovai turi įrodyti, kad yra teisingi ir norintys dirbti kartu.
3 tipas:	Patenkintas; Nepakankamai efektyvus ir lojalus; Nemotyvuotas.	Būdingi geri santykiai su kolegomis, lojalumas vadovams; vertina labiau tradicinius darbo metodus, neturi poreikio reguliariai kelti kvalifikaciją; vengia konfliktinių situacijų.	Vadovai turi labai stengtis norint motyvuoti tokius pedagogus.
4 tipas:	Nemotyvuotas; Nepakankamai efektyvus ir	Būdingas nuolatinis pasiteisinimas dėl neefektyvių pedagoginių veiksmų ir	Vadovai turėtų nesureikšminti tokių pedagogo veiksmų,

⁴¹ Lileikienė T., Pedagoginių kompetencijų plėtra Kauno miesto bendrojo lavinimo mokyklose, p. 17.

⁴² Kareckaitė D. Pedagoginio personalo motyvavimas universitetuose, magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas, 2006, 120 lap.

	nepakankamai lojalus; Nepatenkintas.	atsakomybės primetimas kitam, negebėjimas ir nenorėjimas dirbti komandoje, konfliktai, pasyvumas, nenoras tobulėti.	jei jie nesukelia neigiamų padarinių kolektyvui.
--	---	--	--

Cit. pagal Kareckaitė D. Pedagoginio personalo motyvavimas universitetuose, magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas, 2006, 120 lap.

Iš pateiktos lentelės matome, kad skirtingi pedagogų tipai skirtingai reaguoja į organizacijos pokyčius, problemas, komandinį darbą. Todėl labai svarbu atskirti pedagogų tipus ir vadovams adekvačiai reaguoti į juos. Taip pat skirtingi pedagogų tipai reikalauja iš vadovų skirtingų skatinimo priemonių, reakcijos į juos.

Kad būtų užtikrintas efektyvus ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbas svarbūs visi ištekliai, bet svarbiausi žmogiškieji ištekliai. Tad švietimo ugdymo įstaigų vadovai turi telkti visas galima pastangas pedagogų išsaugojimui, jų tobulinimui, ugdymui. Kadangi ikimokyklinės ugdymo įstaigos nėra pajėgios verbuoti finansiniais ištekliais, tad svarbu pasitelkti psichologinius aspektus.

Pedagogų skatinimą reglamentuoja švietimo įstaigos nuostatai. Juose yra nurodoma, koku būdu gali būti skatinami pedagogai už puikius darbo rezultatus. Ikimokyklinių įstaigų reglamentuose yra dažniausiai minimi šie skatinimo būdai: padėkos raštai (įstaigos, Švietimo skyriaus, Miesto mero, Švietimo ir mokslo ministerijos), piniginėmis sumomis (turint finansinių lėšų).

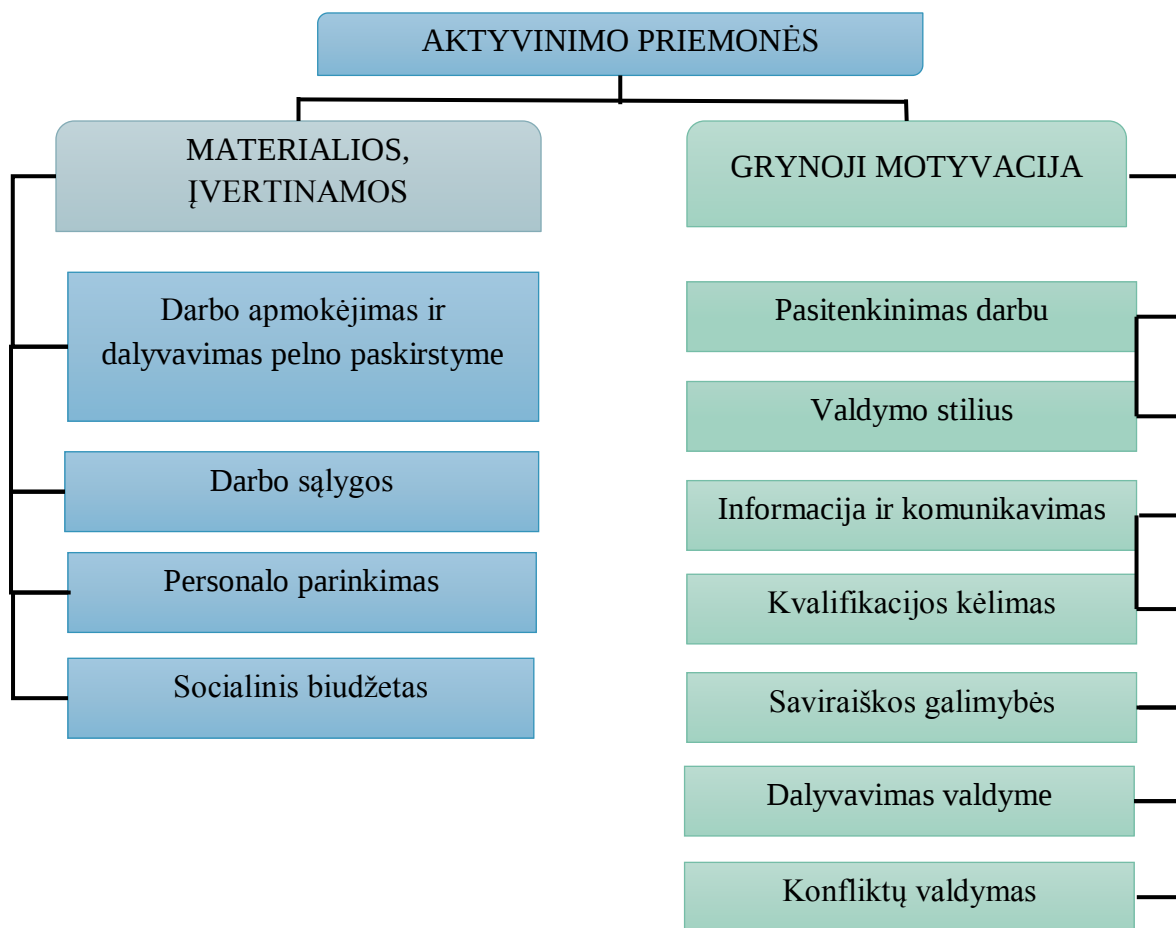
1.3.1. Pedagogų motyvavimo metodų ir priemonių sistemos ypatumai

Kalbant apie pedagogų skatinimą, dažnai iškylantis klausimas yra, o kas motyvuoja pedagogus rinktis šią profesiją? Dažnai ši specialybė atrodo nepatraukti, sudėtinga, reikalaujanti ypatingų žinių, atsidavimo. Pedagogas turi nuolat kelti savo kompetenciją, būti pasiryžęs nuolatiniam tobulėjimui. Tačiau yra kriterijų, kurie skatina ją rinktis.

Metodinėje literatūroje vis plačiau kalbama apie pedagogų skatinimo metodus. Jie yra tokie kaip ir daugelyje kitose organizacijose gyvenančių darbuotojų. Vienas iš kriterijų, skatinančių dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogu - tai kvalifikacijos kėlimas. Švietimo ir Mokslo ministerijos (toliau – ŠMM) 2013 m. atliktuose tyrimuose aiškiai parodoma, kad vienas iš prioritetų renkantis pedagogo specialybę yra galimybė tobulėti (priskiriama prie *labai svarbių veiksnių* renkantis šią specialybę). Kvalifikacijos kėlimas lemia personalui vidinio augimo potencialą ir pasitenkinimą darbu. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje apibrėžiama pedagogų tobulinimo samprata, kurioje

nurodoma, kad ji yra grindžiama principu: „5.3. motyvacijos – pedagogas turi turėti vidinę vertybinę nuostatą ir būti išoriškai motyvuojamas nuolatos tobulinti savo veiklą“. ⁴³

E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (2001, p. 32) pateikia dvi pagrindines motyvavimo grupes: materialias, įvertinamas ir grynąją motyvaciją (žiūrėti 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų aktyvinimo priemonių skirstymas

Cit. pagal Bagdonas E., Kazlauskienė E., *Biznio įvadas*, Kaunas: Technologija. 2001, p. 32

I aktyvinimo priemonių grupė. Pati seniausia darbuotojų skatinimo priemonė yra *darbo apmokėjimas*. Tinkamas atlygis kelia žmogaus savivertę, padeda jaustis saugiam. Šias mintis galima pagrįsti užsienio autorių teiginiais: Akintoye (2000) mano, kad pinigai vis dar yra pats svarbiausias motyvatorius. ⁴⁴ Mullins L. J. (2005, P.477) teigia, kad darbuotojai turi gauti galimus aukščiausius atlyginimus už efektyvų ir produktyvų darbą. Rashid S. ir Rashid U. (2012) atliko tyrimus ir pateikia tokią išvadą, kad viešojo sektoriaus darbuotojams nėra svarbiausia atlygis ar karjeros plėtros

⁴³ Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012-05-30, Nr. V-899.

⁴⁴ Rashid S., Rashid U., Work Motivation Differences between Public and Private Sector, American International Journal of Social Science, 2012, Nr. 2, p. 25.

galimybės. Svarbiausia yra pasitenkinimas darbu. Taigi vien atlygio nepakanka, kad darbuotojas organizacijoje jaustųsi puikiai. Bagdonas E. ir Kazlauskienė E. (2001, p. 33) taip pat pažymi, kad būtina sudaryti tinkamą aplinką, suteikti priemones. *Darbo sąlygų* veiksniai skirstomi į:

1. psichofizinius (fizinis apkrovimas, psichinė įtampa, darbo, poilsio režimas ir pan.);
2. sanitarinius higieninius (triukšmas, oro temperatūra, drėgnumas, apšvietumas ir pan.);
3. socialinius, psichologinius, estetinius (patalpų interjeras, eksterjeras, darbo apranga).⁴⁵

Viešajame sektoriuje atlyginimai yra nustatomi centralizuotai pagal atlyginimų lenteles ir yra didinami/mažinami tik proporcingai, visiškai neatsižvelgiant į veiklos rezultatus, į profesines galimybes, žinias ir kt. kriterijus. Tai galime pagrįsti ir Wright B. E. (2001, p. 2) teiginiais, kad skiriasi viešojo sektoriaus darbuotojų patys motyvai ir darbo užmokestis, ko pasekoje skiriasi ir pasitenkinimas darbu, darbo rezultatas.

Remiantis ŠMM nutarimais (2013 m. gruodžio 19 d. V-1254(1)), ikimokyklinio ugdymo pedagogų *darbo užmokestis* pagal koeficientus yra aiškiai nustatytas. Atsižvelgiama į pedagogo išsilavinimą, darbo patirtį, įgytą kvalifikaciją. Vadovui tik lieka nuspręsti koeficientą nuo minimumo iki maksimumo, pagal kurį mokamas atlygis. Atlygio didėjimą lemia pedagogo pastangos įgyjant kvalifikaciją, darbo stažas ir ŠMM įstatymo pakitimai.

Socialinis biudžetas Bagdono E. ir Kazlauskienės E. (2001, p. 33) teigimu yra lėšos, skirtos darbuotojų skatinimui (materialinis skatinimas, gyvybės draudimai, priedai už ilgą tarnystę įmonėje). Papildomi priedai pagal puikiai atliekamą darbą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nėra suteikiami. Puikus darbas tiesiogiai neįtakoja pedagogo atlyginimo. Priešingai nei privačiame sektoriuje, vadovas negali atsižvelgti į darbuotojo darbą ir jį paskatinti finansine parama. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai gauna didesnę atlygį tik jei ugdo specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus. Tuomet ŠMM yra numačiusi papildomus procentus prie pagrindinio atlyginimo. Taip pat už papildomą darbą įstaigoje (priklausimą įstaigos taryboje, viršvalandžius, vaikų rengimą įvairiems konkursams ir pan.) gali būti skiriamos papildomos, vienkartinės išmokos ir tai skiria įstaigos nutarimu.

Darbuotojus skatina ir *paaukštinimai*, nes kartu didėja darbuotojo savivertė, kartu gerėja ir finansinė situacija. Viešajame sektoriuje vis dar yra būdingas kėlimas pareigose pagal išdirbtą laiką, o ne pagal nuopelnus organizacijai. Pastaruoju metu vis dažniau kalbama, kad turi būti atsižvelgiama į darbuotojo veiklos efektyvumą.

Taip pat ŠMM 2003 m. spalio 9 d. nutarimu (Nr. ĮSAK-1407) numato pailgintas kasmetines atostogas iki 56 dienų „**trukmės kasmetines atostogas tiems darbuotojams, kurių darbas susijęs su didesne nervine, emocine, protine įtampa bei profesine rizika, taip pat kurių darbo sąlygos yra**

⁴⁵ Bagdonas E., Kazlauskienė E., *Biznio įvadas*, Kaunas: Technologija. 2001, p. 33.

specifinės“.⁴⁶ Ikimokyklinio ugdymo pedagogai yra įtraukiami į šią grupę, pripažįstant, kad yra sudėtingi sanitariniai higieniniai, taip pat socialiniai, psichologiniai veiksniai.

II aktyvinimo priemonių grupė Bagdono E. ir Kazlauskienės E. (2001, p. 34) yra pavadinta grynąja motyvacija, nes jos poveikis yra sunkiai ar visai neišmatuojamas. Darbuotoją gali skatinti vadovo *vadovavimo stilius* (autokratinis, liberalus ar demokratinis). Jei valdymo stilius yra priimtinas darbuotojui, tai nekyla konfliktų. Konfliktų sprendimas sudėtingas procesas. Vadovo pareiga yra kuo anksčiau pastebėti konfliktų grėsmes ir pasiūlyti tinkamiausius sprendimų būdus. Williams J. M. (2006, p. 57) taip pat pritaria lietuvių autoriams sakydama, kad konfliktus lemia nepatenkinti žmonių poreikiai, kurie niekur nedingsta. O jei konfliktas yra valdomas, tada žmonės gali ir toliau dirbti. Taip pat autorė teigia, kad konfliktai negali būti išsprendžiami nei vienai pusei nieko neatsisakius (gali tekti pakelti atlygį ar suteikti geresnes sąlygas darbuotojams).

Darbuotojai labai teigiamai jaučiasi, kai organizacijoje vykstantys pokyčiai, išskylančios problemos nėra slepiamos. Vadovai turi perduoti darbuotojams tiek žinių, kad darbuotojai galėtų tinkamai dirbti. Taip užkertamas kelias įvairiems gandams. Taip pat darbuotojai gali teikti įvairių pastebėjimų, problemos sprendimo būdų vadovams, taip pat prisiimti dalį atsakomybės. Darbuotojai puikiai jaučiasi dalyvaudami valdyme. Tad komunikavimas tokiu atveju tampa abipusiai naudingas.

Anot Bagdono E. ir Kazlauskienės E. (2001, p. 35), *pasitenkinimas darbu* taip pat aktyvina darbuotoją. Nors autorių teigimu, visada ir viskuo būti patenkintu neįmanoma, tačiau būtina išlaikyti balansą tarp tinkamo darbo ir atlygio už gerai atliktą darbą. Jei atsiranda disbalansas tarp atlygio ir atliekamo darbo, tuomet darbuotojas gali palikti darbą. Todėl autoriai siūlo vadovams suprasti darbuotojus ir tai ko jiems trūksta.

Šioms autorių mintims antrina Michelman P. (2006, p. 21). Jis teigia, kad visada reikia išklausti darbuotoją, suprasti jiems rūpimus klausimus. Taip pat darbuotojai jaučiasi negerai, jei vadovai neinvestuoja į jų augimą. Geri vadovai pabrėžia darbuotojų stipriųjų pusių ugdymą, kad būtų galima ir toliau tobulinti gebėjimus. Puikūs vadovai turi vertinti ne tik veiklos rezultatus, bet ir ugdyti darbuotojus.

Dar vienas labai svarbus faktorius, skatinantis darbuotojus – *saviraiškos galimybės*. Būtina leisti žmogui jaustis vertingu, pilnaverčiu komandos nariu, imtis iniciatyvos, parodyti savo gebėjimus ir galimybes.⁴⁷ Ikimokyklinės ugdymo įstaigos yra labai tinkama terpė parodyti savo asmenines savybes, talentus, gebėjimus, būti kūrybingu, atsakingu. Kaip jau buvo minėta, pedagogas itin plataus spektro specialistas, todėl saviraiškos galimybės jam labai svarbios.

Fedorovskytė J. (p. 63) teigia, kad pedagogų atestacija – viena iš skatinimo formų. Švietimo sistemoje yra sukurti atestacijos nuostatai, kuriais siekiama skatinti pedagogą tapti kūrybiškesniu ir

⁴⁶ Davidavičius H., Darbuotojų kasmetinės atostogos. *Juristas*, 2008, p. 1-2.

⁴⁷ Bagdonas E., Kazlauskienė E., *Biznio įvadas*, Kaunas: Technologija. 2001, p. 36.

tobulinti savo gebėjimus, modernizuoti ugdymo turinį ir metodus. Taip pat didinti pedagogo ir švietimo įstaigos bendruomenės atsakomybę už darbo rezultatus. Trečiasis tikslas – skatinti pedagogą moraliai ir materialiai.⁴⁸ Lietuvoje ŠMM įstatymai numato kvalifikacijos kėlimą ir atlyginimo proporcingą didėjimą – kuo aukštesnė kvalifikacija, tuo didesnis atlygis.

Bagdono E., Kazlauskienės E., Michelman P. mintims antrina Rupšienė L. ir Gustienė D. (2005). Šios autorės (2005, p. 22) mums pateikia tyrimo rezultatus, kuriuose atskleidžiama kas stiprina ir silpnina pedagogų motyvaciją. Pedagogų motyvaciją darbui stiprina šie faktoriai:

- 1 faktorius: pedagogų saviraiškai sudarytos galimybės.
- 2 faktorius: pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos.
- 3 faktorius: vadovų taikomi materialinio skatinimo būdai.
- 4 faktorius: vadovų dėmesys ir pagarba pedagogams.
- 5 faktorius: vadovų žmogiškasis supratingumas.
- 6 faktorius: pedagogų asmeniniai poreikiai.
- 7 faktorius: pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais.
- 8 faktorius: pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis.
- 9 faktorius: atsakomybė už darbo rezultatus.
- 10 faktorius: pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis.⁴⁹

Pedagogo motyvavimo sistema dar labai svarbu tai, kad dauguma specialistų dirba pagal *neterminuotąsias darbo sutartis*. Pagal stebimas tendencijas, Lietuvoje dauguma pedagogų įstaigoje dirba daugiau kaip dešimtmetį. Pedagogai nėra linkę keisti ugdymo įstaigų. Pedagogai yra lojalūs, stabilumas teikia pasitenkinimą darbu, savo profesija. Tai vienas iš motyvų, skatinančių rinktis pedagogo profesiją.⁵⁰

Reikia pripažinti, kad skatinimo sistema ikimokyklinėse įstaigose yra labai skurdi. Priešingai nei privačiame sektoriuje, pedagogo skatinimo galimybės labai ribotos ir dažnai nepriklausančios nuo organizacijos vadovo. Taip pat šį procesą labai apsunkina vadovų siauras skatinimo proceso suvokimas. Vadovai nori, kad pedagogai būtų motyvuoti savo darbui, bet pati organizacija nėra linkusi aktyviai skatinti.

Rupšienė L., Gustienė D. (2005, p. 23) įžvelgia ir *neigiamus veiksnius*, kurie slopina pedagogų motyvaciją. Šios autorės pabrėžia net septynis labai reikšmingus faktorius:

- Menka švietimo įstaigų materialinė bazė;
- Gausu švietimo sistemos trūkumų (menkas atlyginimas, popierių pildymas, ribotas kiekis kvalifikacijos kėlimo kursų ir kt.);

⁴⁸ Federovskytė J. Atestacija – darbuotojų skatinimo priemonė, p. 2.

⁴⁹ Rupšienė L., Gustienė S., Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas, 2005, p. 25-26.

⁵⁰ *Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus*, 2013, p. 54-56.

- Didelis pedagogų darbo krūvis;
- Netinkamas vadovų vadovavimo stilius;
- Pedagogų asmeninės priežastys (stresai, įtampa, nuovargis, pasyvumas ir pan.);
- Vaikų motyvacijos stoka;
- Destruktyvūs santykiai su kolegomis.⁵¹

Peržvelgus šiuos motyvaciją silpninančius faktorius, akivaizdu, kad jie yra įvairiapusiški, nepriklausantys vien nuo vadovo ar įstaigos turimų išteklių. Šie faktoriai apima didelę dalį pedagogo funkcijų ir jas visas silpnina.

Tačiau žinant silpnąsias pedagogų motyvacijos vietas, galima imtis kardinalių pokyčių ir bent dalį jų panaikinti ar bent jau sumažinti.

⁵¹ Rupšienė L., Gustienė S., Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas, 2005, p. 23.

1.4. Kvalifikacijos tobulinimo ir pedagogų mokymo poreikio įvertinimas ikimokyklinėse įstaigose

Šiandien Lietuvos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tokia situacija, kai būti tiesiog geru specialistu jau nebepakanka. Vis daugiau reikia išsilavinusių, kompetentingų specialistų. Reikia nuolat tobulėti, mokytis. ŠMM leidinyje „Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje“ (2012, p. 24) apibūdinant ikimokyklinio ugdymo programą įgyvendinantį personalą teigia: „Visi įstaigoje dirbantys pedagogai, švietimo pagalbos specialistai, vadovai **privalo** nuolat kelti savo kvalifikaciją“⁵² ŠMM kvalifikacijos kėlimą akcentuoja kaip privalomą veiksnį. Būtina tobulėti dviem aspektais: tobulinti profesines, dalykines kompetencijas ir tobulinti bendruosius gebėjimus, tokius kaip savarankiškumą, lankstumą, iniciatyvumą ir pan. Augienės D. (2012, p. 2) teigimu, karjeros siekiantis darbuotojas – tai nuolat tobulėjantis, besimokantis, savarankiškas, komunikabilus, gebantis priimti sprendimus asmuo.

Pradinis išsilavinimas (aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas ir ikimokyklinio amžiaus vaikų auklėtojo ar jam prilygstanti kvalifikacija) suteikia galimybę dirbti pasirinktą specialybę, suteikia bazines žinias. Tačiau pastaruoju metu yra manoma, kad informacijos kiekis padvigubėja maždaug kas penkerius metus. Pritariant šioms tendencijoms tampa akivaizdu, kad pedagogui bazinių žinių tampa maža, tad būtinas nuolatinis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas. Be to kvalifikacijos kėlimas tai kartu ir ryškus motyvatorius pedagogui.

Taigi, vienas iš personalo valdymo uždavinių yra darbuotojų mokymas. Mokymas tampa kiekvienos organizacijos sudėtinė ir privaloma dalis, kuri padeda prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių visuomenėje. Susiduriama su dviem sąvokomis: personalo mokymas ir personalo tobulinimas. Personalo mokymas – 1. tai personalo valdymo veikla, reiškianti reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizacija jį pasamdė; 2. darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę; 3. suteikimas darbuotojams kvalifikacijos, reikalingos tuo metu jų einamoms pareigoms, arba kvalifikacijos tobulinimas. Personalto tobulinimas – tai reikalingos kompetencijos tam tikroms pareigoms (kurias organizacija numato jam skirti) suteikimas darbuotojui.⁵³

„Kvalifikacija – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma“.⁵⁴

⁵² *Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje*, Vilnius: „AJA viešieji ryšiai“, 2012, p. 24.

⁵³ Bakanauskienė I., *Personalto valdymas*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 220-221.

⁵⁴ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, 2011-03-17, Nr. XI-1281.

Kvalifikacijos tobulinimas – tai pedagogo profesinio tobulėjimo poreikio realizavimas, kuris pratęsia pedagogo rengimą, pradėtą aukštojoje mokykloje. Kvalifikacijos tobulinimas atskleidžia galimybes pedagogui įvesti naujas žinias, įgūdžius, technologijas į savo „gebėjimų skrynią“.

Galima teigti, kad nepaisant sąvokų apibrėžimų sampratos skirtumų, jos visos reiškia darbuotojo tobulėjimą, kvalifikacijos keitimą, atnaujinimą, kompetencijos kėlimą. Poreikis personalo ugdymui reiškia žmogaus kompetencijos stoką savo darbo srityje. Ir tai gali būti šalinama darbuotojo ugdymu. Personalų ugdymo poreikio nustatymas – tai pirma veikla, nuo kurios ir turėtų prasidėti visas mokymas. Bakanauskienė I. (2008, p. 220-221) teigia, kad reikia įsitikinti, ar tikrai personalą reikia ugdyti, ir ko reikia mokyti (turinys, pobūdis). Yra sąlygos būtinam darbuotojui ugdymui: 1. kai praplečiamos darbuotojo pareigos ir 2. kai vadovas pastebi, kad darbuotojo pareigos atliekamos neefektyviai.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje taip pat bandoma atskirti dvi sąvokas „kompetencija“ ir kvalifikacija“. „Kompetencija“ yra vartojama kaip žodžių „įgyjama“, „ugdoma“ derinys, o „kvalifikacija“ siejama su žodžiais „tobulinama“, „pripažįstama“, „formalizuojama“. „reikalaujama“.

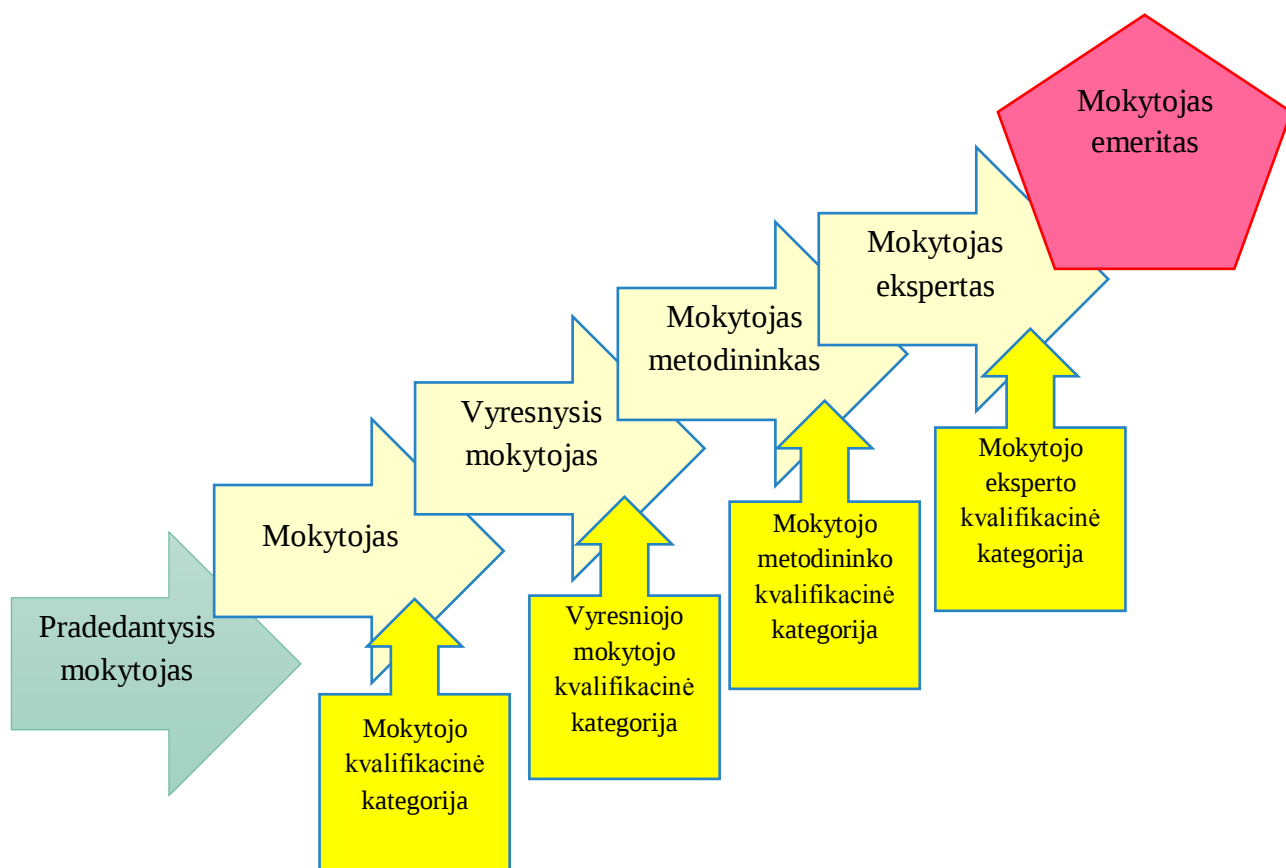
Kaip jau minėjome, darbas su ugdytiniais yra nuolat besikeičiantis, aktyvus, keliantis kaskart vis didesnius reikalavimus, tad būtinas nuolatinis pedagogų tobulėjimas. Peržvelgus įstatyminę bazę, galima teigti, kad pedagogų mokymas vykdomas kryptingai ir nuosekliai. Kvalifikacijos kėlimas yra apibrėžtas šiais įstatymais ir nutarimais:

- Dėl švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 29 d. Įsakymo Nr. V-774 „Dėl reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašo patvirtinimo pakeitimo“ pakeitimo (2014 m. spalio 24 d. Nr. V-960);
- Dėl reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašo patvirtinimo (2014 rugpjūčio 29 d. Nr. V-774)
- Dėl švietimo ir mokslo ministro 2005 m. vasario 8 d. įsakymo Nr. Isak-190 „Dėl asmenų, pageidaujančių įgyti pirmąją kvalifikaciją, priėmimo į profesinio mokymo įstaigas, kuriose švietimo ir mokslo ministerija įgyvendina valstybės kaip savininko teises, tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2011-08-12-V-1532(1));
- Švietimo įstatymas (2011-07-01 Nr.: XI-1281);
- Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (2010-04-27 Nr.: VIII-822)
- Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. Rugpjūčio 10 d. Nutarimo Nr. 876 „Dėl Stipendijos mokėjimo ir materialinės paramos skyrimo mokiniui, kuris mokosi pagal profesinio mokymo programas siekdamas įgyti pirmąją kvalifikaciją, ir aukštesniųjų studijų studentui tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (2011-07-13 Nr.: 860).
- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012;

Peržvelgus įstatyminę bazę paaiškėjo, kad kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja ŠMM, taip Ugdymo plėtotės centras bei švietimo institucijos (regioniniai ir universitetų švietimo centrai, nevyriausybinės organizacijos). Taip pat akivaizdu, jog pedagogų kvalifikacijos kėlimas yra vykdomas nuosekliai, nuo pat profesijos įgijimo. Šis procesas vyksta decentralizuotai, savivaldybės ir švietimo įstaigos atsakomybėje. Taip pat pedagogams suteikiamas plačios galimybės Lietuvoje plėsti savo kompetenciją.

