



UGDYMO
PLĖTOTĖS
CENTRAS



ŠVIETIMO
IR MOKSLO
MINISTERIJA

Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalga ir parengimas

Projektas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo
sistemos plėtra (II etapas)“ SFMIS NR. VP1-2.2.-ŠMM-02-V-01-009

Galutinė ataskaita

2015 rugsėjo 21 d.

Santrumpos

Civitta	UAB „Civitta“
Darbo užmokestis, atlygis, atlyginimas (mokytojo)	Bendras atlyginimas, apimantis pastovią mėnesinę (bazinę) ir mėnesinę kintamą dalį. Sąvokos tekste naudojamos sinonimiškai
ES	Europos Sąjunga
IKT	Informacinės komunikacinės technologijos
ITC	Švietimo informacinių technologijų centras
KP	„Kūrybinės partnerystės“
KT	Kvalifikacijos tobulinimas
LRV	Lietuvos Respublikos Vyriausybė
MK	Mokinio krepšelis
NEC	Nacionalinis egzaminų centras
NMVA	Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra
Paslaugos	Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalgos, apimant Lietuvos ir europinę patirtį, parengimo paslaugos
PKT	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas
Projektas, Tyrimas	Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalga ir parengimas
ŠAC	Švietimo aprūpinimo centras
ŠMM	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija
UPC	Ugdymo plėtotės centras

Turinys

SANTRUMPOS	2
LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ IR PRIEDŲ SĄRAŠAS	4
1. ĮVADAS	6
2. TYRIMO METODIKA	7
3. PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS LIETUVOJE ANALIZĖ	10
3.1. Mokytojo kompetencijos modelis.....	12
3.2. PKT planavimas nacionaliniame lygmenyje.....	13
3.3. Valstybės / ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų inicijavimas	14
3.4. Mokyklos / mokytojo PKT poreikių nustatymas.....	15
3.5. PKT finansavimas	15
3.5.1. Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas PKT	16
3.5.2. Valstybės ir ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimas.....	16
3.5.3. Asmeninių pedagogų lėšų panaudojimas PKT	18
3.5.4. PKT projektų (veiklų) išlaidų struktūra.....	18
3.6. PKT įgyvendinimas	19
3.6.1. Valstybės ir ES struktūrinių lėšomis finansuojamų PKT projektų analizė	19
3.6.2. ES lėšomis finansuojamų PKT projektų kaštų – naudos analizė.....	23
3.6.3. Savivaldybių analizė.....	27
4. PKT FINANSAVIMAS IR ORGANIZAVIMAS: UŽSIENIO PATIRTIS	32
4.1. Centralizuotas pedagogų KT modelis.....	33
4.2. Mišrus pedagogų KT modelis	34
4.3. Decentralizuotas PKT modelis.....	36
5. APIBENDRINIMAS: PKT SISTEMOS PROBLEMATIKA	39
6. SIŪLYMAI DĖL PKT MODELIO TOBULINIMO	41
7. PEDAGOGŲ DARBO APMOKĖJIMO SISTEMOS ANALIZĖ	43
7.1. Esamos sistemos iššūkiai.....	43
7.2. Galimos modelių alternatyvos	44
7.3. Alternatyvų palyginimas	50
7.4. Pedagogų darbo apmokėjimo modelių apibendrinimas.....	51
PRIEDAI	53

Lentelių, paveikslų ir priedų sąrašas

Lentelių sąrašas

Lentelė 1: Taikyti tyrimo metodai.....	8
Lentelė 2: UPC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą.....	22
Lentelė 3: Projekto „Kūrybinės partnerystės“ atitikimo sėkmės prielaidoms vertinimas	24
Lentelė 4: Projekto „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“ atitikimo sėkmės prielaidoms vertinimas	26
Lentelė 5: Analizuojamų savivaldybių palyginimas.....	28
Lentelė 6: PKT sistemos iššūkiai.....	39
Lentelė 7: PKT modelio tobulinimo rekomendacijos	41

Paveikslų sąrašas

Paveikslas 1: PKT institucinė sąranga	11
Paveikslas 2: PKT organizavimas ir įgyvendinimas (esama situacija).....	11
Paveikslas 3: Mokytojo kompetencijas apibrėžiantys dokumentai.....	12
Paveikslas 4: ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų(-amų) PKT projektų tematika.....	14
Paveikslas 5: MK lėšos skirtos PKT Lietuvos mokyklose, tūkst. Eur.....	16
Paveikslas 6: Rekomenduojamos ir faktinės MK lėšos skirtos PKT, mln. Eur, 2014 m.....	16
Paveikslas 7: Valstybės ir ES struktūrinių fondų lėšos skirtos PKT, tūkst. Eur.....	17
Paveikslas 8: Iš skirtingų šaltinių finansuojamų projektų palyginimas 2012 m., mln. Eur per metus	17
Paveikslas 9: MK lėšų PKT rekomenduotos sumos ir faktinio panaudojimo palyginimas, 2012 m.....	18
Paveikslas 10: PKT projektų išlaidų struktūra.....	19
Paveikslas 11: UPC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai	20
Paveikslas 12: ŠAC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai	21
Paveikslas 13: ITC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai	21
Paveikslas 14: NMVA PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai	21
Paveikslas 15: Adaptuota projektų kaštų-naudos vertinimo metodika	23
Paveikslas 16: Bendra informacija apie projektą „Kūrybinės partnerystės“.....	24
Paveikslas 17: Projekto „Kūrybinės partnerystės“ rezultatų poveikio tyrimas.....	25
Paveikslas 18: Bendra informacija apie projektą „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“	26
Paveikslas 19: PKT skirtos MK lėšos	28
Paveikslas 20: Lektorių pasiskirstymas Lazdijų r. švietimo centre.....	29
Paveikslas 21: PKT programų pasiskirstymas pagal temas Lazdijų r. sav. ir Kupiškio r. sav.....	29
Paveikslas 22: PKT renginių trukmė Lazdijų r. savivaldybėje, 2014 m.....	30
Paveikslas 23: Dalyvių pasiskirstymas pagal PKT užsiėmimų temas.....	30
Paveikslas 24: Vidutinė PKT renginių suma už vieną akademinę valandą vienam dalyviui ir dalyvių skaičius pagal tematiką (Kupiškio r. savivaldybė).....	31
Paveikslas 25: PKT modeliai užsienio šalyse.....	32
Paveikslas 26: Centralizuotas PKT modelis.....	34
Paveikslas 27: Mišrus PKT modelis	36
Paveikslas 28: Decentralizuotas PKT modelis.....	38
Paveikslas 29: Atlygio dalys tarifiniame (dabartiniame) modelyje.....	45
Paveikslas 30: Atlygio dalys tarifiniame (modifikuotame) modelyje, 1 Alternatyva.....	46
Paveikslas 31: Atlygio dalys tarifiniame (modifikuotame) modelyje, 2 Alternatyva.....	47
Paveikslas 32: Atlygio dalys eksperimentiniame modelyje.....	48

Paveikslas 33: Atlygio dalys etatiniame modelyje.....	49
Paveikslas 34: Atlygio dalys estų patirtimi paremtame modelyje	50
Paveikslas 35: DU skirtumai skaičiuojant pagal skirtingus modelius, Eur	51
Paveikslas 36: DU paskirstymo principų apibendrinimas	52

Priedų sąrašas

Priedas 1: UPC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą	53
Priedas 2: ŠAC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą	53
Priedas 3: ITC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą	54
Priedas 4: NMVA paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą.....	54
Priedas 5: ŠAC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą.....	54
Priedas 6: ITC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą.....	55
Priedas 7: NMVA tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą.....	55
Priedas 8: „Kūrybinių partnerysčių“ projekto išlaidų struktūra	55
Priedas 9: „Kūrybinių partnerysčių“ projekto poveikio įvertinimas mokytojų nuomone (skalėje nuo 1 iki 6)	56
Priedas 10: Mokytojų kompetencijų patobulėjimas „Kūrybinių partnerysčių“ projekto metu	56
Priedas 11: „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“ projekto išlaidų struktūra.....	57
Priedas 12: Mokytojų darbo apmokėjimo alternatyvų santrauka	57

1. Įvadas

Ugdymo proceso kokybė yra glaudžiai susijusi su švietimo sistemos pajėgumu pritraukti talentingiausias žmones, gebančius ir norinčius perteikti mokymosi patirtį bei vertybes kitiems, parengti pedagogus, turinčius aukštą dalykinę kompetenciją, bei sudaryti sąlygas jų nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Kintant požiūriui į ugdymo procesą, mokytojams keliami dideli lūkesčiai – mokytojas privalo tobulėti, mokytis, prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų bei padėti mokiniams pažinti save, įgyti bendravimo įgūdžių, plėtoti savo kūrybiškumą.

Mokytojo profesijos prestižo ir pedagoginių bendruomenių profesionalumo didinimas yra nacionalinio lygmens siekiai, įvardinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo prioritetuose bei Valstybinėje švietimo strategijoje 2013-2022 m. Tokiame kontekste kryptingas ir gerai organizuotas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas (toliau – PKT) ir jo sąsaja su darbo apmokėjimu įgauna didelę svarbą.

Vienas iš PKT proceso uždavinių – užtikrinti dermę tarp individualių pedagogo profesinio tobulinimosi, švietimo įstaigos ir nacionalinių poreikių. PKT koncepcijos vizija – PKT suvokti kaip pedagogų bendravimą skatinančią priemonių visumą, kurios metu pedagogas turi galimybę kritiškai įsivertinti profesinę veiklą, planuoti ateities perspektyvas, naudoti ir įsisavinti naujausią medžiagą, išbandyti alternatyvius mokymo(-si) metodus bei kelti šalies pedagoginės visuomenės lygį. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvoje turi nemažai decentralizuotam procesui būdingų bruožų ir pasižymi plačia paslaugų teikėjų ir siūlomų programų įvairove. PKT veiklos finansuojamos mokinio krepšelio, ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto bei asmeninėmis pedagogų lėšomis.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas Lietuvoje yra tiesiogiai susijęs su aukštesnės kvalifikacijos kategorijos įgijimu bei didesniu atlygiu už pedagoginį darbą. Įvairių tyrimų duomenimis, aukštesnės kvalifikacinės kategorijos siekis yra svarbi, o kartais ir pagrindinė, paskata šalies mokytojams dalyvauti PKT veiklose.

Atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes ir valstybės tikslus, Ugdymo plėtotės centras įgyvendina projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas)“ SFMIS NR. VP1-2.2.-ŠMM-02-V-01-009. Šis Tyrimas – „Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizės bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelių apžvalga ir parengimas“ (toliau – Tyrimas, Projektas) yra šio projekto dalis.

Tyrimo tikslas *įvertinus esamą situaciją ir atsižvelgus į ŠMM planuojamus vykdyti pokyčius, susijusius su mokytojų KT finansavimo klausimais, atlikti mokytojų rengimo ir KT kaštų ir naudos analizę bei PKT finansavimo modelių apžvalgą, apimant Lietuvos ir europinę patirtį.*

Tiksliui pasiekti yra išskelti toliau išvardinti **uždaviniai**:

1. Atlikti mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaštų ir naudos analizę:
 - 1.1. lėšų, skirtų mokytojų KT per mokinio krepšelių, panaudojimo ne mažiau kaip 2 savivaldybėse analizė;
 - 1.2. ne mažiau kaip 2 projektų, įgyvendintų ES struktūrinių fondų lėšomis 2007-2014 m. finansavimo laikotarpiu, lėšų panaudojimo analizė;
 - 1.3. detalai išanalizuota didžiausių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo projektų patirtis.
2. Parengti PKT finansavimo modelių apžvalgą, apimant Lietuvos ir europinę patirtį, pateikti rekomenduojamos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo modelio gaires;
3. Išnagrinėti problematiką, susijusią su esama pedagogų apmokėjimo tvarka, pateikti rekomendacijas dėl tvarkos tobulinimo;
4. Parengti ir pristatyti analizės rezultatus ne mažiau kaip 2 viešosiose konsultacijose.

Tyrimo rezultatai galės būti panaudojami tobulinant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą bei atnaujinant PKT teisinę bazę.

2. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas. Galima išskirti du pagrindinius Tyrimo objektus:

- 1) PKT organizavimas ir įgyvendinimas nacionaliniame, regioniniame ir mokyklos lygmenyse;
- 2) Pedagogų darbo apmokėjimo modelis.

Tyrimo apimtis. Šiame Tyrime nagrinėjama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo samprata apima valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimą¹. Pagrindinis dėmesys Tyrime skiriamas mokytojų kvalifikacijos tobulinimui. Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimas į Tyrimo apimtį nepatenka.

Tyrimo metu analizuotas lėšų skirtų PKT per MK panaudojimas 2 savivaldybėse. Analizei pasirinkta „patgioji“ imtis (pagal duomenų prieinamumą) – Kupiškio ir Lazdijų rajono savivaldybės. Dėl duomenų apie savivaldybėse įgyvendintas PKT veiklas fragmentiškumo, duomenys neatspindi tipinės ar vidutinės situacijos Lietuvos savivaldybėse ir negali būti naudojami apibendrintoms išvadoms.

2007-2013 m. finansavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų projektų kaštų-naudos analizei atlikti buvo pasirinkti 2 Ugdymo plėtotės centro (toliau – UPC) įgyvendinti projektai – „Kūrybinės partnerystės“ ir „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“. Taip pat atlikta pagrindinių PKT koordinuojančių ŠMM pavaldžių institucijų (UPC, ŠAC, NMVA ir ITC) įgyvendintų PKT projektų kaštų efektyvumo ir paslaugų teikėjų analizė.

Asmeninėmis pedagogų lėšomis finansuotos PKT veiklos nėra šio Tyrimo objektas.

Siekiant įvertinti užsienio valstybėse taikomus PKT finansavimo ir organizavimo modelius, buvo lyginamos šių šalių praktikos: Prancūzija, Italija, Graikija, Slovakija, Lietuva, Čekija, Nyderlandai, Suomija, Škotija (Didžioji Britanija). Kiekviena iš nagrinėjamų šalių yra pasirinkusi ir įgyvendina vieną iš trijų PKT organizavimo ir finansavimo modelių: centralizuotą, mišrų arba decentralizuotą.

Tyrimo apimtyje taip pat nagrinėta su esama pedagogų apmokėjimo tvarka susijusi problematika. Suformuluotos 5 darbo užmokesčio apskaičiavimo alternatyvos pagal skirtingus atlygio paskirstymo principus. Alternatyvoms modeliuoti ir lyginti buvo naudojami Lietuvos didžiojo miesto gimnazijos mokytojų darbo užmokesčio duomenys (mokytojų skaičius, stažas, pedagoginė kvalifikacija, krūvis, kt.). Alternatyvų modeliavimas atliktas laikant darbo užmokesčio bazę nekintančią.

Tyrimo etapai. Tyrimo uždaviniai pagal loginę struktūrą buvo išskaidyti į 4 pagrindinius etapus:

- I. Pasirengimas Tyrimui;
- II. Pedagogų KT patirties, kaštų ir naudos analizė;
- III. Pedagogų KT finansavimo modelių apžvalga;
- IV. Pedagogų apmokėjimo tvarkos apžvalga.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į Tyrimo specifiką, buvo taikomi įvairūs Tyrimo metodai. Lentelėje 1 nurodyti kiekviename iš Tyrimo etapų taikyti Tyrimo metodai ir pagrindiniai informacijos šaltiniai.

¹ Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-556, 2007 m. kovo 29 d., Vilnius

Lentelė 1: Taikyti tyrimo metodai

I etapas: Pasirengimas Tyrimui	
Metodas	Informacijos šaltiniai
<p>Žvalgomasis tyrimas.</p> <p>Konteksto analizė, PKT sistemos Lietuvoje apžvalga, PKT reglamentuojančių dokumentų apžvalga, PKT procese dalyvaujančių institucijų funkcijų apžvalga, pedagogo kompetencijas reglamentuojančių dokumentų apžvalga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PKT sistemą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai ir kiti teisės aktai; - Pedagogų kompetencijas aprašantys teisės aktai ir kiti dokumentai; - Švietimo ir mokslo srities planavimo dokumentai ir kiti teisės aktai; - ŠMM pavaldžių institucijų veiklą aprašantys dokumentai; - Interviu su UPC darbuotojais.
II etapas: PKT patirties, kaštų ir naudos analizė	
Metodas	Informacijos šaltiniai
<p>Savivaldybių duomenų kiekybinė analizė.</p> <p>Dviejų savivaldybių – Lazdijų r. sav. ir Kupiškio r. sav. 2014 m. įvykdytų PKT veiklų analizė.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lazdijų r. švietimo centro pateikti 2014 m. įgyvendintų PKT veiklų duomenys; - Kupiškio r. savivaldybės pateikti 2014 m. įgyvendintų PKT veiklų duomenys.
<p>Viešųjų pirkimų duomenų kiekybinė analizė.</p> <p>ŠMM pavaldžių institucijų (UPC, ŠAC, ITC ir NMVA) vykdytų viešųjų pirkimų su PKT susijusioms paslaugoms įsigyti analizė, PKT paslaugų pirkimų vertės, paslaugų teikėjų, PKT veiklose dalyvaujančių pedagogų skaičiaus ir PKT veiklų trukmės analizė.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viešųjų pirkimų duomenų bazė kontraktai.eu (2010-2014 m. duomenys).
<p>ES lėšomis finansuotų į PKT orientuotų projektų sėkmės prielaidų ekspertinis vertinimas.</p> <p>ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų 2 projektų naudos nustatymas, vertinant jų atitikimą 7 sėkmės kriterijams:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atitikimas valstybės tikslams; 2) Finansinis įsipareigojimas projektui; 3) Asmeninė mokytojų motyvacija; 4) Bendruomenės įtraukimas; 5) Vadovų palaikymas; 6) Savivaldos įsitraukimas; 7) Tęstinumas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviu su projektą įvykdžiusių institucijų atstovais; - Projekto dokumentacija: poveikio tyrimai (jei tokie prieinami), projekto aprašymas, projekto išlaidų pagrindimas, projekto dalyvių suvestinė, projekto metu sukurtų ir įgyvendintų PKT programų aprašai, projekto metu sukurti dokumentai (metodikos, koncepcijos) t.t.
<p>ES lėšomis finansuotų į PKT orientuotų projektų kaštų kiekybinė analizė ir ekspertinis vertinimas.</p> <p>Įvertinant PKT išlaidų dalį projekte, apskaičiuojami 1 akad. val. / dalyviui kaštai. Didžiųjų ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų projektų 1 akad. val./dalyviui PKT kaštai palyginami su kitais ŠMM pavaldžių įstaigų projektais ir pagal tai vertinamas projektų kaštų efektyvumas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ŠMM pateikta informacija apie įvykdytus PKT projektus; - Viešųjų pirkimų duomenys; - Projektų išlaidų pagrindimo ES struktūrinių fondų paramą administruojančioms institucijoms suvestinės.

