
MOKYKLOS VADOVŲ KVALIFIKACIJOS KOKYBĖS TOBULINIMAS

A. Arbatauskas

Lietuvos mokytojų kvalifikacijos institutas

1. ĮVADAS

Viena iš mokyklos vadovų kvalifikacijos kėlimo problemų yra „perkėlimo problema”. Teigiamas perkėlimas nurodo, koku laipsniu tai, kas įgyjama mokymosi metu, efektyviai pritaikoma sugrįžus į darbą (Baldvin ir Ford, 1988). Mokyklų vadovai ir įvairių lygių švietimo administratoriai vis labiau ir labiau nusivilia dėl kvalifikacijos tobulinimo kursų, kurie negarantuoja teigiamų poslinkių mokyklose. Tokiai problemai spręsti ir buvo sumanytas šis taikomojo pobūdžio tyrimas. Aukštojo mokslo institucijos paprastai atlieka fundamentalius mokslinius tyrimus, palikdamos nuošalyje praktinių žingsnių, be kurių neįmanomas švietimo reformos įgyvendinimas, nagrinėjimą. Švietimo reformos idėjų įgyvendinimo praktikoje optimizavimas – tai viena iš sričių, kuri iki šiol stokojo atidesnio mokslininkų dėmesio. O mokyklos vadovas – tai ne vien atskiros klasės, bet visos mokyklos mastu teikiamos išsilavinimo kokybės vairininkas. Šio tyrimo tikslas – nustatyti, kokie mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo kursai ir kaip gali padidinti teigiamo perkėlimo efektą.

Kvalifikacijos kėlimo kursų efektyvumo – koku laipsniu įgyvendinami jų tikslai (Hopkins, 1992), įvertinimas yra gana problemiškas. Pirma priežastis – kursų įvertinimas neturi sistemiško įvertinimo tradicijų (Newton, 1993, p. 8). Paprastai apsiribojama klausytojų nuomonių surinkimu iš karto po kursų. Toksai abejotinos vertės įvertinimas dažnai vadinamas „reakcijų lapais”, „dėstytojų rangavimu” arba „laimės laišku” (Easterby-Smith, 1986, p. 156). Tai būdinga ir Lietuvai. Tai yra nepatikimas kursų įvertinimas, nes jis mažai ką pasako apie išmokytų dalykų įgyvendinimo praktikoje perspektyvą (Joyce ir Schowers, 1988). Antra priežastis – kursus ir jų rezultatus praktikoje jungia gana komplikuota priežasčių ir pasekmių grandinė (Hopkins, 1992, p. 140), o vadovų veiklą veikia daugybė faktorių (Whitelaw, 1972, p. 14). Todėl nėra lengva izoliuoti vien tik kursų efektą. Trečia priežastis – kursų efektas dažnai yra ilgai bręstan-

tis ir nelinijinis (Newton, 1993, p. 8). Taip atsitinka, nes kursai, kaip ir apskritai švietimas, yra sudėtingas ir dinamiškas procesas (Holt, 1987).

Atsižvelgiant į čia minėtas problemas, tyrimui bus naudojamas sistemiškas kursų įvertinimo modelis, leidžiantis analizuoti situaciją skirtingu metu – prieš kursus, jų metu ir po jų (Easterby-Smith, 1986, p. 59), nuosekliai analizuojantis galimų priežasčių ir pasekmių grandinę.

Tyrimų metu bus tikrinamos dvi hipotezės:

1) teigiamo perkėlimo efektą gali padidinti tai, kad:

– 1 kursų sesijos pabaigoje su klausytojais susitariama, ką jie bandys įgyvendinti iš to, ką išmoko, kai grįš į mokyklą. Bird (1969) pirmas nustatė tokio susitarimo teigiamą efektą, kai jis tyrė trijų savaičių kursus British Steel Corporation darbuotojams;

– klausytojams po kursų suteikiamos konsultacijos ir parama; tiriama, kaip jiems sekasi įgyvendinti tai, ką jie numatė; klausiama, ką jie ruošiasi toliau daryti. Bolam (1987) nurodo, kad tokia parama yra vienas iš sėkmingų kvalifikacijos kėlimo kursų faktorių (Hopkins, 1992, p. 135).

Toks susitarimas, kurio kopiją turi klausytojas ir tyrėjas ir kuris skatina išipareigojimą, ir parama po kursų gali padėti pratęsti trumpalaikį teigiamą kursų efektą, jiems pasibaigus ir sumažinti galimą neigiamą mokyklos klimato įtaką (Hopkins, 1992, p. 141).

2) perkėlimo rezultatas gali pakeisti klausytojų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo kursų naudingumą.

2. TOBULINIMOSI KURSŲ PRIELAUDŲ VERTINIMAS

Šiame darbe yra pateikiami 1 sesijos įvertinimo 2-iem lygmenimis (reakcijų lygmuo ir artimiausių sesijos rezultatų lygmuo) rezultatai.

Vadovų reakcijų analizė rodo, kad sesija jiems buvo priimtina, nes:

1) jie norėjo joje dalyvauti;

2) ji daugiausia (vidutiniškai pasisakė 90% sesijos dalyvių) pasitvirtino jų lūkesčius – partneriški lektoriai; aktualios problemos; aktyvus darbo metodas; optimalus teorijos, praktikos ir diskusijų santykis.