Pedagogo profesinė karjera.

Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje, kvalifikacijos kėlimas skatina darbuotojus tobulėti, parodyti savo galimybes, pasiekimus. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo pedagogams egzistuoja šešių etapų profesinė karjera: pradedantysis mokytojas, mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas, mokytojas ekspertas, mokytojas emeritas (lot. emeritus – atitarnavęs, nusipelnęs) (žiūrėti 4 pav.).



4 pav. Pedagogo kvalifikacinės kategorijos

Cit. pagal Mokytojo profesinę karjerą, *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio projektų pristatymas*: Vilnius, 2011-09-30, p. 11

Kvalifikacijos kėlimas vyksta etapais, pakopomis. Pedagogas kryptingai dirba, kad jo turima kvalifikacija pakiltų bent viena pakopa. Pirmoji pakopa įgyjama baigus aukštojo mokslo studijas. Pedagogas, turintis dviejų metų darbo patirtį ir sukaupęs pedagoginių – psichologinių žinių kursą tampa mokytoju.

Vyresniojo mokytojo kvalifikacinė kategorija gali būti suteikiama pedagogui, turinčiam aukštąjį ar aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą, išklausiusiam pedagoginių – psichologinių žinių kursą, turinčiam ne mažesnę kaip 4 metų darbo stažą, gebančiam organizuoti ir analizuoti ugdymo procesą, nuolat tobulėjančiam, aktyviai dalyvaujančiam metodinėje veikloje, skleidžiančiam gerą patirtį institucijoje.

Ketvirtoji pakopa (metodininko kvalifikacinė kategorija) yra suteikiama asmeniui, įgijusiam aukštąjį ar aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą, turinčiam ne mažesnę kaip 5 metų darbo stažą, gebančiam organizuoti, analizuoti ugdymo procesą, diegiančiam šiuolaikinės didaktikos principus ir metodus, nuolat tobulėjančiam, rengiančiam projektus, aktyviai dalyvaujančiam metodinėje veikloje, skleidžiančiam gerą patirtį institucijoje ir regione.

Mokytojo eksperto kvalifikacinė kategorija gali būti suteikiama asmeniui, įgijusiam aukštąjį ar aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą, gebančiam organizuoti, analizuoti ugdymo procesą, diegiančiam šiuolaikinės didaktikos principus ir metodus, nuolat tobulėjančiam, rengiančiam projektus, aktyviai dalyvaujančiam metodinėje veikloje, analizuojančiam ir kuriančiam darbo strategijas pedagogui, turinčiam 6 metų darbo patirtį, kuriančiam mokymosi ir metodines priemones, skleidžiančiam gerą patirtį institucijos, regiono ir šalies ribose.

Paskutinioji, aukščiausioji pakopa – tai nusipelnęs pedagogas. Tai toks pedagogas, kuris jau yra daugiau konsultantas, patarėjas kitiems pedagogams. Nusipelnusio pedagogo vardu galime pavadinti žmogų, švietimo įstaigai atsidavusiam daugiau nei 30 metų, pedagogo vardo aukštinimą prasmingais darbais ir turinčiam metodininko ar eksperto kvalifikacinį laipsnį.⁵⁵

Taigi peržvelgus šiuos nuostatus, akivaizdu, jog pedagogų kvalifikacijos kėlimas yra nuoseklus, reikalaujantis didelio įdirbio ir pastangų procesas. Pedagogui keliami aukšti reikalavimai. Be to, pedagogo profesinės karjeros galima siekti tik įgijus nurodytą laiką patirties. Taigi visą pedagogo profesinę karjerą galima traktuoti lėtu procesu.

Anot Česnulevičienės B., Lakio J. (2002, p. 87), vis dažniau dėmesį kreipiame į *besimokančias organizacijas*. Tai tokios organizacijos, kuriose yra personalo mokymasis yra nuolatinis, strategiškai apgalvotas procesas, o ne trumpalaikis ar spontaniškas fragmentas. Tai organizacija, kuri priima besikeičiančios visuomenės poreikius ir bando juos įgyvendinti. Besimokančios organizacijos sąvoka naudojama daugiau nei dešimtmetį ir tai reiškia „...organizaciją, kuri nuolat keičiasi iš vidaus,

⁵⁵ Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo“, 2008-11-24, Nr. ISAK-3216.

atsinaujina jos narių sistemingo kryptingo mokymosi ir kolektyviai kuriamos inovacijų dvasios dėka“.⁵⁶ Teresevičienės M. ir Zuzevičiūtės V. (2007, p. 60) teigimu, besimokančiai organizacijai būdinga:

- Organizacijos socializacija;
- Aiški organizacijos vizija ir misija;
- Žmonių, grupių ir komandų nuolatinis mokymasis;
- Nuolatinis savo veiklos tyrimas;
- Atvirumas kaitai ir eksperimentavimui;
- Organizacijos narių bendro tikslo siekimu;
- Teigiama mokymosi aplinka;
- Gebėjimas nuolat keistis ir adaptuotis.⁵⁷

Pastaruoju metu taip pat vis kalbama apie *pedagogų tobulėjimą visą gyvenimą*. Ši samprata yra dar visai nauja, atsiradusi tik XX a. pabaigoje. Dačiulytė ir kt. (2013) taip pat Rozogina J. (2010) pabrėžia, kad:

1) „mokytojai yra aktyvūs besimokantieji; Profesinis tobulėjimas vis labiau grindžiamas konstruktyviu (turintis pagrindą) modeliu. Atsisakoma transmisinio (pateikiamo kaip norminio) orientavimosi modelio.

2) Mokytojai mokosi nuolat; Profesinis tobulėjimas – ilgalaikis procesas, kuris trunka visą gyvenimą, kaskart vis papildant žinias.

3) Mokymasis vyksta konkrečioje aplinkoje; Veiksmingiausia profesinio tobulėjimo forma – kuri siejasi su pedagogų ir ugdytinių kasdienybe bei vykstančiais procesais.

4) Profesinis tobulinimasis yra neatsiejamas švietimo kaitos dalis;

5) Mokytojai yra reflektuojantys praktikai; Profesinis tobulėjimas įtakoja ir visapusį pedagogų augimą

6) Profesinis tobulinimas vyksta bendradarbiaujant, kitai tariant – tai bendradarbiavimo procesas.

- Profesinis tobulinimas kinta priklausomai nuo aplinkos, konteksto. Kiekvienas profesinio tobulėjimo atvejis unikalus.⁵⁸

Priežastys, įtakančios tobulėjimą visą gyvenimą:

⁵⁶ Česnulevičienė B., Lakis J., Valstybės tarnautojo mokymas: nuo strategijos prie praktikos, Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 2, p. 87.

⁵⁷ Teresevičienė M., Zuzevičiūtė V., *Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje*, Kaunas: VDU leidykla, 2007, p. 60.

⁵⁸ Rozogina J., Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. *Švietimo problemos analizė*, 2010, Nr. 5(45), p. 2.

- Viena pagrindinių priežasčių, kurią aptaria Žukovskaja N. ir Pruskus V. (2008, p. 260), skatinanti nuolat tobulėti pedagogus – vaikų poreikių ir norų kitimas. Vaikai darosi vis imlesni naujoms technologijoms, įpratę prie greito gyvenimo tempo, intensyvaus socialinio, ekonominio gyvenimo realių. Žaidimai, ugdymo priemonės, būdai buvę efektyvūs dar pusšimtį metų atgal, dabar vaikų yra dažnai nesuprantami ir neįdomūs. Atsiranda poreikis eiti „koja kojon“ su vaikais ir jų poreikiais. Nuo pedagogo veiklos kokybės tiesiogiai priklauso ugdytinio sėkmė ugdymosi procese.

- Dar viena priežastis įtakojanti poreikį pedagogų tobulėjimą visą gyvenimą – tai ugdymosi turinio kaita. Dėl vykdomų švietimo reformų (nuo 1992 m.), atsiranda būtinybė keisti programas, ugdymo turinį. Švietimo reformą galima suskirstyti į tris etapus: klasikinę normatyvinę paradigmą nuo laisvojo humanistinio ugdymo paradigmos. Klasikinei humanistinei paradigmai būdinga manipuliacija vaiko prigimtimi, o laisvajai humanistinei paradigmai būdingas vaiko prigimties, saviraiškos, laisvės jausmo, kūrybingumo išreiškimas. Anot Monkevičienės O. (2008, p. 66), švietimo reforma paskatino pedagogus keisti požiūrį į ugdytinį, jo vertybes. II švietimo reformos etape (nuo 1998 m.) ugdyme vietoje sąvokų „mokyti“ ir „ugdyti“ vis dažniau atsiranda „žaisti“, „skatinti“, „mokyti atlikti vaidmenį“ ir t.t. (Monkevičienė O. 2008, P. 66). Atsiranda aiškus ugdymo programos modernizavimas, gerėja švietimo kokybė.

III švietimo reformos etape (nuo 2003 m.) buvo siekiama, kad švietimas būtų pasiekiamas visiems vaikams, taip pat žinių perteikimas buvo orientuotas į vaiko kompetencijas atliepiančiu turiniu (sveikatos saugojimas, emocinių, intelektualinių, socialinių, fizinių poreikių saugojimas). Ugdymo programos adaptuotos prie vaiko kasdienio gyvenimo, taip pat ugdymuisi švietimo įstaigoje. (Monkevičienė O. 2008, p. 66).

Nuolatinės permainos technikoje ir moksle taip pat lemia pedagogų ugdymąsi. Naujausia informacija, metodinė medžiaga dažnai yra pasiekiamas tik naudojantis išmaniosiomis technologijomis. Taip pat neginčytina realybė, kad itin svarbu bendradarbiauti su tėvais, tad jauni tėvai vis dažniau renkasi naujas technologijas. Pedagogams atsiranda būtinybė taip pat įsisupti į nuolatinį kintantį technologinį procesą.

Visos švietimo reformos, permainos gyvenimo realijose, kelia vis didesnius reikalavimus pedagogui. Pedagogo pagrindinė misija ne tik žinių perteikimas, bet ir idėjų skleidimas, žmonijos gerovės kūrimas.

1.4.1. Pedagogų mokymo formos, metodai, jų pasirinkimo galimybės

Kaip jau buvo minėta, pedagogų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja ŠMM patvirtinti įstatymai, nutarimai. Kvalifikacijos kėlimas yra neformaliojo švietimo dalis, kurio pagrindinė paskirtis yra

tenkinti pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius.⁵⁹ Neformaliojo švietimų yra daug formų, kuriuos pedagogas gali rinkis pagal galimybes, prieinamumą ar patogumą. Stoner ir kt. (2006, p. 384) manymu, vadovai turi parinkti darbuotojų mokymo metodus. Šie autoriai išskiria šiuos du metodus: mokymo tiesiog darbo vietoje, mokymas ne darbo vietoje. Bakanauskienė I (2008, p. 237) dar išskiria ir trečiąjį metodą – dvilypį arba mišrų mokymą. Dažniausiai organizacijos renkasi mokymą darbo vietoje, nes šie mokymai yra taikomi daugiau individui, labiau susijęs su darbu bei žymiai patogesnis. O metodai ne darbo vietoje pasižymi šiais privalumais: atitraukia darbuotojus nuo darbo vietos, taip suteikia galimybę susitelkti mokymuisi, taip pat atsiranda galimybė susitikti su kitų organizacijų darbuotojais, pasidalinti profesine patirtimi. Mišrus mokymas – mokyme dalyvauja mokymo institucijos ir asmenys organizacijos viduje.

Skiriamos šios **kompetencijų įgijimo formos** (pagal kvalifikacijos tobulinimosi veiklos grupes)(žiūrėti 4 lentelę):

4 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos grupes

Veiklos grupės	Kvalifikacijos tobulinimo formos, būdai
Individuali veikla	Projektinė veikla
	Stažuotė
	Pedagoginės veiklos tyrimas
	Edukacinė išvyka
	Publikacijos ir kt.
Kolegialus patirties perėmimas	Metodinė (-ės) diena (-os)
	Mokyklų partnerystės tinklai
	Meistriškumo pamoka
	Konsultavimas
	Atviroji veikla
	Pedagoginių idėjų mugė ir kt.
Specializuoti renginiai	Praktikumai
	Seminaras
	Kursai
	Paskaita
	Konferencija ir kt.

⁵⁹ Neformalusis švietimas, prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimas-neformalusis>>.

Akademini kompetencijų įgijimo būdas	Aukštesnės pakopos formalios studijos (įvairiomis formomis ir būdais, pvz. nuotoliniu ir auditoriniu būdu)
Viešoji nedarbinė veikla	Visuomeninė, kultūrinė, meninė raiška, įskaitant veiklą demokratiniuose valdymo organuose, nevyriausybiniuose organizacijose, socialinėse akcijose ir programose, dalyvavimą meno kolektyvuose, amatininkystę ir kūrybinius projektus) ir pan.

Cit. pagal Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p.50.

Iš pateiktos lentelės matome, kad kvalifikacijos kėlimo formos pagal veiklos grupes yra įvairiapusiškos, tad pedagogai turi galimybę rinktis priimtinas darbo, tobulėjimo formas ir būdus.

Yra skiriamos šios kvalifikacijos tobulinimo formos pagal veiklos pobūdį:

- Mokomieji renginiai - Diskusijos, seminarai, imitacijos, modeliavimas, paskaitos ir pan.
- Stebėjimas/vertinimas - Kolegiškas stebėjimas, suteikiantis grįžtamąją informaciją apie atliekamą veiklą/ darbą. Kaip pavyzdžiai; kolegų kuravimas bei klinikinis stebėjimas
- Dalyvavimas raidos/tobulinimo procesuose (projektų grupės) - Pasirenkama institucijos veiklai tobulintina sritis, sudaroma darbo grupė, kuri naudodamasi individualia (grupine patirtimi) pasiūlo temas/srities sprendinius
- Studijų grupės - Asmenų grupės, remiantis turima patirtimi ir žiniomis, dirba tam tikrose organizacijos veiklos tobulinimo srityse
- Problemų formulavimas/ugdomosios veiklos tyrimas - Problemų sprendimas, ieškant atsakymų į opius klausimus
- Savivaldus mokymasis/individualiai planuojama veikla - Individualių profesinio tobulėjimo tikslų išsikėlimas bei veiklos, remiantis iškeltais tikslais, pasirinkimas
- Veikla vadovaujama patarėjo (mentorius ar trenerio) - Mažiau patyrusio pedagogo bendradarbiavimas su labiau patyrusiu kolega, konsultantu.⁶⁰

Mentorystė yra pripažįstama kaip pati populiariausia pagalbos teikimo forma jauniems pedagogams. Ypatingai pirmaisiais darbo metais kyla įvairių klausimų ir neaiškumų, todėl būtina kompetentingo specialisto pagalba. Ši mokymo forma yra paplitusi Europoje. Tačiau Lietuvoje, ne taip

⁶⁰ Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 178.

kaip kitose Europos valstybėse, ugdymo įstaigos sprendžia, kokia pagalba reikalinga pradedantiesiems mokytojams.⁶¹

Visos paminėtos kvalifikacijos tobulinimo formos pasižymi savais **privalumais** bei **trūkumais**, kuriuos svarbu paminėti (žiūrėti 5 lentelę):

5lentelė. Pedagogų kvalifikacijos kėlimo formos, jų privalumai ir trūkumai

Kvalifikacijos tobulinimo forma	Privalumai	Trūkumai
Mokomieji renginiai	Taupiausia tobulinimosi forma. Tinka švietimo naujovėms pristatyti	Palieka ne daug individualaus pasirinkimo galimybių; Gali neatitikti visų lygmenų pedagogų įgūdžius ir patirtį.
Stebėjimas/vertinimas	Naudą gauna ir stebėtojas ir tas, kurį stebi.	Reikia daug laiko bei geranoriškumo iš stebėtojo ir stebimojo.
Dalyvavimas raidos/ tobulinimosi procesuose	Igyjama specifinių žinių ir įgūdžių, plėtoja gebėjimus dirbti komandoje.	Dažnai dalyvauja tik nedidelė dalis pedagogų.
Studijų grupės	Įtraukia daugelį pedagogų, darbas tampa dėmesio centru.	Vieni pedagogai gali užgožti kitus. Reikalauja daug laiko.
Problemų formulavimas/ pedagoginės veiklos tyrimas	Pedagogai tampa tyrėjais. Ugdo gebėjimą priimti sprendimus, spręsti problemas.	Reikalauja daug laiko bei dalyvaujančių iniciatyvos.
Individualiai planuojama veikla	Pasižymi lankstumu, galimybėmis pasirinkti veiklas pagal individualius poreikius.	Nėra galimybės keisti informacija, bendradarbiauti su kitais pedagogais.
Veikla, vadovaujama patarėjo	Abipusė nauda	Gali apriboti kolegiško dalijimosi patirtimi galimybes.

Cit. pagal Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p.178

⁶¹ Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus, 2013, p. 41.

ŠMM taip pat siūlo penkias **inovatyvias** pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formas. Jos yra naujos, mažai naudojamos:

- *Supervizija* (profesinių santykių konsultavimas) – tai nauja kvalifikacijos tobulinimo forma. Ji skirta mokytojams analizuoti savo darbą, vertinti susidariusias problemas, bendradarbiavimo aspektus. Tai savarankiška konsultavimo forma, kuri trunka metus ir daugiau. Šiuo metodu mokoma reflektuoti, t.y. pažvelgti į problemas iš kitos pusės bei ieškoti naujų problemos sprendimo būdų. Yra skiriamos šios pagrindinės supervizijos formos (žiūrėti 6 lentelę).⁶²

6 lentelė. Supervizijos formos

Supervizijos forma	Skiriamieji bruožai
Individuali supervizija	Individualūs susitikimai supervizoriaus ir supervizuojamojo, kai dėmesys skiriamas problemoms, situacijoms.
Grupės supervizija	Grupinio konsultavimo procesas, kurios metu įtraukiama visa grupė, ir vieni iš kitų problemų mokosi.
Komandos supervizija	Tai komandos konsultavimas, siekiant vystyti komandą, komunikuoti bei bendradarbiauti.
Organizacijos supervizija	Konkrečioje organizacijoje vykstantis bendravimas su skirtingo lygio darbuotojais ir jų problemų sprendimas.

Cit. pagal Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p.60.

Iš pateiktos lentelės matome, kad supervizija yra puiki kvalifikacijos kėlimo forma, nes apima ir individualius mokymus, rupinius, skatina komandinį darbą bei darbą visos organizacijos lygmeniu.

- *Mini mokymai* – mokymai, siejami su pedagogo veiklos planavimu bei ugdymo proceso organizavimu, ugdytinių ir pedagogų bendradarbiavimu.
- *Ugdomasis vadovavimas* (angl. *Peer Coaching*) išskirtinė tobulėjimo forma. Jos tikslas – stengtis būti patarėjais savo kolegoms planuojant ugdymo procesą, siekiant geresnių rezultatų, taikant naujas technologijas.

Šis modelis yra grindžiamas šiais principais: 1. pasitikėjimu pagrįstu bendravimu ir bendradarbiavimo įgūdžių naudojimu; 2. pamokų planavimo ir rengimosi joms įgūdžių stiprinimu; 3. geriausių technologijų integravimo praktikų taikymu.

⁶² Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 60.

- *Stažuotės Lietuvoje* – galimybė vieniems srities specialistams perteikti žinias kitiems kolegoms. Taip pat vyksta abipusis tobulėjimas, įgyjama patirtis, kaip organizuoti stažuotes.
- *Stažuotės užsienyje* – tai tobulinimosi forma, kai mokomasi iš kolegų iš kitų valstybių. Susipažįstama su pedagoginio darbo ypatumais, skatinami komunikavimo, bendradarbiavimo procesai.⁶³

Stažuotės pagal trukmę būna dviejų rūšių: *ilgalaikės* ir *trumpalaikės*. Šios abi stažuočių rūšys savo pobūdžiu niekuo nesiskiria, skiriasi tik jų trukmė. Ilgalaikės stažuotės trunka ilgiau nei mėnesį. Tuo metu pedagogas atleidžiamas nuo pagrindinio savo darbo, tačiau išsaugoma darbo vieta bei mokamas vidutinis jo darbo užmokestis. O trumpalaikės stažuotės trunka iki 1 mėn.⁶⁴ Taigi stažuotės yra puiki galimybė plėsti savo kompetencijas, išsaugant visas socialines garantijas.

Iš Brazienės R. (2014) aprašytų tyrimo rezultatų matome, kad pedagogai inovatyvius mokymus vertina teigiamai. Inovatyvūs mokymo metodai skatina ir veikia skirtingas kompetencijas. Ir pedagogai noriai dalyvauja inovatyviuose mokymuose. Taip pat siūloma derinti tradicinius ugdymo metodus su inovatyviais.⁶⁵

Peržvelgus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją galima teigti, kad kelti kvalifikaciją pedagogus labiausiai skatina galimybė kelti kvalifikaciją iš biudžeto lėšų, galimybė rinktis tobulinimosi sritis ir formas, galimybė pritaikyti įgytas naujas kompetencijas, galimybė tobulėti ilgalaikėse stažuotėse bei galimybė daryti vadybinę karjerą. Šioje koncepcijoje pabrėžiama, kad pedagogai nori ir turi turėti galimybę kelti savo kompetencijas ir siekti karjeros aukštumų.

1.4.2. Personalo mokymo trūkumai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Kaip jau minėjome ankstesniuose skyriuose, pedagogų tobulėjimas yra privalomas ikimokyklinėse įstaigose. Aptarėme įvairias formas ir metodus, peržvelgėme inovatyvias kvalifikacijos tobulinimo galimybes Lietuvoje ir užsienyje. Pedagogų kvalifikacijos kėlimas, tobulinimasis kaip ir kiekvienas procesas susiduria su įvairiais sunkumais.

Kvalifikacijos kėlimo problemas gali suskirstyti į du lygmenis:

- Valstybės lygmens;
- Įstaigos lygmens.

⁶³ Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas), Projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-02-V-01-006.

⁶⁴ Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 52-53.

⁶⁵ Brazienė R., et al. Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų tyrimo ataskaita, 2014, p. 129.

Kvalifikacijos tobulinimo problemų klausimus nagrinėja tokie autoriai kaip Stankevičienė A. (2004), Gustas E. (2003), Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Visi šie autoriai atskleidžia, kad pedagogų tobulėjimui pirmiausia trukdo *finansinių išteklių stygius*. Ši problema yra įvardinama kaip pati pagrindinė. Finansinių galimybių stoka neleidžia organizuoti efektyvaus mokymo, mokymo programų paruošimo. Esant lėšų stygiui, mokymosi galimybės tampa labai siauros.

Antroji problema, kurią įvardina Stankevičienė A. (2004) ir Gustas E. (2003) – *nepakankama personalo tarnybų motyvacija*, t. y. darbdaviai nėra suinteresuoti investuoti lėšas, skirti galimybes, laiko personalo mokymams. Pedagogų ir kitų sričių specialistų mokymas atneša didelę naudą organizacijai, tačiau dėl jų kyla ir įvairių trikdžių darbo procese. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai dažnai negali kelti kvalifikacijos kursuose ar seminaruose, nes nėra juos pavaduojančio personalo.

Dar vienas labai didelis trūkumas yra tai, kad kvalifikacijos kėlimas yra privalomas dalykas, o tai *visai nėra susiję su asmeniniais darbuotojų tikslais*. Šią problemą pastebėjo ir aprašo Sakalas A. ir Šilingienė V. (2000). Kadangi pedagogams yra priverstinė būtinybė kelti kvalifikaciją, labai dažnai yra einama į kursus, seminarus, konferencijas nesiekiant žinių ar įgūdžių formavimo.

Pagal Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos atlikto TALIS tyrimo galima padaryti šias išvadas:

- Pasyvų pedagogų dalyvavimą profesinio tobulinimosi procese lemia nepakankamas kiekis tinkamų tobulinimosi renginių.
- Profesinės raidos renginių ir darbo tvarkaraščio nesuderinimas;
- Laiko stygius tobulinimosi renginiams;
- Per didelė tobulinimosi renginių kaina;
- Darbdavių paramos stygius
- Profesinis pedagogų tobulėjimas Lietuvoje yra privalomas, nors kitose Europos valstybėse taip nėra. Valstybėse, kuriose nėra privalomo tobulėjimo, suteikia pedagogams daugiau karjeros galimybių, didesnį darbo užmokestį ar kitokį motyvavimo būdą.
- Trūksta praktinių mokymų Lietuvoje (yra poreikis naujų metodikų išmanymo), trūksta žinių apie konkrečias problemas (pvz. darbas su specialiujų poreikių vaikais, integracinius procesus, drausminius procesus ir pan.).⁶⁶

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo formas, Dačiulytė ir kt. (2013, p. 65) daro išvadas, kad *pasiūla yra tikrai skurdi*. Yra būtina tobulinimo formų įvairovė, leidžianti užtikrinti mokymosi visą gyvenimą nuostatas. O ir patys *pedagogai yra gana konservatyvūs*, mieliau renkasi tas kvalifikacijos kėlimo formas, kurios yra gerai žinomos, įprastos. Tad pedagogai dažniausiai *renkasi seminarus*, rengiamus švietimo centruose ir kitose ugdymo institucijose. Šios mokymo formos yra gana

⁶⁶ Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, p. 7-8.

neoriginalios, pabodusios, tad dažnai pedagogai nenoriai jose dalyvauja, atsiranda „*persisotinimo*“ *jausmas*.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas – vienas iš efektyviausių pedagogų skatinimo būdų. Labai svarbu yra tobulėjimas visą gyvenimą pedagogų kompetencijų ugdymui. Profesiniam tobulėjimui žinoma įvairių mokymo formų ir būdų, tačiau jie menkai taikomi pedagogų praktinėje veikloje dėl motyvacijos, žinių ir finansinių išteklių stokos.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika

Magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje buvo išanalizuota pedagogų atrankos, skatinimo ir mokymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose aspektai, išnagrinėti ypatumai, būdingi tik šiai švietimo sričiai, pabrėžti panašumai ir skirtumai tarp ikimokyklinio ugdymo ir kitų sričių pedagogų žmogiškųjų išteklių valdymo.

Peržvelgus mokslinę literatūrą apie žmogiškųjų išteklių (personalo atrankos, skatinimo ir mokymo aspektų) valdymą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, paaiškėjo, kokia tai didelė reikšmė yra organizacijai. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti vienas iš pagrindinių organizacijos valdymo uždavinių, kuri turi būti nuolat tobulinama.

Išanalizavus mokslinius straipsnius, teisės aktus, literatūros šaltinius, akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose žmogiškųjų išteklių valdymas yra dažnai pamirštama sritis. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip tinkamas atrankos proceso vykdymas, skatinimas materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, tinkamas pedagogų įvertinimas ir įtraukimas į organizacijos valdymo procesą bei nuolatinio tobulėjimo galimybių suteikimas ir skatinimas. Tačiau peržvelgus mokslinę literatūrą akivaizdu, kad dar yra neefektyviai veikiančių neištirtų sričių. Lietuvos ir užsienio autoriai (Bakanauskienė I., Stankevičienė A., Lobanova L., ir kt.) nurodo etapus, šaltinius, būdus efektingam žmogiškųjų išteklių valdymui. Remiantis surinkta teorine informacija, sudarytas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kurio pagrindu atliktas tyrimas Klaipėdos miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Remiantis Kardelio (2002) teiginiais, galima išskirti 4 pagrindinius mokslinio tyrimo proceso etapus:

1. Pasiruošimas tyrimui (pirmoji darbo dalis):

- Literatūros studijavimas;
- Temos formulavimas;
- Tyrimo problemos (tiriamąjo klausimo) aptarimas;
- Tyrimo objekto apibūdinimas;
- Hipotezės formulavimas;
- Tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas.

2. Tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontinento – imties tūrio parinkimas ir kiti klausimai).

3. Empirinių duomenų rinkimas.

4. Tyrimo duomenų apdorojimas.

- Statistinis gautų duomenų apdorojimas;
- Teorinis duomenų apdorojimas
- Gautų rezultatų praktinis pritaikymas.⁶⁷

Tyrimo objektas - Personalo atrankos, skatinimo ir mokymo sistema ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų ir vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių (pedagogų atrankos, skatinimo ir mokymo) valdymo ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą;
2. Ištirti ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą;
3. Pateikti pasiūlymus žmogiškųjų išteklių valdymo proceso tobulinimui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Tyrimo tipas: mišrus (kiekybinis ir kokybinis tyrimai).

Tyrimo vieta – Klaipėdos lopšelis – darželis „Sakalėlis“, Klaipėdos lopšelis – darželis „Žuvėdra“, Gargždų lopšelis – darželis „Gintarėlis“.

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis Paniotto formule⁶⁸, kuri yra:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis

N – generalinis visumos dydis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose šiuo metu dirba 67 ikimokyklinio ugdymo pedagogai. Taigi N=67.

Šiame darbe tiriamas ikimokyklinio ugdymo pedagogų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, todėl galima paklaida numatoma iki 5 proc. Taigi Δ- imties paklaidos dydis atitinka 0,05.

⁶⁷ Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus, 2002, p. 50-51.

⁶⁸ Valackienė A., *Sociologinis tyrimas*, Kaunas: Technologija, 2004, p. 113.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{67}} = 57$$

Anketinėje apklausoje dalyvavo 60 respondentai, todėl galima daryti išvadas, jog gauti rezultatai yra gana tikslūs. Respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 7 lentelėje:

7 lentelė. Pedagogų demografinės charakteristikos

Imties dydis	n=60
Lytis	Moterys (100 proc.)
Amžius	30-39 metai – 21,21 proc. 40-49 metai – 27,27 proc. 50 ir daugiau metų – 51,52 proc.
Pedagoginė patirtis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	1-5 metai – 13,33 proc. 5-10 metų – 23,33 proc. 10-15 metų – 23,33 proc. 15-20 metų – 8,33 proc. 20 ir daugiau metų – 31,67 proc.
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis – 16,67 proc. Aukštasis universitetinis – 83,33 proc.
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas – 13,33 proc. Vyresnysis mokytojas – 40,00 proc. Mokytojas metodininkas – 46,67 proc.