<p>Ekspertinis vertinimas. Vertinama didžiausių pedagogų KT projektų, įgyvendintų 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos programavimo periodu, patirtis, PKT veiklų tematika.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visa surinkti analizės duomenys.
<p>Lyginamoji analizė. Lyginami dviejų savivaldybių pateikti PKT duomenys, viešųjų pirkimų informacija, didžiųjų ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų projektų patirtis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visi surinkti analizės duomenys.
III etapas: Pedagogų KT finansavimo modelių užsienio apžvalga	
Metodas	Informacijos šaltiniai
<p>Žvalgomasis tyrimas. PKT sistemos ir PKT finansavimo modelių, taikomų Europos šalyse apžvalga. Nagrinėjamos šių šalių praktikos: Prancūzija, Italija, Graikija, Slovakija, Lietuva, Čekija, Nyderlandai, Suomija, Škotija (Didžioji Britanija).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Eurydice</i> tyrimų duomenys (2013 m. duomenys); - Europos šalių švietimo sistemas reglamentuojantys teisės aktai ir kiti dokumentai.
<p>Lyginamoji analizė. Lyginami 9 Europos šalių PKT finansavimo modeliai, modeliai lyginami pagal trims PKT finansavimo modeliams priskiriamus kriterijus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visi surinkti analizės duomenys.
<p>Ekspertinis vertinimas. Įžvalgų ir rekomendacijų formulavimas, remiantis kitose šalyse taikomų PKT finansavimo modelių analize, ekspertinėmis žiniomis ir ankstesnių projektų patirtimi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visi surinkti analizės duomenys; - Anksčiau vykdytų projektų patirtis.
IV etapas: Pedagogų apmokėjimo tvarkos apžvalga	
Metodas	Informacijos šaltiniai
<p>Žvalgomasis tyrimas. Konteksto analizė, pedagogų darbo užmokesčių Lietuvoje apibrėžiančių dokumentų apžvalga, kelių Lietuvos mokyklų pedagogų darbo užmokesčio duomenys.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR švietimo ir mokslo ministro 2013 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. V-1254 - Eksperimentinio mokytojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas, patvirtintas LR švietimo ir mokslo ministro 2009 m. rugpjūčio 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1737
<p>Kiekybinė analizė (matematinis modeliavimas). Modeliuojamos mokytojų darbo užmokesčio apskaičiavimo alternatyvos ieškant didžiausią naudą interesų grupėms nešančių sprendimo rezultatų.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vienos Lietuvos gimnazijos pedagogų darbo užmokesčio duomenys.
<p>Lyginamoji analizė. Lyginami 5 mokytojų darbo apmokėjimo modeliai ir skirtingų DU paskirstymo principų alternatyvos. Vertinama jų nauda skirtingoms interesų grupėms ir įgyvendinimui reikalingų pokyčių mastas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lietuvos didžioji miesto gimnazijos pedagogų darbo užmokesčio duomenys. - Kiekybinės analizės rezultatai.

3. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos Lietuvoje analizė

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą² pedagogo kvalifikacija pripažįstama kaip asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų mokiniams ugdyti, visuma.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą Lietuvoje apibrėžiantys pagrindiniai dokumentai:

- **LR Švietimo įstatymas**, kuriame nustatyta, kad kvalifikacijos tobulinimas yra sudėtinė Lietuvos švietimo sistemos dalis, o pedagogas turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.
- **LR Darbo kodeksas**³, kuriame nustatyta, kad darbdavys turi užtikrinti tinkamas sąlygas darbuotojų profesinės kvalifikacijos ir įgūdžių tobulinimui.
- **Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas**⁴ – šiuo metu pagrindinis galiojantis nacionalinio lygmens dokumentas, kuriame išskiriamos keturios mokytojo profesijos kompetencijos – bendrakultūrinė, bendrosios, profesinės ir specialiosios kompetencijos.
- **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija**⁵ – dokumentas, kurio paskirtis pasiūlyti šiuolaikinę PKT sampratą bei teisinius ir administracinius mechanizmus, kurie įtvirtintų pedagogų asmeninę ir institucinę motyvaciją, užtikrintų PKT paslaugų kokybę bei tikslingą PKT skirtų lėšų naudojimą. Koncepcijoje apibrėžtos pedagogo profesijos kompetencijos apima bendrąsias (vadybines, kultūrinės, socialines sportines), dalykines ir didaktines kompetencijas.
- **Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai**⁶ – dokumentas, kuriame apibrėžtas kvalifikacijos tobulinimo tikslas ir uždaviniai; kvalifikacijos tobulinimo būdai, formos, organizavimas; kompetencijų vertinimas; kvalifikacijos tobulinimo finansavimas bei kvalifikacijos tobulinimo renginių minimali trukmė.
- **Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas**⁷ – dokumentas, reglamentuojantis neformalųjį suaugusiųjų švietimą, kartu ir kvalifikacijos tobulinimą, jų sandaros, organizavimo ir finansavimo pagrindus bei suteikia teises garantijas asmeniui įgyvendinti įgimtą teisę visą gyvenimą ugdyti asmenybę bei įgyti žinių ir gebėjimų.

Pagrindiniai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalyviai Lietuvoje yra Švietimo ir mokslo ministerija (Pedagogų veiklos skyrius), Ugdymo plėtotės centras, kitos ŠMM pavaldžios institucijos (ŠAC, ITC, NMVA ir kt.), PKT paslaugų teikėjai (akredituotos institucijos, įskaitant savivaldybių švietimo centrus, aukštojo mokslo institucijas, privatūs paslaugų teikėjai), mokyklos ir pedagogai.

² Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, Vilnius

³ Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926, Vilnius

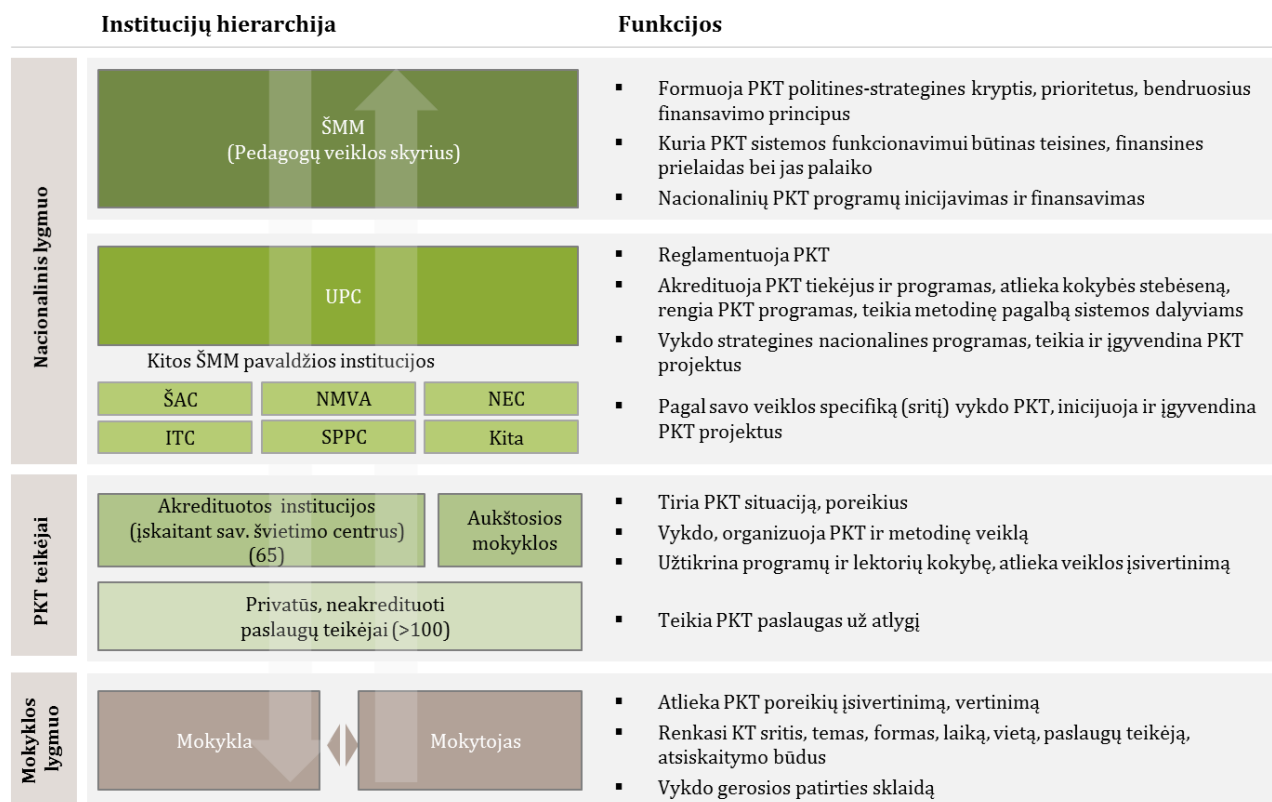
⁴ Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007 m. sausio 15 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-54, Vilnius

⁵ Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012 m. gegužės 30 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-899, Vilnius

⁶ Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007 m. kovo 29 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-556, Vilnius

⁷ Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas, 2014 m. liepos 10 d. Nr. XII-1018, Vilnius

Paveikslas 1: PKT institucinė sąranga



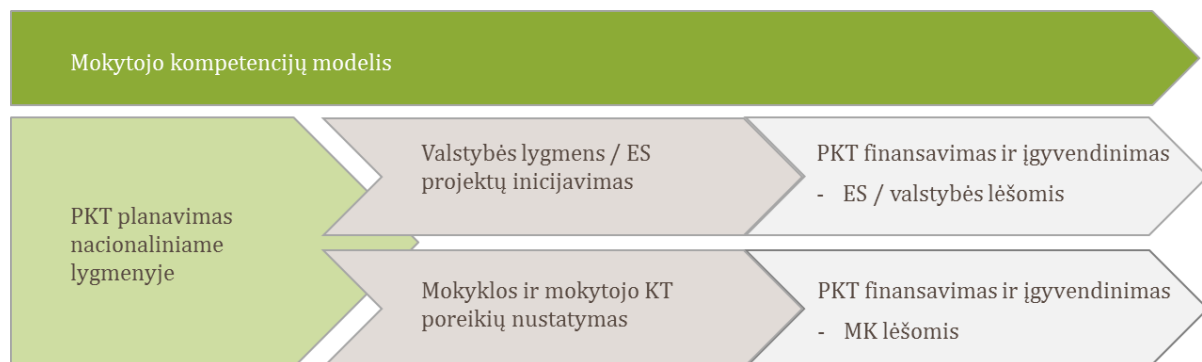
Šaltinis: Sudaryta autorių

Išskiriami šie pagrindiniai PKT sistemos Lietuvoje organizavimo ir įgyvendinimo etapai (žr. Paveikslą 2):

- Mokytojo kompetencijų modelio formulavimas;
- Mokyklos ir mokytojo KT poreikių nustatymas;
- PKT planavimas nacionaliniame lygmenyje;
- Valstybės lygmens / ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų PKT projektų inicijavimas;
- PKT finansavimas ir įgyvendinimas (ES / valstybės arba MK lėšomis).

Taip pat gali būti išskiriami trys tarpusavyje persipinantys PKT organizavimo ir įgyvendinimo lygiai: 1) nacionalinis, 2) regioninis ir 3) ugdymo įstaigos.

Paveikslas 2: PKT organizavimas ir įgyvendinimas (esama situacija)



3.1. Mokytojo kompetencijos modelis

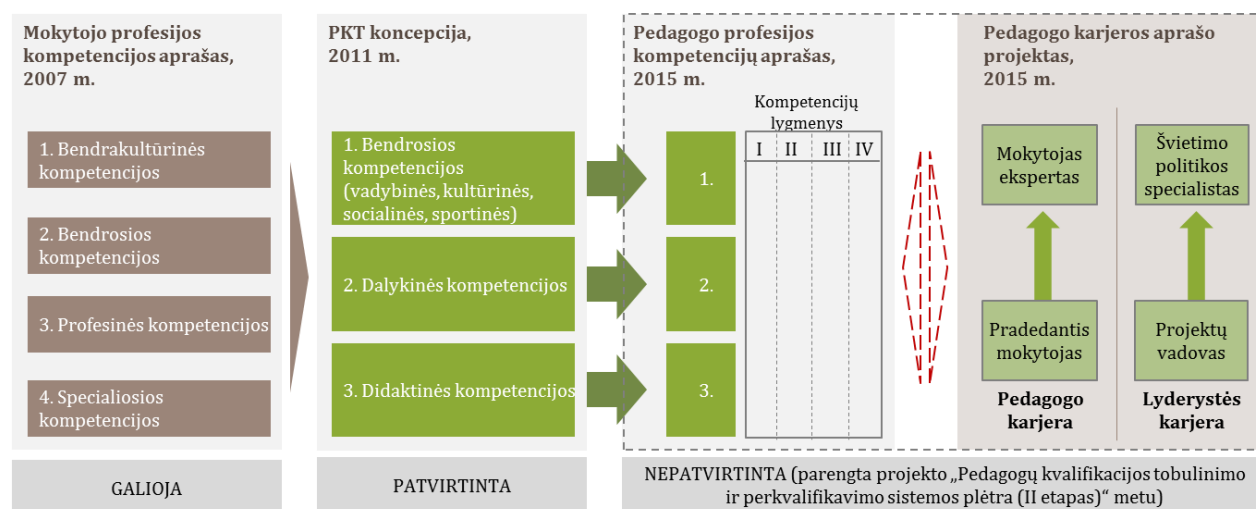
Esminės išvalgos:

- Nacionaliniame lygmenyje trūksta vieningo susitarimo dėl mokytojo profesijos kompetencijų modelio ir jo panaudojimo tikslų.
- Trūksta aiškesnių gairių, kaip mokyklai / pedagogui įsivertinti kompetencijas ir jų lygį, kur ir kaip turėtų būti taikomi kompetencijų vertinimo rezultatai.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje pagrindas yra mokytojo profesijos kompetencijų modelis, kuriame apibrėžtos pagrindinės pedagogui būtinos kompetencijos. Šiuo metu Lietuvoje pedagogo kompetencijas aprašo keturi dokumentai – Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (teisiškai galioja nuo 2007 m.), PKT koncepcija (patvirtinta 2011 m., bet koncepcija, kaip dokumentas, neturi aiškiai apibrėžtos teisinės galios), Pedagogo profesijos kompetencijų aprašas (parengtas 2014-2015 m. projekto Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas) metu, tačiau kol kas teisiškai nepatvirtintas) ir Pedagogo karjeros aprašo projektas (parengtas projekto Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas) metu, tačiau teisiškai taip pat nepatvirtintas).

PKT kryptingumą apsunkina tai, jog skirtinguose nacionalinio lygmens dokumentuose įvardijamos skirtingos pedagogo kompetencijų grupės, kompetencijos ir gebėjimai. Pavyzdžiui, nacionaliniame lygmenyje mokytojo profesijos kompetencijas apibrėžiančioje 2011 m. PKT koncepcijoje įvardijamos kompetencijų grupės skiriasi nuo Mokytojo profesijos kompetencijos apraše, patvirtintame 2007 m., nustatytų kompetencijų grupių. Naujai parengti Pedagogo profesijos kompetencijų aprašas bei Pedagogo karjeros aprašo projektas jau remiasi PKT koncepcijoje apibrėžtomis kompetencijų grupėmis. Trūksta sąsajos tarp mokytojo profesijos kompetencijų modelio ir pedagogo karjeros kelio – nėra aišku, kaip kompetencijų lygiai siejasi su mokytojų kvalifikacinėmis kategorijomis (horizontali karjera) bei lyderystės karjera (vertikali karjera), ir kokia metodika turėtų būti naudojama įvertinti pedagogo turimas ir tobulintinas kompetencijas. Taip pat trūksta praktinių rekomendacijų (gairių), kaip įvertinti pedagogo turimas ir tobulinamas kompetencijas ir kur taikyti įsivertinimo rezultatus.

Paveikslas 3: Mokytojo kompetencijas apibrėžiantys dokumentai



Šaltinis: Sudaryta autorių

3.2. PKT planavimas nacionaliniame lygmenyje

Pagrindinės išvalgos:

- Nacionalinių PKT prioritetų nustatymas – pirmas žingsnis tobulinant PKT sistemos planavimą valstybės mastu. Tačiau šiuo metu nacionalinio lygmens PKT tikslai ir prioritetai yra nustatomi nereguliariai, neaiški nacionalinių PKT prioritetų sąsaja su įgyvendinamais PKT projektais ir veiklomis, nėra apibrėžti PKT prioritetų stebėsenos rodikliai bei už jų įgyvendinimą atsakingos institucijos.

Švietimo ir mokslo srities planavimo dokumentai / teisės aktai

Ilgos arba vidutinės trukmės planavimo dokumentų, kurie tiesiogiai nustato PKT kryptis, šiuo metu Lietuvoje nėra. Netiesiogiai PKT kryptys nustatomos šiuose dokumentuose:

- Mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ir mokyklų vadovų nacionalinių kvalifikacijos tobulinimo 2015-2016 m. prioritetai;
- Valstybinė švietimo strategija 2013-2022 m.;
- 2014-2020 m. Nacionalinės pažangos programa;
- LR Vyriausybės 2012-2016 m. programa, programos įgyvendinimo prioritetinės priemonės;
- Švietimo ir mokslo ministerijos 2015 m. veiklos planas.

PKT prioritetų nustatymas

Nors PKT funkcija Lietuvoje yra iš dalies decentralizuota, t.y. perduota į ugdymo įstaigų ir pačių pedagogų rankas, Švietimo ir mokslo ministerija, kaip švietimo politikos įgyvendintoja Lietuvoje, PKT planavime yra atsakinga už pedagogų kvalifikacijos tobulinimo strateginių gairių nustatymą bei bendrų PKT tikslų nustatymą šalies lygiu.

2015 m. po ilgos pertraukos Švietimo ir mokslo ministro įsakymu pirmą sykį buvo patvirtinti metiniai nacionaliniai PKT prioritetai pedagoginės bendruomenės nariams 2015-2016 m.⁸:

- pedagogų profesinių kompetencijų stiprinimas ir tobulinimas, orientuojantis į XXI a. reikalingas kompetencijas, kūrybiškumo ugdymą, tarpdalykines sąsajas, kompleksiško tikrovės reiškinių pažinimą, problemų sprendimą, mokomuosius tyrimus ir kitas tarpdalykines inovacijas;
- pedagogų kompetencijų ugdymas perteikiant pilietinio, teisinio švietimo, nacionalinio saugumo, medijų informacijos analizės temas;
- pradedančių mokytojų kompetencijų tobulinimas ir sisteminga pagalba profesinės karjeros pradžioje, pradedančių mokytojų mentorių rengimas, pedagoginių kompetencijų suteikimas į mokytojo profesiją ateinantiems asmenims, neturintiems reikiamo pasirėngimo;
- profesijos mokytojų kompetencijų tobulinimas sektoriniuose centruose ir inovatyviose įmonėse.

PKT prioritetų 2015-2016 m. nustatymas yra pirmas žingsnis tobulinant PKT sistemos planavimą ir didinant kryptingumą valstybės mastu, Tačiau išvelgiami su PKT nacionalinių prioritetų taikymu ir įgyvendinimu susiję iššūkiai:

- **Sąsaja su PKT veiklomis.** Vieneriems mokslo metams nustatyti prioritetai neatitinka ES struktūrinių fondų ir valstybės lėšomis finansuojamų projektų trukmės, nes tokie projektai dažniausiai orientuoti į ilgalaikį struktūrinį pokytį, o projektų planavimo ir įgyvendinimo ciklas vidutiniškai trunka 5 – 6 metus. PKT prioritetų sąsaja su iš MK lėšų finansuojamų PKT veiklų tematika taip pat neaiški, kadangi švietimo centrai orientuojasi į savivaldybės

⁸ „Dėl mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ir mokyklų vadovų nacionalinių kvalifikacijos tobulinimo prioritetų patvirtinimo“ įsakymo pakeitimo, LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-898, 2015 m. rugpjūčio 13 d., Vilnius

mokyklų ir jų mokytojų KT poreikį, o valstybės metiniai prioritetai dėl aiškaus mechanizmo nebuvimo nėra „nukaskaduojami“ iki mokyklos / savivaldybės lygmens.

- **Įgyvendinimo stebėseną.** Nėra įvardinti kriterijai, kuriais remiantis būtų stebimas nacionalinių PKT prioritetų įgyvendinimas, nenustatytos už stebėseną atsakingos institucijos.