Sesijoje naudoti metodiniai skaitiniai turi būti arba geriau išversti į lietuvių kalbą, arba rečiau vartojami.

Kitos sesijos efektyvumą galima būtų padidinti, atsižvelgus į pateikiamas įvairių autorių rekomendacijas, nustatytas, tiriant kvalifikacijos tobulinimo kursų efektyvumą.

Hodgson ir Whalley (1985):

1. Turi būti aiškinamasi, kokie yra pokyčių procesai, kaip juos valdyti.
2. Turi būti analizuojamas švietimo raidos kontekstas.
3. Turi būti skatinama nuolat domėtis savo srities naujovėmis.

Pageidautina, kiek įmanoma pritaikyti Hopkinso (1992) rekomendacijas:

1. Kursų programą bendrai planuoja lektoriai, užsakovai, buvę arba būsimi kursų dalyviai.
2. Kursų programa turi būti nukreipta į esamus ir būsimus vadovų poreikius.
3. Po kursų suteikiama pagalba, taikant naujas žinias ir įgūdžius praktikoje.
4. Kursai yra susiejami su konkrečia mokyklos pokyčių programa arba su konkrečiomis problemomis.
5. Esant mokyklos pokyčių programai, kursai turi būti tęstiniai ir intensyvūs.
6. Kursuose turi dalyvauti mokyklos vadovai kartu su mokytojais ir vietiniai švietimo administratoriai.

Artimiausių rezultatų analizė patvirtino, kad įvyko bent jau vadovų mąstymo pokyčių ir kad jie yra pasiryžę panaudoti naujas žinias ir įgūdžius (vidutiniškai 90% sesijos dalyvių atsakė pagrįstai teigiamai). Daugumos vadovų ketinimo laipsnis yra maksimalus – esamos situacijos mokykloje keitimas.

Vadinasi, vadovų reakcijos ir artimiausi išmokimo rezultatai rodo preliminarų įvykusios sesijos efektyvumą. Baigiamąją išvadą apie sesijos efektyvumą bus galima padaryti, tik įvertinus jos galutinius rezultatus (t. y. po 3–4 mėn., kai sesijos dalyviai turės progos praktiškai įgyvendinti tai, ką jie numatė). Jei teigiamos reakcijos nulėmė teigiamus artimiausius rezultatus, galima tikėtis taip pat teigiamų galutinių rezultatų. Tokiu atveju teigiami galutiniai rezultatai bus nulemti šios sesijos, o ne kitų faktorių.

Žinoma, šios sesijos efektyvumą nulėmė ir tai, kad vadovai iš anksto žinojo apie jų ketinimų įvertinimą po sesijos. Jeigu galutiniai rezultatai patvirtins šio sumanymo reikalingumą, jį bus galima rekomenduoti kitiems kvalifikacijos tobulinimo kursų vykdytojams.

Žinoma, šios sesijos efektyvumą nulėmė ir tai, kad vadovai iš anksto žinojo apie jų ketinimų įvertinimą po sesijos. Jeigu galutiniai rezultatai patvirtins šio sumanymo reikalingumą, jį bus galima rekomenduoti kitiems kvalifikacijos tobulinimo kursų vykdytojams.

3. TOBULINIMOSI KURSŲ PLANAS

<i>Tikslas:</i>	2-ųjų metų 2-ųjų sesijų, kurias organizuoja Lietuvos mokytojų kvalifikacijos institutas ir Lutono universitetas (Anglija), galutinis tikslas – kokybinių mokyklos pokyčių atsiradimas. 1-os sesijos tikslas – tokių pokyčių pradėjimas. Tam reikia sudaryti sąlygas, kad naujai paskirti mokyklų vadovai: 1) įgytų demokratines mokyklos vadybos nuostatas; 2) įvaldytų šių nuostatų įgyvendinimo technikas.
<i>Programos etapai:</i>	1. 1-oji programos sesija, kuriai vadovauja lektoriai iš Lutono universiteto. 2. Po 3–4 mėn. – seminaras ir konsultacijos, kurias veda Lietuvos mokytojų kvalifikacijos instituto dėstytojai. 3. Po 1 metų – 2-a programos sesija, kurią veda lektoriai iš Lutono universiteto.
<i>1-os sesijos turinys:</i>	1 modulis: Įvadas į mokyklų organizavimą ir funkcionavimą*. 2 modulis: Įvadas į visuotinės kokybės vadybą.
<i>Trukmė ir vieta:</i>	2 savaitės, 1 mėgė m. 5-oji vid. mokykla.
<i>Dalyviai:</i>	Mokyklos – 14 vidurinių; – 10 pagrindinių; – po 1 spec. internatinė, vaikų dailės, jaunimo. Direktoriai/pavaduotojai – 11/16 Darbo stažas vadovo pareigose – 1–3 metai Rajonai – Ukmergė, Širvintos, Anykščiai
<i>Darbo principas:</i>	11 vadovų 2 savaites dirbo pagal 1 modulį 16 vadovų 2 savaites dirbo pagal 2 modulį
<i>Darbo formos:</i>	
<i>Darbo filosofija:</i>	temos pristatymas, įvairių atvejų analizė, grupinės diskusijos, grupinis darbas, pratybos. Dalyviai savarankiškai nustato konkrečius mokymosi ir mokyklos tobulinimo tikslus.

4. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas – sesijos efektyvumo nustatymas. Efektyvumas – tai sesijos tikslų įgyvendinimo laipsnis. Sesijos efektą galima pamatyti trijų lygmenų (pagal Whitelaw, 1972):

Reakcijų lygmuo

Tai dalyvių reakcija apie sesiją (lektorių, metodų, turinį). Tikslas – tobulinti lektorių darbą.

Vertinama buvo 2 kartus. Pirmas – reakcija apie pirmą sesijos savaitę buvo nustatoma, siekiant tobulesnio lektorių darbo per antrą savaitę. Antras – reakcija apie dvi sesijos savaites buvo nustatoma, siekiant tobulesnio lektorių darbo per antrą sesiją.

Artimiausių rezultatų lygmuo

Tai dalyvių žinių, nuostatų, įgūdžių pokyčiai, atsiradę sesijos pabaigoje.

Nuostatų ir įgūdžių įvertinimas iš karto po sesijos yra techniškai pakankamai sudėtingas. Tik galutinių rezultatų įvertinimas galės patikimai parodyti, ar pasikeitė nuostatos bei įgūdžiai.

Galutinių rezultatų lygmuo

Tai pokyčiai dalyvių mokyklose praėjus tam tikram laikui po sesijos.

Mokyklos pokyčius lemia daugelis faktorių. Siekiant nustatyti vadovų inicijuotus pokyčius, sesijos pabaigoje jų buvo prašoma suformuluoti, ką jie ketina įgyvendinti savo mokyklose po įvykusių kursų. Šių ketinimų įgyvendinimas bus įvertintas praėjus 3–4 mėn. po I sesijos. Pasak Kirkpatrick (1967), trijų ar daugiau mėnesių reikia tam, kad klausytojai turėtų galimybę išbandyti tai, ko jie išmoko (Whitelaw, 1972, p. 43).

Šie trys lygmenys atspindi priežasčių ir pasekmių grandinę. Esant teigiamai reakcijai apie sesiją, geriau suprantamas jos turinys. O naujos žinios, nuostatos ir įgūdžiai padeda tobulinti mokyklos darbą. Tačiau trūkis gali įvykti bet kurioje grandyje. Dalyviai gali tinkamai reaguoti, tačiau nieko neišmokti. Arba jie gali ko nors išmokti, tačiau nesugebėti to pritaikyti savo darbe. Reikia atlikti įvertinimą kiekvienu lygmeniu, norint tiksliai nustatyti tikrąsias pokyčių priežastis (Whitelaw, 1972).

5. KURSŲ VERTINIMO KRITERIJAI

Reakcijų vertinimo kriterijus – vadovų pasitenkinimas. Pasitenkinimas priklauso nuo to, kiek:

- 1) vadovai yra motyvuoti dalyvauti sesijoje;
- 2) sesija patvirtina vadovų lūkesčius.

Artimiausi rezultatai – vadovų žinių, nuostatų, įgūdžių pokyčiai. Vadovai neišvengiamai papildė savo žinias po dviejų sesijos savaitių. Svarbu, ar tos žinios praplėtė vadovų supratimą apie savo darbą, paskatino galvoti apie mokyklos tobulinimą. Todėl vertinimo kriterijai yra šie (adaptuoti Joyce ir Schowers (1980) „poveikio lygmenys“):

- 1) vadovai praplėtė savo mąstymą;
- 2) vadovai yra pasiryžę panaudoti įgytas žinias ir įgūdžius.

Antras kriterijus gali padėti bent iš dalies atskleisti vadovų nuostatų pobūdį po sesijos. Naujus įgūdžius bus galima nustatyti įvertinant galutinius rezultatus.

Galutiniai rezultatai – kokybinių mokyklos pokyčių pradžia. Jų vertinimo kriterijai:

- 1) ketinimų įgyvendinimo laipsnis pagal Hall ir Loucks (Hopkins, 1992);
- 2) vadovų įvardijama nauda mokyklai.

Visų šių kriterijų patenkinimas reikš 1-os sesijos tikslų įgyvendinimą.

6. KURSŲ VERTINIMO METODIKA

Vadovai buvo kviečiami dalyvauti tyrime, jiems garantuojant konfidencialumo išsaugojimą. Tyrimas vyko anketavimo būdu. Dalyviai raštu pildė 4 anketas. Anketų klausimai daugiausia buvo atviri, nes tuomet galima įvertinti atsakymų kokybę.