Sudaryta autoriaus

Kokybiniame tyrime dalyvavo trys ikimokyklinių įstaigų vadovai. Laikantis konfidencialumo principu, ikimokyklinių įstaigų vadovus pavadinsime „Vadovas 1“, „Vadovas 2“, „Vadovas 3“. Vadovų demografinės charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje:

8 lentelė. Vadovų demografinės charakteristikos

Imties dydis	n=3
Patirtis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje	33-46 metai
Vadovavimo įstaigoje laikas	31-34 metai

Sudaryta autoriaus

Tyrimo metodai:

1. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbuotojų **anketavimas** (kiekybinis metodas);
2. **Interviu** su ikimokyklinės ugdymo įstaigos direktore (kokybinis metodas).

Šiame darbe naudojami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Tad galima teigti, kad darbe yra taikomi *mišrių* metodų prieiga.

Informacijos rinkimui buvo naudojamas informacijos rinkimo metodas – anketavimas. *Anketa* – „klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Jį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis.“⁶⁹ Empirinio tyrimo anketą (1 priedas) sudaro 34 klausimai: 32 uždaro tipo, 2 atviro tipo. Pateiktoje anketoje yra naudojami įvairūs klausimai: kontaktiniai klausimai, funkciniai, taktiški, uždari (su pateiktais atsakymų variantais), atviro tipo, ranginės skalės pobūdžio klausimai, išvengiant monotonijos bei nuovargio. Parinkti įvairaus tipo klausimai, kad būtų gaunama kuo išsamesnė, tikslesnė informacija apie dominančias sritis. Visus pateiktus klausimus galima suskirstyti į 4 atskiras dalis:

1. Kontaktiniai klausimai respondentų profesinei kompetencijai įvertinti.
2. Klausimai, skirti personalo atrankos ypatumų analizei;
3. Klausimai, skirti personalo skatinimo ypatumų analizei;
4. Klausimai, skirti personalo mokymo ypatumų analizei. (žr. 9 lentelę).

⁶⁹ Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 474.

9 lentelė. Anketos klausimai pagal pobūdį

Klausimai	Klausimų numeriai	Klausimai sukurti remiantis
Kontaktiniai klausimai	1 kl.; 2 kl.; 3 kl.; 4 kl.; 33 kl.; 34 kl.	
Pedagogų atrankos ypatumų analizei	5 kl.; 6 kl.; 7 kl.; 8 kl.; 9 kl.; 10 kl.; 11 kl.	Stankevičienė A., Lobanova L. (2006, p. 43-52); Misevičius V. (2000, p. 2).
Pedagogų skatinimo ypatumų analizei	12 kl.; 13 kl.; 14 kl.; 15 kl.; 16 kl.; 17 kl.; 18 kl.; 19 kl.; 20 kl.; 21 kl.; 22 kl.; 31 kl.; 32 kl.	Bagdonas E., Kazlauskienė E. (2001, p. 32), Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011-07-01, Nr.: XI-1281.
Pedagogų mokymo ypatumų analizei	23 kl.; 24 kl.; 25 kl.; 26 kl.; 27 kl.; 28 kl.; 29 kl.; 30 kl.	Dačiulytė ir kt. (2013, p. 178), Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012.

Sudaryta darbo autoriaus

Anketa sudaryta laikantis anonimiškumo principo, t. y. neidentifikuojant respondento vardo ir pavardės. Stengiamasi nepažeisti respondento orumo, nesibraunant į privatų gyvenimą.

Kiekybiniam tyrimui pasirinktas šis metodas, nes pateikus klausimus galima gauti daugybę informacijos bei sužinoti daugelio respondentų nuomonę. Uždari klausimai leidžia greitai pasirinkti priimtinausią atsakymų variantą. Taip pat šis metodas yra patikimas, respondentams aiškus, dėl anonimiškumo principo respondentai gali pateikti informaciją atvirai.

Klausimai yra sukurti vienareikšmiai, pateikti įvairūs galimi atsakymai. Prie kai kurių klausimų yra pateikti paaiškinimai, stengiantis išvengti netinkamo supratimo. Nuomonės patikslinimui yra „Taip/ ne“ grupės atsakymų, taip pat atvirų klausimų, kad respondentas galėtų išreikšti pastabas ir siūlymus. Atsižvelgiant į alimą situaciją, kad respondentas neprasimena, arba nežino atsakymo, yra teigiamoje ir neigiamoje atsakymų skalėje pažymėta vidurinioji pozicija. Taip pat atliekant šį tyrimą respondentas gali užtrukti apie 10-15 min., siekiant išvengti nuovargio.

Antrasis naudotas metodas yra interviu. *Interviu* - tai „metodas, taikomas sociologijoje ir socialinėje psichologijoje gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje. Jis panašus į

pokalbio metodą, tačiau yra formalesnis ir konkretesnis nei pokalbis“. ⁷⁰ Tai kokybinis tyrimas. Interviu tikslas – gauti kuo išsamesnės, kryptingos žodinės informacijos iš apklaustųjų. Šiuo metodu norima patikslinti išsikeltą tyrimo tikslą, hipotezę. Taip pat tai yra papildomas metodas informacijai apie žmogiškųjų išteklių valdymą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje kaupti. Šis tyrimo metodas pasirinktas atsižvelgiant į jo privalumus bei trūkumus.

Pasirinktas pusiau standartizuotas interviu. Šiai interviu rūšiai būdinga:

- Numatomi būtini ir galimi klausimai;
- Griežtai neformalizuojamas pašnekesys;
- Laisvesnė atmosfera tarp klausėjo ir respondento.⁷¹

Interviu metodui yra paruoštas 21 klausimas (2 priedas). Šie klausimai yra tokie pat visiems įstaigų vadovams. Visus interviu klausimus galima suskirstyti į 4 grupes:

1. Kontaktiniai klausimai vadovų profesinei kompetencijai įvertinti.
2. Klausimai, skirti personalo atrankos ypatumų analizei;
3. Klausimai, skirti personalo skatinimo ypatumų analizei;
4. Klausimai, skirti personalo mokymo ypatumų analizei. (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Interviu klausimai pagal pobūdį

Klausimai	Klausimų numeriai
Kontaktiniai klausimai	1 kl.; 2 kl.; 3 kl.
Pedagogų atrankos ypatumų analizei	4 kl.; 5 kl.; 6 kl.; 7 kl.; 8 kl.; 9 kl.; 10 kl.; 11 kl.; 12 kl.
Pedagogų skatinimo ypatumų analizei	13 kl.; 14 kl.; 15 kl.; 16 kl.
Pedagogų mokymo ypatumų analizei	17 kl.; 18 kl.; 19 kl.; 20 kl.; 21 kl.

Sudaryta darbo autoriaus

Klausimai yra įvairaus tipo: atviri, kur reikia išsakyti savo nuomonę, papasakoti, argumentuoti, taip pat „Taip/ ne“ grupės atsakymai. Interviu vienas klausimas yra uždaras – respondentui reikia pasirinkti tinkamiausią atsakymą.

Interviu metodo įvykdymui su vienu respondentu planuojama užtrukti nuo 20 iki 30 minučių, siekiant ilgai netrukdyti darbo, nenuvarginti respondento, taip pat duoti laiko pagalvoti, apsvarstyti atsakymus.

Interviu atsakymai fiksuojami užrašant kuo tiksliau, pasižymint svarbiausias mintis bei teiginius popieriaus lape.

⁷⁰ Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 464.

⁷¹ Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 467

Tyrimo duomenų apdorojimas:

1. Kiekybinio tyrimo duomenys apdorojami Microsoft Office Excel kompiuterine sistema, naudojant grafikus ir lenteles. Naudojama aprašomoji statistika.
2. Kokybinio tyrimo duomenys apdorojami atrenkant svarbiausius sakinius, frazes.
3. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo atsakymų analizė, išvadų darymas.

Tyrimo laikas – 2015 m. vasario 1- 20 d.

Tyrimo biudžetas – tyrimas atliekamas tyrėjo lėšomis.

Etikos normų paisymas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos principų:

- Privatumo (respondentai sutinka atskleisti tyrimui reikalingą informaciją).
- Anonimiškumo (respondentams garantuojamas anonimiškumas, neatskleidžiami duomenys, galintys identifikuoti asmenis).
- Konfidencialumo (tyrėjas garantuoja, kad gauta informacija ateityje nebus niekur atskleidžiama).
- Tiriamųjų saugos (tyrimas yra atliekamas teisėtai).
- Reikšmingumo (respondentai yra supažindinami su tyrimo tikslu, temos aktualumu ir reikšme).
- Kartotinumumo (pakartojant šį tyrimą, tikimasi gauti panašius rezultatus).⁷²

Prieš atliekant tyrimą buvo žodžiu suderinta su įstaigos vadovais dėl šio tyrimo atlikimo. Visi tiriamieji jame dalyvavo laisvanoriškai, nesutrikdyta darbo eiga.

Sunkumai. Atliekant tyrimą sunkiausia sekėsi rasti įstaigos vadovus, norinčius atsakyti į klausimus. Atsisakiusieji argumentavo laiko stoka, įtemptu darbo grafiku.

⁷² Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus, 2002, p. 42-50.

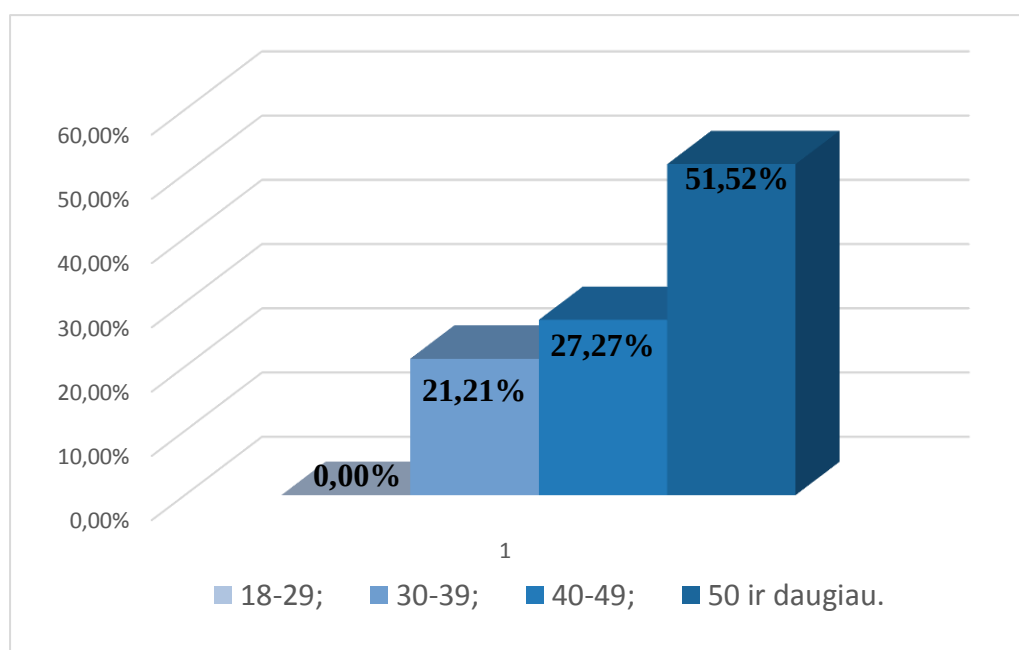
3. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO VALDYMO PROBLEMŲ BEI TOBULINIMO KRYPTIŲ NUSTATYMO TYRIMAS

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Atliekant išsamų tyrimą pirmasis tikslas – susipažinti su respondentais. Pirmieji anketos klausimai buvo skirti sužinoti pagrindinę informaciją apie tyrime dalyvavusius respondentus. Taigi pirmieji klausimai skirti išanalizuoti respondentų socialines – demografines charakteristikas.

Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos. Kiekybiniame tyrime iš viso dalyvavo 60 apklaustųjų. Pagal gautus atsakymus sužinojome, kad visos jos yra moterys (100 proc. respondentų). Taigi ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyrauja *moteriškas kolektyvas* (žiūrėti 7 lentelę).

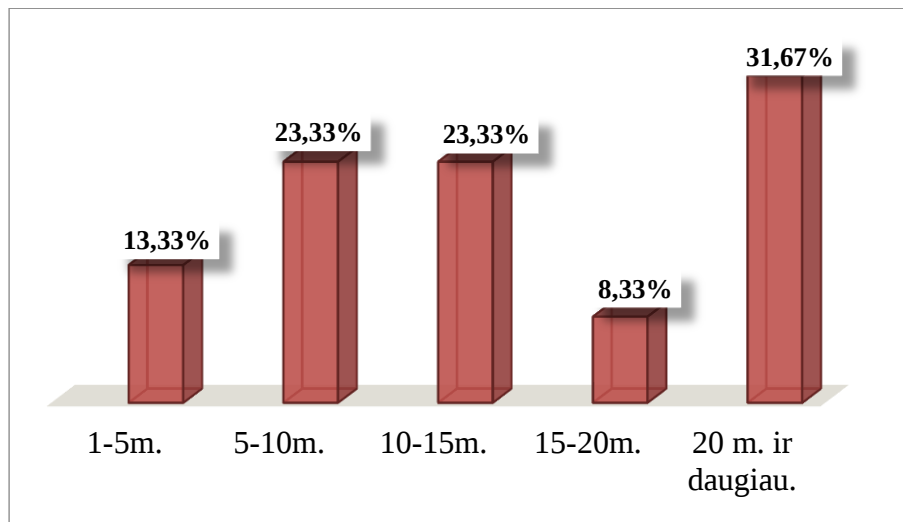
Pagal amžių respondentų pasiskirstymas yra toks (5 pav.):



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pagal 5 paveiksle esančius duomenis galima teigti, kad šiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose nors ir dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, tačiau vyrauja *subrendęs kolektyvas* (50 ir daugiau metų – 51,52 proc., o 27,27 proc. visų apklaustųjų jau yra vyresni nei 40 metų). 18-29 m. amžiaus pedagogų apklausoje dalyvavo 0,00 proc. Taigi ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje jaunų, ką tik studijas baigusių specialistų labai trūksta.

Pagal darbinę patirtį respondentai pasiskirstė taip (6 pav.):

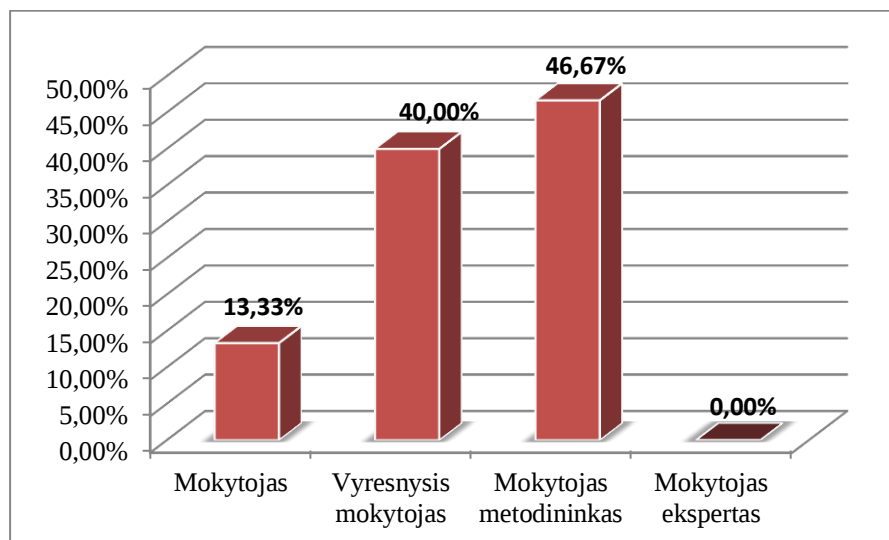


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinę patirtį

Daugiausia respondentų (31,67 proc.) teigia dirbantys šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje *20 ir daugiau metų*. Iš gautų duomenų aišku, kad darbuotojai pastovūs, lojalūs savo organizacijai. Po 23,33 proc. visų respondentų prisipažįsta dirbantys 5-10 m. ar 10-15 m. Pastaruoju metu (per paskutinįjį penkmetį) atėjo į šias organizacijas 13,33 proc. visų apklaustųjų. Taigi galime daryti išvadas, kad šiose organizacijose yra nedidelė darbuotojų kaita, tačiau dauguma pedagogų yra nekintantys.

Visi darbuotojai (100,00 proc.) pagal turimus anketos rezultatus *turi aukštąjį (universitetinį arba neuniversitetinį) išsilavinimą*. Iš jų 83,33 proc. respondentų aukštąjį išsilavinimą įgijo universitetuose. Pagal šiuos duomenis galime teigti, kad visi pedagogai yra aukšto išsilavinimo specialistai.

Pedagogai dirbdami privalo keltis kvalifikaciją. Tad kitu klausimų visų respondentų klausėme, kokią kvalifikaciją jau turi įgiję. Net 46,67 proc. teigia turintys įgiję mokytojo metodininko, o 40,00 proc. vyresniojo mokytojo kvalifikaciją (7 pav.):



7 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacijos laipsnį

Imant visumą didžioji dauguma respondentų (86,67 proc.) turi jau įgiję antros ar trečios pakopos kvalifikacijos laipsnį. Deja, bet šiose įstaigose nėra mokytojų ekspertų. Pagal šiuos duomenis galima teigti, kad pedagogai yra *aukštos kvalifikacijos specialistai*, siekia tobulinti savo kompetencijas. Tačiau verta bandyti siekti ir dar aukštesnio laipsnio – mokytojo eksperto.

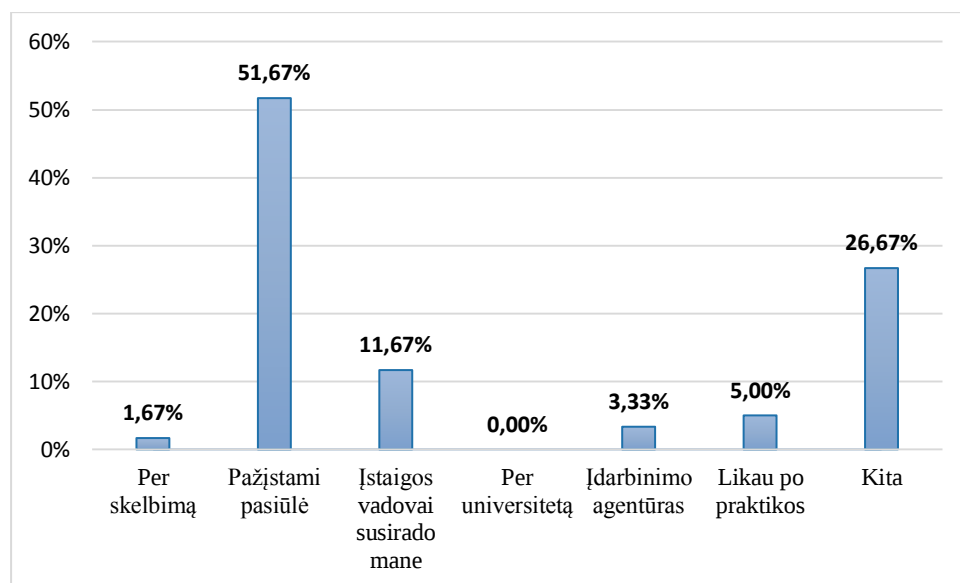
Pagal gautus duomenis galima apibendrinti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirba subrendusios, lojalios, išsilavinę, tobulėjimo siekiančios moterys pedagogės.

Visus likusius kiekybinio tyrimo klausimus galima suskirstyti į tris grupes:

- Pedagogų atrankos ypatumų analizei;
- Pedagogų skatinimo ypatumų analizei;
- Pedagogų mokymo ypatumų analizei.

Pirmoji kategorija klausimų yra skirta išanalizuoti pedagogų atrankos subtilybes ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Pedagogų buvo klausiama, koku būdu susirado šį darbą. Respondentams buvo pateikti galimi šaltiniai ir palikta vieta nurodyti savo, dar nenurodytą būdą (punktas „Kita“).

Išnagrinėjus anketinės apklausos metodu gautą informaciją, galime teigti, kad į ikimokyklines ugdymo įstaigas daugiau nei pusė apklaustųjų atėjo į darbą *pasiūlius pažįstamiems* asmenims (51,67 proc. respondentų). O 26,67 proc. respondentų nurodė „Kita“. Dalis respondentų parašė paaiškinimus, kad pradėjo dirbti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose gavus paskyrimą ir pasiliko ligi šiol. Dar vienas būdas rasti darbą - įstaigos vadovai kartais savo darbuotojų ieško patys. Stengiasi gerus specialistus pasikviesti dirbti savo organizacijoje. Tai nurodė 11,67 proc. visų respondentų (8 pav.).

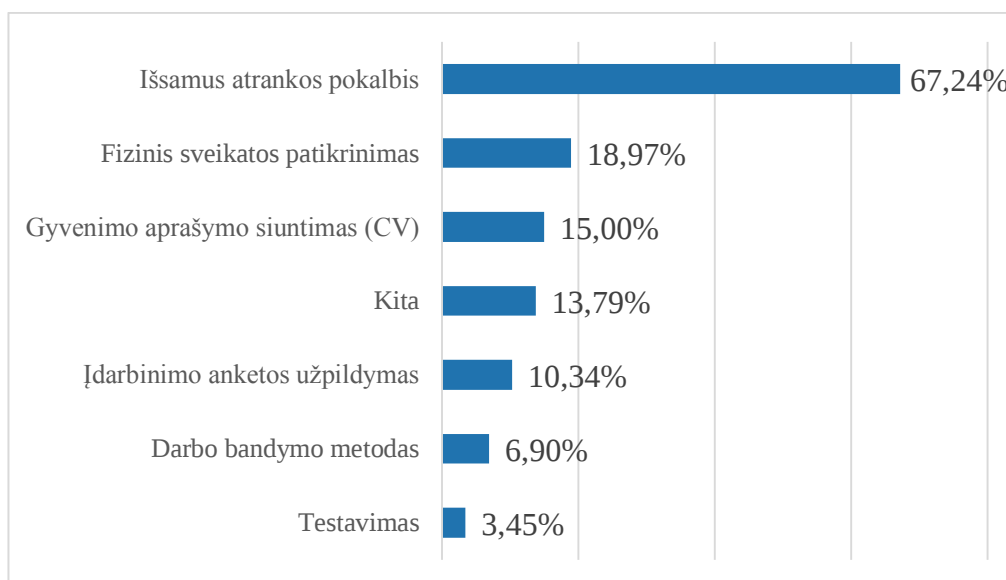


8 pav. Darbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje paieškos šaltiniai

Peržiūrėjus 8 paveiksle nurodytus duomenis, galima teigti, kad trys pagrindiniai būdai, kuriais pateko pedagogai į ikimokyklinės įstaigas yra *pažįstami* (51,67 proc.), *įstaigos vadovų iniciatyva* (11,67 proc.) ar su *paskyrimais* („Kita“ 26,67 proc.). Vos 1,67 proc. į ikimokyklinę įstaigą atėjo per skelbimus. Taigi, ateiti dirbti į šias švietimo įstaigas yra sudėtinga.

Šiose organizacijose tik 3,33 proc. darbuotojų susirado darbą per naudodamiesi įdarbinimo agentūros paslaugomis. Kaip ir buvo teigiama Misevičiaus V. (2002, p. 3), kad įdarbinimo agentūrų paslaugos yra per brangios daugeliui organizacijų, tuo tarpu ir ikimokyklinėms įstaigoms.

Atrankos procesas yra sudėtingas, susidedantis iš kelių etapų. Kokie etapai buvo vykdomi respondentams ieškant darbo, klausėme ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų (9 pav.).



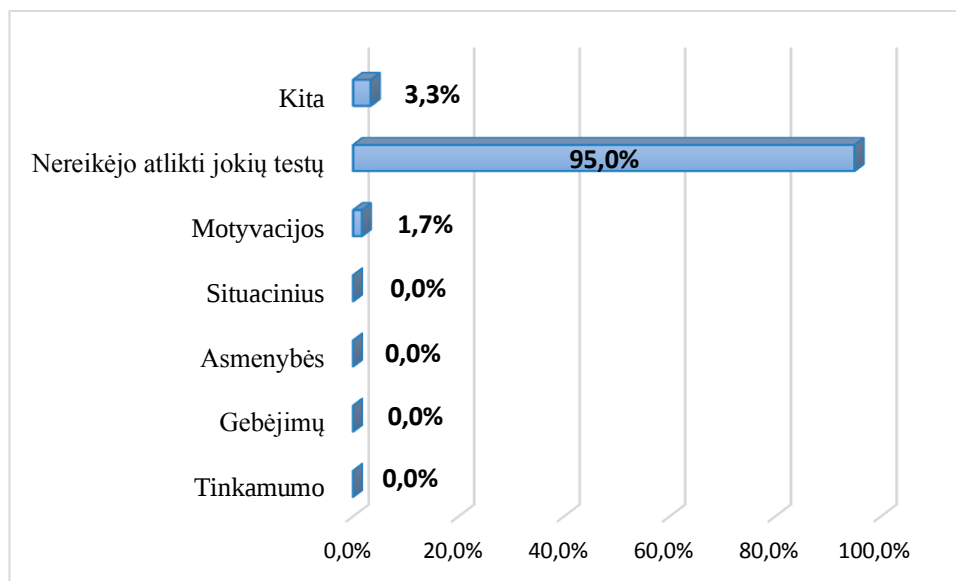
9 pav. Pedagogų atrankos etapai

Visi pedagogai, atsakydami į šį anketos klausimą, pažymėjo vieną, o 35 proc. respondentų ir netgi du etapus. 67,24 proc. respondentų teigia, kad dalyvavo *pokalbyje su atrankos ekspertais*. 18,97 proc. teigia, kad buvo *fizinis sveikatos patikrinimas*. 15,00 proc. respondentų teigia, kad pirmiausia siuntė gyvenimo aprašymus, o po to dalyvavo atrankos pokalbyje.

Taigi galima daryti išvadas, kad pagrindinis atrankos etapas, kuris buvo atrenkant specialistus tai *pokalbis*. Taip pat ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, kaip ir kitose organizacijose, pedagogai turi *patikrinti sveikatą* ir gauti leidimą dirbti.

Šiame klausime buvo nurodoma etapai *testavimas*, *darbo bandymo metodo* atlikimas. Juos pažymėjo maža dalelė visų respondentų, teigdami, kad tokių atrankos etapų nebuvo. Patikslinti šiems

duomenims, anketoje buvo užduodamas klausimas: „Kokio tipo testus turėjote atlikti atrankos metu?“. Šio klausimo rezultatai patvirtino prieš tai gautuosius (10 pav.):

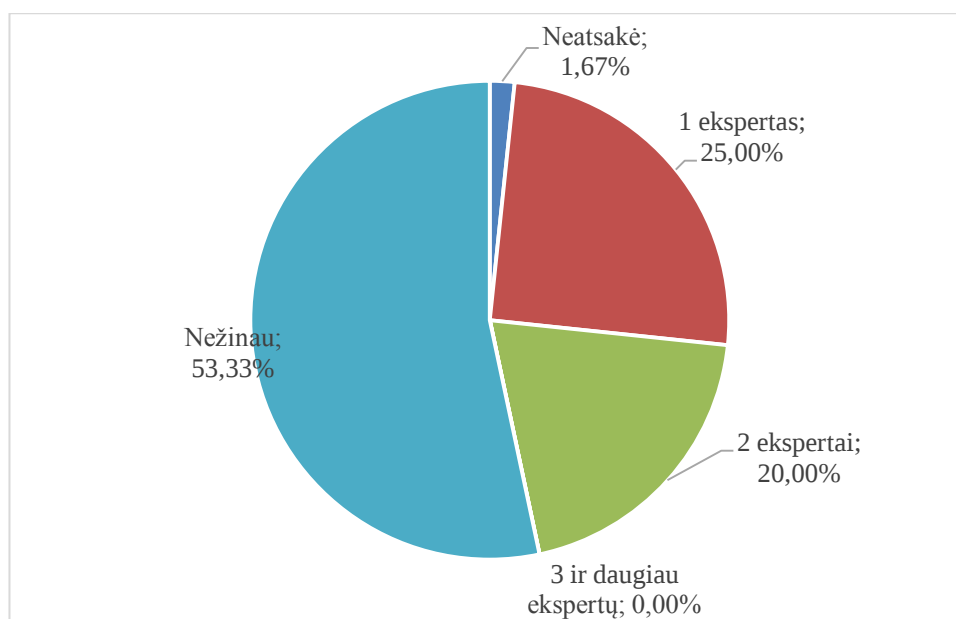


10 pav. Darbo bandymo metodo taikymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Įsidarbinant mažiausiai dėmesio yra skiriama pedagogų testavimams (95 proc. respondentų teigia, kad nereikėjo atlikti jokių testų). Testavimas leidžia įvertinti asmens teorines žinias. Pagal gautus duomenis galime teigti, kad šis etapas atrankos procese nėra vykdomas.

93,33 proc. apklaustųjų atsakė, kad atrankos metu *nebuvo atliekamas darbo bandymo metodas*. Šis metodas leidžia pamatyti, kaip praktiškai pedagogas geba atlikti paskirtas užduotis, valdyti problemiškas, netikėtas situacijas. Gauti atsakymai leidžia teigti, kad atsirenkant geriausią darbuotoją ikimokyklinėse ugdymo įstaigose apsiribojama tik pokalbiais ir sveikatos patikrinimais.

Kuris pretendentas yra geriausias – sunku nuspręsti. Dažniausiai pedagogų atrankoje dalyvauja dažniausiai keli ekspertai. Tai yra numatoma ŠMM įstatymuose (Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680). Taigi, ar iš tikro atrankoje dalyvauja keli ekspertai, buvo klausama visų respondentų. Paklausus, kiek ekspertų dalyvavo jų atrankoje, atsakymai pasiskirstė taip (žiūrėti 11 pav.):



11 pav. Ekspertų skaičius, dalyvavusių atrankoje

Daugiau nei pusė respondentų (53 proc.) teigia nežinantys, galbūt nepamenantys, kiek ekspertų buvo jų atrankoje. Taip pat galbūt atliekant atranką nebuvo pretendentas supažindintas su atrankoje dalyvavusiais ekspertais. Tad dabar sunku įvertinti, keli dalyvavo atrankos procese.