3.3. Valstybės / ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų inicijavimas

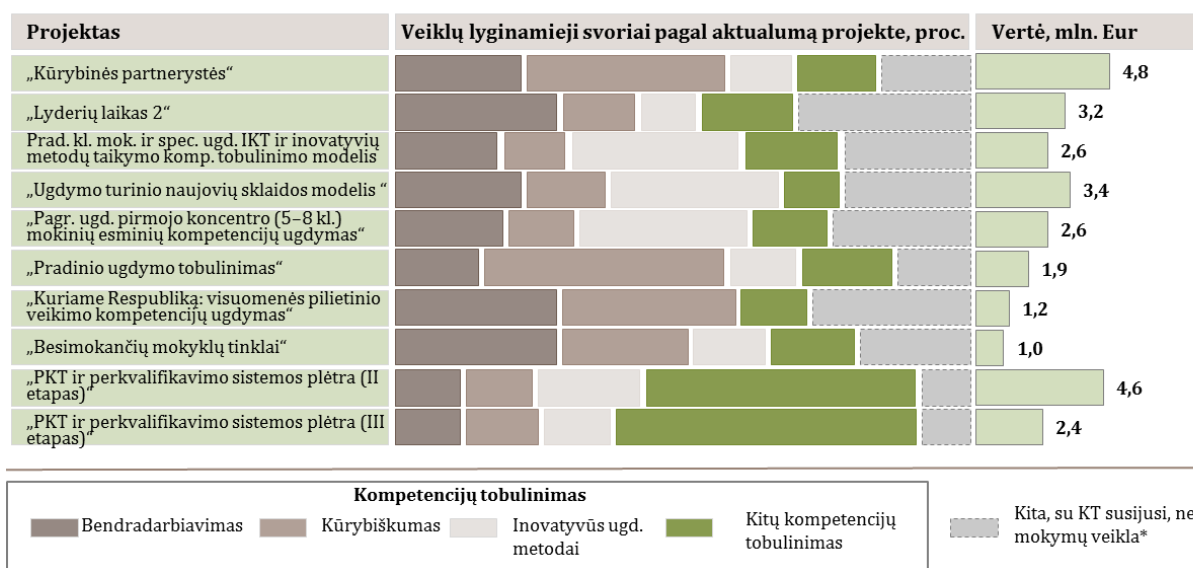
Pagrindinės išvalgos:

- Nacionaliniuose projektuose PKT veiklos nepakankamai dera tarpusavyje, jų sąsajos vertinamos tik iš dalies. Projektų įgyvendinimo fragmentiškumas neleidžia pasiekti vertingo sinergijų efekto bei sisteminio pokyčio Lietuvos mastu
- Įgyvendinus projektus atsiskaitoma tik už produkto rodiklius, projekto poveikis vertinamas tik dalyje projektų. Siekiami poveikio rodikliai projekto inicijavimo stadijoje dažniausiai nėra įvardijami.

Viena iš ŠMM funkcijų yra koordinuoti ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšomis įgyvendinamų projektų, tarp jų ir PKT srities, įgyvendinimą nacionaliniu mastu. T.y. vertinti, ar ŠMM pavaldžių institucijų siūlomi projektai atitinka nustatytus PKT tikslus ir prioritetus nacionaliniu lygiu, tvirtinti PKT projektus bei skirti tikslines ES struktūrinių fondų ar valstybės lėšas projektų veiklų įgyvendinimui. PKT projektus inicijuoja, teikia ŠMM svarstyti, o vėliau jų veiklų vykdymą valdo ŠMM pavaldžios institucijos, t.y. Ugdymo plėtotės centras, Švietimo aprūpinimo centras, Švietimo informacinių technologijų centras, kt.

Šiuo metu nacionalinio lygmens PKT projektų tikslai ir veiklų tarpusavio sąsajos derinamos tik iš dalies. Išanalizavus per pastaruosius trejus metus įgyvendintus ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotus projektus yra matoma tendencija, kad skirtingų projektų tematika ir veiklos iš dalies persidengia, o į panašių kompetencijų tobulinimą orientuoti PKT projektai dažnai koordinuojami skirtingų institucijų bei vykdomi fragmentiškai. Kyla rizika, kad projektams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumo potencialas nėra išnaudojamas.

Paveikslas 4: ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų(-amų) PKT projektų tematika



Šaltinis: ŠMM duomenys

Šiuo metu nėra apibrėžta iš ES struktūrinių fondų lėšų įgyvendinamų projektų poveikio vertinimo metodika bei atsiskaitymo už įgyvendinto projekto rezultatų poveikį sistema. Įgyvendinus projektą

ŠMM ir ES struktūrinių fondų paramą administruojančioms institucijoms atsiskaitoma tik už pasiektus projekto produkto rodiklius, pvz. apmokytų asmenų skaičių, parengtų dokumentų kiekį. Įgyvendinto projekto poveikis yra vertinamas tik dalyje PKT projektų, priklausomai nuo skirto finansavimo poveikio tyrimo veikloms, grįžtamojo ryšio teikimas įgyvendinus projektą nėra pilnai formalizuotas. Tais atvejais, kai yra siekiama įvertinti įgyvendinto projekto poveikį, dažnai susiduriama su problema, jog siekiami poveikio rodikliai dažniausiai nebuvo įvardinti projekto inicijavimo stadijoje, todėl įvertinti realų įgyvendintų veiklų poveikį be pradinės rodiklių reikšmės yra sudėtinga arba neįmanoma.

3.4. Mokyklos / mokytojo PKT poreikių nustatymas

Pagrindinės išvalgos:

- Daliai mokyklų trūksta PKT planų rengimo kompetencijos.
- Ribotas PKT finansavimas iš MK lėšų lemia didesnę bendrojo pobūdžio PKT veiklų, tinkamų visiems mokytojams, finansavimą.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra nustatomi rengiant trumpalaikius arba ilgalaikius PKT planus ugdymo įstaigoje. Nors Lietuvoje PKT planų rengimas nei instituciniu, nei individualiu lygiu nėra teisiškai privalomas, dauguma mokyklų juos rengia – dalis dėl susiformavusio įpročio, dalis – dėl poreikio planuoti PKT veiklas ugdymo įstaigos lygmenyje.

Mokykloms dažnai trūksta PKT planų rengimo kompetencijos⁹. Kadangi prieš rengiant PKT planus mokytojų kompetencijos dažniausiai nėra įvertinamos, PKT planuose akcentuojamas bendrinių, visiems mokyklos pedagogams aktualių kompetencijų, pvz. lyderystė ar kūrybiškumas, tobulinimas. Tokie PKT planai dažniausiai yra standartizuoti, galimi pritaikyti bet kuriai ugdymo įstaigai ir neatitinka realaus mokyklos pedagogų KT poreikio.

Kita priežastis, kodėl mokyklų rengiami PKT planai dažniausiai orientuoti į bendrųjų pedagogų kompetencijų ugdymą, yra ribotas PKT finansavimas iš MK lėšų. Siekiant kaip galima efektyviau panaudoti turimas MK lėšas PKT ir pasiekti kuo didesnę pedagogų skaičių, organizuojamos bendro pobūdžio, plačiai pedagogų masei aktualios PKT veiklos.

Ne tik ugdymo įstaigų vadovams, bet ir pedagogams trūksta žinių ir patirties tinkamai įsivertinti aktualias tobulinti kompetencijas bei selektyviai dalyvauti ugdymo įstaigos arba savivaldybės švietimo centro siūlomose PKT veiklose bei nacionalinio lygmens projektuose. PKT veiklų, ypač nacionalinio lygmens projektuose, ko-finansavimas ugdymo įstaigos arba asmeninėmis pedagogo lėšomis galėtų būti svarstomas kaip vienas iš sprendimo būdų, siekiant tikslingesnio pedagogų dalyvavimo PKT veiklose.

3.5. PKT finansavimas

Pagrindinės išvalgos:

- 2012 m. MK lėšų, skirtų PKT Lietuvoje, suma buvo ~33 proc. mažesnė nei ES struktūrinių fondų lėšų, skirtų nacionalinio lygmens PKT projektams įgyvendinti, suma.
- Nuo 2013 m. bendrą ES struktūrinių fondų lėšų sumą PKT projektams sunku įvertinti, kadangi nebuvo renkami apibendrinti duomenys, tačiau atotrūkis tarp finansavimo šaltinių, tikėtina, augo ir galėtų siekti ~70 proc.
- Dėl ekonominių aplinkybių Lietuvos mokyklos iš mokinio krepšelio lėšų PKT skiria trečdaliu mažesnę sumą nei rekomenduojama.

⁹ Ekspertinis vertinimas, remiantis viešojoje erdvėje skelbiamų mokyklų PKT planų analize.

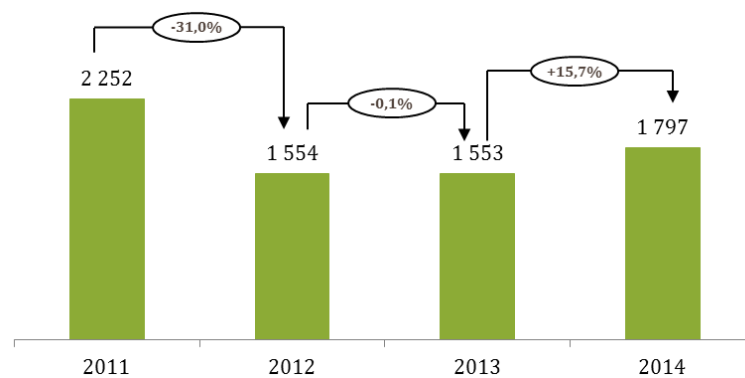
3.5.1. Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas PKT

Nuo 2002 m. įvestas mokinio krepšelis – tikslinės valstybės lėšos, skiriamos mokinių ugdymui finansuoti. Valstybė lėšas skiria vienam sutartiniam mokiniui vienerių metų mokymo reikmėms, į kurias įeina ir mokytojų bei kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijos tobulinimas.

Iki 2012 m. mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų KT turėdavo būti panaudota ne mažiau kaip 60 proc. rekomenduojamos skirti sumos, kuri sudarė 5,5 Eur vienam sutartiniam mokiniui. Vėliau, taupant lėšas ir suteikiant didesnę laisvę ugdymo įstaigoms, šio reikalavimo buvo atsisakyta – suteikta galimybė mokykloms pačioms nuspręsti, kiek lėšų skirti pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Nustatyta rekomenduojama suma išlieka 5,5 Eur vienam sutartiniam mokiniui.

Atsisakius PKT finansavimo reikalavimo, mokyklų skiriamos lėšos PKT ženkliai sumažėjo, lyginant su 2011 m. Dažniausiai sutaupytos lėšos buvo panaudojamos pedagogų atlyginimams, mokyklų administracijos išlaikymui, pedagoginei, psichologinei ir socialinei pagalbai teikti. Nuo 2014 m. pastebima lėšų PKT iš MK augimo tendencija – 2014 m. skirta net 15,7 proc. daugiau lėšų nei 2013 m.

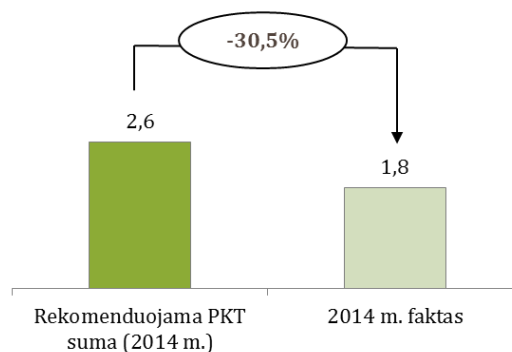
Paveikslas 5: MK lėšos skirtos PKT Lietuvos mokyklose, tūkst. Eur



Šaltinis: ŠMM duomenys

Pagal 2014 m. savivaldybių MK lėšų panaudojimo ataskaitų duomenis, 2014 m. pedagogų kvalifikacijos tobulinimui iš MK lėšų buvo rekomenduojama skirti apie 2,6 mln. Eur, tačiau buvo skirta 30,5 proc. mažesnė suma, t.y. 1,8 mln. Eur.

Paveikslas 6: Rekomenduojamos ir faktinės MK lėšos skirtos PKT, mln. Eur, 2014 m.



Šaltinis: ŠMM duomenys

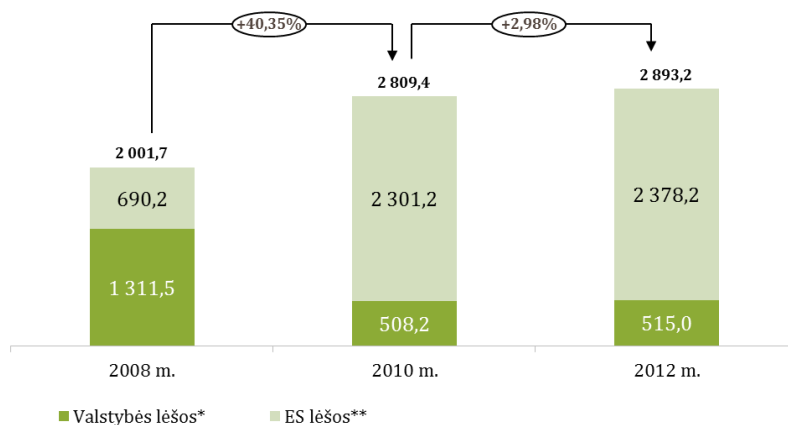
3.5.2. Valstybės ir ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimas

Kiekvienais metais ŠMM be MK lėšų taip pat skiria tikslinių biudžeto lėšų kvalifikacijos tobulinimo programoms įgyvendinti ir finansuoja ŠMM pavaldžias institucijas, atliekančias ir PKT funkcijas. Dalis nacionalinio lygmens PKT projektų yra finansuojami ES struktūrinių fondų ir valstybės

biudžeto lėšomis. ES struktūrinių fondų paramos intensyvumas tokiems projektams paprastai siekia 85 proc., valstybei prisidedant likusiais 15 proc.

Nuo 2008 iki 2012 m. valstybės ir ES struktūrinių fondų lėšų, skirtų pedagogų KT veikloms ir projektams, suma išaugo 44 proc. Vyko lėšų tarp finansavimo šaltinių perskirstymas – skiriamų valstybės lėšų sumažėjo 2,5 karto, tačiau iš ES struktūrinių fondų gautos lėšos išaugo netgi 3,4 karto.

Paveikslas 7: Valstybės ir ES struktūrinių fondų lėšos skirtos PKT, tūkst. Eur

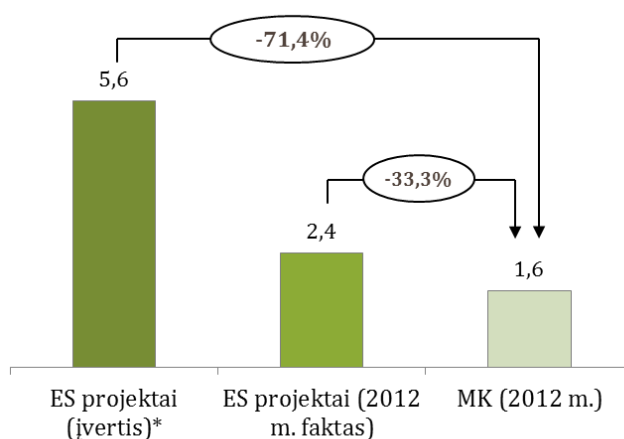


* biudžeto lėšos, įskaitant lėšas gautas pagal ŠMM tikslinius pavedimus; ne MK lėšos
 ** ES struktūrinių fondų ir ES struktūrinių fondų lėšos

Šaltinis: „Lietuva. Švietimas regionuose 2013. Pedagogai“, regioninė lyginamoji švietimo būklės apžvalga, Švietimo ir mokslo ministerija Švietimo aprūpinimo centras, 2013 m.

Lyginant dviejų pagrindinių PKT veiklų finansavimo šaltinių – MK ir ES struktūrinių fondų – lėšų dydžius, 2012 m. duomenimis bendra metinė lėšų PKT iš MK suma buvo trečdaliu mažesnė nei ES struktūrinių fondų lėšų suma PKT projektams. Tikėtina, kad atotrūkis tarp finansavimo šaltinių, intensyvėjant ES struktūrinių fondų paramai, nuo 2012 m. didėjo ir galėtų siekti apie 70 proc. (Civitta įvertis). Tiksliai atotrūkio tarp finansavimo šaltinių įvertinti negalima, kadangi nuo 2012 m. nebuvo rinkti suminiai apibendrinti duomenys apie ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimą PKT veikloms.

Paveikslas 8: Iš skirtingų šaltinių finansuojamų projektų palyginimas 2012 m., mln. Eur per metus



*Preliminarus įvertis, skaičiuojant 2011-2014 metų vidurkį

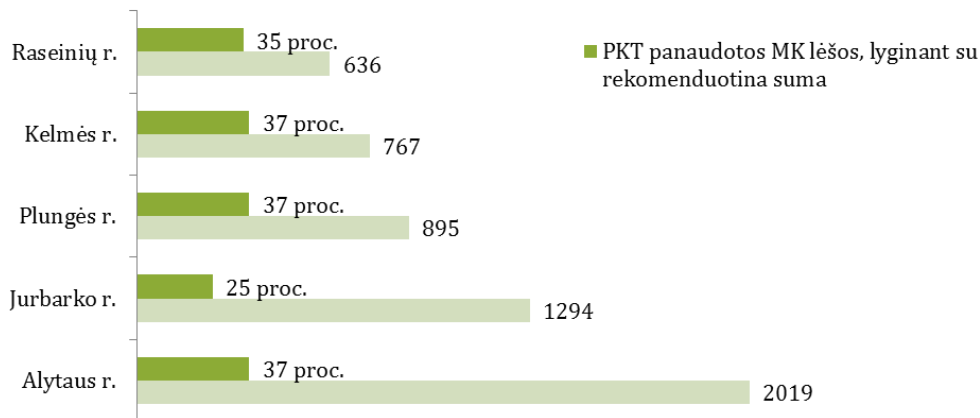
Šaltinis: ŠMM duomenys, Civitta skaičiavimai

3.5.3. Asmeninių pedagogų lėšų panaudojimas PKT

Atsižvelgiant į savivaldybių švietimo centrų pateiktus duomenis, pedagogai kvalifikaciją tobulina ir savo asmeninėmis lėšomis. Nuo 2012 m. nebuvo renkama informacija apie pedagogų asmeninių lėšų panaudojimą kvalifikacijai tobulinti, todėl turimi duomenys neatspindi paskutiniųjų metų tendencijų.

Savivaldybių švietimo centrų duomenimis 2012 m. didžiausia dalis pedagogų, naudojusių asmenines lėšas KT, buvo tose savivaldybėse, kuriose nuo 2010 m. labiausiai mažėjo PKT finansavimas iš MK lėšų – Alytaus, Jurbarko, Plungės, Kelmės ir Raseinių rajonų savivaldybėse.

Paveikslas 9: MK lėšų PKT rekomenduotos sumos ir faktinio panaudojimo palyginimas, 2012 m.



Šaltinis: „Lietuva. Švietimas regionuose 2013. Pedagogai“, regioninė lyginamoji švietimo būklės apžvalga, Švietimo ir mokslo ministerija Švietimo aprūpinimo centras, 2013 m.