Pirmojoje sesijoje pateiktų anketų klausimai (RL – reakcijų lygmuo; ARL – artimiausių rezultatų lygmuo):

	Hipotezė
1. Klausytojų lūkesčių įvertinimas (vyko pirmos sesijos dienos pradžioje)	
1.1. Kodėl dalyvaujate šioje sesijoje?	RL, X 2)
1.2. Ko tikitės iš šių kursų?	RL, X
1.3. Kaip, jūsų manymu, pasikeis situacija jūsų mokykloje iki kitų metų vasaros?	XX

2. Pirmos sesijos savaitės įvertinimas (vyko pirmos sesijos savaitės paskutinės dienos pabaigoje)

2.1. Ką manote apie pratybų reikšmę, ar reikalingos praktinės užduotys?

RL 1) ir 2)

2.2. Ar davė naudos teorinės paskaitos?

RL

2.3. Ar davė naudos metodiniai skaitiniai?

RL

2.4. Kas buvo naudinga? Ko nereikėtų?

RL

3. Dviejų sesijos savaitių įvertinimas (vyko antros sesijos savaitės paskutinės dienos pabaigoje)

3.1. Kaip šių kursų turinys padėjo jums plačiau mąstyti? Pateikite tokio mąstymo pavyzdį.

ARL 1) ir 2)

RL

3.2. Kiek šie kursai patvirtino jūsų lūkesčius, kuriuos jūs įvardijote prieš sesiją?

RL

3.3. Kuri tema buvo reikšmingiausia jūsų mokyklai?

RL

3.4. Kuri tema buvo mažiausiai reikšminga jūsų mokyklai?

4. Klausytojų ketinimų nustatymas (vyko antros sesijos savaitės paskutinės dienos pabaigoje)

4.1. Po šios sesijos aš ketinu:

ARL 1)

X – šis klausimas yra skirtas vadovų kvalifikacijos poreikiams nustatyti, kad būtų galima prie jų priderinti iš anksto parengtą sesijos programą.

XX – atsakymų į šį klausimą lyginimas su atsakymais į (4.1.) padės nustatyti, kiek ši sesija nulėmė vadovų ketinimus.

7. REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Vadovų atsakymai į anketų klausimus buvo grupuojami pagal panašias temas. Prie atsakymų pateikiamas atsakiusiųjų į anketos klausimą procentas.

Vadovų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai

Anot Warr, Bird ir Rackham (1970), kursų dalyvių noras mokytis yra vienas iš svarbiausių faktorių, lemiantis elgesį po kursų. Apibendrinus vadovų (90%) atsakymus, galima išskirti trejųpą siekimo tobulėti motyvaciją:

1) minimali – bendravimo ir pasikeitimo patirtimi ir kolegomis poreikis bei praėjusių metų patirties apibendrinimo poreikis;

- 2) vidutinė – žinių poreikis;
- 3) maksimali – siekimo tobulėti poreikis.

Minimali:

- žmonių tarpusavio bendravimas atšviežina mintis. Domina mokyklų problemos kitur;
- norisi pabendrauti su kolegomis, pasidalyti patirtimi, kaip jie sprendžia problemas;
- gyvas žodis duoda daug daugiau naudos nei spausdintas;
- noriu gauti patyrusių vadovų gerą patirtį. Reikia bendravimo su kolegomis;
- noriu apmąstyti savo patirtį, apibendrinti ją;
- noriu po įtemptų darbo metų viską apibendrinti ir atšviežinti.

Vidutinė:

- noriu sužinoti naujų vadybos teorijų;
- noriu gauti tų žinių, kurių trūksta dirbant pavaduotoja. Tai bendravimo meno, planavimo, greitų ir kokybiškų sprendimų priėmimo;
- pavaduotoja dirbu pirmus metus, neturiu patirties šioje srityje;
- mokykla keičiasi – keičiasi ir vadovo darbas, todėl jaučiu žinių stoką dabartinėje vadyboje;
- noriu išgirsti kitokių švietimo koncepcijų iš anglų lektorių;
- tam, kad daugiau sužinočiau apie vadovavimą mokyklai;
- noriu sužinoti kaip, taikant įvairius metodus, pasiekti geresnių rezultatų;
- trūksta vadybos žinių;
- noriu pagilinti žinias, kad paskui jas taikyčiau savo darbe.

Maksimali:

- teko dalyvauti kursuose, kurie davė daug gero, todėl norėčiau pratęsti mokymąsi;
- pavaduotoja dirbu 2 metus. Neteko dalyvauti jokiuose kursuose;
- norėčiau išmokti spręsti šias problemas, kurios iškilo tapus direktoriumi:
 - 1) psichologinė nuostata prieš mokinius; 2) sunku vadovauti buvusiems draugams; 3) į direktorių žiūrima iš tolo ir atsargiai; 4) nėra gero ryšio tarp mokytojų, tėvų, mokinių ir visuomenės;
- noriu pasimokyti bendravimo;
- kursai skatina tobulėti, o vadovams tai būtina daryti kiekvienais metais.

Nė vienas vadovas (iš 27) nenurodė, kad jis atvyko į kursus ne savo noru.

Reakcijų lygmuo: pirmos sesijos savaitės įvertinimas

Tyrimo rezultatai rodo, kad pirmoji savaitė atitiko Hopkinso (1992) nurodytus faktorius, kurie lemia kvalifikacijos tobulinimo kursų efektyvumą:

- 1) teorijos ir praktikos integracija;
- 2) dažnos pratybės naujų įgūdžių kontrolei laiduoti.

Reakcija apie pratybas – abiejų modulių dalyviai (100%) nurodė, kad pratybos buvo naudingos, nes:

- kai pats dalyvauji praktinėje situacijoje, daug geriau suvoki;
- galima sužinoti kolegų nuomonę, padeda geriau suprasti problemą ir jos sprendimo būdus;
- tik jų metu galima pritaikyti teorines žinias, pažiūrėti, kaip tai atrodo realybėje.