Dalyvavo 1 ekspertas – atsakė 25,00 proc. visų apklaustųjų. Kad 2 ekspertai - teigia 20,00 proc. respondentų. Nei vienas iš apklaustųjų neįvardino trejų ekspertų. Taigi galima teigti, kad vadovai laikosi įstatyminių nurodymų ir atrankos procese dalyvauja ne daugiau nei trys įstaigos tarybos atstovai.

25 proc. apklaustųjų teigia, kad pokalbyje dalyvavo tik vienas ekspertas. Pagal šiuos duomenis galime teigti, kad kartais respondentai yra įdarbinami vieno asmens sprendimu. Tad tokiu atveju galima neišvengti asmenių simpatijų ar antipatijų kandidatų atžvilgiu. Todėl remtis vieno eksperto nuomone nėra geras sprendimas.

Apibendrinant galima sakyti, kad atrankos procesą reikia tobulinti:

- Pirmiausia kandidatui visuomet reikia nurodyti, kokių pareigybių, kokie atstovai priims galutinį sprendimą atrankoje.
- Antra, būtina visuomet sudaryti 2 -3 atstovų komisiją, kad būtų galima išvengti nešališkumo principo.

Dalyvaujant atrankoje į laisvą darbo vietą, reikia tinkamai pasirengti. Tad kiekvienas kandidatas turi žinoti, kokie kriterijai yra patys svarbiausi, į ką ekspertai labiau kreipia dėmesį. Tad respondentų buvo klausama jų nuomonė, kurie kriterijai yra svarbiausi atrankoje. Prašoma buvo įvertinti balais nuo 1 iki 5 pagal svarbą (1 - nesvarbus, 5 - svarbiausias). Respondentų atsakymai (žiūrėti 11 lentelėje):

11 lentelė. Svarbiausi kriterijai renkantis pedagogą

Kriterijai	1-nesvarbus		2		3		4		5-svarbiausias	
	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.
<i>Fizinė išvaizda</i>	32	53,33	8	13,33	10	16,67	1	1,67	3	5,00
<i>Kvalifikacija</i>	1	1,67	3	5,00	8	13,36	10	16,67	34	56,67
<i>Darbo patirtis</i>	2	3,33	2	3,33	4	6,67	15	25,00	33	55,00
<i>Pomėgiai</i>	17	28,33	5	8,33	20	33,33	7	11,67	3	5,00
<i>Asmeninės savybės</i>	7	11,67	1	1,67	21	35,00	14	23,33	9	15,00
<i>Gyvenimo sąlygos</i>	17	28,33	9	15,00	15	25,00	8	13,33	3	5,00
<i>Charakteris</i>	7	11,67	1	1,67	16	26,67	20	33,33	8	13,33
<i>Kita</i>	6	10,00	3	5,00	4	6,67	3	5,00	0	0,00

Respondentams buvo pateikiami šie pagrindiniai kriterijai: fizinė išvaizda, kvalifikacija, darbo patirtis, pomėgiai, asmeninės savybės, gyvenimo sąlygos, charakteris ir kita (paliekama galimybė respondentams nurodyti dar neišvardintą kriterijų). Pagal gautus duomenis galime teigti:

Fizinė išvaizda – mažiausiai imponuojantis kriterijus pasirenkant pedagogą (taip nurodė 53,33 proc. respondentų, įvertindami tai balu 1). Kad tai yra svarbiausias kriterijus pažymėjo tik 5,00 proc. visų respondentų. Taigi pedagogų nuomone, *fizinė išvaizda yra visiškai nesvarbi*.

Kvalifikacija – tai *patys svarbiausias kriterijus* pasirenkant pedagogą. Tai teigia 56,67 proc. visų respondentų (įvertino balu 5). Taip pat balu 4 (labai svarbu) įvertino 16,67 proc. visų respondentų. Taigi labai svarbiu ir svarbiausiu kriterijumi kvalifikaciją mano esant 73,34 proc. visų respondentų. Pasitvirtino išankstinės nuostatos, kad kvalifikacija yra pagrindinis atrankos kriterijus.

Darbo patirtis – kaip ir kvalifikacija, pedagogams tai atrodo labai svarus kriterijus. 55,00 proc. visų respondentų teigia, kad tai svarbiausias kriterijus (balas 5), ir 25,00 proc. respondentų mano, kad tai labai svarbus kriterijus ir įvertino balu 4. Taigi galima daryti išvadas, kad *kvalifikacija ir darbo patirtis yra patys svarbiausi kriterijai* atsirenkant pedagogus (73,34 proc. ir 80,00 proc. teigusiųjų).

Pomėgiai – nuomonės apie šį kriterijų visų pedagogų išsiskyrė. Daugiausia (33,33 proc.) visų respondentų šį kriterijų įvertino balu 3. Tai tarpinis variantas tarp svarbiausio ir nesvarbaus. Buvo respondentų manančių, kad pomėgius labai svarbu nurodyti, kiti – kad tai visai nesvarbu. Apibendrinant galima sakyti, kad pedagogai turėtų įvertinti savo pomėgius ir jų svarbą dirbant pedagoginį darbą. Jei pomėgis yra susijęs su darbo specifika ir galintis pagelbėti darbe – tuomet būtina

nurodyti atrankos procese. Jei pomėgis yra visiškai nesusijęs su pedagoginio darbo specifika, tai jį neverta nurodyti.

Asmeninės savybės – kriterijus pedagogų daugiausia įvertintas balu 3 (35,00 proc. visų respondentų). Visų kitų pedagogų nuomonės išsiskyrė. Vieni tai įvertino kaip visiškai nesvarbų kriterijų (11,67 proc. – balu 1), kiti kaip svarbiausią (15,00 proc. – balu 5). Taigi galima daryti išvadą, kad asmeninės žmogaus savybės pedagogų nuomone *nėra pats svarbiausias kriterijus* atsirenkant pedagogą, bet į jį taip pat verta atkreipti dėmesį. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme pabrėžiamos pagrindinės pedagogų kompetencijos, būtinos turėti dirbant pedagogu. Taip pat Tijūnėlienė O. (2004, p. 58) bei Sadeckienė D. (2006), Neely S. (1993, p. 15) pabrėžia kai kurių asmeninių savybių, kaip kūrybiškumas, gabus, įtaigumas svarbą šiems specialistams. Taigi apibendrinant galima teigti, kad verta nurodyti savo turimas pedagogo profesijai būdingas asmenines savybes.

Gyvenimo sąlygos – tai dar vienas kriterijus, kuris gali būti nurodomas atrankos procese. Pedagogų nuomone pasidalino į dvi grupes: vieni teigia, kad tai visiškai nesvarbus kriterijus (28,33 proc. respondentų įvertino balu 1), o kiti mano, kad tai nėra visiškai nesvarbus dalykas (25,00 proc. įvertino balu 3). Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad pedagogų nuomone, tai *nėra svarus kriterijus* atrenkant pedagogus.

Charakteris – paskutinis kriterijus, kuris buvo nurodytas anketoje. Pedagogai jį įvertino kaip labai svarbų (33,33 proc. respondentų), tačiau nėra pats svarbiausias. Kadangi šie pedagogai dirba su ikimokyklinio amžiaus vaikais, pačiais mažiausiais, tad svarbu ir pedagogo charakteris. Jis turi pasižymėti jautrumu, ramumu, švelnumu. Ūmaus būdo specialistai ne visada tinka darbui ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Peržvelgus visus įvertintus kriterijus, galima apibendrinti ir teigti, kad svarbiausi kriterijai pedagogų nuomone yra kvalifikacija ir darbo patirtis, labai svarbus yra charakteris, svarbūs pomėgiai ir asmeninės savybės ir visiškai nesvarbu yra fizinė pedagogo išvaizda ir jo gyvenimo sąlygos.

Paskutinytis šios kategorijos klausimas buvo atviro tipo, kur pedagogai galėjo išsakyti savo nuomonę apie atranką. 16,67 proc. visų respondentų išreiškė savo nuomonę. Pedagogų teiginiai (žiūrėti 12 lentelę):

12 lentelė. Pasiūlymai pedagogų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje atrankos proceso tobulinimui

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Atrankos procesas	„Mums atrankos procesas yra tinkamas“. „Atkreipti dėmesį į ankstesnės darbovietės charakteristiką.“ „Visų pirmą turėtų atidžiai atrinkti stojant į pedagogų mokymo įstaigą.“

	<i>„Kai yra keletas kandidatų - rinktis kandidatą turintį aukštesnę kvalifikaciją“.</i> <i>„Svarbu išsilavinimas, asmeninės savybės“.</i> <i>„Atrankos procesas, turėtų vykti pagal pedagogo motyvaciją, išsilavinimą ir kt.“</i> <i>„Jaunimas daugiau motyvuoti dirbti, energingi, turi naujų žinių, idėjų - pensininkus atleisti.“</i> <i>„Testuoti pedagogo motyvaciją ir tinkamumą darbui su vaikais“.</i> <i>„Kad būtų mažiau giminystės ryšių“.</i> <i>„Mažiau reikia priimti giminių“.</i>
--	--

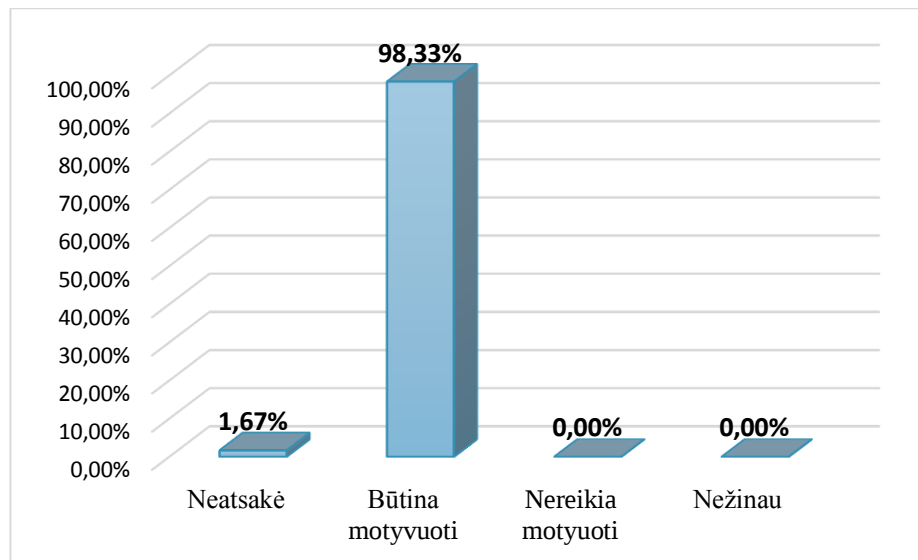
Vienas respondentas iš visų atsakiusiųjų džiaugiasi savo organizacijoje vykdoma pedagogų atranka, o kiti pateikė pasiūlymus. Pedagogai siūlo atidžiau atsirenkant kandidatą žiūrėti į kvalifikaciją, patirtį, rinktis jaunesnius specialistus. Du respondentai mato trūkumus, kai dirba organizacijoje giminystės ryšius turintys darbuotojai, siūlo jų atsisakyti. Tai parodo, kad šiose organizacijose pedagogai mato padarytas atrankos proceso spragas. Tai labai svarūs teiginiai, į kuriuos reikia atsižvelgti renkant naujų specialistų savo organizacijoje.

Peržvelgus pirmosios kategorijos klausimų atsakymus, galima daryti šias **išvadas**:

- Dauguma pedagogų susiranda darbą per pažįstamus ar su paskirimaais;
- Pagrindiniai vykdomi atrankos etapai – pokalbis ir fizinės sveikatos patikrinimas;
- Atrankos metu nėra naudojami darbo bandymo metodai;
- Pedagogai nežino, kiek ekspertų dalyvavo atrankos procese;
- Svarbiausi kriterijai atrankos procese yra kvalifikacija ir darbo patirtis, mažiausiai svarbu fizinė išvaizda, gyvenimo sąlygos.
- Respondentai mato trūkumų atrankos proceso vykdyme.

Antroji kategorija klausimų yra skirta išanalizuoti pedagogų skatinimo būdus, dažnį, svarbą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

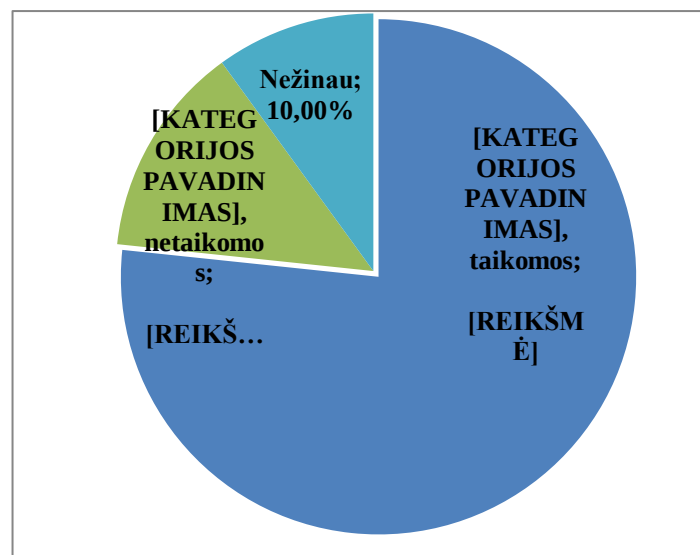
Respondentų buvo klausama „Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas organizacijoje?“ Gauti tokie rezultatai (12 pav.):



12 pav. Pedagogų nuomonė apie motyvavimo būtinumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje

Gauti rezultatai leidžia daryti išvadas, kad pedagogus *būtina motyvuoti* darbui. Skatinimas – veikla, priverčianti darbuotoją mylėti savo darbą, tobulėti, mokytis, siekti gerų veiklos rezultatų ir pan. Nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, kad motyvuoti pedagogo nereikia.

Kadangi pedagogai nurodė esant poreikiui būti motyvuotam, tad kitas svarbus klausimas yra ar organizacijoje yra taikomos skatinamosios priemonės, ar jaučiasi darbuotojai motyvuojami savo vadovų. Paklausus, ar ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje (be darbo užmokesčio) yra taikomos materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės, pedagogai atsakė „Taip“, „Ne“ arba „Nežinau“. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip (13 pav.):

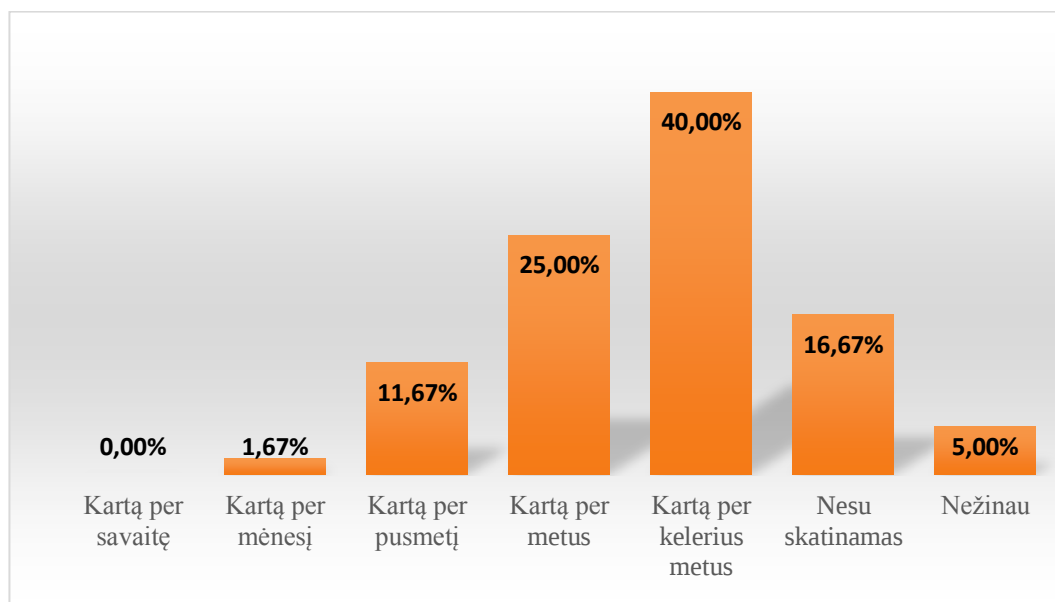


13 pav. Skatinimo priemonių taikymas organizacijose

Didžioji dauguma, 76,67 proc. visų respondentų į klausimą atsakė teigiamai, t.y. jie teigia, kad organizacijoje pedagogai yra *skatinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis*. 10,00 proc. respondentų

lieka neapsisprendę. Likę respondentai nesijaučia esantys skatinami, arba motyvatoriai tokie menki, kad atsakant į anketos klausimus pedagogas jų neprisiminė. Rezultatai yra džiuginantys, nes didžioji dauguma respondentų vis tik jaučiasi pastebėti, motyvuojami. O dėl likusių respondentų, reikia vadovams peržiūrėti skatinimo priemones, dažnį, kad visi pedagogai jaustųsi esantys pastebėti.

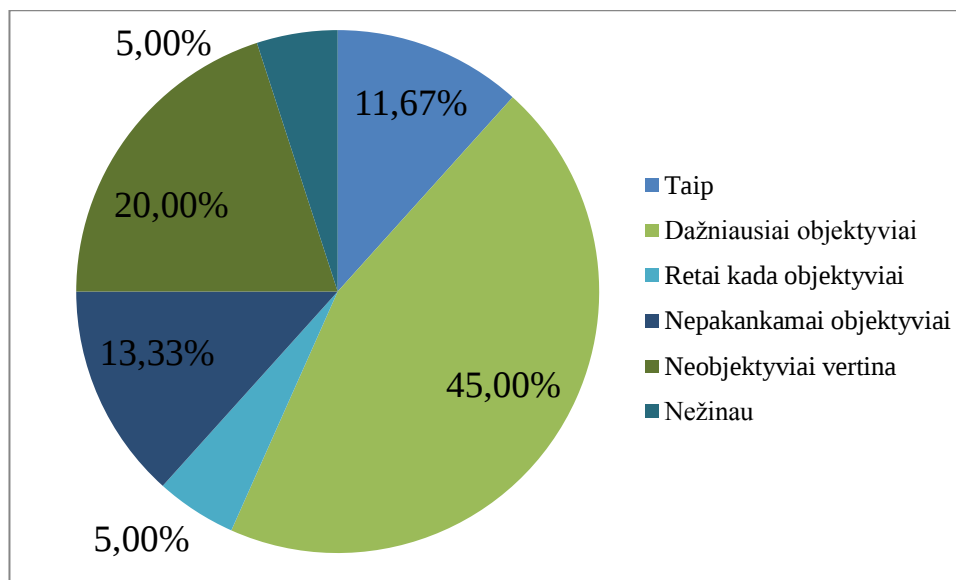
Paklausus apie pedagogų skatinimo dažnį, rezultatai tokie (14 pav.):



14 pav. Pedagogų skatinimo dažnis ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje

Daugiausia respondentų mano, kad yra skatinami tik kartą per kelerius metus (taip nurodė 40,00 proc. visų respondentų) arba kartą per metus (25,00 proc. visų respondentų). 16,67 proc. apklaustųjų mano visai nesą skatinami. Šie teiginiai leidžia daryti išvadas, kad *pedagogai nesijaučia intensyviai skatinami* puikiai atlikti darbus. Tik menka dalis apklaustųjų mano esantys skatinami kartą per mėnesį (1,67 proc.) ar kartą per pusmetį (11,67 proc.). Šie rezultatai rodo, kad skatinimo sistema ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra labai neefektyvi, nes darbuotojai nejaučia vadovo paskatos dirbti geriau, siekti rezultatų darbinėje veikloje. Vadovai turi naudoti įvairius motyvatorius, kad pedagogai jaustųsi pastebėti, aktyvinami dirbti geriau savo darbą. Kur menka motyvacija, ten ir pedagogų darbas yra neefektyvus.

Numatant galimus anketos rezultatus, buvo nuspręsta paklausti pedagogų „*Kaip manote, ar jūsų vadovai objektyviai vertina Jūsų atliktus darbus?*“ Darbo tinkamas įvertinimas taip pat svarus motyvatorius darbo procese. Tad į šį klausimą gauti šie rezultatai (15 pav.):

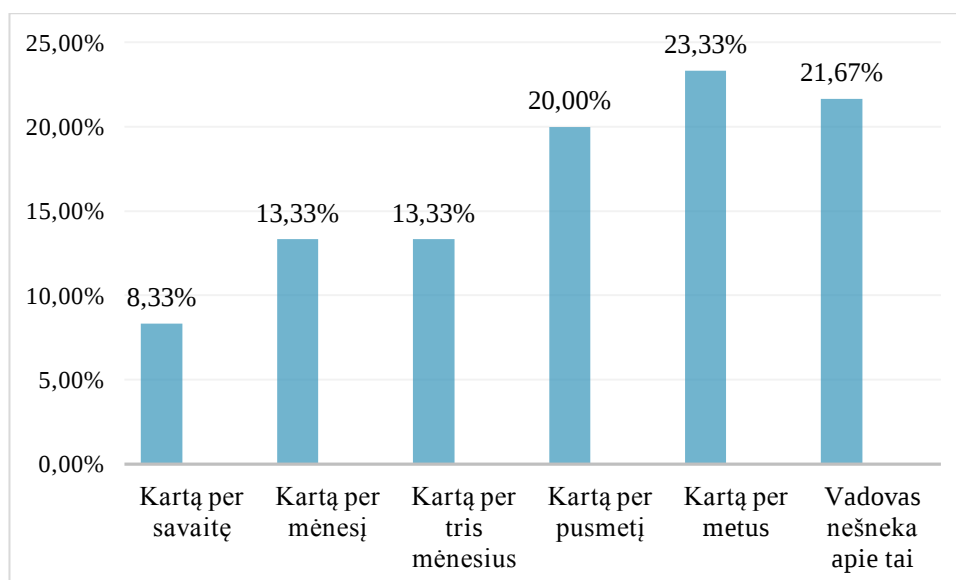


15 pav. Pedagogų veiklos vertino objektyvumas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje

Iš 13 paveikslo matome, kad 45,00 proc. respondentų mano, kad yra *dažniausiai objektyviai vertinami atlikti darbai*. Tai mažiau nei pusė visų respondentų. Kitų nuomonės pasiskirstė įvairiai. Retai kada objektyviai, nepakankamai objektyviai yra vertinami 5,00 proc. ir 13,33 proc. visų respondentų. Ir netgi 20,00 proc. apklaustųjų nesijaučia objektyviai vertinami savo vadovų. Netgi penktadalis visų respondentų yra nepatenkinti savo vadovų vertinimu. Tai žymiai daugiau nei tų, kurie mano esantys objektyviai vertinami. Kadangi darbo vertinimas motyvuoja darbuotojus siekti geresnių rezultatų, tai ikimokyklinių įstaigų vadovams yra dar tobulintinų sričių.

Pedagogai 16 klausimu pripažįsta, kad jų *atlyginimas tiesiogiai nepriklauso nuo atliekamo darbo rezultatų* (tai teigia 88,33 proc. respondentų). Atlyginimas yra vienas stipriausių motyvavimo priemonių, bet jis neatspindi atliekamo darbo kokybės. Nesvarbu kaip dirba pedagogas, kokių rezultatų pasiekimų pasiekia, atlyginimas nekinta. Tai dažnai slopina pedagogo norą ir pastangas siekti kuo aukštesnių veiklos rezultatų. Priešingai nei privačiame sektoriuje, pedagogai dažnai lieka neįvertinami, nes atlyginimo sistema yra griežtai reglamentuota įstatyminės bazės (Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2013-10-19, Nr. V-1254).

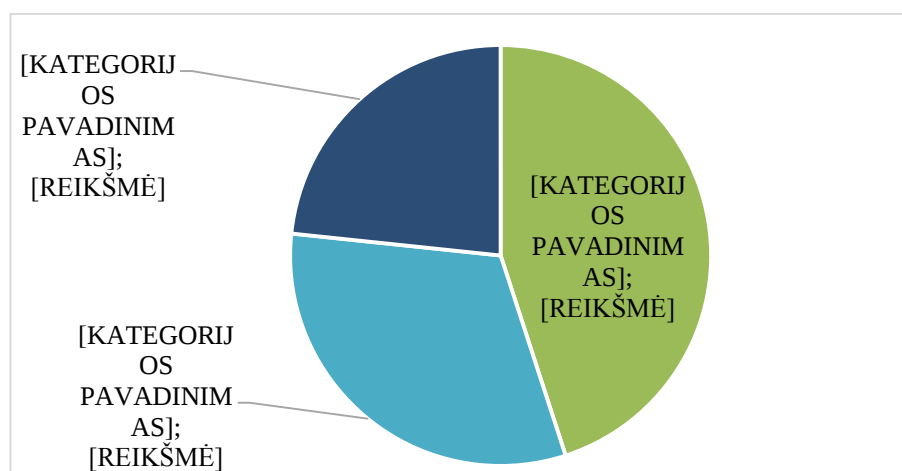
Dar vienas būdas motyvuoti darbuotoją – pabrėžti jo veiklos stipriąsias puses. Tad pedagogams buvo užduotas klausimas „*kaip dažnai tiesioginis vadovas kalbasi su Jumis apie veiklos silpnąsias/stipriąsias sritis?*“ Į šį klausimą pedagogų atsakymai labai įvairiai pasiskirstė (16 pav.):



16 pav. Pedagogo darbo veiklos aptarimo dažnis ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Iš 16 pav. matome, kad pedagogų bendravimo su vadovais apie darbo rezultatus dažnis yra labai įvairus. Nėra nei vieno stipriai dominuojančio laikotarpio. Visų procentinė dalis labai panaši. Tik kiek mažiau respondentų (8,33 proc.) su vadovu bendrauja kartą per savaitę. Deja, bet pagal šiuos gautus rezultatus net 21,67 proc. visų apklaustųjų visai nebendrauja su vadovais apie jų stipriąsias/ silpnąsias sritis. Stipriųjų sričių pastebėjimas skatina pedagogus toliau tobulėti, dirbti, stengtis. Silpnųjų sričių pastebėjimas leidžia pamatyti pedagogui sritis, kuriose būtina tobulėti, pamatyti klaidas, koreguotinas kryptis ir tai yra paskata dirbti toliau. Šie rezultatai parodo, kad *vadovai per mažai dar vis skiria dėmesio aptariant pedagogų veiklos sritis.*

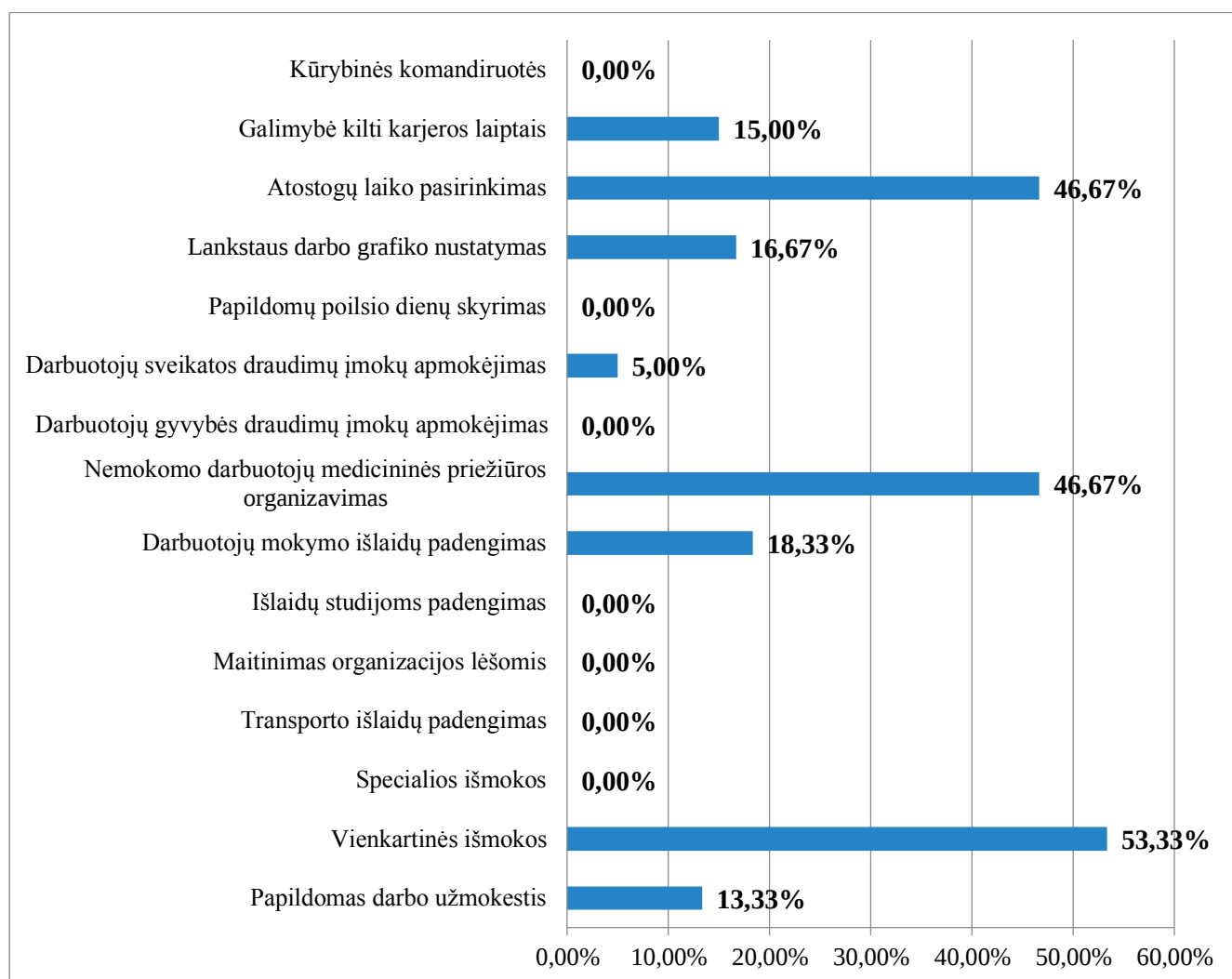
Šiame darbe buvo bandoma išsiaiškinti, ar pedagogai yra patenkinti savo darbo sąlygomis, ar jos skatina siekti geriausių darbo rezultatų. Tinkamos darbo sąlygos (aplinka, bendravimas, priemonės, darbo grafikai ir pan.) pagerina darbo rezultatus, palengvina darbo procesą. Rezultatai pavaizduoti 17 pav.:



17 pav. Pedagogams sudaromų galimybių siekti geriausių veiklos rezultatų pasiskirstymas

Rezultatai rodo, kad beveik puse (45,00 proc. visų respondentų) džiaugiasi darbo sąlygomis, kad gali siekti geriausių rezultatų. Kiti 31,67 proc. visų respondentų nemano, kad turi nepakankamai geras sąlygas siekti geriausių veiklos rezultatų. Likę respondentai neturi savo nuomonės. Pedagogai teigia, kad reikia geresnių darbo sąlygų, kad būtų parodomi geresni rezultatai.