3.5.4. PKT projektų (veiklų) išlaidų struktūra

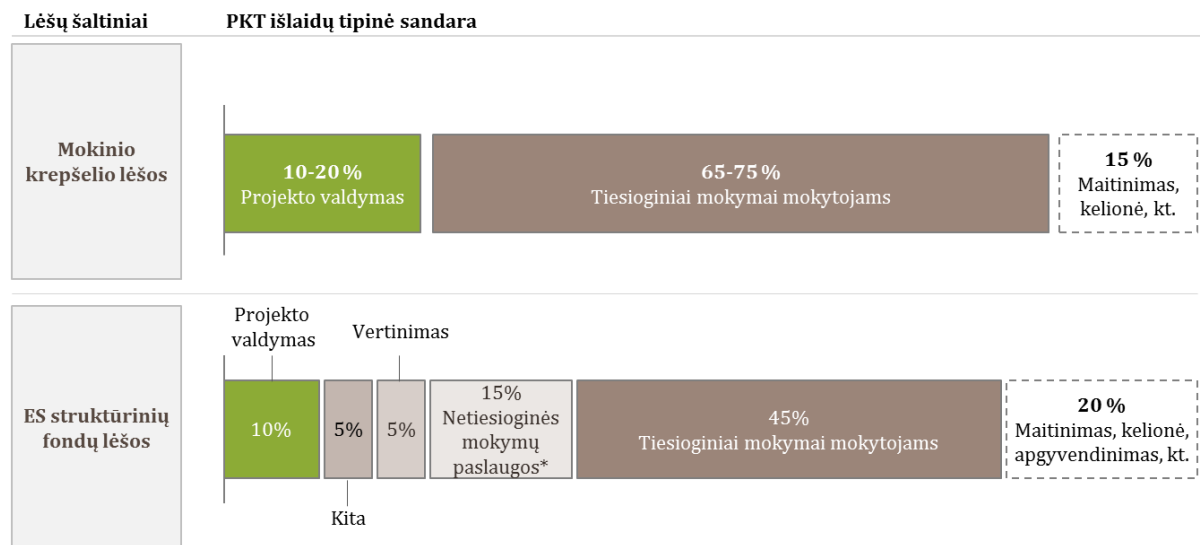
PKT projektų išlaidų struktūra priklauso nuo įgyvendinamų PKT veiklų pobūdžio, projekto apimties bei finansavimo šaltinio.

ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamuose PKT projektuose tiesioginių PKT (mokymų) paslaugų teikimas sudaro mažiau nei pusę (apie 45 proc.) visų projekto išlaidų. Apie 35 proc. visų projekto išlaidų sudaro papildomos, tačiau būtinos veiklos, tokios kaip PKT programos įsigijimas arba sukūrimas, projekto valdymas, vertinimas ir administravimas. Dar apie 20 proc. projekto išlaidų sudaro projekto dalyvių maitinimas, kelionės, apgyvendinimas ir kt. ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamiems projektams taikomi specifiniai projekto administravimo reikalavimai.

MK lėšomis finansuojamos PKT veiklos dažniausiai yra daug mažesnės apimties ir trukmės. Šių veiklų išlaidų struktūroje tiesioginėms PKT veikloms vykdyti (mokymams) tenka apie 65-75 proc. visų lėšų. Apie 10-20 proc. išlaidų sudaro projekto valdymas ir apie 15 proc. – dalyvių maitinimas ir lektorių kelionės išlaidos.

Taigi nors skirtingų tipų PKT projektų išlaidų struktūra ir pasirengimas skiriasi, siekiant didesnio PKT projektams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumo svarbu gerai suplanuoti projektų veiklas bei vengti perteklinių, pridėtinės vertės neatnešančių išlaidų, tuo pačiu išlaikant PKT veiklų įvairovę.

Paveikslas 10: PKT projektų išlaidų struktūra



* Įvairios su mokymais susijusios paslaugos – programos parengimas, lektorių apmokymas ir kt.

Šaltinis: Sudaryta autorių

3.6. PKT įgyvendinimas

Pagrindinės išvalgos:

- PKT veiklų (ŠMM pavaldžių institucijų įgyvendintuose projektuose) kaina svyruoja nuo 0,37 iki 65,82 Eur vienam pedagogui už vieną akademinę valandą.
- PKT veiklų kaštus lemia dalyvių skaičius, programos trukmė, PKT veiklų forma, programos inovatyvumas ir paslaugų teikėjo teisinis statusas.
- Ne visos PKT paslaugas teikiančios įmonės / organizacijos yra akredituotos kaip PKT teikėjai.
- ES lėšomis finansuotų PKT projektų poveikį ir lėšų panaudojimo efektyvumą įvertinti sudėtinga dėl duomenų trūkumo, tačiau kaip pagrindines sėkmės prielaidas galima išskirti atitikimą valstybės tikslams, finansinį dalyvių įsipareigojimą, pedagogų asmeninę motyvaciją, bendruomenės ir savivaldos įtraukimą bei vadovų palaikymą.
- Mokyklos yra suinteresuotos lėšų iš MK panaudojimo PKT veikloms efektyvumu, todėl vidutinė iš MK lėšų finansuojamų PKT veiklų kaina vienam pedagogui už vieną akademinę valandą dažnai yra mažesnė nei ŠMM pavaldžių institucijų įgyvendintuose projektuose.

3.6.1. Valstybės ir ES struktūrinių lėšomis finansuojamų PKT projektų analizė

PKT veiklų (ŠMM pavaldžių institucijų įgyvendintuose projektuose) kaina svyruoja nuo 0,37 Eur iki 65,82 Eur vienam pedagogui už vieną akademinę valandą.

UPC vykdytų PKT projektų analizė parodė, kad PKT tiesioginių veiklų kaštai svyruoja nuo 0,37 Eur iki 17,70 Eur už vieną akademinę valandą vienam dalyviui. Vidutiniai kaštai – 3,53 Eur.

Galima išskirti keturias UPC įgyvendintų PKT projektų veiklas, kurių suma už vieną akademinę valandą vienam dalyviui reikšmingai viršijo vidutinę sumą: pedagogų trijų mėnesių stažuotų programų sukūrimas ir įgyvendinimas (8,02 Eur už vieną akad. val. vienam dalyviui), pedagogų trumpųjų stažuotų Lietuvoje paslaugų teikimas (10,26 Eur), PKT politiką formuojančių ir vykdančių institucijų mokymai (11,20 Eur) ir pradinių klasių mokytojų ir specialiojo ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas (17,70 Eur).

Paveikslas 11: UPC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai

PKT projektas (įgyvendintas UPC)	Suma dalyviui/akad.val., Eur	Paslaugų teikėjas	Akreditacija
PKT II PKT politiką formuojančių ir vykdančių institucijų mokymai	11,20	UAB "Vadybos pokyčių konsultavimas"	X
PKT II Pedagogų trumpųjų stažuotių Lietuvoje paslaugos	10,26	Pilietinių iniciatyvų centras	X
IKT Pradinių kl. mokytojų ir spec. ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas	8,85	UAB "Projektų vadybos institutas"	X
PKT III Pedagogų trijų mėnesių stažuotių programų sukūrimo ir įgyvendinimo paslaugų pirkimas	8,02	VšĮ Tyrimų ir mokymų centras	X
PKT II Rekomendacijų ir reikalavimų modelio, pirmuosius metus dirbantiems pedagogams, sukūrimo ir įgyvendinimo paslaugos	3,66	VšĮ "Mokyklų tobulinimo centras"	✓
PKT III Pedagogų trijų mėnesių stažuotių programų sukūrimo ir įgyvendinimo paslaugų pirkimas	3,32	VšĮ Socialinių inovacijų institutas	X
PKT III Pedagogų trijų mėnesių stažuotių programų sukūrimo ir įgyvendinimo paslaugų pirkimas	2,55	VšĮ Tyrimų ir mokymų centras	X
IKT Pradinių kl. mok. ir spec. ugdymo ped. kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas	2,28	UAB "Projektų vadybos institutas", VšĮ Informacijos technologijų mokymo centras.	X/✓
PKT II Lietuvių k. mokymo ir tobulinimo kursų mokytojams, dirbantiems tautinių mažumų mokyklose, vykdymo paslaugos	1,97	VšĮ "Šalčininkų švietimo ir informavimo centras"	X
KT programų istorijos, geografijos, pilietiškumo pagrindų ir lietuvių k. mokytojams, dirbantiems tautinių mažumų mokyklose, parengimo ir įgyvendinimo paslaugos	1,82	Švietimo kokybės asociacija	X
Mokyklų bibliotekų darbuotojų kompetencijos tobulinimas, taikant šiuolaikines priemones	1,67	Mediana Lietuvos edukologijos universitetas	✓
IKT Pradinių kl. mokytojų ir spec. ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas	1,59	UAB "Projektų vadybos institutas", VšĮ Informacijos technologijų mokymo centras.	X/✓
PKT II Lietuvių k. mokymo ir tobulinimo kursų mokytojams, dirbantiems tautinių mažumų mokyklose, vykdymo paslaugos	1,45	VšĮ "Šalčininkų švietimo ir informavimo centras"	X
PKT II Dvikalbio ugdymo KT programų mokytojams parengimo ir įgyvendinimo paslaugos	1,30	Švietimo kokybės asociacija	X
PKT II Lietuvių k. mokymo ir tobulinimo kursų mokytojams, dirbantiems tautinių mažumų mokyklose, vykdymo paslaugos	1,22	VšĮ "Šalčininkų švietimo ir informavimo centras"	X
PKT II PKT politiką formuojančių ir vykdančių institucijų darbuotojų metodinių dienų rengimas	1,05	VšĮ Šiuolaikinių didaktikų centras	✓
IKT Pradinių kl. mokytojų ir spec. ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas	0,87	UAB "Projektų vadybos institutas"	X
IKT Pradinių kl. mokytojų ir spec. ugdymo pedagogų kompetencijų taikyti IKT ir inovatyvius mokymo metodus tobulinimo modelio išbandymas ir diegimas	0,71	UAB "Projektų vadybos institutas"	X
PKT II Dvikalbio ugdymo KT programų mokytojams parengimo ir įgyvendinimo paslaugos	0,56	D.Jakavonytė-Staškuviene, D.Kalesnikienė, D.Malinauskienė, R.Vaitekėnienė.	-
PKT II Dvikalbio ugdymo KT programų mokytojams parengimo ir įgyvendinimo paslaugos	0,56	D.Jakavonytė-Staškuviene, D.Kalesnikienė, D.Malinauskienė, R.Vaitekėnienė.	-
KT programos IPUP! pedagog. sukūrimas ir mokymų pagal ją organizavimas bei įgyvendinimas	0,37	Vidurkis - 3,11 Eur UAB "Lietuvis", UAB "Eurointegracijos projektai", VšĮ "U. Savickas ir partneriai".	X

IKT - „Prad. kl. mokytojų ir spec.ugd. pedagogų KT taikyti IKT“
 PKT II - „PKT ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas)“
 PKT III - „PKT ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (III etapas)“
 ✓ - akredituota institucija X - neakredituota institucija

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Kitų ŠMM pavaldžių institucijų viešųjų pirkimų analizė parodė, kad PKT veiklų kaštai svyruoja nuo 1,41 Eur iki 65,82 Eur už vieną akad. val. vienam dalyviui, vidutiniai kaštai siekia 12 Eur, mediana – 6,30 Eur.

Galima išskirti dvi kitų ŠMM pavaldžių institucijų įgyvendintų PKT projektų veiklas, kurių suma už vieną akademinę valandą vienam dalyviui reikšmingai viršija vidurkį: alternatyviojo ugdymo įgyvendinimas (65,82 Eur už vieną akad. val. vienam dalyviui) ir jaunimo mokyklų mokytojų mokymosi naudotis interaktyviomis lentomis skatinimas (22,95 Eur).

Paveikslas 12: ŠAC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai

PKT projektas	Suma dalyviui/akad.val., Eur	Paslaugų teikėjas	Akreditacija
Švietimo aprūpinimo centras (ŠAC)			
„Alternatyvusis ugdymas“	65,82	Lietuvos socialinių pedagogų asociacija	✗
Jaunimo mokyklų mokytojų mokymai naudoti interaktyv. lentomis	22,95	UAB „Pramogų vėjas“	✗
„Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo projektas“	9,63	UAB „PROJEKONA“	✗
„Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo projektas“	8,86	Panevėžio pedagogų švietimo centras	✓
„Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo projektas“	8,34	Utenos švietimo centras	✓
Projekto „Besimokančių mokyklų tinklai (BMT)“ veiklų paslaugos	6,38	Utenos švietimo centras	✓
	Vidurkis - 20,33 Eur		

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Paveikslas 13: ITC PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai

PKT projektas	Suma dalyviui/akad.val., Eur	Paslaugų teikėjas	Akreditacija
Švietimo informacinių technologijų centras (ŠITC)			
ŠVIS ir PA savivaldybių lygmenų KT mokymo programos, medžiagos parengimo ir mokymų atlikimo paslaugos	6,14	UAB „Ernst & Young Baltic“	✗
„ŠVIS plėtra ir švietimo politikos analizės specialistų kompetencijos tobulinimas (II etapas)“	5,75	UAB „CIVITTA“	✗
„Portalo „E. Mokykla“ plėtra“	1,41	UAB „Inlinen“	✗
	4,63 Eur		

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Paveikslas 14: NMVA PKT projektai ir PKT paslaugų teikėjai pagal sumą vienam dalyviui vienai akademinei valandai

PKT projektas	Suma dalyviui/akad.val., Eur	Paslaugų teikėjas	Akreditacija
Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (NMVA)			
"Konstruktyvus vertinimo procesas: psicholog. išorės vertintojo darbo aspektai"	3,80	Saulė Raižienė	—
"Spec. ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymo kokybės vertinimas"	2,90	Renata Dudzinskienė	—
„Mokyklos veiklos kokybės išorinio vertinimo ataskaitos rengimas“	1,93	Olivija Saranienė	—
	2,88 Eur		

✓ - akredituota institucija ✗ - neakredituota institucija

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

PKT veiklų kaštus lemia dalyvių skaičius, programos trukmė, PKT veiklų forma, programos inovatyvumas ir paslaugų teikėjo teisinis statusas.

PKT veiklų kaštus lemiantys veiksniai:

- **Dalyvių skaičius.** PKT projekto dalyvių skaičius dažnai atvirkščiai proporcingas santykiniams PKT kaštams – didesnis dalyvaujančių pedagogų skaičius lemia mažesnius kaštus vienam dalyviui, nes fiksuoti pradiniai kaštai paskirstomi didesniai dalyvių skaičiui.
- **Programos trukmė.** Ilgesnė programos trukmė (akad. val.) dažnai lemia mažesnius kaštus vienam dalyviui (išskyrus pedagogų stažuotes).
- **PKT forma.** PKT forma daro įtaką PKT projekto kaštams – pavyzdžiui, pedagogų KT stažuotės įprastai kainuoja brangiau nei seminarai, vykdomi mokyklose ar švietimo centruose. PKT veiklų kaštai taip pat priklauso nuo mokymuose naudojamų priemonių.
- **Programos inovatyvumas.** PKT projekto veiklų inovatyvumas lemia didesnius PKT projekto kaštus. Naujų programų kūrimas bei netradicinių mokymo būdų įgyvendinimas dažniausiai reikalauja didesnių investicijų ir ilgesnio programos parengimo laikotarpio nei tradicinių veiklų (tematikos) įgyvendinimas.
- **Paslaugos teikėjas.** Analizės rezultatai rodo, jog fizinių asmenų teiktos PKT paslaugos turi mažiausius kaštus vienam dalyviui, po jų seka viešosios įstaigos, brangiausiai paslaugas teikia privačios įmonės.

Detalus PKT veiklų, įgyvendintų ŠMM pavaldžių institucijų, išlaidų vienam dalyviui, pasiskirstymas pagal PKT paslaugų teikėjus pateiktas prieduose (žr. Priedai 1,2,3,4).

Ne visos PKT paslaugas Lietuvoje teikiančios institucijos akredituotos.

KT paslaugas teikiančių institucijų analizė atskleidė, kad ne visos PKT paslaugas teikiančios institucijos yra akredituotos. Iš penkiolikos didžiausių PKT paslaugų teikėjų Ugdymo plėtotės centro įgyvendintuose PKT projektuose tik keturios įstaigos yra akredituotos. Neakredituoti PKT paslaugas teikiantys subjektai yra įvairaus pobūdžio viešosios įstaigos, privačios įmonės, valstybinės įstaigos (žr. Priedai 5, 6, 7).

Lentelė 2: UPC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą

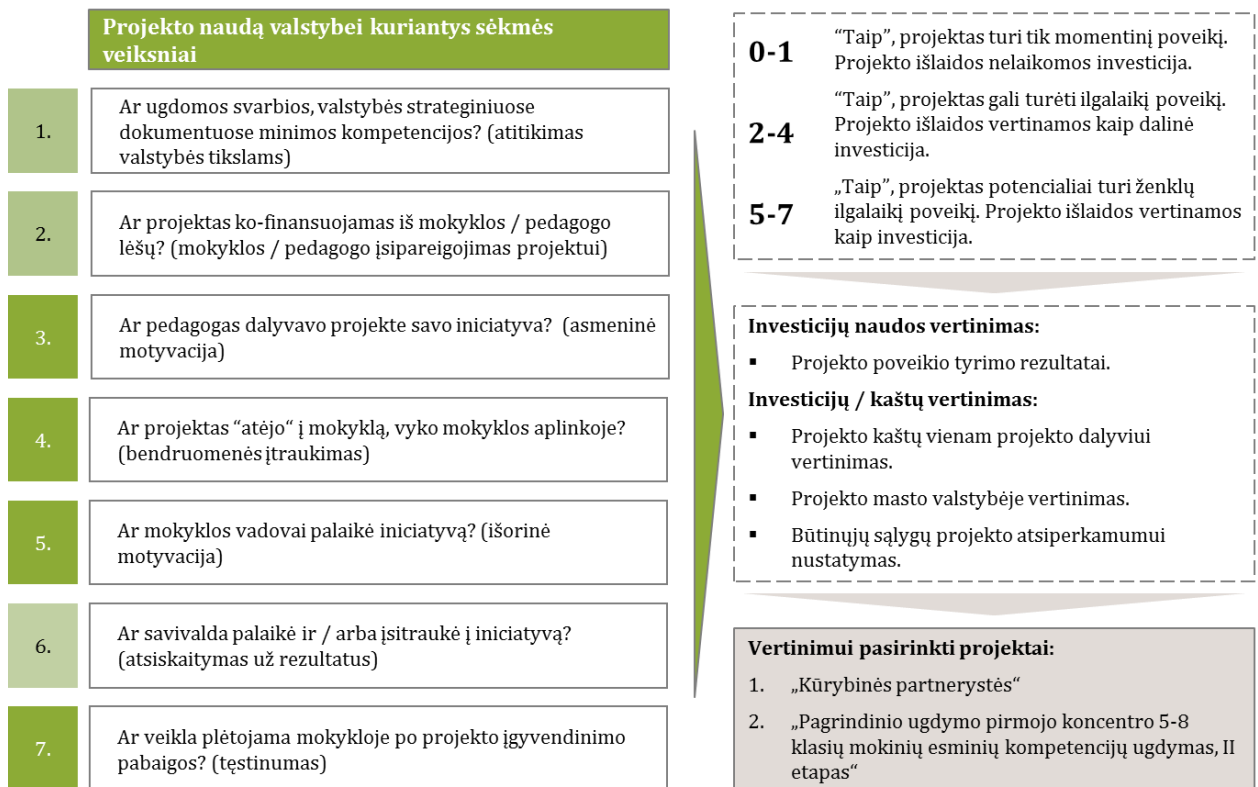
Paslaugų teikėjas	Visų sutarčių suma, Eur su PVM, 2008-2014 m.	Sutarčių kiekis	Dalyvių sk.	Akreditacija
VšĮ Tyrimų ir mokymų centras	234 749	2	136	X
VšĮ Socialinių inovacijų institutas	143 621	1	100	X
UAB "Projektų vadybos institutas"	109 787	5	930	X
Pilietinių iniciatyvų centras	100 498	2	50	X
UAB "Vadybos pokyčių konsultavimas"	68 549	1	340	X
VšĮ "Šalčininkų švietimo ir informavimo centras"	45 215	3	660	X
Lietuvos edukologijos universitetas	40 049	1	200	✓
Ūkio subjektų grupė: UAB "Lietuvis" ir kt.	39 678	1	370	X
VšĮ "Mokyklų tobulinimo centras"	39 574	1	60	✓
Švietimo kokybės asociacija	38 108	3	625	X
VšĮ Šiuolaikinių didaktikų centras	26 451	3	500	✓
VšĮ "Vilniaus verslo konsultacinis centras"	19 994	1	n.d.	X
UAB "Projektų vadybos institutas", VšĮ Informacijos technologijų mokymo centras	18 594	2	240	X/✓
Ūkio subjektų grupė: D. Jakavonytė-Staškuvienė, D.Kalesnikienė ir kt.	17 956	2	1 000	—
Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas	14 423	1	n.d.	X

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

3.6.2. ES lėšomis finansuojamų PKT projektų kaštų – naudos analizė

2007-2013 m. finansavimo laikotarpio ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų projektų kaštų-naudos analizei buvo pasirinkti du projektai – „Kūrybinės partnerystės“ ir „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“. Kaštų-naudos analizė pagal CPVA metodiką PKT projektams, finansuotiems iš ES struktūrinių fondų lėšų, negali būti atliekama kokybiškai dėl duomenų trūkumo. Todėl projektams vertinti buvo pasirinkta adaptuota projekto kaštų-naudos vertinimo metodika, kurios pagrindas – septyni projekto nauda valstybei kuriantys sėkmės veiksniai (žr. Paveikslas 15). Projekto atitikimas sėkmės prielaidoms atliktas ekspertinio vertinimo būdu.