Reakcija į teorines paskaitas – abiejų modulių dalyviai (100%) nurodė, kad teorinės paskaitos buvo naudingos ir reikalingos, nes:

- galima tobulinti praktinę veiklą;
- pratybų ir teorinių paskaitų kaitaliojimas pajvairina darbą ir nevargina;
- trūksta ir teorijos žinių, sužinome naujų pažiūrų, sistemų;
- padėjo susisteminti informaciją apie vadybą, kurią turėjau;
- jau dabar kai kurias problemas aš spęščiau kitaip.

Siekiant patobulinti darbą kitą savaitę ir kitą sesiją, buvo atsižvelgta į vadovų kritines pastabas. Hopkinsas (1992) nurodo, kad kursų programos lankstumas, pritaikymas prie dalyvių pageidavimų yra dar vienas faktorius, lemiantis kursų efektyvumą.

6 vadovų kritinės pastabos:

- metodinė priemonė parašyta labai sudėtingu stiliumi;
- metodinė priemonė yra reikalinga, bet reikia pastangų išversti į lietuvių kalbą;
- skaitiniai nelabai tobulai išversti. Galėtų mažiau laiko skirti;
- metodinė priemonė būtų dar naudingesnė, jei leistų perskaityti visą;
- metodinė medžiaga sunkiai skaitoma, bet kartu su praktiniais ir teoriniais užsiėmimais padeda susisteminti darbą;
- pageidaučiau didesnio darbo tempo.

Po šių rezultatų analizės lektoriai nusprendė kitą savaitę:

- 1) tiek pat, kaip ir pirmą savaitę, skirti dėmesio praktinėms užduotims;

- 2) rečiau naudotis metodiniais skaitiniais;
- 3) didinti darbo tempą.

Reakcijų lygmuo: lūkesčių patvirtinimas

Hopkinsas (1992) nurodo, kad efektyvių kursų programos atsižvelgia į dalyvių poreikius. Toliau pateikiami vadovų lūkesčiai prieš kursus ir jų patvirtinimo įvertinimas po kursų. Tos lūkesčių grupės, kurios buvo patvirtintos sesijos metu, yra pabrauktos.

Lūkesčiai prieš kursus (atsakė 94% dalyvių)

Darbo kokybė:

- racionalaus darbo, artimo mūsų problemoms;
- konstruktyvaus darbo, kolegiško bendravimo.

Žinios:

- pagilinti psichologijos, pedagogikos, filosofijos žinias;
- gauti žinių apie direktoriaus darbą;
- gauti gaires, kaip organizuoti darbą mokykloje;
- gauti atsakymų į daugelį klausimų;
- gauti žinių apie vadybos teorijas;
- sužinoti, kaip ugdymo vadybos klausimai sprendžiami Anglijoje;
- kaip spręsti problemas savo mokykloje;
- kaip nesukelti kolegų agresijos, nepasitikėjimo. Kad kolegos neužkrautų savo problemų. Kaip įrodyti, kad jie norėtų, ko tu nori;
- pasimokyti iš kitų geros patirties;
- kaip vadovauti, kad kolegos norėtų ir sugebėtų spręsti darbo problemas, kad visi būtų patenkinti;

Bendravimas:

- pasimokyti bendravimo (užsienietiško);
- išmokti bendrauti su kolegomis;
- pasimokyti gražaus bendravimo, būdingo tik užsieniečiams. Pasidalyti patirtimi;
- išmokti reikšti savo nuomonę – nesivaržyti, ieškoti bendrų sprendimų;
- pasimokyti laisvesnio bendravimo;
- pramokti bendravimo meno.

Žinių pritaikomumas:

- kad iškilusias idėjas bus galima pritaikyti praktiniame darbe;
- gal sukels naujų idėjų, padės jas įgyvendinti;

- kad gautos žinios padės bent iš dalies spręsti konfliktus mokykloje;
 - darbo, kurį galėtume pritaikyti praktikoje;
 - kad būtų galima ką nors pritaikyti praktiškai;
 - tikiuosi praktinės naudos.
- Mąstymas:** keisti savo mąstymą – išmokti keistus;
- gal pasikeis mano požiūris į panašius dalykus.

Savęs įvertinimas: įvertinti save tarp kitų.

Lūkesčių patvirtinimas po kursų

1 modulis (atsakė 91% dalyvių)

Bendravimas įgijau tarpusavio bendravimo kultūros;

mažai tikėjau, daugiau kita tema, bet daug ką reiškia žmonių bendravimas.

Darbo kokybė: patiko darbo metodas.

Žinios: padėjo suprasti, kaip prieiti prie „atskalūnų“;

sužinojau apie grupių vystymosi etapus, organizavimo metodus problemai spręsti;

gavau ne tik informacijos, bet per praktinius užsiėmimus – bendrų apmąstymų produktą;

daug žinių gavau apie bendravimą organizacijoje.

2 modulis (atsakė 100% dalyvių)

Bendravimas: patiko lektorius dėl paprastumo, nuoširdumo, betarpiškumo;

imponavo lektorių santykiai su klausytojais, sugebėjimas kiekvieną išklausti, optimizmas, gera nuotaika, mokėjimas nuraminti pavargusius klausytojus;

nes buvo įdomu, kiekvienam teko išsakyti savo nuomonę, spręsti situacijas;

išmokau geresnės bendravimo kultūros;

mokėmės gražaus bendravimo bet kokioje situacijoje, tai priklausė nuo lektoriaus;

susipažinau su laisvu bendravimu.