Respondentų buvo klausama: „*Kokiomis priemonėmis esate skatinamas už darbą?*“ Pedagogai rinktis galėjo iš nurodytų materialinių ir nematerialinių skatinimo priemonių ir nurodyti visus tinkančius variantus. Tad pedagogai nurodė po 1 - 4 atsakymus. Pagrindinės skatinimo priemonės yra šios (18 pav.):



18 pav. Skatinimo priemonės naudojamos ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje

Iš paveikslo matome, kad iš visų pateiktų skatinimo priemonių vos pusę jų naudojamos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Ryškiai dominuoja trys skatinimo priemonės: pirmoje vietoje – 53,33 proc. respondentų teigia, kad gauna *vienkartinės išmokos*; antroje ir trečioje vietoje yra tiek pat respondentų procentų (46,67 proc.) surinkusios skatinimo priemonės *atostogų laiko pasirinkimas* bei

nemokomo darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas. Iš šių teiginių galima manyti, jog ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vis tik yra taikomas materialinis (vienkartinės išmokos, nemokoma medicininė patikra) ir nematerialinis skatinimas (atostogų laiko pasirinkimas). Daugiau nei puse respondentų pripažįsta, kad yra gavę vienkartinės išmokos. Vienkartinės išmokos gali būti mokomos švenčių progomis, už aktyvumą, darbo drausmę ir pan.

Beveik puse visų respondentų (46,67 proc.) pažymi ir dar vieną materialinio skatinimo formą. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai organizuoja savo darbuotojams nemokomą sveikatos patikrą. Tai leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, neieškoti savo asmeninių lėšų. 5,00 proc. respondentų nurodė dar vieną materialinio skatinimo formą, kuri yra naudojama – sveikatos draudimų apmokėjimas. Ši materialinio skatinimo forma gana populiari privačiame sektoriuje, tačiau savivaldybės organizacijose dažniausiai nenaudojama.

18,33 proc. visų respondentų teigia, kad organizacijos apmoka jų mokymosi išlaidas. Kadangi pedagogams yra privalu kelti kvalifikaciją, nuolat tobulėti, tai apmokėjimas mokymosi išlaidų yra didelė paskata kiekvienam specialistui.

13,33 proc. respondentų teigia, kad yra gavę papildomą darbo užmokestį. Papildomas darbo užmokestis – tai premijos, priemokos. Nors tai nurodė menka dalis respondentų, tačiau galima daryti išvadą, kad nors ir retai, tačiau yra taikoma ši materialinio skatinimo forma.

Egzistuoja stereotipai, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nėra pedagogų materialinio skatinimo, tačiau šie gauti rezultatai leidžia iš dalies paneigti šią hipotezę. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pedagogai nors ir retai, bet yra skatinami materialiai.

Iš nematerialinių skatinimo priemonių respondentai mini galimybę kilti karjeros laiptais (15,00 proc. respondentų), atostogų laiko pasirinkimą (46,67 proc.), lankstaus darbo grafiko nustatymą (16,67 proc.). Galimybė kilti karjeros laiptais pedagogų suprantama kaip kvalifikacijos kėlimas, kvalifikacinio laipsnio įgijimas. Pedagogų kvalifikaciniai laipsniai įgyjami palaipsniui, kartu kyla ir atlygis už darbą.

Pedagogams dar labai svarbu, kad gali pasirinkti atostogų laiką, kad gali susiderinti ir darbo grafiko lankstumo. Tai leidžia pedagogams planuoti savo asmeninį laiką, derinti su savo poreikiais. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pasižymi vienodu darbo laiku, tačiau pedagogai gali su vadovais derintis rytinį, popietinį darbo grafikus. Pedagogai turi galimybę rinktis atostogas šiltuoju metų sezonu. Tai yra didelė paskata darbuotojams.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose *yra naudojama keletą skatinimo priemonių.* Jos nepasižymi įvairove, galbūt yra taikomos labai retai, tačiau motyvavimo sistema egzistuoja.

Išnagrinėjus priemones, kuriomis yra skatinami pedagogai, kitu klausimu buvo siekiama sužinoti, kokie kriterijai jų darbe atrodo labai svarbūs. Tai leistų spręsti, kokių skatinimo priemonių (materialinių ar nematerialinių) reiktų daugiau. Respondentų atsakymai nurodyti 13 lentelėje:

13 lentelė. Skatinimo priemonės pagal jų svarbą

Kriterijai	Neatsakė		Visiškai nesvarbu		Nesvarbu		Iš dalies svarbu		Svarbu		Labai svarbu	
	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.
Darbo užmokestis	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	24	40,00%	36	60,00%
Piniginiai priedai už atliktus darbus	4	6,67%	0	0,00%	0	0,00%	6	10,00%	27	45,00%	23	38,33%
Nepiniginiai priedai	6	10,00%	0	0,00%	0	0,00%	9	15,00%	25	41,67%	20	33,33%
Tinkamos darbo sąlygos	4	6,67%	0	0,00%	0	0,00%	2	3,33%	21	35,00%	33	55,00%
Trumpas darbo laikas	7	11,67%	0	0,00%	0	0,00%	4	6,67%	21	35,00%	28	46,67%
Ilgos kasmetinės atostogos	1	1,67%	0	0,00%	0	0,00%	2	3,33%	19	31,67%	38	63,33%
Tinkamas vadovo dėmesys	3	5,00%	0	0,00%	1	1,67%	2	3,33%	26	43,33%	28	46,67%
Tinkamai atlikto darbo įvertinimas	6	10,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	5,00%	25	41,67%	26	43,33%
Atsakomybės suteikimas	5	8,33%	4	6,67%	6	10,00%	9	15,00%	18	30,00%	18	30,00%
Kvalifikacijos kėlimo galimybės	2	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	4	6,67%	19	31,67%	35	58,33%
Karjeros kėlimo galimybės	6	10,00%	1	1,67%	2	3,33%	10	16,67%	17	28,33%	24	40,00%
Galimybės tobulėti	3	5,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	8,33%	22	36,67%	30	50,00%
Saviraiškos galimybės	3	5,00%	0	0,00%	2	3,33%	1	1,67%	23	38,33%	31	51,67%
Įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą	4	6,67%	4	6,67%	10	16,67%	13	21,67%	17	28,33%	12	20,00%
Darbo grafiko lankstumas	1	1,67%	0	0,00%	0	0,00%	5	8,33%	20	33,33%	34	56,67%
Kita	50	83,33%	1	1,67%	0	0,00%	2	3,33%	3	5,00%	4	6,67%

Pagal lentelėje nurodytus duomenis akivaizdu, kad nėra vieno ryškiai išsiskiriančio kriterijaus. Visi kriterijai yra vertinami labai panašiai. Pagal gautus rezultatus, galima kriterijus suskirstyti į grupes. Pedagogams jų darbe **labai svarbu ir svarbu**:

- 90 proc. ir daugiau respondentų pažymėjo - darbo užmokestis (100,00 proc.), tinkamos darbo sąlygos (90,00 proc.), ilgos kasmetinės atostogos (95 proc.), tinkamas vadovo dėmesys (90,00 proc.) kvalifikacijos kėlimo galimybės (90,00 proc.), saviraiškos galimybės (90,00 proc.), darbo grafiko lankstumas (90,00 proc.).
- 80 proc. ir daugiau respondentų pažymėjo – piniginiai priedai už atliktus darbus (83,33 proc.), trumpas darbo laikas (81,67 proc.), tinkamai atlikto darbo vertinimas (85,00 proc.), galimybės tobulėti (86,67 proc.).

Į šias grupes nepatenka vos keli kriterijai: nepiniginiai priedai, atsakomybės suteikimas, įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą.

Pagal gautus rezultatus galime teigti, kad pedagogams labai svarbu yra jų atlyginimas (svarbiausias kriterijus), tačiau reikalingas ir nematerialinis skatinimas. Vis tik pedagogai vengia atsakomybės, susijusios su organizacijos veikla ir įtraukimo į organizacijos sprendimų priėmimą. Pedagogai nori žinoti, kas vyksta jų organizacijoje, tačiau nenori priimti rimtų nutarimų, siekia likti nešališki.

Pedagogams reikia aktyviai dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimuose, reikšti savo nuomonę, siūlymus, priimti atsakomybę už veiksmus, jų pasekmes. Turi būti aktyvesnis bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių.

Išsiaiškinus, kokie motyvatoriai yra svarbūs pedagogams, būtina sužinoti, kokių motyvavimo priemonių labai trūksta. Pedagogų buvo klausiama „Ko Jums šiuo metu labiausiai reikia?“ atsakymai pateikiami 14 lentelėje:

14 lentelė. Pedagogams reikalingos skatinimo priemonės pagal jų svarbą

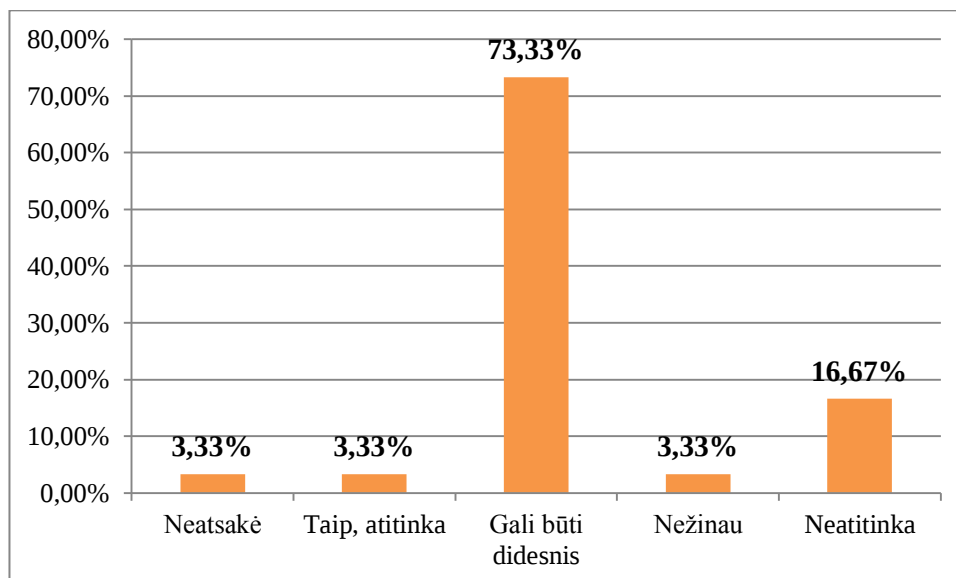
Kriterijai	Neatsakė		Visiškai nesvarbu		Nesvarbu		Iš dalies svarbu		Svarbu		Labai svarbu	
	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.
Didesnio darbo užmokesčio	2	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	3	5,00%	15	25,00%	4	66,67%
Ilgų kasmetinių atostogų	8	13,33%	0	1,67%	1	0,00%	8	8,33%	1	16,67%	26	60,00%
Kvalifikacijos kėlimo galimybės	8	13,33%	2	0,00%	5	0,00%	11	10,00%	18	28,33%	13	48,33%
Priedų už puikiai atliktus darbus	6	10,00%	0	0,00%	0	1,67%	11	13,33%	2	31,67%	23	43,33%
Sutrumpinto darbo laiko	10	16,67%	2	8,33%	1	3,33%	23	15,00%	17	16,67%	7	40,00%
Geresnių darbo sąlygų	8	10,00%	0	0,00%	1	0,00%	24	18,33%	16	33,33%	11	38,33%
Darbo grafiko lankstumo	8	13,33%	0	5,00%	1	0,00%	12	20,00%	17	25,00%	23	36,67%
Saviraškos galimybės	10	16,67%	0	0,00%	0	3,33%	14	6,67%	2	38,33%	17	35,00%
Vadovo įvertinimo	9	15,00%	0	0,00%	1	1,67%	12	20,00%	17	28,33%	21	35,00%
Galimybės tobulėti	8	13,33%	0	0,00%	0	0,00%	12	20,00%	2	33,33%	2	33,33%
Idomių, kūrybingų užduočių	11	18,33%	0	0,00%	3	5,00%	6	10,00%	22	36,67%	18	30,00%
Veiklos įvertinimų	9	15,00%	0	0,00%	0	0,00%	14	23,33%	2	33,33%	17	28,33%
Karjeros galimybių	9	15,00%	3	5,00%	7	11,67%	11	18,33%	15	25,00%	15	25,00%
Nepiniginiai priedai	10	18,33%	2	3,33%	5	8,33%	11	18,33%	18	30,00%	23	21,67%
Komandinio darbo	8	13,33%	0	0,00%	1	1,67%	24	40,00%	16	26,67%	11	18,33%
Individualaus darbo	8	16,67%	2	3,33%	1	1,67%	23	38,33%	17	28,33%	7	11,67%
Neoficialių renginių	10	16,67%	5	8,33%	9	15,00%	19	31,67%	1	16,67%	7	11,67%
Atsakomybės suteikimo	11	18,33%	2	3,33%	7	11,67%	17	28,33%	17	28,33%	6	10,00%
Įtraukimo į organizacijos sprendimų priėmimą	10	16,67%	8	13,33%	12	20,00%	18	30,00%	1	16,67%	2	3,33%
Kita	52	86,67%	2	3,33%	0	0,00%	4	6,67%	2	3,33%	0	0,00%

Iš anketos duomenų matome, kad pedagogams labiausiai reikia *didesnio darbo užmokesčio* (66,67 proc. respondentų pažymėjo, kad tai labai svarbu). Taip pat mano, kad labai reikalingos ilgos kasmetinės atostogos. Tai pažymėjo 60,00 proc. visų respondentų. 48,33 proc. visų respondentų būtinos kvalifikacijos kėlimo galimybės, o skatinamieji priedai – 43,33 proc. apklaustųjų.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogai dar kartą patvirtina, kad mažiausiai nori dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimuose, vengia priimti atsakomybę, taip pat nereikalingi neoficialūs renginiai, karjeros kilimo galimybės.

Šie rezultatai rodo, kad pedagogai vis dar *nėra patenkinti savo gaunamu atlyginimu*. Didesnis darbo užmokestis būtų pati didžiausia paskata šiuo metu. Taip pat respondentai *nori ilgo poilsio*, nes pedagogo darbas reikalaujantis kantrybės ir ištvermės.

Pedagogai nėra patenkinti savo atlygiu. Kitu klausimu pasiūliau kritiškai įvertinti savo įdėto darbo ir gaunamo atlyginimo santykį. Kadangi dažnai darbuotojai nenoriu intensyviai dirbti, tačiau mano esą verti didelio atlygio. Paklausus „*Kaip manote, ar Jūsų atlygis už darbą atitinka Jūsų indėlį į darbą?*“ respondentų atsakymai tokie (19 pav.):

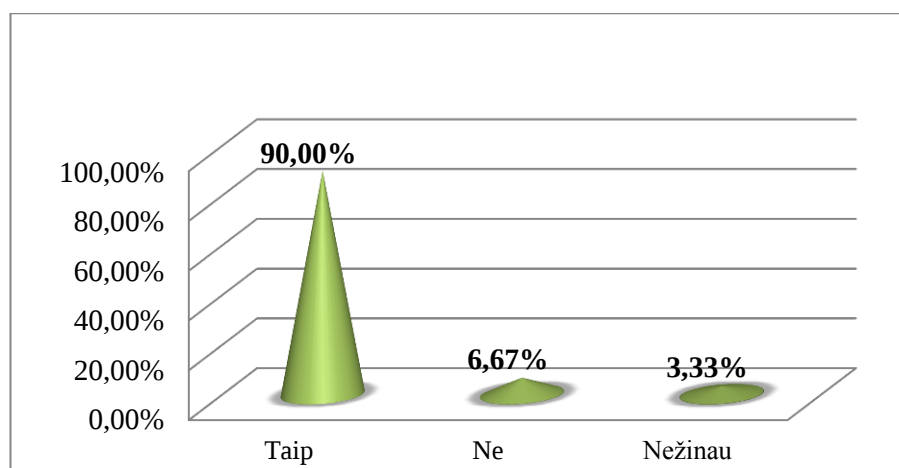


19 pav. Atlygio atitikimas pagal indėlį į darbą

Pagal gautus atsakymo rezultatus matome, kad pedagogai pasižiūrėjo kritiškai į savo darbo ir atlygio santykį. 3,33 proc. visų respondentų yra patenkinti gaunamu atlyginimu, tiek pat jų neturi nuomonės. Didžioji dauguma (73,33 proc.) visų pedagogų nėra visiškai nusivylę gaunamu atlygiu, tačiau *norėtų gauti didesnę*. Tik 16,67 proc. teigia, kad jie yra neįvertinti ir jų atlygis visiškai neatitinka pastangų skiriamų darbui.

Kalbant apie pedagogų skatinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, noriu išskirti atskirą sritį, kuri netiesiogiai, bet skatina pedagogus efektyviai dirbti, siekti geresnių asmeninių ir visos organizacijos rezultatų. Taigi klausimyne yra skiriami du klausimai, kuriais analizuojamas vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas.

Pirmas klausimas skirtas išsiaiškinti, ar vyksta pedagogų ir vadovų susirinkimai, kuriuose supažindinama su organizacijos situacija, planais ir t.t. Į šį klausimą atsakymai pasiskirstė taip (žiūrėti 20 pav.):



20 pav. Įstaigos susirinkimų pasiskirstymas pagal vykimą

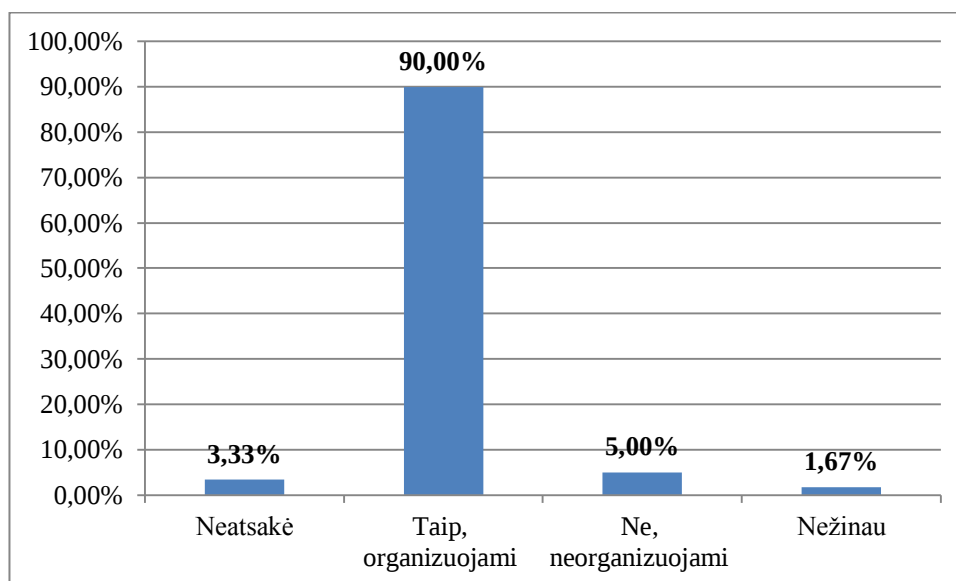
Gauti rezultatai yra teigiami (90,00 proc.), tai leidžia džiaugtis vykdoma organizacijos politika. Žinodami tikrąją organizacijos padėtį pedagogai gali jaustis saugiai, užtikrinti, taip pat jaustis dalimi organizacijos. Tačiau pedagogai atskleidė, kad ne visų jų keliamus lūkesčius ir siekius pateisina organizacijos politika. Patenkinti yra tik 50,00 proc. visų apklaustųjų.

Peržvelgus visus antrosios kategorijos klausimų gautus rezultatus, galime daryti šias **išvadas**:

- Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra taikomos skatinimo priemonės pedagogams;
- Pedagogų manymu, būtina motyvuoti darbuotojus;
- Pedagogai yra skatinami kartą per kelerius metus arba kartą per metus. Nesijaučia esą intensyviai skatinami;
- Tik menka dalis mano, kad veiklos rezultatai yra vertinami objektyviai;
- Pagrindinė pedagogų motyvavimo priemonė – atlyginimas;
- Atlyginimas tiesiogiai nepriklauso nuo veiklos rezultatų;
- Vadovai per mažai dėmesio skiria aptariant pedagogų veiklos rezultatus;
- Pedagogų teigimu, trūksta sąlygų siekti geresnių veiklos rezultatų;
- Populiariausios skatinimo priemonės – vienkartinės išmokos, atostogų laiko pasirinkimas bei nemokoma medicininė patikra;
- Taikomų motyvavimo priemonių sąrašas labai siauras;
- Pedagogai nėra patenkinti savo atlygiu, norėtų didesnio;
- Organizacijos vykdoma politika pateisina ne visų pedagogų lūkesčius.

Trečioji kategorija klausimų yra skirta išnagrinėti pedagogų mokymo ypatumus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

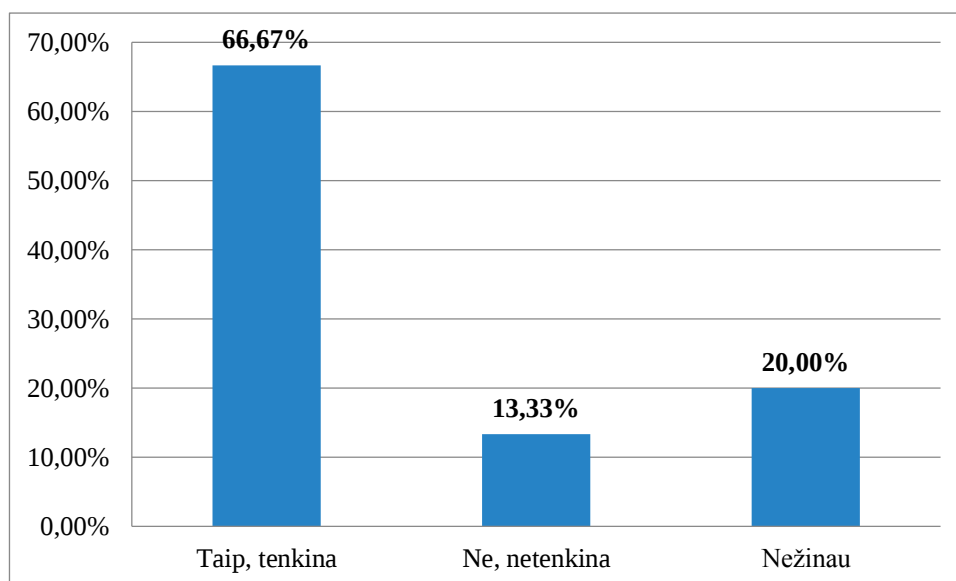
Pirmojo užduoto klausimo tikslas buvo išsiaiškinti, ar organizacijose yra organizuojami mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai. Gauti rezultatai nurodomi 21 pav.:



21 pav. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje organizuojamų mokymų pasiskirstymas

Pagal paveikslėlio duomenis matome, kad beveik visi (90,00 proc.) respondentai pripažįsta, jog jų organizacijoje *yra organizuoti tobulinimosi kursai*. Tai leidžia daryti išvadas, kad organizacijų vadovai rūpinasi pedagogų kvalifikacijų kėlimu. Tik 5,00 proc. visų respondentų teigia, kad nėra organizuojami kvalifikaciniai kursai.

Pirmuoju klausimu paaiškėjo, kad yra vykdomi mokymai organizacijose. Tad sekantis žingsnis – išsiaiškinti, ar pedagogų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina pedagogų poreikius. Atsakymai pavaizduoti 22 pav.:

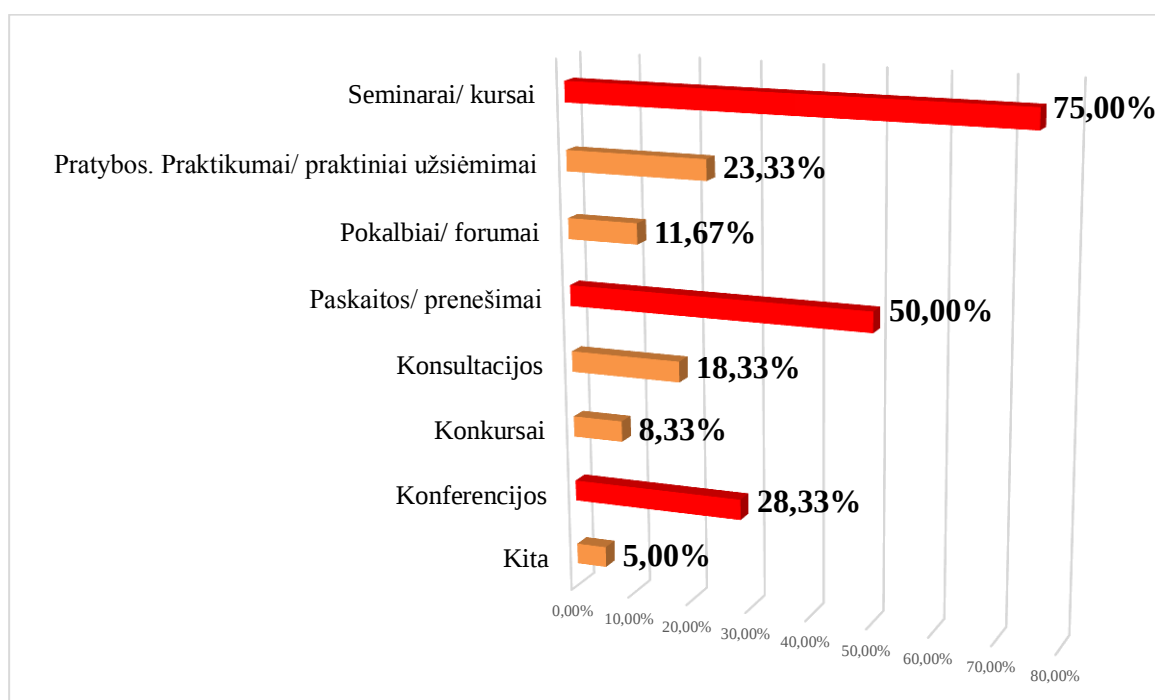


22 pav. Organizuojamų kvalifikacijos kėlimo kursų pasiskirstymas pagal pedagogų poreikių tenkinimą

Pagal gautus rezultatus matome, kad 66,67 proc. visų respondentų yra patenkinti mokymo sistema, vykdomais kursais. 13,33 proc. apklaustųjų nėra patenkinti organizuojamais mokymais, ir 20 proc. neturi savo nuomonės šiuo klausimu.

Taigi galima teigti, kad pedagogai yra patenkinti, kad organizuojami mokymai atitinka jų asmeninius poreikius.

Kaip jau minėjau darbo pirmojoje dalyje, švietimo sistemoje yra taikomos įvairios mokymo formos. Vienos jų įprastos ir laiko patikrintos, kitos inovatyvios, prie kurių subtilumų dar vis pedagogai bando priprasti. Tad pedagogų buvo klausiama: „Kokios mokymo formos dažniausiai vyksta?“ Buvo išvardinta septynios mokymo formos, tad pedagogams reikėjo pažymėti populiariausias iš jų (pažymėta buvo nuo 1 iki 4 variantų). Gauti duomenys pavaizduoti 23 pav.:



23 pav. Dažniausiai vykstančios pedagogų mokymo formos

Pedagogai teigia, kad organizacijose *dažniausiai vyksta seminarai/kursai* (taip atsakė 75,00 proc. visų respondentų). Šie gauti rezultatai patvirtina Dačiulytės ir kt. (2013, p. 65) teiginius, kad pedagogai dažniausiai renka įprastus, laiko patikrintas mokymosi formas, jas organizuoja ir aktyviai dalyvauja.

Antra populiari mokymosi forma – *paskaitos ir pranešimai*. Tai nurodė 50,00 proc. visų respondentų. O trečioje vietoje pagal dažnį tenka *konferencijoms* (28,33 proc.). Tai pačios pagrindinės pedagogų mokymo formų. Jos yra tradicinės, visiems gerai žinomos, informatyvios, naudingos.

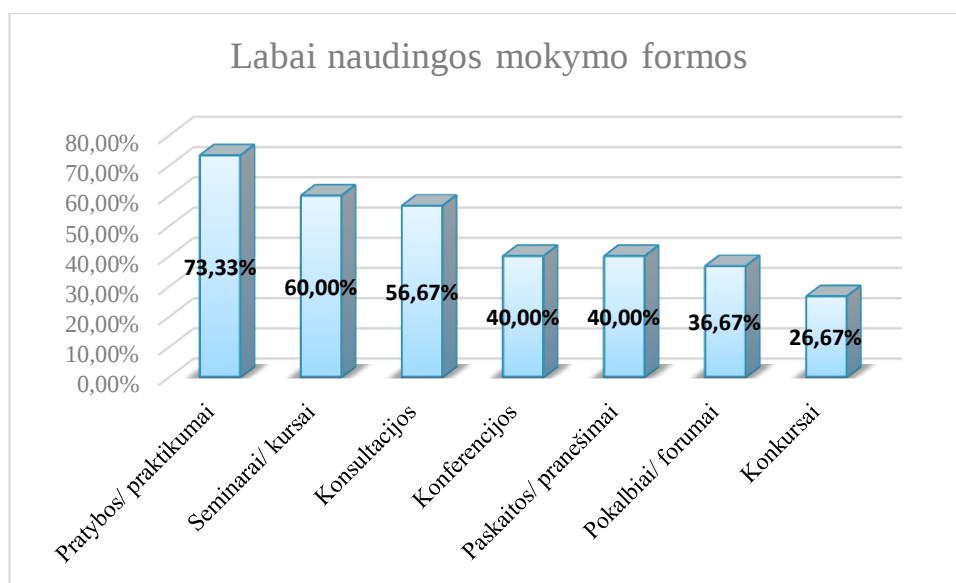
Mažiausia, anot pedagogų, yra organizuojama konkursų. Tai teigia 8,33 proc. Konkursai – tai kolektyvinis kvalifikacijos kėlimo būdas, kur pedagogai gali parodyti savo turimas kompetencijas ir įgyti naujų žinių.