Paveikslas 15: Adaptuota projektų kaštų-naudos vertinimo metodika








■ – Didžiausią įtaką projekto sėkmei ir sisteminiam pokyčiui turintys veiksniai

Šaltinis: Sudaryta autorių

Kūrybinės partnerystės

Projekto tikslas – praplėsti ir praturtinti mokymosi procesą, ugdyti mokinių bei pedagogų kūrybiškumą. Projekto metu buvo siekiama skatinti mokinių ir pedagogų bendradarbiavimą, atrasti naujus mokymo(-si) būdus, skatinti kūrybiškumą mokymosi tikslais. Taip pat buvo ugdomos XXI a. reikalingos pedagogo kompetencijos, skatinamas inovatyvių mokymo metodų naudojimas, nuolatinės refleksijos kultūros mokykloje kūrimas.

Paveikslas 16: Bendra informacija apie projektą „Kūrybinės partnerystės“

Projekte dalyvavę pedagogai		Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos KP projekto metu
Lytis:	 97% moterų  3% vyrų	<ul style="list-style-type: none"> Institucinė bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų kūrybiško ugdymo ir edukacinių kultūros projektų valdymo kompetencijų tobulinimo programa, įdiegiant „Kūrybinių partnerystės“ modelį, skirta „Kūrybinių partnerystės“ programoje dalyvaujantiems mokytojams. Programą sudaro 2 integruoti moduliai: <ol style="list-style-type: none"> „Tyrinėjančių mokyklų“ mokytojams norintiems įgyti pradinio lygio Kūrybiško mokymo/si kompetenciją (110 akad. val.) ir projektą kuruojantiems mokytojams norintiems įgyti Kūrybiško mokymosi projektų valdymo kompetenciją (242 akad. val.). „Pokyčių mokyklų“ mokytojams norintiems įgyti pažengusio lygio Kūrybiško mokymo/si kompetenciją (min 160 akad. val.) ir projektą kuruojantiems mokytojams norintiems įgyti Kūrybiško mokymosi projektų valdymo kompetenciją (364 akad. val.). 3-4 val. trukmės darbinės sesijos kartu su kūrybos agentu: <ol style="list-style-type: none"> „Tyrinėjančių mokyklų“ ir „Tyrinėjančių mokyklų kubu“ programose po 25 sesijas. „Pokyčių mokyklų“ programoje 45 sesijos.
Kvalifikacinė kategorija:	 <ul style="list-style-type: none"> 4% ekspertai (Lietuvoje ~2%) 46% metodininkai (Lietuvoje ~35%) 38% vyr. mokytojai (Lietuvoje ~53%) 12% mokytojai (Lietuvoje ~10%) 	
Dėstomas dalykas:	 <ul style="list-style-type: none"> Dalyvauja visų dalykų mokytojai Dažniausiai pasitaikantys dalykai: kalbos, pradinį klasių ugdymas, matematika 	
Dalyvių skaičius:	 <ul style="list-style-type: none"> Mokymuose dalyvavo ir PKT programos akreditaciją įgijo viso ~2,2 tūkst. mokytojų (kai kurie dalyvavo kelis metus iš eilės). Unikalių dalyvių skaičius ~1,5 tūkst., t.y. ~3% šalies pedagogų. 	

Šaltinis: „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo išvados

Projektas „Kūrybinės partnerystės“ tenkina 5 iš 7 projekto naudą valstybei kuriančių sėkmės prielaidų / veiksmų. Tai reiškia, kad projekto išlaidos gali būti vertinamos kaip investicija, o projektas potencialiai turi didelį ilgalaikį poveikį projekte dalyvavusioms šalims (žr. Lentelę 3).

Lentelė 3: Projekto „Kūrybinės partnerystės“ atitikimo sėkmės prielaidoms vertinimas

- ✓
Atitikimas valstybės tikslams. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ įtvirtintas siekis paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei. Taip pat valstybinėje švietimo 2013-2022 m. strategijoje remiamasi LR švietimo įstatyme, LR mokslo ir studijų įstatyme ir Valstybės pažangos strategijoje strategija „Lietuva 2030“ įtvirtintais vertybiniais principais, tarp kurių minimas kūrybiškumas, išradingumas, saviraiška, savo ir visuomenės sėkmės kūrimas generuojant idėjas bei jas įgyvendinant.
- ✗
Finansinis išsipareigojimas projektui. Projekto metu nei mokykla, nei pedagogas neturėjo finansinių išsipareigojimų projektui. Dauguma KP projekte dalyvavusių mokytojų teigia, jog projekto finansavimo modelis turėtų išlikti nepakitęs ir mokykla neturėtų savo lėšomis prisidėti prie projekto vykdymo.
- ✓
Asmeninė motyvacija. „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo metu nustatyta, kad 65 proc. mokytojų į projektą įsitraukė savo iniciatyva, 22 proc. – administracijos paskyrimu, likusieji – dėl kitų priežasčių. Pagrindiniai dalyvavimo projekte lūkesčiai – nauji įgūdžiai ir žinios.
- ✓
Bendruomenės įsitraukimas. Asmeninės bei bendruomeninės partnerystės kultūros diegimas yra įvardijamas kaip vienas iš projekto rezultatų. Remiantis „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo išvadomis, mokytojai KP projekto poveikį mokyklai ir jos bendruomenei (sustiprėję ryšiai, padaugėję prasmingo bendravimo, pagerėję santykiai ir t.t.) vertina 4.4 balo iš 6.

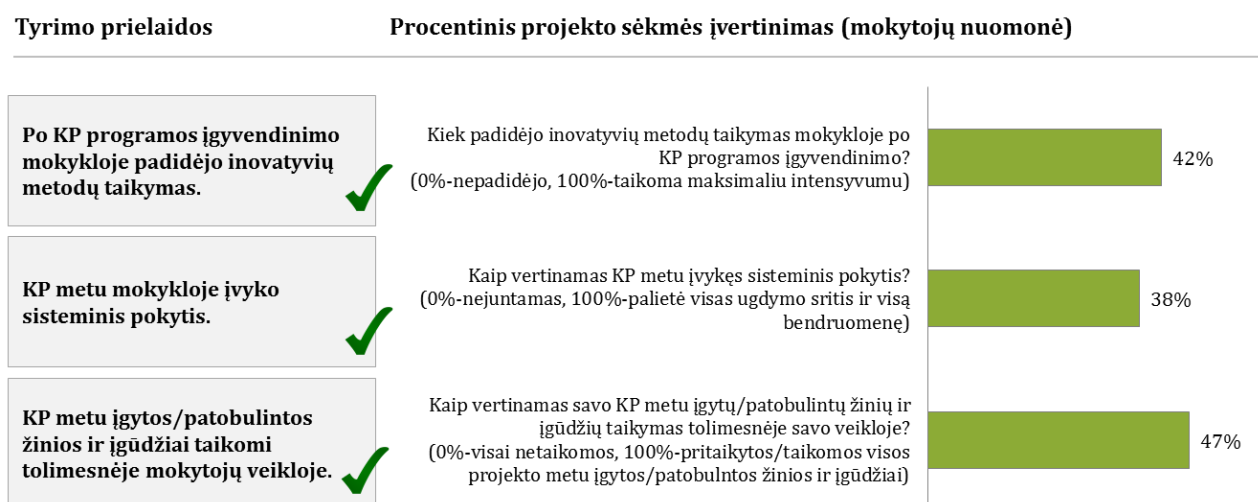
✓ **Išorinė motyvacija – vadovų palaikymas.** Parengiamųjų KP mokymų metu buvo įtraukti ir mokyklų administracijų atstovai. Remiantis „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo metu atliktais interviu su KP dalyvavusių mokyklų mokytojais ir administracijos atstovais, pažymima jog mokyklos vadovo arba kitų administracijos atstovų pritarimas KP veiklų įgyvendinimui mokykloje daro teigiamą įtaką projekto rezultatams ir sukuria sąlygas projekto idėjų tęstinumui. Mokyklos administracijos palaikymas pasireiškia per mokytojų skatinimą, lėšų ir priemonių skyrimą, sprendimų tvirtinimą.

✗ **Savivaldos išitraukimas.** Projekto metu savivaldybė neatliko jokio vaidmens.

✓ **Tęstinumas.** Mokytojų nuomone, labiausiai projektas paveikė mokinių išaugusią savivertę ir pasitikėjimą savimi, išaugusį mokytojų tikėjimą savo gebėjimu dirbti įdomiai bei sustiprėjusius mokyklos bendruomenės ryšius, siekiant bendradarbiauti. Taip pat kūrėjai labai aukštai įvertino projekto įtaką mokytojui: prasiplėtusią mokytojų patirtį ir gebėjimus, pakitusią gero mokymo sampratą, išaugusį tikėjimą savo gebėjimu dirbti įdomiai ir kt. Ir kūrėjų ir mokytojų manymu, labiausiai KP metu pasikeitė mokytojų nuostatos, susijusios su refleksija ir bendradarbiavimu mokymo(-si) procese.

Projekto nauda yra kokybinė, todėl kiekybiškai išmatuotas tik sąlyginis poveikio stiprumas, kuris patvirtina, jog nauda egzistuoja ir leidžia numanyti jos mastą. Projektas laikomas sėkmingu arba kokybišku, jei programos įgyvendinimo metu mokykloje įvyko sisteminis pokytis, t.y. padidėjo ugdymo metodų ir priemonių įvairovė, pasikeitė požiūris į naujoves, mokykla tapo atviresnė, aplinka kūrybiškesnė. Projektas vertinamas pagal jo išliekamąją vertę, t.y. ar projekto poveikis jaučiamas ir pasibaigus jo finansavimui, ar poveikį pajuto mokiniai ir mokytojai, nedalyvavę KP programose. Plačiau apie projekto poveikį – prieduose (žr. Priedas 9, 10).

Paveikslas 17: Projekto „Kūrybinės partnerystės“ rezultatų poveikio tyrimas



Šaltinis: „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo išvados

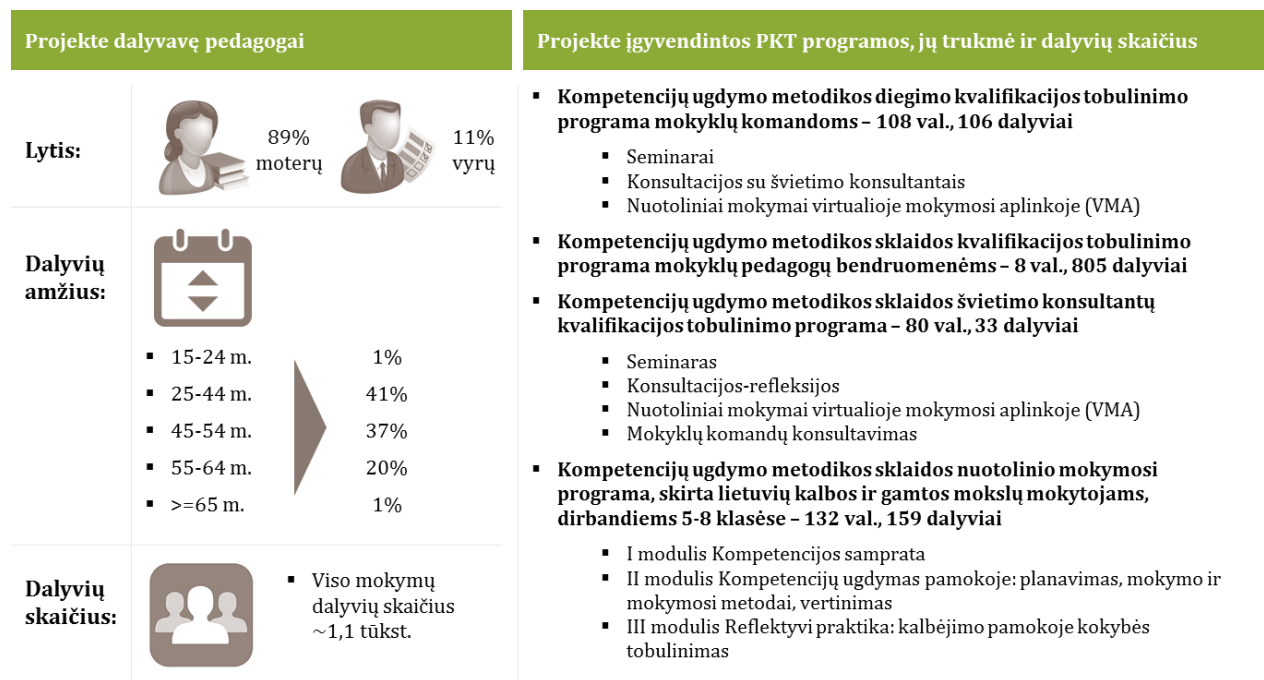
Projekto išlaidų struktūra pateikiama prieduose (žr. Priedas 8). KP projekto rėmuose PKT buvo skirta ~435,4 tūkst. valandų, PKT veiklose oficialiai dalyvavo apie 2,2 tūkst. mokytojų. 80 proc. KP išlaidų gali būti tiesiogiai priskirtos PKT veikloms – viena valanda / asmeniui PKT vidutiniškai kainavo 8,75 Eur. Įvertinant tai, jog projekto metu vyko „grandininė reakcija“ arba mokytojų mokymasis vieniems iš kitų, projekto veiklos papildomai palietė apie 40 proc. daugiau mokytojų. Tuomet vienos PKT kaina 1 pedagogui – 6,25 Eur/val.

Apibendrinant, „Kūrybinių partnerysčių“ projekto metu panaudotos lėšos laikomos investicijomis. Projektas potencialiai turi ženklią ir ilgalaikę poveikį projekte dalyvavusioms mokykloms. Atliktas tyrimas patvirtino, kad projekto veiklas turėjo stiprų poveikį mokytojų kompetencijų augimui.

Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas

Projekto tikslas – tobulinti pedagogų, ugdančių 5-8 klasių mokinių kompetencijas, pasirengimą bei sukurti skaitmeninį ugdymo turinį mokinių kompetencijoms ugdyti¹⁰. Projektas skirtas diegti pirmajame projekto etape parengtą kompetencijų ugdymo metodiką ir kurti į kompetencijų ugdymą orientuotas skaitmenines ugdymo(-si) priemones.

Paveikslas 18: Bendra informacija apie projektą „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“



Šaltinis: Projekto dokumentų analizė ir interviu su projekto vadove

Projektas „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“ tenkina 5 iš 7 projekto naudą valstybei kuriančių sėkmės prielaidų / veiksmų. Tai reiškia, kad projekto išlaidos gali būti vertinamos kaip investicija, o projektas potencialiai turi didelį ilgalaikį poveikį projekte dalyvavusioms šalims.

Lentelė 4: Projekto „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“ atitikimo sėkmės prielaidoms vertinimas

- ✓ **Atitikimas valstybės tikslams.** Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatoma, jog bendrojo lavinimo sistemą reikalinga orientuoti į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą, sukuriant ir visose švietimo įstaigose įdiegiant kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą. Visose mokyklose skatinama kurti tinkamą mokymosi aplinką: gamtos mokslų laboratorijas, menų edukacijos priemones, sveikatingumo erdves ir kt. Nagrinėjamo projekto metu virtualioje aplinkoje kuriamos mokymosi svetainės ir mokiniams bei mokytojams skirtas

¹⁰ Projekto „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas“ internetinis puslapis

skaitmeninis mokėjimo mokytis kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo instrumentas, kuris sudarys galimybes mokiniui pažinti save, kaip besimokantį, pasirinkti ir kaupti virtualiame aplanke mokymosi pasiekimų įrodymus.

X **Finansinis įsipareigojimas projektui.** Projekto metu nei mokykla, nei pedagogas neturėjo finansinių įsipareigojimų projektui.

✓ **Asmeninė motyvacija.** Kiekviena mokykla savo atstovus projekte išsirinko savarankiškai. Buvo vykdoma griežta dalyvaujančių mokyklų atranka, kurios metu buvo vertinama dalyvaujančių mokyklų motyvacija. Mokyklų komandos turėjo raštu nurodyti suvokiamą projekto naudą ir pagrįsti savo norą dalyvauti, todėl dauguma projekte dalyvaujančių mokyklų atstovų sąmoningai stengėsi iš projekto pasisemti kuo daugiau žinių ir naudos vedami asmeninės motyvacijos ir noro tobulėti.

✓ **Bendruomenės įsitraukimas.** Atrankos į Projektą metu sąmoningai pasirinktos mokyklos iš visų Lietuvos regionų. Siekiant paskatinti projekto turinio sklaidą, dalyvaujančios mokyklos įsipareigojo savo patirtimi pasidalinti ir apmokyti dar po dvi pasirinktas mokyklas savo regione. Taip pat Projekto apimtyje buvo vykdoma kompetencijų ugdymo metodikos sklaidos kvalifikacijos tobulinimo programa, skirta mokyklų pedagogų bendruomenėms.

✓ **Išorinė motyvacija – vadovų palaikymas.** Projektas tiesiogiai įtraukė mokyklų administracijos atstovus. Sukurtą inovatyvų skaitmeninį ugdymo turinį naudos mokiniai, mokytojai, mokyklų administracija ir kiti švietimo specialistai. Mokyklos komandą sudarė 6 asmenys: mokyklos administracijos atstovas, du lietuvių kalbos mokytojai ir po vieną biologijos, chemijos ir fizikos mokytoją.

X **Savivaldos įsitraukimas.** Projekto metu savivaldybė neatliko jokio vaidmens.

✓ **Tęstinumas.** Pasibaigus projektui, kompetencijų ugdymo metodikos diegimo programą UPC ir pedagogų švietimo centrui galės naudoti mokytojų kvalifikacijai kompetencijų ugdymo klausimais tobulinti. Ją įgyvendins parengti švietimo konsultantai, atnaujinę konsultavimo patirtį projekto antrajame etape. Projekto metu parengti konsultantai bus pajėgūs vykdyti projekto metu parengtų rezultatų sklaidą. Taip pat pasibaigus projektui sukurtos mokymosi svetainės ir skaitmeninis mokėjimo mokytis kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo instrumentas bus prieinami visoms Lietuvos mokykloms ir savarankiškai besimokantiems mokiniams. Rezultatų sklaida vykdoma Metodinių dienų metu, platinamos nuorodos į elektroninį tinklalapį, siunčiami naujienlaiškiai pedagogams.