Žinios: susipažinau su gero vadovavimo būdais, kaip ruošti darbui;

man buvo atsakyta į mano klausimus;

- privertė susimąstyti apie kokybės gerinimo priemones, darbo planavimą.

Žinių pritaikomumas:

- grįžęs į darbą, galėsiu pritaikyti žinias apie vieningo kolektyvo formavimą.

Darbo kokybė:

- iškeltos problemos buvo artimos ir mums;
 mokymas vyko abipusio supratimo dvasia.

Keturi klausytojai nurodė, kad jų lūkesčiai buvo patvirtinti tik iš dalies, nes (du iš jų nenurodė priežasčių):

- nežinojau sąvokos „kokybės vadyba“;
 viskas buvo naujoviška.

Nepabrauktos lūkesčių grupės: artimiausi rezultatai parodys, kad buvo patvirtintas ir mąstymo pokyčio lūkestis. Dalyvavimas grupinėse diskusijose leido vadovams įvertinti save tarp kitų.

Reakcijų lygmuo: turinio įvertinimas po dviejų sesijos savaitių

Lūkesčių patvirtinimas priklausė ir nuo to, kiek sau reikšmingų temų nurodė sesijos dalyviai.

Reikšmingiausios temos ir jas nurodžiusių dalyvių skaičius:

1 modulis (atsakė 100% dalyvių)	2 modulis (atsakė 100% dalyvių)
po 5 apie besivystančią organizaciją, apie bendravimą mokykloje; – 3 apie vadovavimo tipus; – po 2 apie grupių vystymąsi, organizacijos projektavimą, organizacijos brandumą; –2 visos temos; – 1 apie kontroliuojančią vadybą.	– po 5 apie misijos kūrimą, efektyvų vadovavimą; – 3 visos temos; – 3 apie grupių formavimą; – po 2 apie jėgų lauko analizę, žuvies kaulo efektą, darbuotojų įgalinimą (empowerment); – po 1 apie pokyčių vadybą, kliento sampratą, problemų sprendimą, konfliktines situacijas.

• Mažiausiai reikšmingos temos ir jas nurodžiusių dalyvių skaičius:

1 modulis (atsakė 91% dalyvių)	2 modulis (atsakė 94% dalyvių)
– po 1 nurodė kontroliuojančią vadybą ir mokymo efektyvumą.	– 3 nurodė padėtį Anglijos švietimo sistemoje; – po 1 nurodė kliento poreikių nustatymą ir minčių lietu.

Artimiausių rezultatų lygmuo

Anot Hodgson ir Whalley (1985), norint, kad kvalifikacijos tobulinimo kursai padėtų vadovams suprasti pokyčių poreikį, kursai turi:

- 1) turėti praktinę naudą;
- 2) praplėsti vadovų supratimą apie savo darbą;
- 3) paskatinti analizuoti savo darbą.

Pirmo faktoriaus realizavimas paaiškės, įvertinant galutinius rezultatus. Kitų dviejų faktorių realizavimo rodikliu gali būti vadovų mąstymo pokyčiai. Žemiau pateikiami praplėsto mąstymo pavyzdžiai.

1 modulis (82% dalyvių atsakymus galima suskirstyti į tris grupes)

Pokyčių vadyba:

- kai žinai, koku principu buvo dirbama iki šiol, tai galima ir planuoti, keisti tikslus, pačiam keistis ir augti;
- manau, kad reikia keisti veiklos nuostatas, kuriomis pradėjau abejoti po sesijos;
- būtinai kursiu besivystančią organizaciją savo mokykloje;
- būtina vykdyti pokyčius mokykloje, padėti kolegoms rasti savo vietą pokyčių vyksme;
- bendravimo būdai yra ypač svarbūs, kalbant apie kiekvieno nario indėlį, kuriant mokyklos bendruomenę.

Tarpusavio santykiai:

- supratau individo ir organizacijos tikslų derinimo svarbą;
- reikia ieškoti būdų, kaip suaktyvinti mokytojus išsakyti mintis;
- su mokytojais dirbti taipkaipsu mokiniais negalima. Norėdamas būti geras visiems, sukėliau mokykloje anarchiją. Direktorius turi remtis kolektyvu, bet kolektyvas turi žinoti, kas yra direktorius.

Savianalizė:

- mes iki šių kursų dirbome ir mąstėme panašiai, tačiau trūko energijos, atsakomybės jausmo, patirties.

2 modulių (75% dalyvių atsakymus galima suskirstyti į keturias grupes)

Mokyklos vadybos suvokimas

- į viską reikia žvelgti per savo mokyklos prizmę;
- šie kursai padės įvertinti mano vietą ir reikšmę mokykloje;

- mokyklos bendruomenė daro bendrą darbą;
- mokyklos klientas – tai ir tėvas, ir mokytojas, ir bet kuris, atėjęs į organizaciją;
- vadyba – ne vien administravimas, bet ir tarpusavio bendradarbiavimas, atsakomybė, bendro požiūrio formavimas.