Nuomone apie pačias priimtinausias, naudingiausias mokymo formas išgirdome uždavus klausimą: „Kokios mokymo formos Jums priimtinausios, naudingiausios?“ Respondentams buvo siūloma nurodytas mokymo formas įvertinti pagal naudą: labai naudinga, naudinga, iš dalies naudinga, visiškai nenaudinga, neturiu nuomonės. Nuomonės pasiskirstė taip (žiūrėti 15 lentelę):

15 lentelė. Mokymo formos pagal naudingumą

Mokymo formos	Neatsakė		Labai naudinga		Naudinga		Iš dalies naudinga		Visiškai nenaudinga		Neturiu nuomonės	
	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.	n	proc.
Pratybos/ praktikumai	0	0,00%	36	73,33%	17	20,00%	7	6,67%	0	0,00%	0	0,00%
Seminariai/ kursai	5	0,00%	24	60,00%	27	28,33%	3	11,67%	0	0,00%	1	0,00%
Konsultacijos	3	3,33%	24	56,67%	25	35,00%	8	3,33%	0	0,00%	0	1,67%
Konferencijos	0	8,33%	44	40,00%	12	45,00%	4	5,00%	0	0,00%	0	1,67%
Paskaitos/ pranešimai	2	5,00%	34	40,00%	21	41,67%	2	13,33%	0	0,00%	1	0,00%
Pokalbiai/ forumai	4	6,67%	22	36,67%	27	45,00%	4	6,67%	0	0,00%	3	5,00%
Konkursai	4	6,67%	16	26,67%	23	38,33%	7	11,67%	3	5,00%	7	11,67%

Šiame klausime labiausiai dominanti sritis yra „Labai naudinga“. Todėl visi šios kategorijos atsakymai pavaizduoti 24 paveiksle:



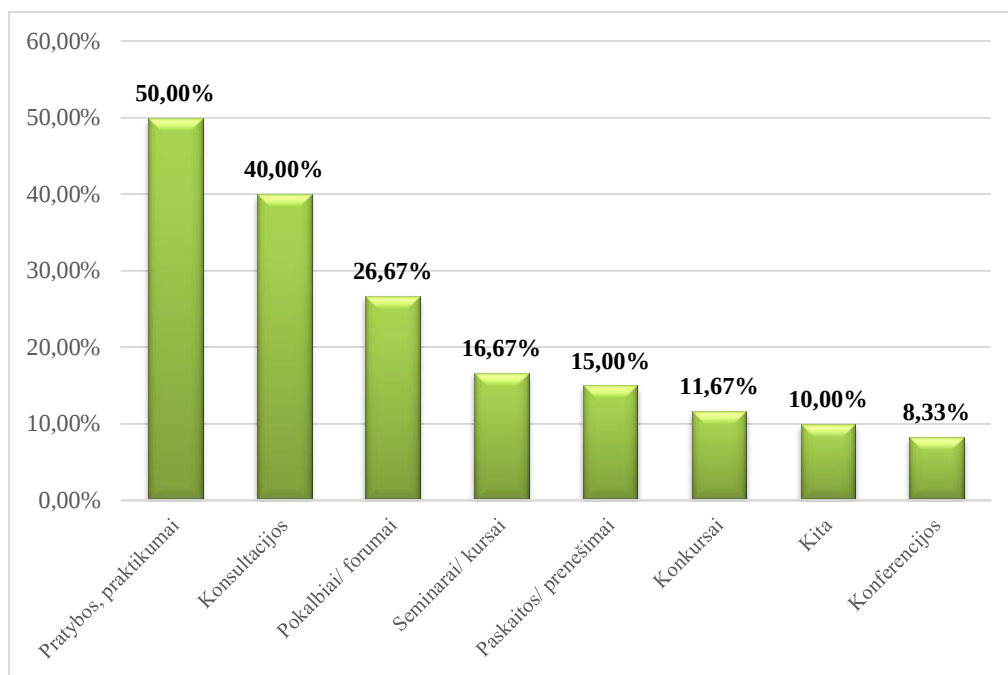
24 pav. Mokymo formos įvertintos kriterijumi „Labai naudinga“

Pagal 22 paveiksle pavaizduotus duomenis matome, kad 73,33 proc. visų respondentų teigia, kad *pratybos ir praktikumai yra pačios naudingiausios* mokymo formos. Antroje vietoje pagal naudą lieka seminarai/kursai (60,00 proc.).

Pažvelgus į 12 lentelės duomenis matome, kad visiškai nenaudingi yra konkursai. Taip mano 5,00 proc. visų apklaustųjų. Prieš tai klausime gauti rezultatai parodė, kad mokymo įstaigose

konkursai nėra organizuojami, o šio klausimo atsakymai netgi patvirtino, kad konkursai yra mažiausiai naudinga mokymo forma.

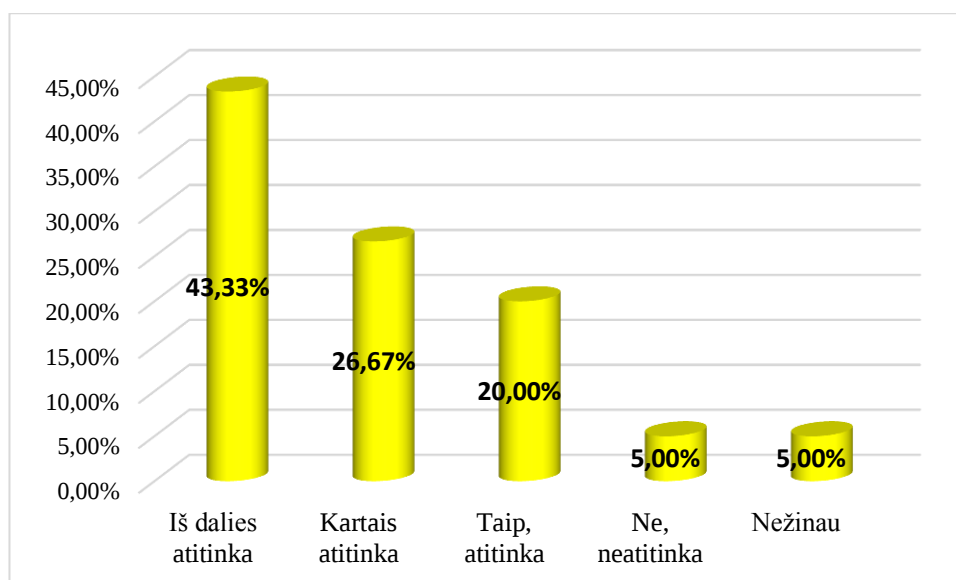
Anketoje pateiktais klausimais klausiau pedagogų, kokių mokymo formų jų nuomone trūksta, reikėtų dažniau organizuoti. Respondentams buvo leidžiama rinktis iš septynių mokymosi formų. Taip pat palikta galimybė nurodyti savo nuomonę svarbią tobulinimosi formą ties žodeliu „Kita“. Į šį klausimą pedagogai atsakė nurodydami 1 ar daugiau mokymo formų. Atsakymai parodyti 25 paveiksle:



25 pav. Mokymo formos, kurių labiausiai trūksta pedagogams

Pedagogų teigimu vis dar trūksta praktinių užsiėmimų, kurie respondentų manymu yra patys naudingiausi. Tai pratybos (50,00 proc.), konsultacijos (40,00 proc.), pokalbiai/forumai (26,67 proc.). Teorinės mokymosi formos, tokios kaip paskaitos/pranešimai, konferencijos, seminarai nėra itin naudingos pedagogų teigimu, tad ir jų yra užtekstinai.

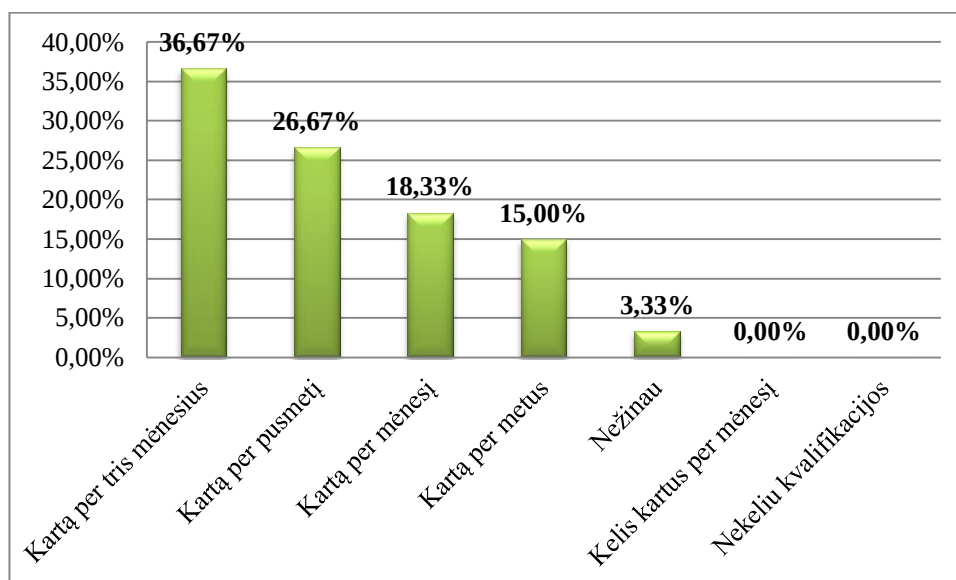
Dažnai būna, kad einant į kvalifikacijos tobulinimo mokymus tikimasi pasisemti kuo daugiau žinių, sužinoti naujoves. Tačiau ne visuomet siekiai neatitinka realybės. Todėl klausiamo respondentų, ar visi mokymai atitinka tiesiogiai atliekamas pareigas. Gauti rezultatai pateikiami 26 paveiksle:



26 pav. Mokymų ir vykdomų pareigų atitikimas

Visiškai patenkinti organizuojamais mokymais yra tik 20,00 proc. visų respondentų. Kiti 70,00 proc. visų apklaustųjų tik dalinai yra patenkinti („Iš dalies taip“ atsakė 43,33 proc., „Kartais“ atsakė 26,67 proc.).

Taip pat pedagogai buvo klausiami, kaip dažnai kelia kvalifikaciją įvairiuose mokymuose. Kadangi kelti kvalifikaciją pedagogams yra privalu, tad svarus rodiklis yra jų dažnis. Atsakymai pavaizduoti 27 paveiksle:

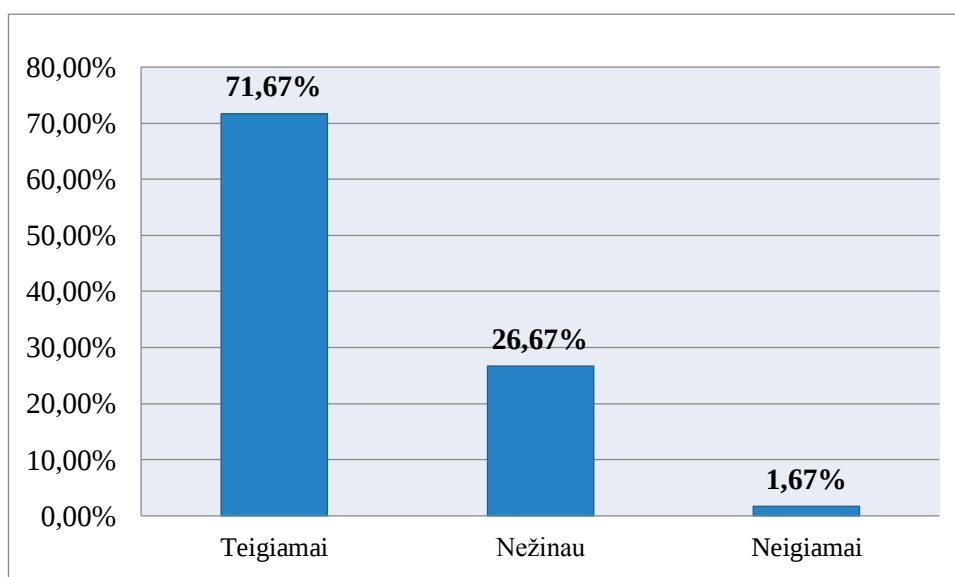


27 pav. Kvalifikacijos kėlimas pagal dažnį

Pagal 27 pav. duomenis matome, kad 36,67 proc. visų respondentų nurodė, jog *kvalifikaciją kelia maždaug kartą per tris mėnesius*. Kiti 26,67 proc. šiek tiek rečiau – *kartą per pusmetį*. Net 18,33 proc. visų apklaustųjų į kvalifikacijos kėlimo kursus eina maždaug kartą per mėnesį. Šie rezultatai

džiugina, nes pedagogai eina į kvalifikacijos kėlimo kursus, tobulėja. Dažnis kartą per tris mėnesius ar pusmetį nėra pats optimaliausias, tačiau dažnai pedagogai tobulėja už savo asmenines lėšas, tad gauti rezultatai yra labai džiuginantys. Susumavus, kiek kursų per metus iš viso lanko vienas pedagogas, galima teigti, kad gana dažnai - nuo 1 iki 12 kartų. Rečiausiai pedagogai eina kartą per metus. Ir nėra nei vieno specialisto, kuris būtų teigęs, kad iš vis nekelia kvalifikacijos. Taigi, pedagogai kelia kvalifikaciją ir pakankamai dažnai.

Pedagogų buvo klausama, kaip vadovai vertina pedagogų asmeninį tobulėjimą (studijos aukštosiose, aukštesniosiose mokyklose, kalbų kursai ir pan.). Atsakymai pateikiami 28 pav.:



28 pav. Vadovų požiūris į pedagogų asmeninį tobulėjimą

Gauti atsakymo rezultatai leidžia teigti, kad *vadovai teigiamai reaguoja į asmens poreikį tobulėti*, į asmeninę iniciatyvą. 26,67 proc. teigia nežinantys vadovo pozicijos. Ir tik menka dalis apklaustųjų mano, kad vadovai būtų prieštarinčiai nusiteikę prieš vadovų norą tobulėti.

Nors ir yra rengiami susirinkimai, analizuojama organizacijos politika, tačiau pedagogai teigia, kad *reikia tobulinti organizacijos vykdomą personalo valdymo politiką*. Net trečdalis (30,00 proc.) visų respondentų teigia turintys pasiūlymų keičiant darželio ją. O 33,33 proc. pasilieka galimybę dar svarstyti apie tai pažymėję atsakymą „Nežinau“.

13,33 proc. visų respondentų pateikė pasiūlymus, kaip būtų galima keisti personalo valdymo sistemą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Pasiūlymai tokie (žiūrėti 16 lentelę):

16 lentelė. Pedagogų pasiūlymai personalo valdymo sistemos gerinimui

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Pasiūlymai personalo valdymo tobulinimui	„Reikalingas skaidrumas įstaigoje, vienodos sąlygos visiems darbuotojams“. „Reikėtų daugiau drausmingumo, nustatytų vienodų taisyklių ir t.t.“ „Asmeniniam tobulėjimui trūksta švietimo apmokamų seminarų, dažniau tuomet lankytume juos!“ „Didesnės motyvacijos.“ „Personalo valdymo sistema mane pilnai tenkina, tačiau atlygis už darbą turėtų būti pagal Europos standartus, nes esame europiečiai!“ „Siūlyčiau daugiau objektyvumo į darbuotojo veiklą, pastangas (vadovo). Taikyti vienodas sąlygas visiems darbuotojams, t.y. ir taisykles. Nedaryti asmeninių nuolaidų savo pataikaujantiems darbuotojams. Kasdieniniame darbe nebūtų taikomos psichologinės smurtas.“ „Kad visiems darbuotojams būtų keliami vienodi reikalavimai“.

Pedagogai personalo valdymo sistemoje tikrai mato nemažai trūkumų, todėl jų pasiūlymai yra labai praktiški, konkretūs. Siūloma sudaryti visiems vienodas taisykles, skatinti daugiau darbuotojus (ypač materialiai), apmokėti mokymo išlaidas. Net trys pedagogai nurodė, kad būtina sudaryti visiems vienodas sąlygas ir vengti asmeninių nuolaidų. Vadovai turėtų atsižvelgti į šiuos pasiūlymus, nes jie yra labai svarūs personalo valdymo sistemoje.

Peržiūrėjus visus gautus rezultatus, galime daryti šias **išvadas**:

- Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai;
- Pedagogai yra patenkinti mokymo sistema, vykdomais kursais;
- Populiariausia mokymo forma – seminaras/kursai, paskaitos/ pranešimai;
- Mažiausiai organizuojama konkursų. Pedagogų teigimu – tai pati nenaudingiausia mokymo forma;
- Pedagogams šiuo metu trūksta labiausiai praktinių užsiėmimų;
- Vykstantys kvalifikacijos kėlimo kursai tik iš dalies atitinka vykdomą veiklą;
- Pedagogai kelia kvalifikaciją nuo 1 kartą per mėnesį iki 1 kartą per metus dažniu;

- Vadovai teigiamai vertina pedagogų asmeninę iniciatyvą tobulėti;
- Pedagogai nėra patenkinti organizacijoje vykdoma personalo valdymo sistema.

3.2.Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Antroji dalis tyrimo – tai kokybinis tyrimas. Visus kokybinio tyrimo klausimus galima suskirstyti į kelias grupes – kategorijas:

- Pedagogų atrankos ypatumai;
- Pedagogų skatinimo ypatumai;
- Pedagogų mokymo ypatumai.

I kategorija – Pedagogų atrankos ypatumai: Klausimu „*Ar didelė pedagogų kaita Jūsų organizacijoje? Jei taip, nurodykite priežastį*“. Šio dviejų dalių klausimo tikslas – išsiaiškinti, kiek dažnai vadovai susiduria su atrankos procesais savo organizacijoje. Į šį klausimą buvo atsakyta taip (žiūrėti 17 lentelę.):

17 lentelė. Pedagogų kaitos dažnis ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Pedagogų kaitos statistika	„Visiškai nedidelė“. „Nedidelė“. „Pastaruoju metu kito darbuotojai šiek tiek. O priežastis labai paprasta – moterys gimdo vaikučius. Tad teko ieškoti, kas laikinai užimtų laisvus etatus“.
	Atrankos procesą atlieka	„Tik direktorius ir jo pavaduotojas ugdymui, nes su darbuotojais dirbame tik mes.“ „Direktorius įsakymu sudaryta 3 asmenų atrankos komisija.“ „Trys ekspertai: vadovas, pavaduotojas, įstaigos tarybos atstovas“.

Sudaryta darbo autoriaus

Analizuojant pedagogų atranką buvo išskirtos atskiros subkategorijos, kad būtų išsamesnė atrankos proceso analizė. Pirmoji subkategorija – **pedagogų kaitos statistika**. Aptariant vadovų vertinimus apie pedagogų kaitą darželiuose („Visiškai nedidelė“, „Nedidelė“, Pastaruoju metu kito šiek tiek...“), galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose kaita yra menka. Remiantis atsakymais galime daryti išvadą, kad **pedagogai yra lojalūs, pastovūs**, dirbantys jau ne po vieną

dešimtmetį toje pačioje organizacijoje. Taip pat ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vadovai turi savo pedagogų komandas, su kuriais sistemina dirba ilgus metus.

Antroji subkategorija, kuri išskiriama pedagogų atrankos procese yra apie ekspertus, kurie atlieka pedagogų atranką ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vadovas 1 išskiria tik du asmenis, atsakingus už šį procesą: direktorius bei pavaduotojas ugdymui. Vadovas 2 ir vadovas 3 teigia, kad atrankos procese dalyvauja 3 ekspertai („*Direktoriaus įsakymu sudaryta 3 asmenų atrankos komisija.*“; „*Trys ekspertai: vadovas, pavaduotojas, įstaigos tarybos atstovas.*“.) Taigi peržiūrėjus šiuos atsakymus galime teigti, kad pedagogų atranka yra vykdoma atsižvelgiant į kelių ekspertų nuomonę, kuriuos sudaro kompetentingi, tiesiogiai su pedagogais dirbantys asmenys.

Nors ir esant nedidelei pedagogų kaitai, kartais tenka ieškoti naujų darbuotojų. Todėl sekančio klausimo tikslas buvo išanalizuoti visus pedagogų paieškos šaltinius. Respondentas buvo užduotas toks klausimas „Kokiais šaltiniais naudojotės ieškodami pedagogų Jūsų organizacijai? Išvardinkite juos.“ (žiūrėti 18 lentelę):

18 lentelė. Pedagogų paieškos šaltiniai ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Paieškos šaltiniai	„Pažįstami, švietimo skyrius ir darbo birža.“ „Lopšelio - darželio internetinė svetainė, Darbo biržos internetinė svetainė.“ „Pirmiausia pažįstami, tada darbo birža, vidaus šaltiniais, kaip kad pakėlimas pareigose“.

Sudaryta darbo autoriaus

Trečioji subkategorija – **paieškos šaltiniai**. Peržvelgus pedagogų atsakymus ir vadovų akivaizdu, jog didelė dalis pedagogų į ikimokyklinės ugdymo įstaigas patenka per pažįstamus. Tyrimo dalyvių teigimu, darbuotojų paieška rekomenduojant pažįstamų yra gana patikima. Organizacija jaučiasi žymiai „saugiau“, žinodami, kad į darželį ateina dirbti puikus specialistas. Šis šaltinis Misevičiaus V. (p.3) teigimu yra patikimas, nes tik patikimas ir motyvuotas darbuotojas gali pasiūlyti organizacijai tinkamą asmenį.

Antrasis respondentų nurodytas šaltinis – darbo birža. Šios organizacijos paslaugomis naudojasi visos trys ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Lietuvos darbo birža pasižymi didžiausia duomenų baze apie ieškančius darbo asmenis, tad tai yra puikus šaltinis surasti reikiamą specialistą. Šis paieškos šaltinis pasižymi mažais kaštais, taip pat apie laisvą etatą gali sužinoti didelis ratas kandidatų.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vis dažniau naudoja šiuolaikinėmis technologijomis. Naujų darbuotojų ieškoma internetinių svetainių pagalba. Visos analizuojamos ugdymo įstaigos turi savo internetines svetaines, tad apie laisvas darbo vietas paskelbia jose. Kaip nurodoma ŠMM įsakyme „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2011-09-15, Nr. V-1680), rekomenduojamas šaltinis ir yra įstaigų internetinės svetainės. Jų pagrindinis privalumas – menki paieškos kaštai, tačiau mažas ratas respondentų sužino apie laisvą darbo vietą.

Išanalizavus pedagogų paiešką teoriniame lygmenyje, išaiškėjo, kad pedagogai gali būti ieškomi keliuose administraciniuose lygmenyse (įstaigos, savivaldybės, valstybės). Kartais reikia kreiptis į švietimo skyrių, kad padėtų organizuoti pedagogų atranką (tai būdinga kai trūksta kokios nors srities specialisto).

Nors ir retai pasitaikantis procesas, tačiau darbuotojų ieškoma pasitelkus vidiniais paieškos šaltiniais. Vadovo 3 teigimu, kartais nutinka taip, kad baigęs edukologijos mokslus asmuo neranda darbo pagal specialybę ir įsidarbina auklėtojos padėjėja. Atsiradus galimybei, pereina dirbti į tiesiogines savo pareigas. Toks paieškos būdas turi šiuos privalumus: asmuo pažįstamas, žinomos jo galimybės, nereikia papildomų lėšų darbuotojų apmokymams, atrankos procesui, nereikalinga adaptacija, žmogus jaučiasi teigiamai paaugštintas.⁷³

Peržvelgus visus respondentų išsakytus paieškos šaltinius, galime daryti išvadas, kad naudojamų **šaltinių kiekis yra menkas**. Neišnaudojami visi įmanomi vidiniai ir išoriniai paieškos šaltiniai. Taip užkertamas kelias rasti pačius geriausius specialistus „plačiuose vandenyse“. Šiuo naudojami šaltiniai nereikalauja didelių kaštų, pasižymi patikimumu, konkretumu. Paieška dažniausiai organizuojama organizacijos administracijos lygmenyje.

Į klausimą „Kokius pagrindinius kriterijus keliate ir įrašote į darbo skelbimą? Argumentuokite.“ Atsakymai buvo tokie (žiūrėti 19 lentelę):

19 lentelė. Kriterijai pedagogų atrankai ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Atrankos kriterijai	„... Yra kvalifikaciniai reikalavimai mokytojams, kurių privalu laikytis. Jei žmogaus nepažįsti, tai pirmoje eilėje ir žiūri, kad žmogus turėtų atitinkamą išsilavinimą. Na, o toliau žiūri, ar malonu su juo bendrauti, ar turi darbo stažą (čia jau kokius kriterijus pats sau išsikeli)...“

⁷³ Lipinskienė D., *Personalo vadyba*, Klaipėda, 2012, 17-19 p. 42

		„Išsilavinimas, dalyko specialistas, užsienio kalbos žinojimas. Manau tai svarbiausi kriterijai. Be to jie nurodyti Švietimo ir mokslo ministro įsakymuose“. „Išsilavinimas, darbo stažas, bendravimo gebėjimai, asmeninės savybės. Svarbiausia žiūrėti, ar žmogus turi reikiamą išsilavinimą, ar turi bent šiek tiek patirties. Be to su nauju žmogumi turi būti malonu dirbti, bendrauti“.
--	--	--

Sudaryta darbo autoriaus

Peržvelgus respondentų atsakymus aišku, kad *pagrindinis atrankos kriterijus yra išsilavinimas* (tai pirmiausia įvardino visi trys respondentai). Pedagogo darbą gali dirbti tik pedagoginį išsilavinimą turintis žmogus. Šis kriterijus yra pagrindinis, nes tai reglamentuoja Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (2011-07-01, Nr.: XI-1281). Pedagogų apklausa patvirtino šį teiginį, nes visi tyrime dalyvavę respondentai turi aukštąjį universitetinį, neuniversitetinį (ar jam prilystantį) išsilavinimą. Taigi galime daryti išvadą, kad visi respondentai yra aukštos kvalifikacijos specialistai, turintys pedagoginį išsilavinimą.

Kitas vadovų (dviejų vadovų teiginiai) įvardintas kriterijus – *darbo patirtis*. Nors tai nėra pats svarbiausias kriterijus, taip pat labai svarbus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Kadangi darbas yra su pačiais mažiausiais vaikučiais yra svarbu, kad pedagogas jau turėtų darbinės patirties. Tačiau, kaip vėliau į interviu klausimus atsakinėjęs vienas vadovų pasakė, kad svarbiausia turėti išsilavinimą, o visa kita nėra taip svarbu.

Respondentai taip pat paminėjo, kad pedagogams labai svarbu bendravimo gebėjimai, asmeninės savybės. Kadangi ikimokyklinėse ugdymo įstaigose bendravimas vyksta keliais lygmenimis (su administracija, tėvais, vaikais), tad bendravimo kompetencijos yra svarbus kriterijus. Prisiminus „Mokytojo profesijos kompetencijos apraše“ pateikiamas pedagogui būtinas turėti kompetencijas, ten yra pabrėžiami bendravimo gebėjimai kaip vieni svarbiausių.

Vienas vadovų pabrėžė užsienio kalbos gebėjimus kaip svarbų kriterijų. Kiti vadovai tai nemano esant itin svarbu. Užsienio kalbos gebėjimus galima paaiškinti vėliau interviu pasakyti teiginiais, kad „to reikalauja šiandieninis gyvenimas“. Be to daugelis informacijos, metodikos yra užsienio kalba, tad jos mokėjimas yra privalumas.

Apibendrinant galima teigti, kad šios ikimokyklinio ugdymo įstaigos *atsakingai renkasi kriterijus vykdydamos pedagogų atranką*. Šios organizacijos remiasi įstatymine baze, taip pat savo

išsikeltais kriterijais. Kriterijų yra tikrai mažai, todėl pretenduoti į naujas darbo vietas gali daugelis pedagoginį išsilavinimą turinčių asmenų.

Kitas klausimas, analizuojantis pedagogų atranką yra „Kokie etapai sudaro pedagogų atranką Jūsų organizacijoje? Įvardinkite juos.“ Į šį klausimą buvo atsakyta taip (žiūrėti 20 lentelę):

20 lentelė. Pedagogų atrankos etapai ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Paieškos etapai	„Duomenų pateikimas, pretendentų atranka, pokalbis, sprendimo priėmimas, informacijos apie priėmimą ar nepriėmimą pateikimas ir darbo sutarties sudarymas.“ „Dabar, kai jaunų pedagogų didelė emigracija, ieškant darbuotojo, žiūrima tik kad turėtų atitinkamą išsilavinimą, o visa kita paaiškės vėliau, nes visada priimamas žmogus 3 mėnesių bandomajam laikotarpiui.“ „Pirma – laisvos darbo vietos paskelbimas, antra – pedagogo kandidatūros atranka. T.y. pretendentų pakvietimas į pokalbį, interviu, po to vieno pretendentų atsirinkimas, dokumentų priėmimas ir darbo sutarties sudarymas, bet jeigu ateina žmogus pasiūlytas pažįstamų, tada susitinkame su juo, pasikalbame. Ir jeigu abi puses tenkina visos sąlygos – priimame dokumentus ir surašome darbo sutartį“.

Sudaryta darbo autoriaus

Atsakant į šį klausimą, kaip matome lentelėje, vadovų nuomonės išsiskyrė. Vadovas 1 atrankos procesui nekelia jokių reikalavimų, nes teigia, kad jaunų pedagogų Lietuvoje pastaruoju metu žymiai mažėja. Kitų vadovų teigimu, *pagrindiniai etapai* yra šie:

- Laisvos darbo vietos paskelbimas;
- Pretendentų atranka;
- Pokalbis;
- Sprendimo priėmimas;

- Dokumentų priėmimas;
- Darbo sutarties sudarymas.

