

Neringa Frolovaitė

ES lėšų panaudojimo veiksmingumas tobulinant žmogiškuosius išteklius bendrojo ugdymo mokyklose: Panevėžio miesto atvejis.

Darbo vadovė doc. dr. Laima Liukinevičienė.

Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.

SANTRAUKA

Tyrimo problema: Informacinės, žinių bei akademinės visuomenės kontekste viešojo sektoriaus institucijų veikla dažnai vertinama veiksmingumo aspektu. Analizuojant mokslinėje literatūroje pateiktas sėkmingos organizacijų veiklos prielaidas, išryškėja keletas problemų – Lietuvoje trūksta darbų, aiškinančių pačių sąvokų *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos efektyvumas* ir *veiksmingumas* skirtumus ir susietumą, nes kurį laiką mokslinėje literatūroje šios sąvokos buvo vartojamos sinonimiškai. Nėra priimta aiškios ir vieningos organizacijų veiklos veiksmingumą matuojančios kriterijų sistemos, tuo labiau žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Bendrojo ugdymo mokyklų veikla tampa mokslinių tyrimų objektu, nes tarptautiniame kontekste vis dažniau prieinama prie išvados, jog mokyklų veiklos veiksmingumas vienodai priklauso tiek nuo pačios mokyklos pajėgumo, tiek nuo išorinės paramos mokyklai. Šio klausimo aktualumas sustiprėja įvertinant, kad jau per 10 metų bendrojo ugdymo mokyklos aktyviai pritraukia ES paramą savo veiklai tobulinti. Kitaip tariant, Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos, dažnai veikiančios konkurencinės rinkos sąlygomis, taip pat orientuotos į rezultatyvios veiklos siekį, kuris dažnai siejamas ne tik su realizuotais mokyklos bendruomenės lūkesčiais, bet ir su neabejotina mokymo paslaugų kokybe. Sutinkant su visuotine nuomone, kad žmogiškieji išteklių yra pagrindinis ir didžiausias viešojo sektoriaus turtas, žmogiškųjų išteklių tobulinimas arba nuolatinė pedagogų kvalifikacijos, kompetencijų plėtra, dažnai numatoma kaip viena efektyviausių mokyklos veiklos prielaidų ugdymo įstaigoms siekiant užsibrėžtų tikslų. LR ŠMM duomenimis, per pastaruosius 2013 m., pagal prioritetinę žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonę „Kalbų mokymo, verslumo ugdymo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimas bei diegimas“ bendrojo ugdymo mokykloms buvo skirta per 42 mln. litų. Dėl šios priežasties, mokslininkai aktyviai siekia iširti, kaip nuolatinis žmogiškųjų išteklių, šiuo atveju, pedagogų kompetencijų tobulinimas, prisideda prie bendrojo ugdymo mokyklos veiklos veiksmingumo bei mokinių ugdymo kokybės, tačiau

praktinės situacijos ištirtumas mokyklų veiklos veiksmingumo klausimu yra nepakankamas. Apibendrinant išvardintas mokslines ir praktines problemas bei siekiant nustatyti ESF teikiamų lėšų panaudojimo mokyklos kontekste naudą, *veiksmingumą*, **tyrimo problemą** galime apibrėžti tokiais klausimais:

1. Kaip siejasi sąvokos *viešojo sektoriaus veiksmingumas* ir *viešojo sektoriaus efektyvumas*, *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumas* ir *efektyvumas*?
2. Kaip matuojamas viešojo sektoriaus *organizacijų veiklos veiksmingumas*?
3. Kaip nuolatinis žmogiškųjų išteklių tobulinimas prisideda prie bendrojo ugdymo mokyklos *veiklos veiksmingumo*?
4. Kaip periodiška ES parama žmogiškųjų išteklių tobulinimui prisideda prie mokyklos *veiklos veiksmingumo*?

Tyrimo objektas: žmogiškųjų išteklių tobulinimo *veiksmingumas* bendrojo ugdymo mokyklose.

Tyrimo tikslas: ištirti ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumą dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose bei apibendrinus mokslo patirtis ir kompleksinio tyrimo rezultatus pateikti išvalgas, kaip gerinti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškiesiems ištekliams gerinti.

Tyrimo tikslui realizuoti buvo išsikelti šie uždaviniai šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti *viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumo* ir *efektyvumo* sampratą, išryškinant jų skirtumus viešojo administravimo kontekste;
2. Išanalizavus ir apibendrinus naujausią mokslinę literatūrą viešojo sektoriaus organizacijos veiklos veiksmingumo vertinimo, žmogiškųjų išteklių efektyvumo nustatymo aspektais, išgryninti pagrindinius kriterijus, atsižvelgiant į kuriuos galėtų būti tiriamas viešojo sektoriaus organizacijos veiklos apskritai ir žmogiškųjų išteklių veiksmingumas;
3. Pagrįsti žmogiškųjų išteklių tobulinimo gerąją patirtį kaip prielaidą organizacijos veiklos veiksmingumui didinti;
4. Išanalizuoti ES lėšų panaudojimo veiksmingumą žmogiškiesiems ištekliams tobulinti dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose;

5. Suformuoti sprendimus ir pateikti rekomendacijas ES lėšų panaudojimo veiksmingumui didinti gerinant žmogiškuosius išteklius dvejose Panevėžio miesto pagrindinėse mokyklose.