Tarpusavio santykiai:

- pažinti žmogų yra būtina, kad galėtum su juo kolegialiai bendrauti, jam padėti kaip vadovas ir kaip žmogus;
- santykiuose su žmonėmis reikia ieškoti įvairesnių sprendimų;
- nuoširdus bendravimas padeda spręsti įvairias problemas.

Pokyčių vadyba:

- negalima laukti greitų ir teigiamų bet kokio darbo pasikeitimo rezultatų. Tam reikia laiko ir eiti palengva;
- visuotinėje kokybėje staigių posūkių negali būti, viskas išsikristalizuoja prieinant prie bendros nuomonės kolektyve, įsiklausant į kiekvieną;
- mokinius įtraukiau į mokyklos politikos, kuri atspindi visuotinės kokybės vadybą, parengimą.

Problemų sprendimas:

- kiekvienai problemai reikia ieškoti priežastingumo ir kuo tikslingesnio sprendimo;
- vienų problemų sprendimas iškelia naujų problemų, kurias reikia nagrinėti kituose susitikimuose.

Ar vadovai yra pasiryžę savo darbe panaudoti naujas žinias ir įgūdžius, parodo jų ketinimai. Ketinimų laipsnį galima įvertinti pagal šią skalę (adaptuoti Hall ir Loucks (1988) „panaudojimo lygmenys“):

0	1	2
Niekio neketina	Kitiems perduos gautą informaciją	Ketina keisti esamą situaciją

Ketiniai:

1 modulis (atsakė 100% dalyvių)

<i>Ketinių grupės</i>	<i>Ketiniai</i>	<i>Laipsnis</i>
Tarpusavio santykiai:	<input type="checkbox"/> būsiu pats pareigingesnis ir to paties pareikalausiu iš kitų. Daugiau bendrausiu su darbuotojų grupėmis ir jas vienysiu bendram tikslui. Pasieksiu mokykloje atvirumo ir visiško pasitikėjimo. Mokyklą padarysiu vieningą bendruomenę;	2
	<input type="checkbox"/> gerinsiu bendravimą tarp mokytojų ir mokinių, mokytojų ir vadovų, skatinsiu laisvą mąstymą;	2
	<input type="checkbox"/> pradėsiu pedagogų tarpusavio santykių gerinimo procesą, nes daug problemų kyla dėl nežinojimo. Perteiksiu dalį kursų medžiagos mokytojams;	2, 1
	<input type="checkbox"/> pradžioje bandysiu sutvarkyti bendravimo sritį, nes be tinkamos komunikacinės sistemos neįmanoma net bandyti kažką naujo įvesti;	2
	<input type="checkbox"/> pritaikysiu žinias iš bendravimo sistemų temos.	2
Kolektyvo įtraukimas į vadybą:	<input type="checkbox"/> visą kolektyvą įtraukti į mokyklos tikslų nustatymą, konkrečių būdų jiems pasiekti aptarimą. Vienyti kolektyvą bendrųjų tikslų pagrindu;	2
	<input type="checkbox"/> tęsti kolektyvo vienijimą, naudojant žinias apie grupės formavimą. Stengsiuos kuo geriau suprasti kiekvieną kolektyvo narį, kiek įmanoma padėti, išnaudojant visas galimybes siekti bendro mokyklos tikslo;	2
	<input type="checkbox"/> įtraukti visus bendruomenės narius į bendrų tikslų išskėlimą ir įgyvendinimą.	2
Besimokančios organizacijos kūrimas:	<input type="checkbox"/> kurti besivystančią organizaciją;	2
	<input type="checkbox"/> kad mokykla žengtų link besimokančios organizacijos;	2
	<input type="checkbox"/> bandysiu daugiau dirbti pagal besimokančios organizacijos tipą, taikysiu bendravimo sistemų tipus praktiškai;	2
	<input type="checkbox"/> supažindinsiu mokytojus su kursų tema, nustatysiu vadovavimo struktūrą, įrodysiu kolektyvui, kad mokykloje būtina stengtis įgyvendinti besimokančios organizacijos valdymą ir bendravimo principus;	1, 2
	<input type="checkbox"/> tobulinti matematikos dėstymą mokykloje.	2

2 modulis (atsakė 100% dalyvių)