2012-2015 m. 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymo projekto rėmuose PKT buvo skirta ~41,5 tūkst. valandų, PKT veiklose oficialiai dalyvavo apie 1,1 tūkst. mokytojų. ~20 proc. projekto biudžeto gali būti tiesiogiai priskiriama PKT veikloms – viena PKT valanda / dalyviui vidutiniškai projekto metu kainavo 5,4 Eur. Projekto išlaidų struktūra pateikiama prieduose (žr. Priedas 11).

Apibendrinant, šio projekto metu panaudotos lėšos laikomos ne išlaidomis, o investicijomis. Projektas potencialiai turi reikšmingą ir ilgalaikį poveikį projekte dalyvavusioms mokykloms, vykdoma projekto metu sukurtų rezultatų sklaida visoje Lietuvoje. Norint kiekybiškai išmatuoti projekto poveikį, reikalingas tyrimas, įvertinantis projekto dalyvių kompetencijų pokytis prieš ir po projekto.

3.6.3. Savivaldybių analizė

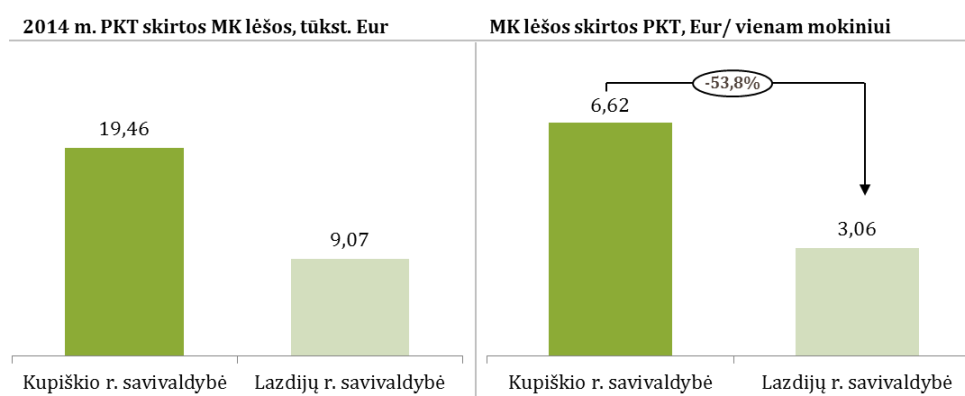
MK lėšų, skirtų PKT veiklų įgyvendinimui savivaldybėse, analizei buvo pasirinktos Kupiškio ir Lazdijų rajono savivaldybės. Dėl duomenų apie įgyvendintas PKT veiklas fragmentiškumo, duomenys neatspindi tipinės ar vidutinės situacijos Lietuvos savivaldybėse ir yra tik orientacinio pobūdžio.

Lentelė 5: Analizuojamų savivaldybių palyginimas

Rodiklis	Kupiškio r. savivaldybė	Lazdijų r. savivaldybė
Gyventojai, tūkst.	19,1	21,3
Mokyklos	14	13
Sutartinių mokinių skaičius, 2014 m. rugsėjo 1 d.	2 940	2 961
2014 m. panaudotos MK lėšos, tūkst. Eur	3 989	3 999
2014 m. lėšos skirtos PKT, tūkst. Eur	19,46	9,07

2014 m. Kupiškio r. ir Lazdijų r. savivaldybėms buvo skirta beveik po 4 mln. Eur MK lėšų, tačiau, nepaisant beveik identiško savivaldybių dydžio pagal gyventojų, mokinių ir bendrojo ugdymo įstaigų skaičių, Kupiškio r. sav. 2014 m. PKT veikloms skyrė dvigubai didesnę sumą nei Lazdijų r. sav. Lyginant su mokinio krepšelio lėšų paskirstymo metodikoje PKT rekomenduojama skirti suma, Kupiškio r. sav. buvo skirta 20 proc. didesnė suma vienam sutartiniam mokiniui, Lazdijų r. sav. PKT veikloms buvo skirta 44 proc. mažesnė suma.

Paveikslas 19: PKT skirtos MK lėšos



Šaltinis: ŠMM duomenys

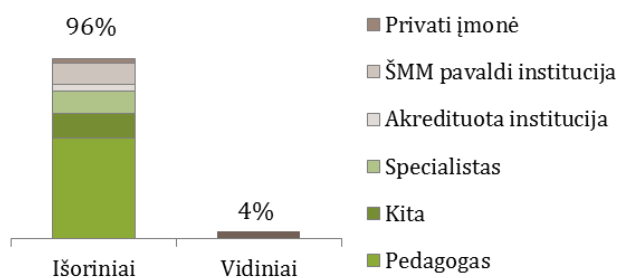
2014 m. didžiąją dalį pedagogų KT užsiėmimų vedė išoriniai lektoriai.

Lazdijų r. švietimo centro duomenimis 2014 m. 96 proc. PKT užsiėmimų savivaldybėje vedė išoriniai lektoriai ir tik 4 proc. – Lazdijų r. švietimo centro lektoriai. Tai leidžia daryti išvadą, kad nors Lazdijų r. švietimo centras yra akredituota institucija, turinti teisę teikti PKT paslaugas, ji atlieka daugiau administracines, o ne PKT turinio formavimo savivaldybėse funkcijas.

Išanalizavus 2014 m. Lazdijų r. švietimo centro organizuotus KT renginius, galima teigti, kad dažniausiai PKT kursus vedė kvalifikuoti pedagogai, įvairių sričių specialistai bei akredituotų institucijų atstovai.

Kupiškio r. savivaldybės duomenimis, PKT veiklas vedė aukštųjų mokyklų ir mokslo institucijų mokslininkai ir dėstytojai, mokyklų vadovai, jų pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai, Pedagoginės psichologinės tarnybos darbuotojai, ministerijų, savivaldybių administracijų ir kitų valstybės institucijų darbuotojai.

Paveikslas 20: Lektorių pasiskirstymas Lazdijų r. švietimo centre



Šaltinis: Lazdijų r. švietimo centro duomenys

Nacionalinių PKT prioritetų nebuvimas lėmė PKT veiklų tematikos įvairovę regioniniame lygmenyje.

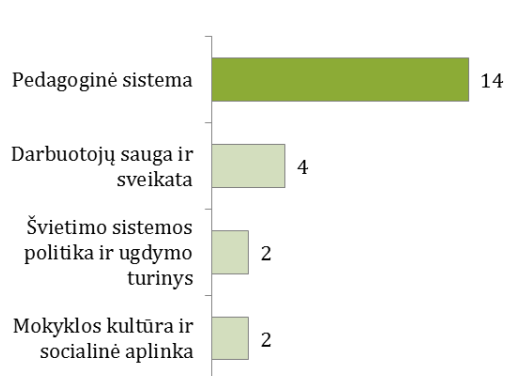
Lazdijų r. švietimo centro duomenimis, 2014 m. buvo vykdytos įvairios tematikos PKT veiklos. Daugiausiai veiklų buvo rengta alternatyvaus mokymo metodų, dalykinių kompetencijų stiprinimo ir IKT panaudojimo temomis. Dėl sistemingų duomenų apie PKT veiklas rinkimo trūkumo, Kupiškio r. savivaldybės duomenys nėra tokie detalūs ir negali būti palyginami su Lazdijų r. savivaldybės duomenimis.

Paveikslas 21: PKT programų pasiskirstymas pagal temas Lazdijų r. sav. ir Kupiškio r. sav.

PKT programų pasiskirstymas pagal temas
Lazdijų r. sav., 2014 m.



PKT programų pasiskirstymas pagal temas
Kupiškio r. sav., 2014 m.



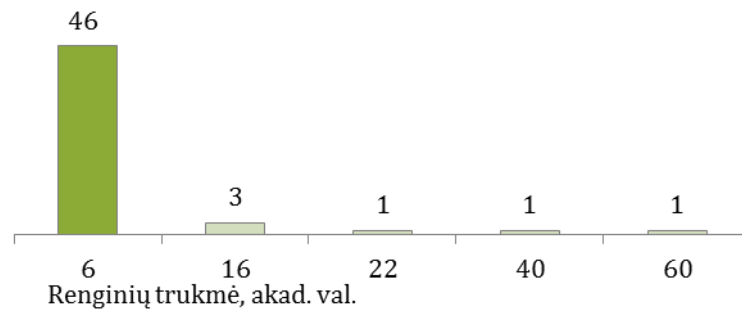
Šaltinis: Lazdijų r. švietimo centro ir Kupiškio r. savivaldybės duomenys

Pirmenybė teikiama trumpesnės apimties PKT veikloms.

Matoma tendencija, kad Lazdijų r. švietimo centre dažniausiai organizuojami 6 akad. val. trukmės PKT renginiai.

Lazdijų r. švietimo centre iš 52 pedagogams organizuotų renginių, tik 6 užsiėmimai truko ilgiau nei nustatyta minimali PKT paskaitų trukmė. Buvo organizuoti trys 16 akad. val. trunkantys seminarai apie IKT panaudojimą bei vienas 22 akad. val. seminaras apie lietuvių kalbos kultūrą atestacijai besiruošiantiems pedagogams. Taip pat buvo organizuotas 40 akad. val. trunkantis seminaras „Savivaldybių pasirenkamojo švietimo teikėjų vadybinių kompetencijų pagilinimas“ ir 60 akad. val. trunkantys „Specialiosios pedagogikos ir specialiosios psichologijos kvalifikacijos tobulinimo kursai“ įvairių dalykų pedagogams.

Paveikslas 22: PKT renginių trukmė Lazdijų r. savivaldybėje, 2014 m.



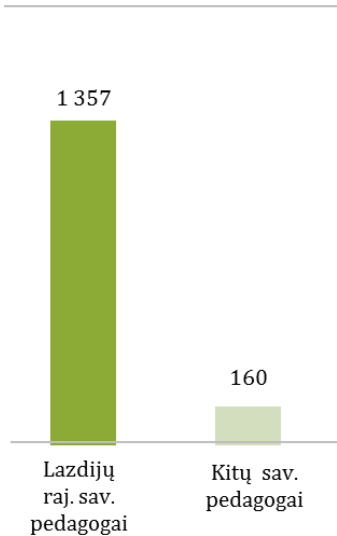
Šaltinis: Lazdijų r. švietimo centro duomenys

Daugiausiai Lazdijų r. švietimo centro organizuojamuose PKT veiklose dalyvavo Lazdijų r. sav. pedagogai.

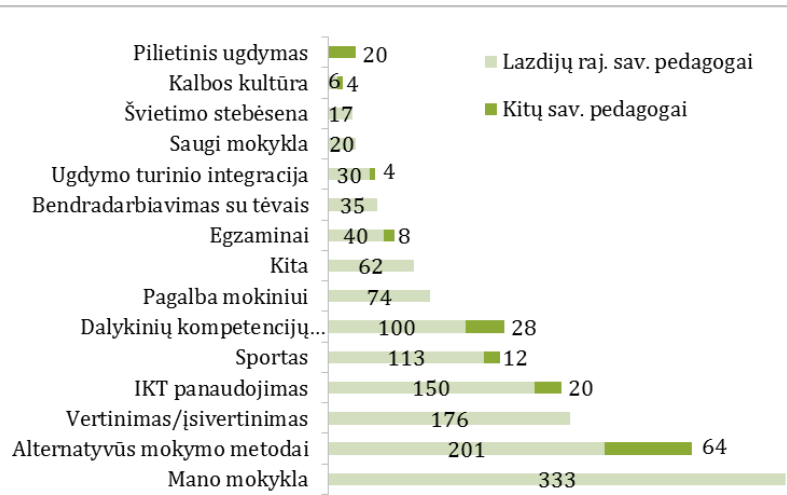
Iš viso 2014 m. pedagogams organizuotose KT veiklose Lazdijų r. dalyvavo 1 517 dalyvių. Beveik 90 proc. visų dalyvių buvo Lazdijų r. sav. pedagogai, kuriems Lazdijų r. švietimo centras yra pagrindinė PKT organizuojanti institucija. Atsižvelgiant į tai, kad Lazdijų r. savivaldybėje yra šiek tiek daugiau nei 300 pedagogų, galima teigti, kad teoriškai kiekvienas šios savivaldybės pedagogas dalyvavo vidutiniškai 4,5 PKT veiklose 2014 m.

Paveikslas 23: Dalyvių pasiskirstymas pagal PKT užsiėmimų temas

Dalyvių pasiskirstymas pagal savivaldybes, 2014-2015 m.m.



Dalyvių pasiskirstymas pagal renginių tematiką, 2014-2015 m.m.



Šaltinis: Lazdijų r. švietimo centro duomenys

Kupiškio r. savivaldybėje organizuojamos PKT veiklos kainuoja nuo 0,17 Eur iki 2,31 Eur už vieną akad. val. vienam dalyviui, vidutiniškai renginyje dalyvauja 20 dalyvių.

Kupiškio r. savivaldybės duomenimis, 2014 m. buvo organizuoti 22 renginiai, kuriuose iš viso dalyvavo 446 dalyviai, bendra renginių trukmė – 262 akad. val. Daugiausiai dalyvių, 279, dalyvavo pedagoginės sistemos tema organizuotuose PKT renginiuose, kurie vidutiniškai kainavo 0,17 Eur už vieną akademinę valandą vienam dalyviui. Mokyklos kultūros ir socialinės saugos tema organizuoti renginiai vidutiniškai kainavo 2,31 Eur už vieną akademinę valandą vienam dalyviui.

Paveikslas 24: Vidutinė PKT renginių suma už vieną akademinę valandą vienam dalyviui ir dalyvių skaičius pagal tematiką (Kupiškio r. savivaldybė)

Tema	Suma dalyviui/akad. val., Eur	Dalyvių sk.
Mokyklos kultūra ir socialinė aplinka	2,31	49
Švietimo sistemos politika ir ugd. turinys	2,08	42
Darbuotojų sauga ir sveikata	0,68	76
Pedagoginė sistema	0,17	279
Vidurkis - 1,31 Eur		

Šaltinis: Kupiškio r. savivaldybės duomenys

Mokyklos suinteresuotos MK lėšų, skirtų PKT, panaudojimo efektyvumu.

MK lėšų, skirtų PKT, ugdymo įstaigoms nepakanka, siekiant pagal individualius pedagogų poreikius finansuoti pedagogų KT skirtinguose kursuose ar renginiuose. Pavyzdžiui, vienos Druskininkų savivaldybės mokyklos, turinčios 60 pedagogų, PKT 2015-2016 m. m. numatyta 1 301 Eur. Tai sudaro 21,6 Eur vienam pedagogui, 4,3 Eur vieno pedagogo vienai kvalifikacijos tobulinimo dienai¹¹ arba 0,86 Eur 1 akad. val. Siekiant kuo efektyviau panaudoti turimas lėšas ir užtikrinti kuo didesnę pedagogų pasiekiamumą, mokyklos ir švietimo centrai, atsižvelgdami į mokyklų parengtus PKT planus, organizuoja bendrus seminarus / renginius visų savivaldybės mokyklų (arba vienos atskiros mokykloms) pedagogams. Tokie renginiai dažniausiai būna skirti bendrosioms, visiems pedagogams aktualioms, kompetencijoms stiprinti. Tokia praktika užtikrina lėšų panaudojimo efektyvumą, tačiau iš dalies nukenčia individualūs pedagogų KT poreikiai.

Trūksta PKT duomenų koordinavimo ir sistemingo duomenų analizavimo savivaldybėse.

Atliekant savivaldybių PKT veiklų ir MK lėšų PKT veikloms panaudojimo analizę buvo susidurta su gana fragmentiško duomenų apie PKT veiklų vykdymą savivaldybėse rinkimo problema. Savivaldybėse vis dar trūksta PKT duomenų koordinavimo ir sistemingo duomenų analizavimo praktikos, dėl to sunku objektyviai įvertinti savivaldybėse vykdytų PKT veiklų kryptingumą ir efektyvumą, sudėtinga palyginti kelių savivaldybių praktikas.

¹¹ Pagal LR Švietimo įstatymą per vienerius metus pedagogas turi teisę į ne mažiau kaip 5 kvalifikacijos tobulinimo dienas per metus

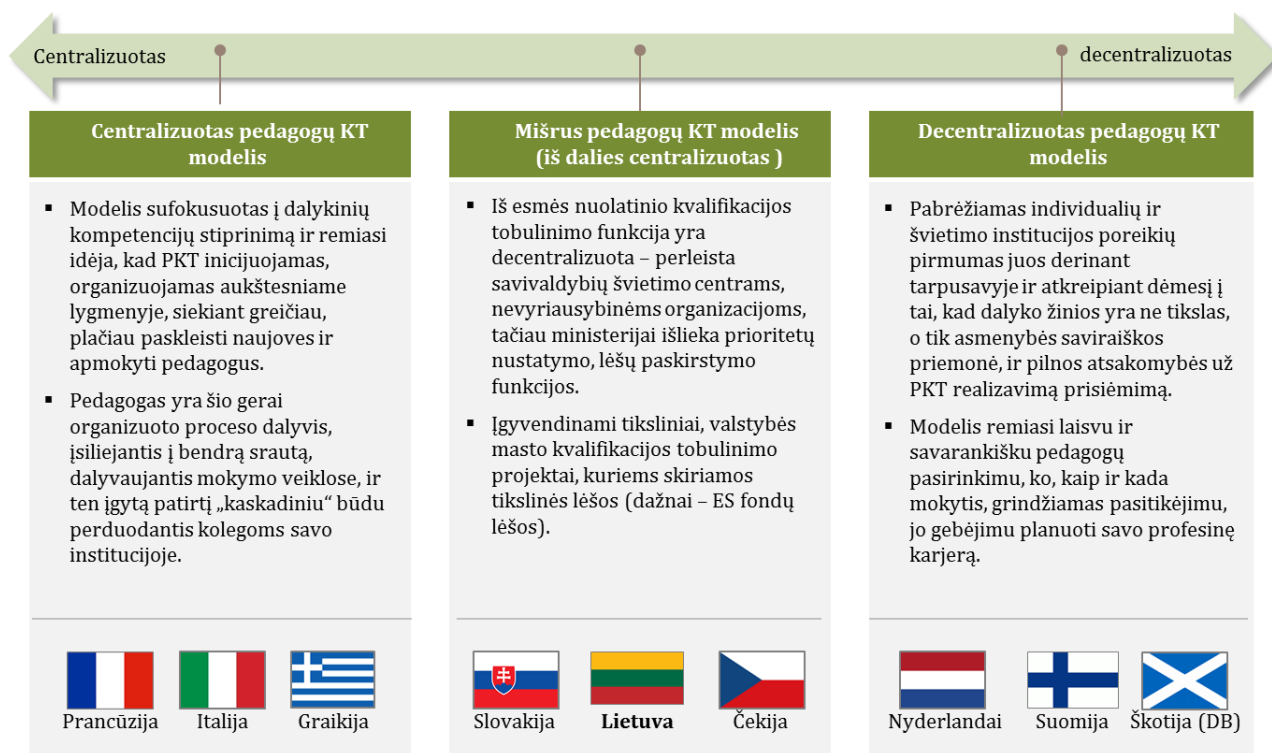
4. PKT finansavimas ir organizavimas: užsienio patirtis

Pagrindinės išvalgos:

- Daugumoje ES valstybių kvalifikacijos tobulinimas pedagogams yra privaloma profesinė pareiga ir būtina sąlyga siekiant aukštesnės karjeros pozicijos, tačiau nebūtinai tiesiogiai siejant kvalifikacijos tobulinimą su darbo užmokesčiu.
- Dažniausiai šalyse taikomas mišrus PKT organizavimo ir finansavimo modelis (turi ir centralizuoto, ir decentralizuoto modelio bruožų). PKT poreikis ir reikalingas finansavimas nustatomas atsižvelgiant į suinteresuotųjų grupių (mokytojų, mokyklos, regiono savivaldos) rekomendacijas.
- Nors PKT nagrinėtose šalyse dažnai yra privalomas, nėra nustatomi minimalūs KT trukmės reikalavimai – skatinama pedagogų iniciatyva, atsižvelgiant į individualius poreikius.
- Pedagogų KT skirtas finansavimas dažniausiai skirstomas tiesiogiai per mokyklas, dalis lėšų panaudojama nemokamiems kursams organizuoti (programos rengiamos nacionaliniame lygmenyje).