Gauti rezultatai. Anketinė pedagogų apklausa bei ekspertų nuomonių tyrimas, leido suformuluoti tokias **praktines tyrimo išvadas:**

- Daugumos anketinės apklausos dalyvių – pedagogų nuomone, ES kvalifikacijos tobulinimo veiklos yra naudingos dėl visapusiško asmenybės tobulinimo, idėjų sklaidos organizacijoje, darbuotojų motyvacijos skatinimo, finansinės paramos organizacijai, teikiamų galimybių mokiniams. Iš trūkumų, kuriuos įvardijo pavieniai pedagogai, pažymėtini: lektorių kompetencijų, praktinių metodų, renginių tematikos įvairovės stoka, darbdavių pasipriešinimas, netikslingas lėšų panaudojimas bei per ilga kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė.
- Analizuojant anketinės pedagogų apklausos nuomonės rezultatus ES lėšų panaudojimo žmogiškųjų išteklių tobulinimui veiksmingumo kontekste, buvo pastebėta, jog mažiausią žmogiškųjų išteklių tobulinimo naudą individualiu bei organizaciniu lygmeniu, įskaitant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklą kokybės vertinimą, atitiktį profesiniam tobulėjimui bei darbo efektyvumui, išvelgia jauni švietimo sistemos specialistai - pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei iki 10 metų darbo stažą turintys mokytojai. Ši tikslinė pedagogų grupė nepalankiausiai įvertino visus ES kvalifikacijos tobulinimo aspektus kaip mažiausiai turinčius įtakos ne tik jų profesinėms kompetencijoms, bet ir apskritai bendrai organizacijos, šiuo atveju, mokyklos veiklos kokybei.
- Ekspertų nuomonių analizė leido nustatyti tobulintinas Panevėžio miesto tirtų bendrojo ugdymo mokyklų žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos kryptis. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad ne visada mokyklos atsižvelgia į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį prieš renkantis, kokiose ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose ar projektuose dalyvauti. Dažnai mokyklos yra labiau suinteresuotos finansine nauda mokyklai nei darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikiu.
- Nustatyta, jog tirtose Panevėžio miesto bendrojo ugdymo mokyklose, nėra aiškiai reglamentuotos, dalyvavusiųjų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, gerosios patirties sklaidos organizacijoje.

- Ekspertų nuomonių analizė atskleidė, jog Panevėžio miesto pedagogų švietimo centre nėra oficialiai įteisintų, vykdytų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų vertinimo - dažnai apsiribojama tik žodiniu ES kvalifikacijos tobulinimo projektų vertinimu, ypač tuomet, kai projekto sąlygos nenumato nepriklausomų stebėtojų vertinimo galimybes.
- Paaiškėjo, jog neigiamam jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų pedagoginį darbo stažą ir pedagogo kvalifikaciją, požiūriui ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų atžvilgiu, įtakos galėjo turėti – įvedamas kvalifikacijos tobulinimo veiklos dalyvių amžiaus cenzas, kai dalyvauti mokymuose galimybę turi ne jaunesni nei nustatyto amžiaus pedagogai.

Siūlomi sprendimai: Remiantis kompleksinio kiekybinio-kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, **Panevėžio ir kitų miestų pagrindinėms bendrojo ugdymo mokykloms** galima rekomenduoti:

- Tiriant bendrą kvalifikacijos tobulinimo poreikį mokyklose bei prieš renkantis, kokiose ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvauti, būtina ypatingai atsižvelgti į jaunų specialistų, turinčių iki 10 metų pedagoginį darbo stažą bei pedagogo kvalifikacinę kategoriją, tobulinimosi poreikį, motyvuojant juos bei sudarant sąlygas šios tikslinės grupės pedagogams labiau įsitraukti į ES kvalifikacijos tobulinimosi veiklas.
- Renkantis dalyvavimą ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokyklos turėtų labiau atsižvelgti į organizacijos strategiją siekiant joje numatytų uždavinių įgyvendinimo bei ištirtą bendrą pedagogų tobulinimosi poreikį, o ne į materialinės naudos siekiamybę.
- Siekiant geresnės ugdymo kokybės, nuolatinio naujų idėjų generavimo bei jaunų pedagogų, turinčių iki 10 metų darbo stažo ir pedagogo kvalifikacinę kategoriją, aktyvesnio dalyvavimo ES kvalifikacijos tobulinimo ir įvairiose projektinėse veiklose, šiose pagrindinėse mokyklose taikyti mokytojų reitingavimo sistemą, kai mokytojo aktyvumas darbinėje veikloje ir jo pasiekti rezultatai turi įtakos jo kitų metų darbo krūviui ir užmokesčiui.
- Siekiant pedagogų, dalyvavusių ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, aktyvesnės įgytų žinių sklaidos, įteisinti įgytos gerosios patirties sklaidą organizacijoje.