<i>Ketinių grupės</i>	<i>Ketiniai</i>	<i>Laipsnis</i>
Tarpusavio santykiai:	<input type="checkbox"/> bandyti šalinti susidariusias konfliktines situacijas;	2
	<input type="checkbox"/> siekiant mokykloje visuotinės kokybės vadybos elementų, tobulinti kolektyvo narių tarpusavio santykius;	2
	<input type="checkbox"/> mokyti kolektyvo narius kolegialaus bendradarbiavimo;	2
Kolektyvo įtraukimas į vadybą:	<input type="checkbox"/> įtraukti į mokyklos valdymą aktyviau mokytojus, skatinti jų atsakomybę už darbą, savivaldos institucijas;	2
	<input type="checkbox"/> įtraukti visą kolektyvą į visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą, remiantis demokratiniais, humanistiniais tarpusavio santykiais;	2
	<input type="checkbox"/> kurti komandą;	2
	<input type="checkbox"/> telkti kolektyvą mokyklos uždavinių įgyvendinimui;	2
	<input type="checkbox"/> suaktyvinti mokyklos tarybos veiklą, padedant pedagogų kolektyvui ugdyti moksleivių teigiamą požiūrį į mokymąsi.	2
Misijos kūrimas:	<input type="checkbox"/> sukurti mokyklos misijos teiginį;	2
	<input type="checkbox"/> parašyti mokyklos misijos teiginį ir sudaryti prielaidas jo įgyvendinimui;	2
	<input type="checkbox"/> nustatyti mokyklos misiją;	2
Pokyčių vadyba:	<input type="checkbox"/> nustatyti pokyčių poreikį, silpniausių mokyklos darbo grandį, pritaikyti visuotinės kokybės vadybos teoriją tos grandies stiprinimui;	2
Drausmė	<input type="checkbox"/> išanalizuoti vėlavimo ir pamokų praleidinėjimo priežastis. Koreguojant mokyklos paros režimą, stengsisios didesnę jų dalį pašalinti;	2
Mokinių motyvacija:	<input type="checkbox"/> ieškoti būdų ir priemonių mokinių mokymuisi skatinti;	2
Savianalizė:	<input type="checkbox"/> nagrinėti vadovavimo stilių pagal vadybos veiksnius.	2

Prieš sesiją, paklausus vadovų, kaip, jų manymu, pasikeis situacija jų mokyklose iki kitų metų vasaros, nė vienas nenurodė pokyčių pobūdžio. Atsakymai yra pasiskirstę priklausomai nuo pasitikėjimo savo jėgomis laipsnio (atsakė 57% dalyvių):

- Visiškas pasitikėjimas:** keisis kolektyvo darbas dėl patobulėjusio darbo, lengviau sieksime bendrų tikslų.
- Vidutinis pasitikėjimas:** pavyks įgyvendinti nors mažą dalį, nors ne viskas nuo manęs priklauso;
 šiek tiek turėtų keistis, kitaip nėra prasmės nei mokytis, nei dirbti vadovu.
- Atsargus vertinimas:** pasikeitimų bus, jei visas mokyklos kolektyvas priims ir supras pokyčių poreikį;
 sunku pasakyti.

Vadinasi, pateikti vadovų ketinimai yra įvykusios sesijos rezultatas. Tai patvirtina ir vadovų nurodytos reikšmingiausios temos – jos daugiausia atitinka čia minimas ketinimų grupes.

LITERATŪRA

1. Hodgson, F. and Whalley, G. (1985). „Evaluation of In-Service Education: the question of criteria.” *British Journal of In-Service Education*, 12(1), pp. 44–47.
2. Hopkins, D. (1992). *Evaluation for School Development*. Buckingham: Open University Press, pp. 134–150.
3. Warr, P. and Bird, M., Rackham, N. (1970). *Evaluation of Management Training*. London: Gower Press, pp. 24–27.
4. Whitelaw, M. (1972). *The Evaluation of Management Training: a review*. London: Institute of Personnel Management, pp. 7–10.
5. Joyce, B. and Showers, B. (1980). „Improving In-Service Training: The Message of Research”. *Educational Leadership*, February, pp. 379–385.
6. Joyce, B. and Shower, B. (1988). „Student Achievement Through Staff Development”. London: Longman.
7. Baldwin, T. T. and Ford, K. J. (1988). „Transfer of Training: a review and directions for future research”. *Personnel Psychology*, 41, pp. 63–100.
8. Holt, M. (1987) *Evaluating INSET: A Practical Strategy*. Paper presented at the University of Exeter Conference on „The Evaluation of INSET”, February.

1 MODULIS: Įvadas į mokyklų organizavimą ir funkcionavimą	2 MODULIS: Įvadas į visuotinės kokybės vadybą
1. Kontroliuojanti vadyba.	1. Kokybės apibrėžimas.
2. Asmeninės vadovo savybės ir elgesys.	2. Visuotinės kokybės vadybos (VKV) politikos pagrindai.
3. Vadybos efektyvumui pasiekti reikalingas klimatas ir aplinka.	3. VKV filosofijos tinkamumo mokyklai įvertinimas.
4. Konfliktas tarp individo ir organizacijos.	4. Kas yra mokyklos klientas?
5. Bendravimas ir transakcijos.	5. Mokiniai ir VKV filosofija mokykloje.
6. Grupių formavimas.	6. Kokybės įvertinimas.
7. Organizavimas ir metodas.	8. Besimokanti organizacija.

AN EVALUATION OF THE MANAGEMENT TRAINING PROGRAMME

A. Arbatauskas

S u m m a r y

One of the problems of management training is the „transfer problem” *Positive transfer* means the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitudes gained in a training context to the job. Headteachers and educational administrators become more and more sceptical about the usefulness of management training if it doesn't guarantee positive changes in schools, afterwards. The purpose of this paper is to try to find what kind of management training and how can improve transfer in a particular case. The evaluation method used would respond to the usual problems with evaluations of in-service courses: a lack of systematic evaluation tradition, training influences its ultimate goals through a chain of events, the effect of training is a long-term, nonlinear process. The evaluation will test these hypotheses: an agreement with trainees after a course about intended changes in their schools and a follow-up of the implementation of those changes can improve the transfer; the results of a transfer can cause changes in trainees' expectations about management training.