Norint išsiaiškinti ir įvertinti užsienio valstybėse taikomus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo ir poreikių nustatymo modelius, buvo atlikta lyginamoji 9 ES šalių analizė.

Paveikslas 25: PKT modeliai užsienio šalyse



Šaltinis: Sudaryta autorių

Analizė atskleidė tris pagrindinius pedagogų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo ir poreikių nustatymo modelius:

- **Centralizuotas pedagogų KT modelis.** Pedagogų KT poreikis ir finansavimas nustatomas ir organizuojamas nacionaliniame lygyje, siekiant centralizuotai paskleisti švietimo tendencijas, kurias pedagogai „kaskadiniu“ būdu perduoda kitiems kolegoms savo ugdymo įstaigoje.

- **Mišrus pedagogų KT modelis.** Pedagogų KT poreikio nustatymas ir finansavimas yra nustatomas atsižvelgiant į suinteresuotų grupių nuomonę: mokytojų ir mokyklų išreikštą poreikį, vidinių ir išorinių ekspertų, savivaldybių švietimo centrų ir kitų institucijų rekomendacijas. Švietimo ir mokslo ministerijai išlieka bendrų PKT gairių nustatymo ir lėšų skyrimo funkcijos, tačiau sprendimą dėl kvalifikacijos tobulinimo priima pedagogas pagal individualius poreikius. Veikia platus PKT paslaugų teikėjų tinklas.
- **Decentralizuotas pedagogų KT modelis.** PKT planavimas ir realizavimas yra kiekvieno pedagogo laisva ir savarankiška iniciatyva, kurią jis suderina su institucijos, kurioje dirba, vadovais. Pedagogas prisiima visišką atsakomybę už PKT metu tobulinamus įgūdžius, gautas žinias ir jų panaudojimą efektyvesniam mokinių ugdymui. Dažniausiai, šalyse, kurios taiko decentralizuotą PKT sistemą, kvalifikacijos tobulinimas nėra privalomas. Decentralizuotą pedagogų KT organizavimo modelį dažniausiai pasirenka šalys, turinčios decentralizuotą bendrą švietimo sistemą.

4.1. Centralizuotas pedagogų KT modelis

Centralizuotas pedagogų KT modelis yra taikomas tik keliuose analizuotose valstybėse – Prancūzijoje, Italijoje ir Graikijoje. Šis modelis yra išskirtinis tuo, jog visa PKT organizavimo ir finansavimo funkcija priklauso nacionalinio lygmens institucijai, kuri reglamentuoja švietimo veiklą šalyje. Nacionalinio lygmens institucija, atsakinga už švietimo veiklą šalyje, nustato prioritėtines PKT temas ar sritis, inicijuoja PKT veiklas bei vykdo PKT teikėjų akreditaciją ir kontrolę.

Prancūzijos ir Graikijos švietimo sistemų pavyzdžiai atitinka centralizuoto PKT modelio apibrėžimą, o Italijos švietimo sistema turi kelias išimtis, tačiau PKT sistemą vis tiek galima apibūdinti kaip turinčią centralizuotos sistemos bruožų.

Prancūzija. Centralizuotas PKT modelis pedagogų profesinį ugdymą traktuoja kaip papildomą pedagogo kompetencijų tobulinimą, todėl pedagogų mokymai inicijuojami ir organizuojami aukštesniame instituciniame lygyje, siekiant greičiau identifikuoti švietimo tendencijas ir jas pristatyti pedagogams. Pedagogas yra neatsiejama šio proceso dalis – dalyvauja KT veiklose, siekia įgyti žinių ir naudingos profesinės patirties bei „kaskadiniu“ būdu savo kolegoms perduoti šias žinias, skleisti gerąją pedagogo darbo patirtį.

Prancūzijoje kiekvienais metais Švietimo ir mokslo ministerija atnaujina „Nacionalinę mokymų programą“, kuri apibrėžia bendrą PKT šalyje struktūrą, strategines kryptis ir tikslus. Taip pat šis dokumentas apibrėžia gaires pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planų mokyklose sudarymui, kuriuos mokyklos plėtoja individualiai. Prancūzijoje, priešingai nei Graikijoje ir Italijoje, už PKT programų bei paslaugų teikėjų akreditavimą yra atsakinga speciali institucija, kuri apima regionų švietimo institucijas ir regionų švietimo centrus.

Graikija. Graikijos švietimo sistemos požiūris į pedagogų kvalifikacijos tobulinimą šalyje yra panašus kaip ir Prancūzijoje, tačiau šioje šalyje tiksliai aukščiausio lygmens švietimo institucija gali nustatyti, kokio tipo kvalifikacijos tobulinimo reikia šalies pedagogams, bei kas teks reikalingus mokymus. Aukščiausio lygio švietimo institucija taip pat vykdo PKT akreditavimą ir kokybės kontrolę.




Tiek Graikijoje, tiek Prancūzijoje nėra nustatyta, kad dalyvavimas PKT veiklose yra profesinė mokytojų pareiga. Dalyvavimas PKT veiklose yra neprivalomas, tačiau abiejose šalyse dalyvavimas įvairiuose PKT renginiuose yra glaudžiai susietas su pedagogo karjeros pažanga bei atlyginimu ir išlieka svarbiu pedagogo pranašumu.

Italija. Italijoje mokyklos yra įpareigosotos rengti ir tvirtinti PKT planus. Aukščiausio lygmens švietimo įstaiga, reglamentuojanti švietimo veiklą šalyje, nustato pedagogų KT strategines kryptis ir tikslus, vykdo PKT akreditavimą bei kokybės kontrolę, tačiau už kiekvienos mokyklos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo plano parengimą atsako mokyklos vadovas, vadovų grupė ar atsakingas

mokytojas. Italijoje įprasta praktika laikoma, kad PKT poreikių ugdymo įstaigoje nustatymas ir programos rengimas yra suderinamas per bendrą visų mokytojų susirinkimą.

Visose šalyse paaukštinimas įvardijamas kaip pagrindinė paskata pedagogams dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Tačiau, pavyzdžiui, Graikijoje be kitų gaunamų privalumų, pedagogas turi teisę prašyti suteikti mokamų atostogų arba gauti vienkartinę išmoką iš ugdymo įstaigos už dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Italijoje vykstant organizuotiems kvietimams į centralizuotus mokymus pedagogai gauna papildomų taškų, jei anksčiau yra dalyvavę tam tikrose PKT veiklose. Taip pat mažinant pedagogų skaičių mokykloje PKT tampa vienas iš pagrindinių rodiklių sprendžiant, kurie pedagogai išlaikys savo darbo vietą.

Paveikslas 26: Centralizuotas PKT modelis

	 Prancūzija	 Italija	 Graikija
Lygmuo, priimantis su PKT veikla susijusius sprendimus	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą (angl. <i>Ministry of Education</i>)	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą (angl. <i>Ministry of Education, Universities and Research</i>)	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą (angl. <i>Ministry of Education and Religious Affairs (MofERA)</i>)
PKT planų rengimas mokyklos lygmeniu	Privalomas	Privalomas	Neprivalomas
Pedagogų požiūris į KT	Būtina sąlyga, norint būti paaukštintam	Profesinė pareiga	Neprivalomas
Minimali rekomenduojama KT trukmė	20 val./metus	Nenustatyta	Nenustatyta
Finansavimas	Siūdomi nemokami kursai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūdomi nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai ▪ Apmokamos kelionių išlaidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūdomi nemokami kursai ▪ Apmokamos kelionių išlaidos
Institucija, atsakinga už PKT programų akreditavimą/kokybės stebėseną	PKT inspekcija	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą

Šaltinis: Eurydice tyrimų duomenys

4.2. Mišrus pedagogų KT modelis

Lietuvoje naudojamas mišrus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis, kuris yra labiausiai paplitęs ir kitose Europos Sąjungos šalyse. Šis modelis taip pat taikomas Slovakijoje bei Čekijoje. Iš esmės šiose valstybėse nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo funkcija yra decentralizuota – perleista savivaldybių švietimo centrams, nevyriausybinėms organizacijoms ar kitoms susijusioms institucijoms. Tačiau aukščiausio lygmens institucijai, atsakingai už švietimo veiklos šalyje organizavimą, išlieka PKT prioritetų, tikslų bei lėšų paskirstymo funkcijos.

Dažniausiai tokio tipo PKT sistemose yra įgyvendinami tiksliniai, valstybės masto kvalifikacijos tobulinimo projektai, orientuoti į sisteminius pokyčius ir / arba nacionalinio masto problemos sprendimą, kurie finansuojami iš valstybės arba Europos struktūrinių fondų lėšų. Taip pat organizuojami savivaldybės lygmens pedagogų KT renginiai.

Slovakijos, Lietuvos ir Čekijos PKT modeliai yra labai panašūs – visose šalyse sprendimai, susiję su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, dažniausiai priimami mokyklos lygmenyje, atsižvelgiant į Švietimo ir mokslo ministerijų nubrėžtas PKT strategines kryptis bei skiriamas lėšas. Kvalifikacijos tobulinimas šiose šalyse traktuojamas kaip pedagogo profesinė pareiga, dėl to mokyklos rengia ir tvirtina PKT planus mokyklos lygmenyje.

Nors mišrioje PKT sistemoje PKT planuoja mokyklų vadovybė arba specialiai sudaryta grupė, paprastai į šią veiklą yra įtraukiamos ir kitos suinteresuotos grupės. Lietuvoje į PKT planavimą įtraukiami mokytojai, PKT paslaugų teikėjai, savivaldybių švietimo centrai ar kiti sprendimų priėmimo lygiai. Dažnai pasitaikanti praktika – į PKT planavimą įtraukti vidinius ir išorinius ekspertus ir atsižvelgti į jų rekomendacijas dėl kvalifikacijos tobulinimo sričių. Čekijoje ir Slovakijoje dažniausiai mokyklos vadovas nustato, kurioms PKT sritims teikti prioritetą, atsižvelgiant į mokyklos tikslus bei individualius pedagogų poreikius.




Kaip ir daugumoje Europos valstybių paaukštinimas ir su tuo susijęs darbo užmokesčio augimas yra pagrindinė paskata šių šalių pedagogams dalyvauti KT veiklose, tačiau Čekijoje tai taikoma tik tam tikros kategorijos pedagogams. Tiek Lietuvoje, tiek Slovakijoje, siekiant pedagogus paskatinti dalyvauti PKT veiklose yra nustatyta, kad pedagogas, siekiantis profesinės karjeros ar norintis įgyti aukštesnę kvalifikaciją, privalo pateikti įrodymų, kad dalyvauja PKT mokymuose. Dažnai tai yra būtina išankstinė sąlyga siekiant kelti kvalifikacinę kategoriją bei gauti didesnę darbo užmokestį. Slovakijoje be galimybės būti paaukštinam pareigose pedagogas, iš PKT mokymų surinkęs 30 kreditų, kurie galioja 7 metus, gali gauti piniginę kompensaciją.

PKT finansavimas nagrinėtose šalyse yra sprendžiamas regiono ar mokyklos lygmenyje – PKT biudžetas yra dalis bendros sumos, kuri yra skiriama mokinių ugdymui iš valstybės biudžeto (pvz. mokinio krepšelio principas). Mokyklos, atsižvelgdamos į individualius poreikius ir galimybes, pačios nusprendžia kokią dalį lėšų skirti pedagogų kvalifikacijai tobulinti. Taip pat visose šalyse PKT vykdomas ir per įvairius projektus, kurie finansuojami iš Europos struktūrinių fondų ar kitų finansavimo mechanizmų.

Slovakijoje formuojant ir skirstant valstybės biudžetą mokinių ugdymui, įskaitant pedagogų kvalifikacijai tobulinimą, skatinamas efektyvus lėšų panaudojimas, pabrėžiama lėšų paskirstymo lygybė tarp visų šalies ugdymo įstaigų bei siekiama pritraukti kelis finansavimo šaltinius.

PKT programų ir paslaugų teikėjų akreditacija šiose šalyse vykdoma skirtingai. Čekijoje ir Slovakijoje PKT akreditaciją ir kokybės kontrolę atlieka aukščiausio lygmens institucija, tačiau Slovakijoje švietimo ministerija PKT akredituoja remdamasi Tęstinio mokytojų ir specialistų mokymo akreditavimo tarybos rekomendacijomis. Lietuvoje už PKT programų akreditavimą ir kokybės kontrolę yra atsakingas Ugdymo plėtotės centras, pavaldus Švietimo ir mokslo ministerijai. Mišrų PKT modelių naudojančių šalių apibendrinimas pateiktas žemiau esančiame paveiksle.

Paveikslas 27: Mišrus PKT modelis

	 Slovakija	 Lietuva	 Čekija
Lygmuo, priimantis su PKT veikla susijusius sprendimus	Mokyklos lygmuo	Mokyklos lygmuo	Mokyklos lygmuo
PKT planų rengimas mokyklos lygmeniu	Privalomas	Neprivalomas	Privalomas
Pedagogų požiūris į KT	Profesinė pareiga/ būtina sąlyga, norint būti paaukštintam	Profesinė pareiga/ būtina sąlyga, norint būti paaukštintam	Profesinė pareiga
Minimali rekomenduojama KT trukmė	Nenustatyta	5 d./metus	Nenustatyta
Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūloni nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūloni nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai ▪ Apmokamos kelionių išlaidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūloni nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai
Institucija, atsakinga už PKT programų akreditavimą/kokybės stebėseną	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą	Nepriklausoma organizacija, veikianti valdžios institucijos vardu	Aukščiausio lygmens institucija, reglamentuojanti švietimo veiklą

Šaltinis: Eurydice tyrimų duomenys

4.3. Decentralizuotas PKT modelis

Dar vienas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis yra decentralizuotas modelis. Ryškiausiai decentralizuoto PKT modelio bruožus turi Nyderlandai, Suomija ir Škotija (Didžioji Britanija) – šalys, turinčios aukštą ugdymo kokybę ir mokytojo profesijos prestižą. Šis modelis skatina ugdymo įstaigų ir pedagogų pasirinkimo laisvę bei pilną pedagogų atsakomybę už PKT realizavimą, pirmumą teikia individualiems pedagogų poreikiams ir jų suderinimui su ugdymo įstaiga bei atkreipia dėmesį į tai, kad dalyko žinios yra ne tikslas, o tik asmenybės saviraiškos priemonė.

Decentralizuotas PKT modelis remiasi laisvu ir savarankišku pedagogų pasirinkimu, ko, kaip ir kada mokytis. Sprendimai dėl PKT veiklų priimami mokytojų lygmenyje. Visose šalyse kvalifikacijos tobulinimas pedagogams yra grindžiamas pasitikėjimu bei pedagogo gebėjimu planuoti savo profesinę karjerą, tai suderinant su už PKT mokykloje atsakingu žmogumi.

Suomijoje ir Škotijoje PKT yra pripažįstamas kaip pedagogų profesinė veikla ir yra nustatyta minimali rekomenduojama KT trukmė – 3 d./metus Suomijos ir 35 val./metus Škotijos pedagogams. Visose trijose šalyse PKT planų rengimas mokyklos lygmenyje nėra privalomas, tačiau šalių švietimo sistemos reikalauja, kad pedagogai patys atsakytų už savo individualių PKT planų sudarymą.

Nei vienoje šalyje nėra numatytos centralizuotai taikomos iniciatyvos, kuriomis būtų skatinamas pedagogų dalyvavimas PKT veiklose. Dažniausiai iniciatyvos skiriasi vietiniame lygmenyje, pavyzdžiui, Nyderlanduose tam tikrais atvejais yra išmokamos vienetinės išmokos PKT dalyvaujantiems pedagogams.

PKT finansavimas šalyse vykdomas gana skirtingai. Suomijoje ir Škotijoje yra siūloni nemokami valstybės organizuojami PKT kursai, taip pat už šalies švietimą atsakinga institucija skiria bendrą finansavimą mokykloms, į kurį įeina ir PKT skirta dalis. Nyderlanduose valdžios institucijos mokykloms skiria finansavimą, skirtą mokytojų, nedalyvaujančių ugdymo procese dėl kvalifikacijos tobulinimo veiklų, pavadavimo išlaidoms atlyginti. Taip pat, vidurinio lygmens pedagogai turi teisę gauti bent 500 eurų mokymosi išmoką per metus.

Škotija. Škotijoje PKT finansuojamas vykdančią programą „Pedagogo profesija 21 amžiuje“ (angl. *A Teaching Profession for the 21st Century*), pagal kurią pedagogai yra įpareigoti skirti 35 val./metus profesinės kvalifikacijos tobulinimui. Škotijos vyriausybė skiria tam tikras lėšas regiono mokykloms, kurias jos gali paskirstyti atitinkamai pagal individualius PKT poreikius. Mokyklos užtikrina platų PKT kursų pasirinkimą, pedagogai savarankiškai nusprendžia, kokio tipo gebėjimus norėtų tobulinti ir tai suderina su mokyklos vadovais. Škotijos mokyklos turi teisę valstybės skirtas lėšas pedagogams išdalinti pagal savo nuožiūrą, tačiau pirmumas visada suteikiamas tiems mokymams, kurie patenkintų mokyklos poreikius. Taip pat mokykla gali surengti vidinius mokymus, kuriuose būtų tobulinamos bendrinės pedagogų kompetencijos, aktualios visiems mokyklos pedagogams.

Nyderlandai. Nyderlanduose nuo 2007 m. galioja švietimo įstatymas, kurio pagrindinis tikslas motyvuoti pedagogus siekti aukštesnės kvalifikacijos bei geresnės ugdymo kokybės. Šiai iniciatyvai įgyvendinti valstybė palaipsniui skiria papildomų lėšų visoms šalies mokykloms su sąlyga, kad šios lėšos bus skirtos pedagogų darbo užmokesčio padidinimui. Pedagogų darbo užmokesčio kėlimas siejamas su kvalifikacijos tobulinimu. Ši iniciatyva grindžiama tuo, jog sukūrus didesnę galimybę būti paaukštintu, pedagogas bus skatinamas investuoti į savo gebėjimų ugdymą ir žinių įgijimą bei tolesnės karjeros galimybes.




Taip pat Nyderlanduose nuo 2008 m. valstybė skiria „mokytojo krepšelį“, kurį mokytojai galėdavo panaudoti kvalifikacijos tobulinimui bei kompetencijų ugdymui tiek trumpuose, kelių valandų/dienų, kursuose, tiek mokslams aukštojoje mokykloje. Tačiau nuo 2012 m. šie „mokytojų krepšeliai“ yra skiriami tik pedagogų bakalauro ar magistro studijoms aukštojoje mokykloje kompensuoti: mokesčiui už mokslą, mokymosi medžiagai bei kelionės išlaidoms padengti. Taip pat valstybė skiria kompensaciją švietimo įstaigai pavaduojančio mokytojo suradimui bei jo darbo užmokesčio išlaidoms atlyginti. Bendra suma skiriama tiek pedagogui, tiek mokyklai gali siekti iki 30 tūkst. Eur vienam „mokytojo krepšeliui“.