Panevėžio miesto pedagogų švietimo centrui:

- Norint gerinti Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro veiklą, būtina reglamentuoti vykdytų ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų vertinimą, neapsiriboti tik žodiniu tokių projektų vertinimu.
- Siekiant suponuoti palankų pedagogų požiūrį į ES kvalifikacijos tobulinimo veiklas bei sudaryti vienodas galimybes visiems pedagogams plėsti reikalingas darbu kompetencijas dalyvaujant ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose, projektų rengimo metu netaikyti dalyviams amžiaus cenzo.
- Inicijuoti ES kvalifikacijos tobulinimo veiklose dalyvavusių pedagogų gerosios patirties sklaidą miesto mastu.

LR Švietimo ir Mokslo Ministerijai būtų galima rekomenduoti:

- Sudaryti sąlygas bendrojo ugdymo mokykloms dalyvauti ne tik nacionalinio, bet ir konkursinio lygmens projektuose, kai pačios mokyklos siekia laimėti ES dotacijas vietos poreikiams atliepti ir savo veiklai gerinti;
- Įpareigoti miestų savivaldybes, pedagogų kvalifikacijos centrus tirti bendrą šalies pedagogų kvalifikacijos poreikį, nes pasak, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracijos, šalies nacionaliniai projektų prioritetai dažnai neatitinka pedagogų kvalifikacijos tobulinimo(si) poreikių.

Tolesnės tyrimų ar analizės galimybės: Siekiant tyrimo rezultatyvumo ir kompleksškumo visos šalies mastu, identišką tyrimą būtų tikslinga pakartoti kituose didžiausiuose Lietuvos miestuose – tiriant ES lėšų panaudojimo veiksmingumą jų bendrojo ugdymo mokyklose.

Praktinės darbo pritaikymo galimybės: Išanalizuoti dviejų Panevėžio miesto pagrindinio ugdymo mokyklų pedagogų, dalyvavusiųjų ES kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, ES projektinių mokymosi veiklų vertinimai jų lūkesčių, profesinio tobulėjimo, veiklos efektyvumo bei strateginių organizacijos tikslų kontekste. Anketinės pedagogų apklausos metu sukaupta vertinamojo pobūdžio medžiaga dėl ES kvalifikacijos tobulinimo veiklų, gali būti ypač svarbi Panevėžio rajono švietimo skyriui, Panevėžio miesto pedagogų švietimo centrui bei visiems Panevėžio bendrojo ugdymo mokyklų vadovams, toliau planuojant žmogiškųjų išteklių tobulinimą šiose organizacijose bei gerinant įstaigų veiklą žmogiškųjų išteklių tobulinimo aspektu. Kryptingojo pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metu su mokyklų vadovais, iširti ne tik mokyklų pasirinkimą dalyvauti ES žmogiškųjų išteklių tobulinimo veiklose lemiantys kriterijai, pedagogų motyvavimo būdai ar mokytojų įgytų žinių darbinėje veikloje pritaikymą

identifikuojantys veiksniai, bet ir suformuotos mokyklų ES žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo sistemos tobulintinos kryptys.

Darbo svarba ES investicijų panaudojimui Lietuvoje: ES investicijų panaudojimas Lietuvoje žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityje turėtų būti orientuotas į šalies bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų profesinio tobulėjimo poreikių nustatymą. Kryptingasis pusiau struktūruotas ekspertinis interviu su Panevėžio miesto pedagogų švietimo centro administracija atskleidė, jog Lietuvoje nėra aiškiai apgalvoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai visos šalies mastu. Dėl šios priežasties, kvalifikacijos tobulinimo projektai yra tokie, kokie yra leidžiami pagal esamus prioritetus, o tai ne visados atitinka pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi poreikius. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas turi būti nukreiptas į tikslines pedagogų amžiaus grupes. Sprendžiant realių pedagogų profesinio tobulėjimo poreikių ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų visos šalies mastu nekoreliavimo problemą, būtina ES lėšas pirmiausiai investuoti į bendrą šalies pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymą, o tik vėliau į atitinkamų kvalifikacijos tobulinimo programų kūrimą ir jų pasiūlą.