Vadovų teigimu, atrankos procesai susideda iš kelių pagrindinių etapų, kurie yra aprašyti autorių Stoner J. F. Ir kt. (1999). Vienas iš etapų, reikalaujantis išskirtinio dėmesio – interviu, pokalbis. Šis pokalbis yra svarbus tuo, kad abi pusės gali pasidalinti rūpima informacija, išsiaiškinti ar visų (ekspertų ir kandidatų) siekiai, tikslai sutampa. Pretendentai daugiau sužino apie darbo sąlygas, organizaciją, o organizacijos atstovai susipažįsta su pretendentu, jo dokumentais, atkreipia dėmesį į bendravimo stilių. Taigi šis atrankos etapas labai informatyvus, todėl yra būtinas.

O kitu klausimu „Ar atrankos metu naudojate darbo bandymo metodą? Jei taip, tai kokias užduotis pateikiate?“ Iš respondentų sužinojome, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose *nėra taikomas darbo bandymo metodas* (93,33 proc. pedagogų ir 100 proc. vadovų atsakė neigiamai). Tai galime teigti, kad atrankos procese atsisakoma praktinio kandidato vertinimo, o renkama tik atsižvelgiant į dokumentus ir pokalbį.

Atrankos procese svarbu išsiaiškinti, kurie kriterijai yra svarbiausi atsirenkant tinkamą kandidatą iš visų esamų. Respondentų nuomonės pasiskirstė taip (žiūrėti 21 lentelę):

21 lentelė. Pagrindiniai kriterijai pedagogų atrankoje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Pagrindiniai kriterijai	„Meilė ir pagarba vaikams, pareigingumas, švelnumas, drausmingumas, kūrybingumas.“ „Išsilavinimas, dalykinės žinios, bendravimo įgūdžiai, pedagoginis taktas.“ „Išsilavinimas, pedagoginio darbo patirtis, motyvaciniai laiškai“.

Sudaryta darbo autoriaus

Apklaustieji atrankos procese pirmiausia atsižvelgtų į tai, ar pedagogas turi reikiamą išsilavinimą (du respondentai pabrėžė tai), kokios yra dalykinės žinios, patirtis. Vadovas 3 pirmumą teiktų asmeniui, turinčiam motyvacinius laiškus. Kiti vadovai pabrėžė bendrąsias pedagogui svarbias savybes. Prioritetas teikiamas šių savybių turintiems asmenims:

- meilei ir pagarbai vaikams;
- pareigingumui;
- švelnumui;
- drausmingumui;

- kūrybingumui;
- pedagoginiam taktui;
- bendravimo įgūdžiams.

Atsakymais į šį klausimą, vadovai pabrėžė vėl išsilavinimo svarbą dirbant pedagogais. Tačiau vadovai atkreipia dėmesį ir į pedagogų savybes. Kaip jau buvo minėta šio darbo pirmojoje dalyje, pedagogams keliami ypatingai dideli, specifiniai šiai sričiai reikalavimai kalbant apie charakterio savybes. Kadangi ikimokyklinės ugdymo įstaigas lanko mažiausieji vaikučiai, tai ypač svarbu atsižvelgti, ar tas žmogus yra švelnus, mylintis savo darbą, bus puikus specialistas ir komandos narys darbui su likusiu personalu, vaikais ir jų tėveliais. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad šie vadovai vertina pedagogo charakterio savybes dar atrankos proceso metu. O ko neįmanoma įvertinti per pokalbį, tai yra daroma per pirmuosius tris darbo mėnesius, kai skiriamas bandomasis laikotarpis (*„...visa kita paaiškės vėliau, nes visada priimamas žmogus 3 mėnesių bandomajam laikotarpiui“*).

Septintoji subkategorija pedagogų atrankos procese – **papildomi prioritetai**. Pirmojo klausimo „Ar atsižvelgiate į kandidato turimas rekomendacijas, motyvacinį laišką? Kokį prioritetą tai suteikia?“ gauti atsakymai yra (žiūrėti 22 lentelę):

22 lentelė. Papildomi prioritetai pedagogų atrankoje ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Papildomi prioritetai	<i>„Be abejo, tai turi įtakos, nes gali ir pabendrauti su tuo žmogumi, kuris teikė rekomendaciją“.</i> <i>„Jeigu tokios yra – atsižvelgiu“.</i> <i>„Taip. Įvertinamas gebėjimas dirbti savarankiškai“.</i>
		<i>„Jeigu yra galimybė patikrinu“.</i> <i>„Jei yra tokias galimybes – būtinai.“</i> <i>„Taip, visuomet“.</i>

Sudaryta darbo autoriaus

Vadovas visi pripažįsta, kad *rekomendacijos, motyvaciniai laiškai yra papildomas prioritetas* atsirenkant tinkamą kandidatą. Tai taip pat yra papildoma informacija apie būsimus darbuotojus, kuriuose pretendentas nurodo priežastį, dėl kurios jis pasirinko pedagogo profesiją, bei kodėl renkasi šią organizaciją. Iš to galima spręsti apie kandidato tikslus organizacijos atžvilgiu. Rekomendacijos,

kaip teigė Vadovas 1, suteikia galimybę pabendrauti su rekomendavusiu asmeniu, išgirsti jo nuomonę, ar užduoti rūpimus klausimus.

I antrąją šios subkategorijos klausimą „Ar tikrinatė kandidatų pateiktą asmeninę informaciją (rekomendacijas, darbinę patirtį ir pan.)?“ respondentų atsakymai tokie (žiūrėti 16 lentelę): visi respondentai atsakė į klausimą teigiamai.

Atliekant tyrimą visiems trimis vadovams buvo užduodamas tas pats situacinis klausimas: „Kokį pasirinktumėte kandidatą dirbti Jūsų organizacijoje: 1. ką tik baigusį mokslus ir neturintį patirties; 2. įgijusį pedagogo profesiją prieš keletą metų, bet užsiėmusį kita veikla; 3. pedagogą, turintį patirties, bet keletą metų nedirbusį šį darbą? Argumentuokite pasirinkimą.“ Apklaustųjų atsakymai buvo tokie (žiūrėti 23 lentelę):

23 lentelė. Pedagogo atranka pagal vadovo išsikeltus prioritetus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų atranka	Pedagogo pasirinkimas pagal patirtį	„Pasirinktume 3-ią variantą. Todėl, kad patirties turintis pedagogas greit viską prisimins, nebereikės įdėti daug pastangų, jį mokant. Jam bereikės tik prisitaikyti prie įstaigos darbo sąlygų, prioritetų.“ „Visus išvardytus pasirinkimo atvejus taikyčiau, jeigu pretendentas atitiktų visus keliamus atrankos reikalavimus.“ „Ką tik baigusį mokslus ir neturintį patirties – yra įgijęs visas švietimo politikos naujoves, turi motyvaciją įsitraukti į darbo rinką“.

Sudaryta darbo autoriaus

Interviu pradžioje išsiaiškinome, kurie kriterijai svarbiausiai renkant pedagoga, tai baigiant šią kategoriją klausimų, respondentams pateikiamas situacinis klausimas su trimis iš anksto paruoštais atsakymais. Šio klausimo tikslas yra išsiaiškinti, kaip duotoje situacijoje pasielgtų kiekvienas apklaustasis.

Iš lentelės matome, kad visų respondentų atsakymai visiškai skiriasi. Vadovas 1 pasirinktų trečiąją variantą (pedagogą, turintį patirties, bet keletą metų nedirbusį šį darbą) argumentuodamas, kad įgytas žinias galima greitai prisiminti. Šis respondentas pabrėžia darbuotojo patirties svarbą.

Vadovas 2 nekelia didelių reikalavimų kandidatams teigdamas, kad priimtų bet kurį iš nurodytų pretendentų, svarbu, kad jis atitiktų visus kitus keliamus reikalavimus (Išsilavinimas, dalykinės žinios, bendravimo įgūdžiai, pedagoginis taktas).

Vadovas 3 priešinai nei pirmasis rinktųsi visai patirties neturintį pedagogą. Šis vadovas išvelgia jauno specialisto privalumus: naujovių diegimas švietimo srityje, motyvacija dirbti. Respondentas šiuo atsakymu atsikleidžia norą tobulėti, organizacijos veikloje taikyti visas inovacijas.

Iš šio situacinio klausimo paaiškėjo, kad švietimo srityje nėra keliami aukšti reikalavimai, darbo rinkoje vietą rastų ir jaunas specialistas, ir jau patirtį turintis asmuo, svarbu turintis pedagoginį išsilavinimą ir pedagogui svarbias asmenines savybes.

Išanalizavus I kategorijos klausimų atsakymus, galima daryti **išvadas**:

- Vadovų teigimu darbuotojų kaita labai nedidelė;
- Dalyvauja du ar trys ekspertai atrankos procese;
- Paieškos šaltinių sąrašas menkas: pažįstami, įstaigos internetinė svetainė, darbo birža (kartais švietimo skyrius ar iš savo darbuotojų tarpo);
- Pagrindiniai atrankos kriterijai – išsilavinimas, darbo stažas;
- Renkantis pedagogų laikomasi atrankos etapų: laisvos darbo vietos paskelbimas, atranka, pokalbis, sprendimo priėmimas, dokumentų priėmimas, darbo sutarties sudarymas.
- Vadovai nenaudoja darbo bandymo metodo;
- Rekomendacijos, motyvaciniai laišakai – papildomi prioritetai;
- Vadovai tikrina pateiktą asmeninę informaciją.

II kategorija – Pedagogų skatinimo ypatumai. Ši kategorija klausimų yra skirta susipažinti su vadovų nuomonėmis apie pedagogų skatinimo sistemą. Viena iš vadovų funkcijų yra motyvuoti savo darbuotojus. Kaip teigia Žaptorius J. (2007, p. 112), dažnai vadovų ir darbuotojų požiūris į skatinimo sistemą labai skiriasi. Tad interviu klausimais buvo siekiama patvirtinti arba paneigti Žaptoriaus J. teiginius kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Visi šios kategorijos klausimai yra suskirstyti į keturias subkategorijas. Pirmoji subkategorija yra **skatinimo priemonės taikomos organizacijoje**. Klausimu „Kokios skatinimo priemonės, būdai yra naudojami Jūsų organizacijoje? Išvardinkite bent kelis.“ atsakymai yra tokie (žiūrėti 24 lentelę):

24 lentelė. Pedagogų skatinimo priemonės, būdai ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų skatinimas	Skatinimo priemonės taikomos organizacijoje	„Išmokos švenčių progomis, išmokos asmeninių jubiliejų proga (esant sutaupytam darbo užmokesčio fondui ir pritarus mokyklos tarybai). Padėkos raštai švenčių, asmeninių jubiliejų proga“. „Padėka, edukacinės išvykos į užsienį, kultūriniai renginiai Mokytojų dienos proga, bendruomenės ekskursijos.“ „Padėka“.

Sudaryta darbo autoriaus

Iš pateiktų atsakymų matome, kad skatinimo priemonės ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra labai menkos. Vienas iš vadovų pamini materialines skatinimo priemones ir tik jei yra sutaupytos lėšos. Taigi galime daryti išvadas, kad materialinis skatinimas švietimo įstaigose neegzistuoja, arba yra ir labai ribotas.

Pedagogai šiose organizacijose yra skatinami nematerialinėmis priemonėmis: padėkos raštais, edukaciniais bei kultūriniais renginiais. Net ir nematerialinė skatinimo sistema yra labai silpna. Kitas klausimas papildoma žinia apie skatinimo sistemą. Klausimas toks: „Kaip manote, kokia skatinimo priemonė(-ės) yra svarbiausia pedagogams? Argumentuokite.“ Atsakymai pasiskirstė taip (žiūrėti 25 lentelę):

25 lentelė. Svarbiausios skatinimo priemonės ikimokyklinio ugdymo pedagogams

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų skatinimas	Skatinimo priemonės svarbiausios pedagogams	„Svarbiausia, manau, yra finansiniai paskatinimai todėl, kad atlyginimai, deja, nedideli, ir tie patys sunkiai pasiekiami (ilgai reikia dirbti, kad pasiektum aukštą kvalifikaciją, darbo stažą).“ „Pastebėjimas ir įvertinimas“ „Materialinis skatinimas, nes maži atlyginimai“.

	Skatinimo dažnis	„Pakankamai.“ „Gal ir nepakankamai, tačiau stengiuosi kiekvieną pastebėti.“ „Materialinio skatinimo nėra dėl darbo užmokesčio fondo trūkumo. Moralinio skatinimo pakanka“.
--	------------------	---

Sudaryta darbo autoriaus

Vadovai pripažįsta, kad pedagogams labai svarbu finansiniai motyvatoriai, tačiau kaip jau minėjau, jie neegzistuoja arba menkai egzistuoja ikimokyklinėse įstaigose. Taip pat respondentai pabrėžia per mažus pedagogų atlyginimus, tad dėl šios priežasties ypatingai svarbus būtų materialinis pedagogo nuopelnų įvertinimas. Vadovas 2 pamini dar vieną skatinimo būdą – kvalifikacijos kėlimą. Tai viena iš būtinų sąlygų pedagogo profesijos atstovams. Kvalifikacijos kėlimas yra motyvatorius, kurio dėka galima gauti didesnę atlygį. Tačiau kaip pabrėžia vadovas 2, keltis kvalifikacijai reikia daug laiko, didelio darbo stažo, finansinis įvertinimas atsiranda negreitai.

Vadovas 1 teigia, kad pedagogams svarbiausia yra pastebėjimas bei įvertinimas. Tai vienas pedagogų nematerialinis skatinimo būdas. Pedagogams taip pat svarbu būti pastebėtiems, tinkamai įvertintiems. O į klausimą „Kaip manote, ar pakankamai yra skatinami pedagogai Jūsų organizacijoje? Argumentuokite.“ vadovų nuomonės vėl išsiskyrė (žiūrėti 19 lentelę): vadovas 1 teigia, kad pedagogams nematerialinio skatinimo pakanka, vadovas 2 mano, kad reikia dar tobulinti skatinimo sistemą, tačiau tai nėra galimybių, tad vadovas stengiasi bent jau kiekvieną pedagogą įvertinti per jo veiklą. Trečiasis vadovas pripažįsta ir patvirtina prieš tai padarytas išvadas, kad materialinio skatinimo nėra, o nematerialinio skatinimo pakanka darbuotojams.

Ketvirtoji subkategorija – **skatinimo priežastys**. Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius svarius darbus turi atlikti pedagogas, dėl kurio būtų skatinamas. Tad į klausimą „Išvardinkite bent kelis kriterijus, už ką yra skatinimas pedagogas Jūsų organizacijoje?“ atsakymai yra tokie (žiūrėti 26 lentelę):

26 lentelė. Priežastys dėl kurių skatinami ikimokyklinio ugdymo pedagogai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų skatinimas	Skatinimo priežastys	„... už atliktus labai reikšmingus įstaigos vardą šlovinančius darbus.“ „Už tvirtas dalykines žinias nuolatinį norą tobulėti, gerus tarpusavio santykius su ugdytiniais“

		<i>tėvais ir visa bendruomene.“</i> <i>„Už dalyvavimą projektinėje veikloje, renginių organizavimą, aktyvų dalyvavimą visuomeninėje veikloje, ilgalaikį darbą“.</i>
--	--	--

Sudaryta darbo autoriaus

Iš gautų atsakymų matome, kad vadovai darbuotojus skatina už įvairias veiklas: dalykines žinias, svarius organizacijai darbus, nuolatinį tobulėjimą ir dalyvavimą projektinėse veiklose, pedagoginį taktą, renginių organizavimą, lojalumą darželiui. Iš išvardintų kriterijų akivaizdu, jog norint būti vadovo pastebėtam yra daug sričių, kuriose gali pedagogas save realizuoti.

Peržvelgus II kategorijos klausimų atsakymus galima daryti tokias išvadas:

- Skatinimo priemonių sąrašas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra labai menkas;
- Vadovų teigimu, materialinis skatinimas švietimo įstaigose neegzistuoja, arba yra ir labai ribotas.
- Vadovai darbuotojus skatina už įvairias veiklas: dalykines žinias, svarius organizacijai darbus, nuolatinį tobulėjimą ir dalyvavimą projektinėse veiklose, pedagoginį taktą, renginių organizavimą, lojalumą darželiui.

III kategorija – Pedagogų mokymo ypatumai: Visi klausimai buvo suskirstyti į tris subkategorijas, kurių tikslas, išsiaiškinti vadovų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo formas, galimybes ir kaip jas vertina. Pirmoji subkategorija yra *asmeninė iniciatyva tobulėti*. Buvo užduotas klausimas „Kaip vertinate darbuotojo asmeninę iniciatyvą kelti kvalifikaciją?“ Atsakymai ir argumentai pateikiami 27 lentelėje:

27 lentelė. Priežastys nuolatiniam pedagogų tobulėjimui

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų mokymas	Asmeninė iniciatyva tobulėti	<i>„Gera. Yra darbuotojų, kurios viskuo domisi, labai noriai lanko kvalifikacinius renginius, seka naujoves, jas integruoja savo darbe (mokymosi visą gyvenimą principas), tačiau yra ir kitokių, kurios „pamiršta“ dalyvauti tokiuose renginiuose.“</i> <i>„Teigiamai“.</i> <i>„Teigiamai, bet kvalifikacijos kėlimas turi vykti</i>

		<i>kryptingai“.</i>
	Tobulėjimo priežastys	<i>„To reikalauja šiandieninis gyvenimas.“</i> <i>„Pedagogas negali dirbti senais metodais. Keičiasi technologijos, keičiasi vaikai, darbe būtinos inovacijos.“</i> <i>„Pastoviai keičiasi švietimo politika“.</i>

Sudaryta darbo autoriaus

Pagal gautus rezultatus matome, kad vadovai *teigiamai vertina pedagogų asmeninį tobulėjimą* ir net gi skatina tai daryti. Vadovas 1 primena apie pedagogų vieną iš principų – mokymąsi visą gyvenimą. Kaip jau buvo minėta pirmojoje darbo dalyje, pedagogo profesija reikalauja nuolatinio tobulėjimo. Tai patvirtina ir antrosios subkategorijos (**tobulėjimo priežastys**) atsakymai į klausimą „Nurodykite bent kelias priežastis, kodėl Jūsų manymu pedagogui reikalingas nuolatinis tobulėjimas?“ Vadovai nurodė pagrindines priežastis, kodėl pedagogas negali dirbti senais metodais („To reikalauja šiandieninis gyvenimas“, „...keičiasi technologijos, keičiasi vaikai, darbe būtinos inovacijos“, „Pastoviai keičiasi švietimo politika“). Šiais teiginiais vadovai pagrindžia, kad pedagogų nuolatinis tobulėjimas pirmiausia yra privalomas pagal ŠMM išleistus įstatymus. Taip pat senos darbo metodikos, buvusios puikios prieš kelis dešimtmečius, dabar jau yra nebeįdomios vaikams, keičiasi ir pačių vaikų požiūris į ugdymo procesą, ugdytojus. Vis dažniau į ugdymo procesą įtraukiamos naujos darbo priemonės, metodikos, terapijos (EBRU, KANI, garsų terapijos ir pan.). Technologinės inovacijos reikalauja iš pedagogų mokytis dirbti, ugdyti vaikus naujosiomis technologijomis (kompiuteriais, planšetiniais kompiuteriais, projektoriais, šviesos stalais ir pan.).

Paklausus vadovų „Kokios pagrindinės kvalifikacijos kėlimo formos yra naudojamos Jūsų organizacijos? Išvardinkite ir argumentuokite jų pasirinkimą“, respondentai atsakė taip (žiūrėti 28 lentelę):

28 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo formos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų mokymas	Kvalifikacijos kėlimo formos	<i>„...Kiekvienas pedagogas yra laisva kūrybinga asmenybė ir kas renkasi seminarus, kas kursus, kas dalyvauja konferencijose. Be to, dauguma pedagogų studijuoja dalykinę, metodinę literatūrą, skaito straipsnius spaudoje.“</i> <i>„Seminarai, konferencijos, edukacinės išvykos</i>

		<i>užsienyje ir respublikoje, projektinės veiklos, atviros veiklos. “</i> <i>„Seminarai, kursai, konferencijos – tos pagrindinės formos. Dar pedagogai skaito pranešimus, rengia edukacines veiklas, studijuoja metodinę literatūrą, t.y. savišvieta, savianalizė. Tai prieinamiausios finansiškai ir metodiškai kvalifikacijos kėlimo formos... “.</i>
--	--	---

Sudaryta darbo autoriaus

Gautus respondentų atsakymus galima priskirti trečiajai subkategorijai **kvalifikacijos kėlimo formos**. Pagrindinės vadovų išvardintos tobulėjimo formos yra:

- Seminarai;
- Kursai;
- Konferencijos;
- Savišvieta;
- Edukacinės išvykos;
- Projektinės, edukacinės veiklos;
- Savianalizė;
- Pranešimai.

Vadovas 3 argumentavo, kodėl šios kvalifikacijos kėlimo formos yra populiariausios tarp pedagogų. Šio respondento teigimu „tai prieinamiausios finansiškai ir metodiškai kvalifikacijos kėlimo formos“. Taigi galima daryti išvadą, kad pedagogai renkasi didelių finansinių išteklių nereikalaujančių mokymosi formas. Taip pat Lietuvoje ir užsienio šalyse sparčiai daugėja metodinės literatūros, aktualios pedagogams apie vaikus ir ugdymo proceso gerinimą. Tad pedagogai kelia kvalifikaciją domėdamiesi įvairiais šaltiniais.

Vadovai paminėjo vieną iš kvalifikacijos kėlimo būdų – projektinę veiklą. Vis dažniau pedagogai rengia projektus, siekdami pabrėžti aktualią švietimo sritį, vaikai ir pedagogai tampa partneriai ugdymo procese. Projektinėje veikloje pedagogai gali atskleisti savo lyderiavimo savybes, komandinio darbo sugebėjimus.

Į klausimą „Koks jūsų požiūris į inovatyvias kvalifikacijos kėlimo formas (stažuotės, savianalizės, ugdomasis vadovavimas ir pan.)?“ atsakymai buvo tokie (žiūrėti 29 lentelę):

29 lentelė. Inovatyvios kvalifikacijos kėlimo formos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Pedagogų mokymas	Inovatyvios kvalifikacijos kėlimo formos	„Teigiamas“. „Sveikinu visas pasirinktas kvalifikacijos kėlimo formas. Tačiau mano požiūris visada atsiremia į pinigus. Dar niekada mūsų įstaigos pedagogams niekas nesiūlė stažuotės, nes tai reikalauja dvigubų ir nemažų pinigų. Deja, savivaldybė mūsų „ponas“, ką nori tą ir daro. Kam nori planuoja pinigus didesnius, kam mažesnius, nežiūrint į ŠMM įstatymus.“ „Teigiamas. Manau visos kvalifikacijos kėlimo formos yra naudingos“.

Sudaryta darbo autoriaus

Išskyriau dar vieną subkategoriją apie pedagogų mokymus – *inovatyvios kvalifikacijos kėlimo formos*. Visi trys vadovai teigiamai vertina inovatyvias kvalifikacijos kėlimo formas. Tokius mokymus laiko naudingais, reikalingais. Pagal ŠMM įstatymus, pedagogai privalo kelti kvalifikaciją. Inovatyvios formos yra įdomios, naudingos ir reikalingos pedagogų mokymams (tai patvirtino pedagogų apklausos rezultatai).

Interviu metu buvo išgirstas argumentas, kuris stabdo pedagogų tobulėjimą – finansai. Vadovo teigimu yra skiriami per menki pinigai pedagogų tobulėjimui. Šioms reikmėms organizacijų steigėjas savivaldybė skiria per mažai dėmesio ir finansų, tad pedagogai kvalifikaciją kelia pagal savo finansines galimybes.

Išanalizavus III kategorijos klausimų atsakymus, galima daryti šias **išvadas**:

- Vadovai teigiamai vertina pedagogo asmeninę iniciatyvą tobulėti;
- Pedagogai turi tobulėti nes to reikalauja įstatymai, nes keičiasi vaikai, technologijos;
- Pagrindinės vadovų išvardintos tobulėjimo formos yra seminarai, kursai, konferencijos, savišvieta, edukacinės išvykos, projektinės, edukacinės veiklos, savianalizė, pranešimai.
- Vadovai teigiamai vertina inovatyvias mokymo formas.
- Pedagogų tobulėjimą stabdo finansiniai ištekliai.

IŠVADOS

1. Apie žmogiškųjų išteklių valdymą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vis dar labai mažai kalbama, nors jis tampa vis svarbesnis. Pedagoginis darbas yra griežtai reglamentuojamas Lietuvos Respublikos įstatymų, kuriuose nurodoma atrankos, motyvavimo ir mokymo aspektai šiose švietimo įstaigose. Pedagoginį darbą reglamentuojanti teisinė bazė yra labai konkreti, nurodomi esminiai principai.

2. Atrankos, motyvavimo ir mokymo procesai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nuo kitų sričių skiriasi savo valdymo paprastumu (griežtais reikalavimais pedagogo asmenybei, atrankos etapų ir šaltinių ribotumu, motyvavimo materialinių ir nematerialinių priemonių stoka bei aiškiai reglamentuota pedagogo karjera).

3. Atlikus empirinį tyrimą, galima daryti šias išvadas:

- Pedagogo profesijai keliama aukšti kvalifikaciniai reikalavimai. Pedagogu gali dirbti tik aukštąjį išsilavinimą įgijęs asmuo, turintis daugialypę kompetenciją;

- Pedagogų atranka yra vykdoma nenuosekliai, atrankos kriterijai minimalūs (išsilavinimas ir darbo stažas). Pagrindinis atrankos etapas – pokalbis. Paieškos šaltinių sąrašas menkas. Atrankos šaltiniai tradiciniai (pažįstami), pastaruoju metu naudojamos ir naujosios technologijos (įstaigos internetinė svetainė). Pedagogų atranka susideda iš kelių etapų ir yra vykdoma vieno – trejų ekspertų. Pedagogai mato trūkumus atrankos proceso vykdyme, toliau siūlo jį tobulinti.

- Nustatyta, kad požiūris pedagogų ir vadovų į motyvavimo sistemą skiriasi. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pedagogų teigimu vyksta materialinis ir nematerialinis skatinimas, tačiau motyvavimo sistema yra menka. Pagrindinės motyvavimo formos – vienkartinės išmokos, medicininės patikros organizavimas, atostogų laiko pasirinkimas. Pedagogų didžiausias motyvatorius - atlygis, kuriuo darbuotojai nėra patenkinti. Atlyginimas nepriklauso nuo veiklos rezultatų. Taip pat nėra sudaromos sąlygos siekti geriausių veiklos rezultatų bei vadovai per mažai skiria dėmesio pedagogo veiklos rezultatams aptarti.

- Vadovų nuomone materialinis skatinimas neegzistuoja arba jis labai ribotas. Stengiamasi darbuotoją skatinti nematerialiai, pastebėti jo nuopelnus, darbo rezultatus.

- Mokymo sistema Lietuvoje yra pakankamai efektyvi: vyksta kvalifikacijos mokymai, pedagogai juose aktyviai dalyvauja. Pagrindinės problemos – pedagogų kvalifikacijos kėlimas yra priverstinis, trūksta mokymo formų įvairovės, nemokomų kvalifikacijos kėlimo kursų. Dėl finansinių išteklių ribotumo mokymo formų pasirinkimas sumažėja iki minimumo. Pedagogams labiausiai trūksta praktinių bei inovatyvių mokymo formų.

4. Tyrimo metu nustatytos problemos egzistuoja visose ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tad investavus finansinių išteklių bei skirus pedagogams daugiau dėmesio galima žmogiškųjų išteklių valdymo procesą padaryti efektyvesniu.

PASIŪLYMAI

- Tinkamiausių kandidatų į laisvą pedagogo darbo vietą ieškoti pasitelkiant įvairiais šaltiniais, naudotis naujausiomis technologijomis (skelbimai spaudoje, universitetuose, internetinėse svetainėse).
- Dėl skaidrumo organizacijose stokos, vengti priimti pedagogus pažįstamiems pasiūlius arba priėmimą sumažinti iki minimumo.
- Atrankos procesas turi susidėti iš kelių etapų, naudoti darbo bandymo metodą, įsitikinti darbuotojo praktinių gebėjimų analizei. Atrankos metu turi būti ne mažiau nei du ekspertai, vengiant subjektyvios nuomonės.
- Motyvavimo proceso gerinimui vadovams būtina bent kartą per mėnesį aptarti pedagogų veiklos stipriąsias puses, pateikti pasiūlymus veiklos tobulinimui. Dėl finansinių išteklių stokos stengtis materialinį skatinimą kompensuoti nematerialinio skatinimo būdais: organizuoti išvykas, neoficialius renginius, skatinti darbuotojų bendravimą ir pan. Pagal organizacijos galimybes skirti švenčių progomis vienkartinės išmokas.
- Mokymo proceso gerinimui rekomenduojama skirti lėšų pedagogų mokymams, finansuojant nors dalį mokymo išlaidų. Ieškoti įvairesnių mokymo formų, organizuoti ne tik seminarus, bet ir praktinius užsiėmimus, dalintis gerąja patirtimi su kitų įstaigų pedagogais. Bendrauti, bendradarbiauti su mokyklų, universitetų darbuotojais, dalintis naujausia informacija.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007-01-15, Nr. ISAK-54, prieiga per internetą <http://www.srsc.lt/Mokytoju_kompetencijos.html>, (žiūrėta 2014-12-22).
2. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“, 2011-07-01, Nr. V-1194, prieiga per internetą <<https://www.smm.lt/uploads/documents/Konkursai/4051.pdf>>, (žiūrėta 2014-10-11).
3. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo“, 2008-11-24, Nr. ISAK-3216, prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/atestacija/MAN_aktuali_redakcija.pdf>, (žiūrėta 2014-09-14).
4. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2011-09-15, Nr. V-1680, prieiga per internetą <http://www.mpcentras.lt/dokumentai_pdf/MOKYTOJU_PRIEMIMO_I_DARBA_TVARKOS_APRASAS.pdf>, (žiūrėta 2015-01-13).
5. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl pedagogų rengimo koncepcijos, 2004-09-16, Nr. ISAK-1441, prieiga per internetą <<https://www.e-tar.lt/portal/legalActPrint.html?documentId=TAR.ECA27829903B>>, (žiūrėta 2014-03-03).
6. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl reikalavimų mokytojų kvalifikacijai aprašas“, 2014-08-29, Nr. V-774, prieiga per internetą <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fuploads%2Ffawacts%2Fdocs%2F772_126a4bc78bce66be32dcf5c9e987171c.docx&ei=9imxVNCfDsGAU6bMgagK&usg=AFQjCNG5J9EaaqM_c7-jnnYFVsRDGv5j_A&sig2=EeCpQXkIaXYFveZ2Pris4g&bvm=bv.83339334,d.d24>, (žiūrėta 2014-03-03).
7. Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2013-10-19, Nr. V-1254, prieiga per internetą <[www.smm.lt/teisine-informacija/2013-12-19-V-1254\(1\).doc](http://www.smm.lt/teisine-informacija/2013-12-19-V-1254(1).doc)>, (žiūrėta 2014-12-22).
8. Lietuvos Respublikos Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas, 2010-04-27, Nr.: VIII-822, prieiga per internetą <<http://www.studijos.lt/istatymas/10/0/Neformaliojo-suaugusiųjų-svietimo-istatymas>>, (žiūrėta 2014-03-03).

9. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, 2011-03-17, Nr. XI-1281, prieiga per internetą <http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf>, (žiūrėta 2014-03-03).

10. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011-07-01, Nr.: XI-1281, prieiga per internetą <http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf>, (žiūrėta 2014-03-03).

11. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas), Projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-02-V-01-006, prieiga per internetą <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/>>, (žiūrėta 2014-03-03).

12. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012-05-30, Nr. V-899, prieiga per internetą <<http://www.upc.smm.lt/naujienu/pkt/koncepcija.php>>, (žiūrėta 2014-03-03).

Kiti šaltiniai:

13. Augienė D., Ugdymas karjerai: samprata, struktūra, procesas, kn. *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija: mokslo studija*, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2012, p. 204-229.

14. Bagdanavičius J., *Žmogiškasis kapitalas*, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2002, p. 5, prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/29966.pdf>>, (žiūrėta 2014-04-13).

15. Bagdonas E., Kazlauskienė E., *Biznio įvadas*, Kaunas: Technologija. 2001, 32-36 p.

16. Bakanauskienė I., *Personalo valdymas*, Kaunas.: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 141-290.

17. Bertucci G., *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. United Nations, 2005, p. 23, prieiga per internetą: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf>> (žiūrėta 2014-04-24).

18. Boyne G., et al., Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison, *Public management*, 1999, p. 408-411, prieiga per internetą: <<http://hum.ttu.ee/failid/oppematerjalid/Teadust%20alused/Boyne%20et%20al%20public%20vs%20private%20HRM.pdf>>, (žiūrėta 2014-01-04).

19. Brazienė R., et al. Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų tyrimo ataskaita, 2014, p. 129, prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/rezultatai/Inovatyviu_pedagogu_kvalifikacijos_tobulinimo_formu_tyrimas.pdf>, (žiūrėta 2015-03-01).

20. Briedis M., et al., *Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti*, Vilnius, 2007, p. 10-96, prieiga per internetą: http://www.daukanto.vilnius.lm.lt/doc/dokumentai09/atestacija/Metodines_rekomendacijos.pdf (žiūrėta 2014-04-24).
21. Bukšnytė L., Darbuotojų atranka, *Vadovo pasaulis*, 2006, Nr. 11, p. 1-2, prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/440211fc229cf>, (žiūrėta 2014-04-24).
22. Burakova I., Personalo paieškos komunikacijos modelis Lietuvos bei ES darbo rinkoje, magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras, Vilnius, 2007, 93 lap., prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20090908_193950-15114/DS.005.1.01.ETD, (žiūrėta 2014-04-24).
23. Česnulevičienė B., Lakis J., Valstybės tarnautojo mokymas: nuo strategijos prie praktikos, *Viešojo politika ir administravimas*, 2002, Nr. 2, p. 1-8, prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367159003620/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>, (žiūrėta 2014-04-24).
24. Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 1-411, prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/pdfreader/pedagog-kvalifikacijos-tobulinimo-lietuvoje-bkl-ir-pltros-galimyb/246/personalo+atranka>, (žiūrėta 2014-06-30).
25. Dačiulytė R., et al., *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis*, Vilnius, 2012, p. 2, prieiga per internetą: http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf, (žiūrėta 2014-04-24).
26. Davidavičius H., Darbuotojų kasmetinės atostogos. *Juristas*, 2008, p. 1-2, prieiga per internetą: <http://www.teisesforumas.lt/darbo-teis/200-darbuotoju-kasmetines-atostogos.html>, (žiūrėta 2014-06-30).
27. Dessler G. *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 11-96.
28. Domarkas V., Viešasis administravimas organizacijų teorijos kontekste, kn. *Viešasis administravimas*, Kaunas: KTU leidykla „Technologija“, 2008, 223 p.
29. Fedorovskytė J., Atestacija – darbuotojų skatinimo priemonė, prieiga per internetą <<http://www.mab.lt/leidiniai/lmab2003-2004/63-69.pdf>>, (žiūrėta 2015-01-13).
30. Felser G., *Motyvacijos būdai*, Vilnius: Alma littera, 2006, 1-148 p.
31. Gustas E., Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, kn. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 5, Domarkas V., et al, Kaunas: Technologija, 2003, p. 65-70, prieiga per internetą <http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241577#page=65>, (žiūrėta 2014-10-11).

32. *Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje*, Vilnius: „AJA viešieji ryšiai“, 2012, 1-25 p.
33. Jurašaitė – Harbison E., *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos kaip tęstinio profesinio mokymo(si) funkcija: kompetencijų modelio įgyvendinimas įvertinimas*. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2003, prieigas per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2004/71/Jurasaitė-harbison.pdf>, (žiūrėta 2014-02-11).
34. Kareckaitė D. Pedagoginio personalo motyvavimas universitetuose, magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas, Kaunas, 2006, 120 lap.
35. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus, 2002, p. 109.
36. Laužikas J., Paužienė A., *Mokymo proceso tobulinimo pagrindai*, Kaunas: Šviesa, 1981, 77 p.
37. Lileikienė T., Pedagoginių kompetencijų plėtra Kauno miesto bendrojo lavinimo mokyklose, prieiga per internetą: www.kaunas.lt/kaunas/m/m_files/wfiles/file445, (žiūrėta 2013-12-22).
38. Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, prieiga per internetą: http://www.egzaminai.lt/failai/3964_mokytoju_profesinis_tobulejimas.pdf, (žiūrėta 2013-12-22).
39. Lipinskienė D., *Personalo vadyba*, Klaipėda, 2012, 17-19 p., prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf, (žiūrėta 2013-12-18).
40. Malinauskienė D., Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: diagnostinis aspektas, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2010, Nr. 19, p. 106, prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367174277151/DS.002.0.01.ARTIC>, (žiūrėta 2013-11-30).
41. Malinauskienė D., Lukavičienė V., Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos – veiksnys, sąlygojantis vaikų ugdymo(si) kokybę, kn. *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2012, 135-146 p.
42. Merkys G., Balčiūnas S. Bendrojo lavinimo mokyklos mokytojų poreikio prognozė: Užsakovas: Pedagogų profesinės raidos centras, 2008, prieiga per internetą http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Mokytoju_%20prognoze_%202008.pdf, (žiūrėta 2015-03-01).
43. Michelman P., Kodėl darbuotojų išsaugojimas jau šiandien turėtų tapti svarbiausia jūsų strategija, kn. *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*, Vilnius: UAB „Vilniaus spauda“, 2006, p. 21
44. Misevičius V., Personalo paieška ir atranka – kokį būdą rinktis, prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lom3FxAkCeEJ:www.verslobanga.lt/lt/zb.d>

[ownload/3c55487524afd/Personalo_paieska_ir_atranka.doc+&cd=1&hl=lt&ct=clnk>](#), (žiūrėta 2013-12-22).

45. Mokytojo profesinė karjera, *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio projektų pristatymas*: Vilnius, 2011-09-30, prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/pranesimai/7_Mokytojo%20profesine%20karjera.pdf>, (žiūrėta 2013-12-22).

46. Monkevičienės O., Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos, prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2008/91/66-72monk.pdf>>, (žiūrėta 2014-12-05).

47. Monkevičienė O., et al., Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė, prieiga per internetą <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/VPU%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20turinio%20ir%20jo%20%20igyvendinimo%20kokybes%20analize%20Tyrimo%20ataskaita%202009%2011%2005.pdf>>, (žiūrėta 2013-11-14).

48. Mullins L. J., *Management and organisational behaviour*, England, 2005, 477 p., prieiga per internetą: <http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=1XEMx7q1RikC&oi=fnd&pg=PR16&dq=Mullins+L.+J.+Management&ots=S6qg4IL0me&sig=68zAitAh4pDS_Rbc3OBCJqif2LQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Mullins%20L.%20J.%20Management&f=false>, (žiūrėta 2014-09-30).

49. Neformalusis švietimas, prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimas-neformalusis>>, (žiūrėta 2015-01-13).

50. Neely S., *Personnel recruitment/selection/induction in small/rural schools*, Manhattan, 1993, p. 15, prieiga per internetą <https://archive.org/details/ERIC_ED364397>, (žiūrėta 2015-01-13).

51. Neifachas S., Švietimo politikos kaita: priešmokyklinio ugdymo vadybos funkcijų kontekstualizavimasis, *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 2011, Nr. 1(7), p. 34-36, prieiga per internetą: <<http://oaji.net/articles/2014/513-1394293973.pdf>>, (žiūrėta 2015-03-01).

52. *Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus*, 2013, p. 41-44, prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2013/12/KD-TeachersSchool-Leaders_LT.pdf>, (žiūrėta 2015-03-01).

53. Palidauskaitė J., Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, p. 36, prieiga per internetą: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:x8N9G3iXSkwJ:https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/2323/2129+&cd=1&hl=lt&ct=clnk>>, (žiūrėta 2014-09-30).

54. Rashid S., Rashid U., Work Motivation Differences between Public and Private Sector, *American International Journal of Social Science*, 2012, Nr. 2, p. 25-26, prieiga per internetą: <http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1_No_2_December_2012/3.pdf>, (žiūrėta 2014-12-10).

55. Rozogina J., Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas. *Švietimo problemos analizė*, 2010, Nr. 5(45), p. 1-8, prieiga per internetą: <http://www.egzaminai.lt/failai/3964_mokytoju_profesinis_tobulejimas.pdf>, (žiūrėta 2014-12-10).

56. Rupšienė L., Skarbalienė A., Mokytojų lyderystės savybės, prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf>, (žiūrėta 2013-12-22).

57. Rupšienė L., Gustienė S., Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas, prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/80/rupsiene-gustiene.pdf>>, (žiūrėta 2015-03-01).

58. Ruškus J., et al. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Tyrimų ataskaita: Mokytojų kompetencijos centro užsakymu, 2009, 25 p., prieiga per internetą: <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031.pdf>>, (žiūrėta 2015-03-01).

59. Ruškus J., et al. Ikimokyklinis priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas: Ugdymo plėtotės centro užsakymu, 2012, 25 p., prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/ugdymas/ikimokyklinis/failai/Ikimokyklinis_priesmokyklinis_ugdymas_Lietuvoje_mokslo_%20studija.pdf>, (žiūrėta 2014-03-03).

60. Sadeckienė D., Mokytojų požiūris į pedagogų kompetenciją, prieiga per internetą: <http://www.asu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/pedagogika/Sadeckiene%20Dalia.pdf>, (žiūrėta 2014-03-03).

61. Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000.

62. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius: Technika, 2006, 42-52 p.

63. Stoner J. A. F., et al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006, 6-435 p.

64. Tella A., et.al., Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2007, Nr. 4-16-2007, p. 2, prieiga per internetą: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com%2Fscholar%3Fq%3DWork%2BMotivation%252C%2BJob%2BSatisfaction%252C%2Band%2BOrganisational%2BCommitment%2Bof%2BLibrary%2BPersonnel%2Bin%2BAcademic%2Band%2BResearch%2BLibraries%2Bin%2BOyo%2BState%252C%2BNigeria%26btnG%3D%26hl%3Dlt%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22>

Work%20Motivation%2C%20Job%20Satisfaction%2C%20Organisational%20Commitment%20Library%20Personnel%20Academic%20Research%20Libraries%20Oyo%20State%2C%20Nigeria%22>, (žiūrėta 2014-10-11).

65. Teresevičienė M., Zuzevičiūtė V., *Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje*, Kaunas: VDU leidykla, 2007, p. 60, prieiga per internetą: <http://ebooks.vdu.lt/eb/817/universitetines-studijos-mokymosi-visa-gyvenima-perspektyvoje/>, (žiūrėta 2014-10-11).

66. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 474.

67. Tijūnėlienė O., Artistiškumas – mokytojo kūrybinės individualybės komponentas, *Mokytojų ugdymas: mokslo darbai*, 2004, Nr.3. p. 58-70, prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367153931659/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>, (žiūrėta 2014-03-03).

68. Vaitkevičius J., *Pedagogų rengimas kaip problema. Lietuvos valstybingumas ir mokykla*, Vilnius: VPU leidykla, 1998, p. 123.

69. Valackienė A., *Sociologinis tyrimas*, Kaunas: Technologija, 2004, p. 113.

70. Viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių vadovų valdymo principų apžvalga, prieiga per internetą <http://www.lrvk.lt/bylos/veikla/komisijos/saulelydzio/vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20%C4%AFstai%C5%B3%20vadov%C5%B3%20principai.pdf> (žiūrėta 2014-03-03).

71. Žapatorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė., *Filosofija. Sociologija*, 2007, Nr. 4, p. 112, prieiga per internetą <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>, (žiūrėta 2014-03-03).

72. Žukovskaja N., Pruskus V., Mokytojo įvaizdžio ir stereotipo formavimas Lietuvos žiniasklaidoje, kn. *Šiuolaikinė mokykla: socialinės patirtys ir iššūkiai*, Pruskus V., Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2008, p. 260.

73. Williams J. M., Nevenkite konfliktų – valdykite juos, kn. *Kaip vadovauti „sunkiems“ darbuotojams*“ Vilnius: UAB „Vilniaus spauda“, 2006, p. 57.

74. Wright B. E., Public – Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model, prieiga per internetą <http://sangyubr.files.wordpress.com/2012/02/public-sector-work-motivation.pdf> (žiūrėta 2014-03-03).

Daugintė V. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje: pedagogų atranka, skatinimas ir mokymas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Ž. Židonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 109 p.

SANTRAUKA

Šiame magistro darbe nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Ši tema yra aktuali tuo, kad vis dažniau kalbama apie žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijose, tačiau ši sritis vis dar menkai nagrinėjama ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. O šios švietimo įstaigos pasižymi savo specifika pedagogų atrankos, motyvavimo ir mokymo srityse. Šie ypatumai apsunkina efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš dviejų dalių: teorinės ir empirinės dalies. Pirmojoje, teorinėje dalyje aptariamas pedagogų atrankos, motyvavimo ir mokymo ypatumai mokslinės literatūros šaltiniuose ir teisės aktuose.

Empirinėje dalyje pateikiamas tyrimas, atliktas Klaipėdos lopšelyje – darželyje „Sakalėlis“, Klaipėdos lopšelyje – darželyje „Žuvėdra“ bei Gargždų lopšelyje – darželyje „Gintarėlis“. Magistro baigiamojo darbo tikslas - ištirti žmogiškųjų išteklių (atrankos, motyvavimo ir mokymo) valdymo ypatumus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Šio tikslo siekiama išanalizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose teisės aktus ir mokslinę literatūrą; išnagrinėjant pedagogų atrankos, skatinimo ir ugdymo sistemos efektyvumą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose; atliekant dviejų dalių tyrimą: kiekybinį ir kokybinį, siekiant išanalizuoti pedagogų ir jų vadovų požiūrį į tuos pačius aktualius klausimus; pateikiant išvadas ir pasiūlymus žmogiškųjų išteklių valdymo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose efektyvinimui.

Daugintė V. Human resource management features of the pre-school educational institution: teachers' selection, promotion and training / Master Thesis in Public Administration. Supervisor Assoc. Doc. Dr. Ž. Židonis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015. – 109 p.

SUMMARY

In this master thesis analyzes the management of human resources in preschool education. This theme is topical that more and more are talking about the importance of human resource management in public organizations, but it remains a poorly analyzed in the preschool education. This educational institution has its own specifics of teacher selection, motivation and training. This uniqueness complicate the effective management of human resource.

Master thesis consists of two parts: theoretical and empirical research. In the first, theoretical part discusses the selection of teachers, motivating and training features on literature and law.

The empirical part of the study which took in preschools „Sakalėlis“ and „Žuvėdra“ in Klaipėda also preschools „Gintarėlis“ in Gargždai. The objective of this master thesis – investigate the management features of the human resources (selection, motivation and training) in preschools education. This was achieved, by analyzing the human resource management of preschool education in law and scientific literature; by analyzing teachers' selection, promotion and education system performance pre-school education; using a two-part study in: quantitative and qualitative, in order to analyze their teachers and leaders to approach the same issues at stake; presentation of findings and recommendations for human resource management efficiency of pre-school education.

PRIEDAI

Gerbiamas respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto II magistrantūros kurso studentė Vita Daugintė.

Atlieku tyrimą apie žmogiškųjų išteklių valdymą ikimokyklinėse įstaigose. Jūsų atsakymai bus analizuojami, lyginami, apibendrinami ir pateikti magistro baigiamajame darbe „Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje: pedagogų atranka, skatinimas ir mokymas”.

Prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pažymėti labiausiai Jums tinkantį atsakymo variantą. Anketa ANONIMINĖ, duomenys bus panaudoti rašant baigiamąjį magistro darbą.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

1.Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris.

2.Amžius

- 18-29;
- 30-39;
- 40-49;
- 50 ir daugiau.

3.Kvalifikacinė kategorija:

- Mokytojas;
- Vyresnysis mokytojas;
- Mokytojas metodininkas;
- Mokytojas ekspertas;

4.Išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis.

5.Kiek laiko Jūs dirbate šioje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?

- 1-5 m.;
- 5-10 m.;
- 10-15 m.;
- 15-20 m.;
- 20 m. ir daugiau.

6.Kokiu būdu Jus radote šį darbą?

- Per skelbimą;
- Pažįstami pasiūlė;
- Įstaigos vadovai susirado mane;
- Per universitetą;
- Įdarbinimo agentūras;
- Likau po praktikos;
- Kita.

7.Kokie etapai buvo vykdomi Jūsų atrankos procese?

- Gyvenimo aprašymo siuntimas (CV);
- Įdarbinimo anketos užpildymas;
- Testavimas;
- Fizinis sveikatos patikrinimas;
- Išsamus atrankos pokalbis;
- Darbo bandymo (kai liepiama atlikti tam tikras užduotis);
- Kita.

8.Kiek kandidatų be Jūsų dalyvavo interviu etape?

- 1;
- 2;
- 3 ir daugiau;
- Nežinau.

9.Kaip manote, kurie kriterijai buvo svarbiausi, atrenkant Jus į šias pareigas? Įvertinkite balais kiekvieną kriterijų nuo 1 iki 5. 1 - nesvarbus iki 5 – svarbiausias)

Žymėjimo pavyzdys

1  5

Nuomonės turėjimas

1 2 3 4 5

Idėjos, pasiūlymai

1 2 3 4 5

1  5

Fizinė išvaizda

1 2 3 4 5

Kvalifikacija

1 2 3 4 5

Darbo patirtis

1 2 3 4 5

Pomėgiai

1 2 3 4 5

Asmeninės savybės

1 2 3 4 5

Gyvenimo sąlygos

1 2 3 4 5

Charakteris

1 2 3 4 5

Kita

1 2 3 4 5

10.Kokio tipo testus turėjote atlikti atrankos metu?

- Tinkamumo;
- Gebėjimų;
- Asmenybės;
- Situacinius;
- Motyvacijos;
- Nereikėjo atlikti jokių testų;
- Kita.

11.Ar atrankos metu buvo naudojamas darbo bandymo metodas (kai liepiama atlikti tam tikras užduotis)?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

12.Kaip siūlytumėte tobulinti pedagogų atrankos procesą?

.....
.....

13.Kaip manote ar jūsų vadovai objektyviai vertina jūsų atliktus darbus?

- Taip;
- Dažniausiai objektyviai;
- Retai kada objektyviai;
- Nepakankamai objektyviai;
- Neobjektyviai vertina;
- Nežinau.

14.Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas organizacijoje?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

15.Ar Jūsų organizacijoje yra taikomos (be darbo užmokesčio) materialinės ar nematerialinės skatinimo priemonės darbuotojams?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

16.Kaip dažnai esate skatinamas darbe?

- Kartą per savaitę;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per pusmetį;
- Kartą per metus;
- Kartą per kelerius metus;
- Nesu skatinamas;
- Nežinau.

17.Ar Jūsų atlyginimas tiesiogiai priklauso nuo atliekamo darbo rezultatų?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau

18.Kaip dažnai tiesioginis vadovas kalbasi su Jumis apie veiklos silpnąsias/ stipriąsias sritis?

- Kartą per savaitę;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per tris mėnesius;
- Kartą per pusmetį;
- Kartą per metus;
- Vadovas nešneka apie tai.

19. Ar sudarytos darbo sąlygos jus skatina siekti geriausių rezultatų?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

20. Kokiomis priemonėmis esate skatinamas už darbą? (pažymėkite visus tinkančius variantus)

- Papildomas darbo užmokestis (premijos, priemokos, priedai už viršvalandžius, poilsio dienas ir pan.)
- Vienkartinės išmokos (švenčių progomis, metinės išmokos, už darbo drausmę, aktyvumą ir pan.)
- Specialios išmokos (dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruočių išlaidų padengimas šeimos nariams ir pan.)
- Transporto išlaidų apmokėjimas
- Maitinimas organizacijos lėšomis
- Išlaidų studijoms padengimas
- Darbuotojų mokymo išlaidų padengimas
- Nemokomo darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas
- Darbuotojų gyvybės draudimų įmokų apmokėjimas
- Darbuotojų sveikatos draudimų įmokų apmokėjimas
- Papildomų poilsio dienų skyrimas
- Lankstaus darbo grafiko nustatymas
- Atostogų laiko pasirinkimas
- Galimybė kilti karjeros laiptais
- Kūrybinės komandiruotės

21. Kas jums svarbu Jūsų darbe? (įvertinkite kiekvieną kriterijų pagal svarbą: visiškai nesvarbu, nesvarbu, iš dalies svarbu, svarbu, labai svarbu).

Žymėjimo pavyzdys

Kriterijai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Turiu savo nuomonę				X	
Išklausau idėjų ir pasiūlymų					X

Kriterijai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo užmokestis					
Piniginiai priedai už atliktus darbus					
Nepiniginiai priedai (papildomų dienų skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pan.)					
Tinkamos darbo sąlygos					
Trumpas darbo laikas					
Ilgos kasmetinės atostogos					
Tinkamas vadovo dėmesys					
Tinkamai atlikto darbo įvertinimas					
Atsakomybės suteikimas					

Kvalifikacijos kėlimo galimybės					
Karjeros galimybės					
Galimybė tobulėti					
Saviraiškos galimybės					
Įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą					
Darbo grafiko lankstumas					
Kita					

22.Ko Jums šiuo metu labiausiai reikia? (įvertinkite kiekvieną kriterijų pagal svarbą: visiškai nesvarbu, nesvarbu, iš dalies svarbu, svarbu, labai svarbu).

Žymėjimo pavyzdys

Kriterijai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Turiu savo nuomonę				X	
Išklausau idėjų ir pasiūlymų					X

Kriterijai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Didesnio darbo užmokesčio					
Priedų už puikiai atliktus darbus					
Nepiniginių priedų					
Geresnių darbo sąlygų					
Individualaus darbo					
Komandinio darbo					
Vadovo įvertinimo					
Veiklos įvertinimų					
Atsakomybės suteikimo					
Įtraukimo į organizacijos sprendimų priėmimą					
Karjeros galimybių					
Galimybės tobulėti					
Saviraiškos galimybės					
Kvalifikacijos kėlimo galimybės					
Ilgų kasmetinių atostogų					
Sutrumpinto darbo laiko					
Įdomių, kūrybingų užduočių					
Neoficialių renginių					
Darbo grafiko lankstumo					
Kita					

23. Kaip manote, ar jūsų atlygis už darbą atitinka Jūsų indėlį į darbą?

- Taip;
- Gali būti didesnis;
- Nežinau;
- Ne.

24. Ar organizacijoje organizuojami įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

25. Ar personalo mokymo ir tobulinimo sistema Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje tenkina Jūsų asmeninius poreikius?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

26. Kokios mokymo formos dažniausiai vyksta?

- Seminarai/ kursai;
- Konferencijos;
- Paskaitos/ pranešimai;
- Pratytos/ praktikumai/ praktiniai užsiėmimai;
- Konsultacijos;
- Pokalbiai/ forumai;
- Konkursai;
- Kita.

27. Kokios mokymo formos Jums priimtinausios, naudingiausios? (įvertinkite kiekvieną kriterijų pagal naudą: labai naudinga, naudinga, iš dalies naudinga, visiškai nenaudinga, neturiu nuomonės).

Žymėjimo pavyzdys

Kvalifikacijos tobulinimo formos	Labai naudinga	Naudinga	Iš dalies naudinga	Visiškai nenaudinga	Neturiu nuomonės
Turiu savo nuomonę				X	
Išklausau idėjų ir pasiūlymų					X

Kvalifikacijos tobulinimo formos	Labai naudinga	Naudinga	Iš dalies naudinga	Visiškai nenaudinga	Neturiu nuomonės
Seminarai/ kursai					
Konferencijos					
Paskaitos/ pranešimai					
Pratytos/ praktikumai/ praktiniai užsiėmimai					
Konsultacijos					
Pokalbiai/ forumai					
Konkursai					

28.Kokių mokymo formų Jūsų nuomone trūksta, reikėtų daugiau?

- Seminarai/ kursai;
- Konferencijos;
- Paskaitos/ pranešimai;
- Pratybos/ praktikumai/ praktiniai užsiėmimai;
- Konsultacijos;
- Pokalbiai/ forumai;
- Konkursai;
- Kita.

29.Ar Jūsų organizacijoje vykdomi mokymai tiesiogiai atitinka Jūsų atliekamas užduotis darbe?

- Taip;
- Iš dalies taip;
- Kartais;
- Ne;
- Nežinau.

30.Kaip dažnai keliate kvalifikaciją įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, mokymuose ir pan.?

- Kelis kartus per mėnesį;
- Kartą per mėnesį;
- Kartą per tris mėnesius;
- Kartą per pusmetį;
- Kartą per metus;
- Nekeliu kvalifikacijos;
- Nežinau.

31.Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vertinamas darbuotojo asmeninis tobulėjimas (studijos aukštosiose ar aukštesniosiose mokyklose, kalbų kursai ir kt.)?

- Teigiamai;
- Neigiamai;
- Nežinau.

32.Ar įmonėje rengiami darbuotojų susirinkimai, kuriuose supažindinama su įmonės situacija, planais ir pan.?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

33.Ar įmonės vykdoma politika pateisina Jūsų keliamus lūkesčius ir siekius?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

34.Ar norėtumėte ką nors keisti įmonės personalo valdymo sistemoje?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

35.Ką siūlytumėte keisti personalo valdymo sistemoje? (parašykite, jeigu atsakėte teigiamai į 34 klausimą).

.....

.....

.....

Interviu klausimai įstaigų vadovams

1. Kiek laiko Jūs dirbate šioje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?
2. Kiek laiko Jūs vadovaujate šiai ikimokyklinei ugdymo įstaigai?
3. Ar didelė pedagogų kaita Jūsų organizacijoje? Jei taip, nurodykite priežastį.
4. Kokiais šaltiniais naudojate ieškodami pedagogų Jūsų organizacijai? Išvardinkite juos.
5. Kokius pagrindinius kriterijus keliate ir įrašote į darbo skelbimą? Argumentuokite
6. Kokie etapai sudaro pedagogų atranką Jūsų organizacijoje? Įvardinkite juos.
7. Keli ekspertai dalyvauja pedagogų atrankoje? Argumentuokite kodėl būtent tiek.
8. Ar atrankos metu naudojate darbo bandymo metodą? Jei taip, tai kokias užduotis pateikiate?
9. Ar atsižvelgiate į kandidato turimas rekomendacijas, motyvacinį laišką? Kokį prioritetą tai suteikia?
10. Ar tikriname kandidatų pateiktą asmeninę informaciją (rekomendacijas, darbinę patirtį ir pan.)?
11. Išvardinkite keletą kriterijų, į kuriuos atsižvelgiama atsirenkant pedagogą?
12. Kokį pasirinktumėte kandidatą dirbti Jūsų organizacijoje: 1. ką tik baigusį mokslus ir neturintį patirties; 2. įgijusį pedagogo profesiją prieš keletą metų, bet užsiėmusį kita veikla; 3. pedagoga, turintį patirties, bet keletą metų nedirbusį šį darbą? Argumentuokite pasirinkimą.
13. Kokios skatinimo priemonės, būdai yra naudojami Jūsų organizacijoje? Išvardinkite bent kelis.
14. Kaip manote, kokia skatinimo priemonė(-ės) yra svarbiausia pedagogams? Argumentuokite.
15. Išvardinkite bent kelis kriterijus, už ką yra skatinimas pedagogas Jūsų organizacijoje?
16. Kaip manote, ar pakankamai yra skatinami pedagogai Jūsų organizacijoje? Argumentuokite.
17. Kaip vertinate darbuotojo asmeninę iniciatyvą kelti kvalifikaciją?
18. Ar skatinate pedagogus kelti kvalifikaciją?
19. Nurodykite bent kelias priežastis, kodėl Jūsų manymu pedagogui reikalingas nuolatinis tobulėjimas?
20. Kokios pagrindinės kvalifikacijos kėlimo formos yra naudojamos Jūsų organizacijos? Išvardinkite ir argumentuokite jų pasirinkimą.
21. Koks jūsų požiūris į inovatyvias kvalifikacijos kėlimo formas (stažuotės, savianalizės, ugdomasis vadovavimas ir pan.)?

Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2015 - -
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) _____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„_____“
_____.

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)