Suomija. PKT Suomijoje finansuojamas iš mokykloms skirtų valstybės lėšų bei Europos struktūrinių fondų lėšų. Finansavimas PKT paskirstomas per šalies administracinių vienetų švietimo centrus. Švietimo centrai lėšas išskirsto mokykloms pagal esamus PKT poreikius.

Taip pat Suomijoje nuo 2010 m. įgyvendinama fiksuoto laikotarpio nacionalinė programa OSAAVA, kurios tikslas per pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą tiek nacionaliniu, tiek vietiniu lygiu, ugdyti pedagogų ir švietimo darbuotojų kompetencijas, tokias kaip lyderystė, pedagogus vyresnius nei 55 metai supažindinti su švietimo naujovėmis bei skatinti pasyvių pedagogų dalyvavimą pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtose veiklose. Šios programos finansavimą remia Suomijos švietimo ir mokslo ministerija, skiriamos lėšos iki 2016 m. didėja kiekvienais metais.

Decentralizuotą PKT modelį naudojančių šalių apibendrinimas pateiktas žemiau esančiame paveiksle.

Paveikslas 28: Decentralizuotas PKT modelis

	 Nyderlandai	 Suomija	 Škotija (DB)
Lygmuo, priimančias su PKT veikla susijusius sprendimus	Atskirų mokytojų lygmuo	Nėra aiškiai reikalaujama	Atskirų mokytojų lygmuo
PKT planų rengimas mokyklos lygmeniu	Neprivalomas	Neprivalomas	Neprivalomas
Pedagogų požiūris į KT	Neprivalomas	Profesinė pareiga	Profesinė pareiga
Minimali rekomenduojama KT trukmė	Nenustatyta	3 d./metus	35 val./metus
Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mokytojai teikia prašymus dėl finansavimo ▪ Valdžios institucijų finansavimas pavaduojantiems mokytojams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūlomi nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai ▪ Apmokamos kelionių išlaidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siūlomi nemokami kursai ▪ Tiksliniai valstybės lėšų asignavimai
Institucija, atsakinga už PKT programų akreditavimą/kokybės stebėseną	Nėra aiškiai apibrėžta	Nėra aiškiai apibrėžta	Nėra aiškiai apibrėžta

Šaltinis: Eurydice tyrimų duomenys

5. Apibendrinimas: PKT sistemos problematika

PKT organizavimo ir įgyvendinimo analizę galima apibendrinti išskiriant ir sugrupuojant iššūkius, su kuriais susiduria PKT sistema Lietuvoje. Iššūkiai apibendrinti Lentelėje 6.

Lentelė 6: PKT sistemos iššūkiai

Grupė / iššūkis	Detalizacija
1. PKT planavimo kryptingumo trūkumas nacionaliniame lygmenyje	
1.1. Neaiški nacionalinių PKT prioritetų sąsaja su įgyvendinamais projektais ir PKT veiklomis	1.1.1 Nacionaliniai PKT prioritetai nėra įtvirtinti vidutinės trukmės švietimo srities planavimo dokumentuose.
	1.1.2 Nėra aiškaus mechanizmo, kaip nustatyti nacionaliniai PKT prioritetai turėtų būti susieti su ES/valstybės įgyvendinamais projektais bei savivaldybėse organizuojamomis PKT veiklomis ir kas turėtų juos įgyvendinti (pvz. veiksmų planai).
1.2. Neapibrėžti PKT prioritetų stebėsenos rodikliai bei už jų įgyvendinimą atsakingos institucijos	1.2.1 Šiuo metu nėra nustatyti konkretūs nacionalinių PKT prioritetų įgyvendinimo stebėsenos rodikliai bei informacijos rinkimo mechanizmai.
	1.2.2 Nacionaliniame lygmenyje nėra įvardintos institucijos, kurios būtų atsakingos už nacionalinių PKT prioritetų įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą valstybės lygmenyje.
2. MK lėšomis įgyvendinamų veiklų nesuderinamumas su nacionaliniais PKT prioritetais	
2.1. Trūksta praktinių gairių (metodikų), kaip ugdymo įstaigoms planuoti PKT veiklas	2.1.1 Šiuo metu PKT apibrėžia keli dokumentai, tačiau nėra išskiriamas pagrindinis dokumentas, kuris nurodytų gaires (metodikas), kuriomis remiantis švietimo įstaigos galėtų įsivertinti ir planuoti PKT veiklas mokyklos lygmenyje.
2.2. Nepakankamai apibrėžtas švietimo centrų vaidmuo	2.2.1 Tarp savivaldybių išlaikomų švietimo centrų funkcijų – PKT veiklų vykdymas, mokymų organizavimas ir pagalba įgyvendinant nacionalinius PKT prioritetus savivaldybėse. Tačiau Lietuvoje didžiąją dalį PKT paslaugų už MK lėšas vykdo įvairaus pobūdžio, dažnai neakredituotos privačios verslo įmonės ar fiziniai asmenys.
	2.2.2 Švietimo centrai PKT organizavime atlieka daugiau administracines funkcijas, mokykloms nepakankamai teikiama konsultavimo pagalba dėl PKT vykdymo.
2.3. Duomenų rinkimo ir analizės kultūros stoka	2.3.1 Šiuo metu savivaldybių valdomos informacijos nepakanka įgyvendinamų PKT veiklų kaštų-naudos analizei atlikti, jų suderinamumui su nacionaliniais PKT prioritetais įvertinti ar lyginamajai analizei tarp savivaldybių parengti.
3. Nepakankamai efektyvus ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų PKT projektų planavimas	
3.1. PKT veiklų persidengimas nacionalinio lygmens	3.1.1 Į panašių pedagogų kompetencijų tobulinimą orientuoti ES struktūrinių lėšomis finansuojami projektai dažnai įgyvendinami skirtingų institucijų bei vykdomi fragmentiškai,

Grupė / iššūkis	Detalizacija
projektuose	todėl projektui skirtų lėšų panaudojimo efektyvumo potencialas nėra išnaudojamas, nesukuriamos vertingos sinergijos.
3.2. Įgyvendinant nacionalinio lygmens PKT projektus, didelė lėšų dalis skiriama „buitinėms“ išlaidoms	3.1.2 ŠMM padaliniai nepakankamai koordinuoja pavaldžių institucijų vykdomas PKT veiklas.
	3.2.1 Didelė ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų projektų išlaidų dalis yra skiriama „buitinėms“ išlaidoms - patalpų ir įrangos nuomai, mokymų priemonėms, dalyvių maitinimui, lektorių kelionėms ir nakvynei. Šios išlaidos neturi didelės pridėtinės vertės ir nėra tiesiogiai susijusios su teikiamu intelektiniu produktu.
	3.2.2 Nors svarbu išlaikyti mokymų PKT formų įvairovę bei finansavimo lankstumą, vykdant efektyvesnę projektų veiklą ir kaštų planavimą tokių išlaidų dalis galėtų būti racionaliai mažinama.
3.3. Nėra matuojami įgyvendintų ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų PKT projektų efekto (poveikio) rodikliai	3.3.1 Dažniausiai įgyvendintų ES struktūrinių fondų lėšomis įgyvendintų PKT projektų poveikis vertinamas kokybiškai, t.y. nustatant abstrakčią kokybinę naudą, arba atsiskaitant projektą administruojančioms institucijoms tik už produkto rodiklius (apmokytų asmenų skaičius, parengtų dokumentų skaičius, kt.). Projekto metu pasiektas efektas (poveikis) dažnai nėra vertinamas bei susiejamas su nacionalinių tikslų įgyvendinimu.

6. Siūlymai dėl PKT modelio tobulinimo

Atsižvelgus į šiam Tyrimui atliktos PKT modelio esamos situacijos analizę rezultatus, užsienio šalyse taikomus PKT modelius bei gerąją praktiką, pateikiamos rekomendacijos dėl valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo modelio Lietuvoje tobulinimo.

Lentelė 7: PKT modelio tobulinimo rekomendacijos

Grupė / tobulinimo gairės	Detalizacija
1. PKT planavimo kryptingumo didinimas nacionaliniame lygmenyje	
1.1. Tęstinis nacionalinių prioritetų nustatymas	1.1.1 Reguliariai nustatomi nacionaliniai PKT prioritetai.
	1.1.2 Nustatoma aiški nacionalinių PKT prioritetų dokumento vieta tarp švietimo planavimo dokumentų – PKT tikslai įvardijami vidutinės trukmės PKT planavimo dokumentuose.
	1.1.3 Apibrėžiama PKT prioritetų taikymo sritis (tikslinė „auditorija“), įgyvendinimo kriterijai, tikslų įgyvendinimo rodikliai ir stebėseną įgyvendinančios institucijos.
	1.1.4 Užtikrinama inovatyvių PKT programų dermė su pedagogų rengimo programomis ir studentų praktine veikla mokyklose.
1.2. Mokytojo kompetencijų modelio ir vertinimo metodikos patvirtinimas	1.2.1 Patvirtinamas mokytojo kompetencijų aprašas kartu su mokytojo kompetencijų vertinimo metodika, pagal kurią mokyklos įsivertina mokytojų kompetencijų lygį.
	1.2.2 Mokytojo kompetencijų aprašas susiejamas su mokytojo karjeros keliu. Dokumentai naudojami kaip pagrindas kryptingai PKT veiklai vykdyti.
	1.2.3 Patvirtinti dokumentai naudojami planuojant PKT veiklas tiek mokyklos (savivaldybės), tiek nacionaliniame lygmenyje, įgyvendinant ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus projektus.
	1.2.4 PKT projektų veiklos inicijuojamos ir įgyvendinamos atsižvelgiant į skirtingų profilių (dėstomų dalykų grupių) pedagogų KT poreikius.
2. MK lėšomis įgyvendinamų projektų sąsajos su nacionaliniais PKT prioritetais didinimas	
2.1. Mokyklos PKT plano rengimas pagal mokytojo kompetencijos modelį ir nacionalinius prioritetus	2.1.1 Atsižvelgiant į mokyklos pedagogų KT poreikius ir nacionalinius prioritetus rengiamas mokyklos PKT metinis planas. Mokyklų planai renkami ir derinami savivaldybės lygmenyje.
	2.1.2 PKT planų rengimas privalomas visoms mokykloms, siekiančioms dalyvauti ES/valstybės lygmens PKT projektuose ar norinčioms panaudoti MK lėšas PKT.
	2.1.3 Viena iš būtinųjų sąlygų siekiant dalyvauti nacionalinio lygmens PKT projektuose – mokyklai (pedagogui) būti įsivertinus kompetencijų lygį pagal mokytojo kompetencijų vertinimo

Grupė / tobulinimo gairės	Detalizacija
	modelį ir metodiką.
	2.1.4 PKT planų rengimo metodika nacionaliniu lygiu koordinuojama bendradarbiaujant kelioms ŠMM pavaldžioms institucijoms (UPC ir NMVA).
2.2. Švietimo centrų specialistai – PKT konsultantai	2.2.1 Švietimo centrams priskiriama papildoma funkcija – konsultuoti mokyklas metinių PKT planų rengimo klausimais bei padėti vertinti pedagogų kompetencijas pagal nustatytą metodiką.
2.3. Sistemingas duomenų rinkimas	2.3.1 Užtikrinamas sistemingas duomenų apie įgyvendinamas PKT veiklas rinkimas ir analizavimas regioniniu lygiu.
	2.3.2 Aiškiai įvardijamas informacijos apie PKT „savininkas“, savivaldybių lygiu – švietimo centrai,
3. ES lėšomis finansuojamų PKT projektų planavimo efektyvumo didinimas	
3.1. Tikslingas ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamų PKT projektų planavimas	3.1.1 Į Nacionaliniai PKT poreikiai apjungiami į vienas programas, kurioms keliama aiškūs išmatuojami tikslai. Įgyvendinant programą inicijuojami atitinkami PKT projektai (po programos „vėliava“).
	3.1.2 Atliekamas projektų poveikio vertinimas, situaciją įvertinant prieš ir po projekto, atskiriant atskirų projektų veiklų poveikį ir pamatuojant jį aiškiais kiekybiniais rodikliais.
	3.1.3 Skatinami projektai, „ateinantys tiesiai į mokyklą“, įgyvendinami mokyklos aplinkoje.
	3.1.4 Užtikrinamas įgyvendinamų PKT projektų išlaidų balansas tarp skirtingų ŠMM pavaldžių institucijų.
3.2. Informacijos valdymas ir kokybės užtikrinimas	3.2.1 Stiprinamas „valstybės vaidmuo“ PKT planavime ir įgyvendinimo stebėsenoje, užtikrinant geresnę PKT programų kokybę.
	3.2.2 Nacionaliniu lygiu renkama, analizuojama ir vertinama informacija apie ES struktūrinių fondų lėšų PKT projektams panaudojimą, išvalgos panaudojamos efektyvesniam projektų įgyvendinimo planavimui.
4. Paskatų dalyvauti PKT veiklose keitimas	
4.1. PKT atsiejimas nuo pedagogų DU didinimo	4.1.1. Atsižvelgiant į užsienio valstybių patirtį, galima svarstyti dalyvavimo PKT veiklose atskyrimą nuo tiesioginio darbo užmokesčio didinimo. Dalyvavimas PKT veiklose – kaip tiesioginė pedagogo pareiga.

7. Pedagogų darbo apmokėjimo sistemos analizė

Pagrindinės išvalgos:

- Dabartinės pedagogų darbo apmokėjimo sistemos iššūkiai: 1) atlygis siejamas su mokytojo kvalifikacine kategorija, o ne su atlikto darbo kokybe; 2) ribotos galimybės atlyginti už išskirtinį pedagogo aktyvumą, darbo kokybę ar prisidėjimą prie ugdymo įstaigos tikslų; 3) mokytojams negali būti atlyginta už papildomą darbą, viršijantį papildomai tarifikuojamų valandų režius; 4) sistema yra nepalanki jauniems mokytojams.
- Galimi skirtingi pedagogų DU apskaičiavimo modeliai, tačiau svarbu apsispręsti, kokį atlygio skirstymo principą pasirinkti (priklausantį nuo pedagogo kvalifikacijos ar faktiškai atlikto darbo), kokį atlyginimo diferenciacijos laipsnį tarp pedagogų norime turėti bei kokį svorį suteikti kintamai atlyginimo daliai.

7.1. Esamos sistemos iššūkiai

Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos apraše (2013 m. gruodžio 19 d. Nr. V-1254) numatyta, kad pedagogo atlyginimas iš esmės priklauso nuo jam suteiktos kvalifikacinės kategorijos ir turimo darbo stažo. Pedagogai gali gauti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją pereidami atestacijos procedūrą.

Dabartinė pedagogų darbo apmokėjimo sistema nustato mokytojų mėnesinių tarifinių atlygių koeficientus, kurie priklauso nuo pedagogų darbo stažo bei kategorijos ir lemia atlygio už pedagoginį darbą dydį. Papildomai tarifikuojamos valandos už mokinių darbų tikrinimą, vadovavimą klasei, pasiruošimą pamokoms ir kitą papildomą veiklą. Taikomas vienodas tarifinis koeficientas tiek pedagoginio darbo, tiek papildomoms valandoms. Dabartinės pedagogų darbo apmokėjimo sistemos taikymas kelia tokius iššūkius:

- **Atlygis priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos, o ne atlikto darbo.** Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos apraše (2013 m. gruodžio 19 d. Nr. V-1254) numatyta, kad pedagogo atlyginimas (tarifinių atlygių koeficientai) iš esmės priklauso nuo jam suteiktos kvalifikacinės kategorijos ir turimo darbo stažo. Tokia sistema nepakankamai skatina mokytojų aktyvumą, iniciatyvą, naujovių siekį, įvairiapusių kūrybiškumą ir asmenybės augimą – kvalifikacinė kategorija suteikiama vieną kartą ir pastangos palaikyti ar tobulinti įgytas kompetencijas nėra reikalaujamos. Pedagogų atlygis yra statiškas (kintantis tik priklausomai nuo valandinio krūvio pokyčių) ir nesusietas su teikiamo ugdymo kokybe.
- **Nemotyvuoja pradedančių mokytojų.** Sistema nepatraukli pradedantiesiems mokytojams, neturintiems darbo stažo bei aukštos kvalifikacinės kategorijos.
- **Ribota galimybė priedą skirti už išskirtinę iniciatyvą.** Už darbų planavimą, renginių organizavimą, ruošimąsi renginiams, metodinę veiklą, brandos darbų, projektų rengimą ir dalyvavimą projektų veikloje, už mokyklos veiklos įsivertinimą, informacinių komunikacinių technologijų diegimo koordinavimą, vadovavimą bendrabučiu, mokomosioms dirbtuvėms, laboratorijoms, vadovavimą meno kolektyvui, turinčiam meninio pajėgumo kategoriją, ir kitus darbus pedagogams apmokama 0,5–3,5 valandų per savaitę, tačiau galimybės skirti priedą už išskirtinį aktyvumą, darbo kokybę ar prisidėjimą prie organizacijos tikslų, yra ribotos.
- **Dirbti geriau apsimoka iki tam tikros ribos.** Daugiau ir kokybiškiau dirbti siekiantys mokytojai nėra vertinami geriau nei numato papildomai tarifikuojamų valandų režiai. Nėra galimybės atlyginti daugiau papildomos veiklos atliekantiems mokytojams

Pagrindinė problema: **Pedagogų darbo apmokėjimo tvarka atlygį sieja su kvalifikacine kategorija ir stažu, o skatinimo už aktyvumą ir darbo kokybę galimybės yra ribotos.**

7.2. Galimos modelių alternatyvos

Tyrimo metu modeliuotos 5 mokytojų darbo apmokėjimo alternatyvos, skirtingai vertinančios mokytojų pedagoginę ir papildomą veiklą:

- 1) Tarifinis (dabartinis) mokytojų darbo apmokėjimo modelis;
- 2) Tarifinis (modifikuotas) mokytojų darbo apmokėjimo modelis;
- 3) Eksperimentinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis;
- 4) Etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis;
- 5) Estų patirtimi paremtas mokytojų darbo apmokėjimo modelis (fiksuota ir kintanti dalis).

Siekiant modelių tarpusavio palyginamumo, parengta skaičiuoklė, leidžianti įvertinti skirtingą kvalifikacinę kategoriją ir darbo stažą turinčių pedagogų darbo užmokesčio pokyčius.

Skaičiavimai atlikti remiantis šiomis prielaidomis:

- Kaip atskaitos taškas naudojami vienos iš Lietuvos gimnazijų duomenys mėnesiniai mokytojų darbo užmokesčio duomenys (bruto suma).
- Mėnesinis darbo užmokesčio fondas laikomas nekintančiu.
- Jei procentiniai priedai, priskirtinos valandos ar tarifiniai koeficientai yra galimi nurodytuose režiuose, naudojama vidutinė jų reikšmė (išskyrus atvejus, kai per juos išlyginamas DU fondas).
- Darbų tikrinimo tarifinių koeficientų grupės prilyginamos įvesties duomenų grupėms: 5-9 kl. priskiriama 5-8 kl., o 10-12 kl. priskiriama 9-12 kl.
- Detalūs skaičiavimai pagal kvalifikacines kategorijas atlikti pagal 9-12 klasių istorijos mokytojo, pagal ugdymo planą dirbančio 18 kontaktinių val./sav. arba turinčio vieną etatą, pavyzdį.

Skirtingi DU apskaičiavimo modeliai lemia skirtingą DU pasiskirstymą tarp įvairias kvalifikacines kategorijas turinčių pedagogų ir suteikia skirtingą svorį kintamai atlyginimo daliai.

1. Tarifinis (dabartinis) mokytojų darbo apmokėjimo modelis

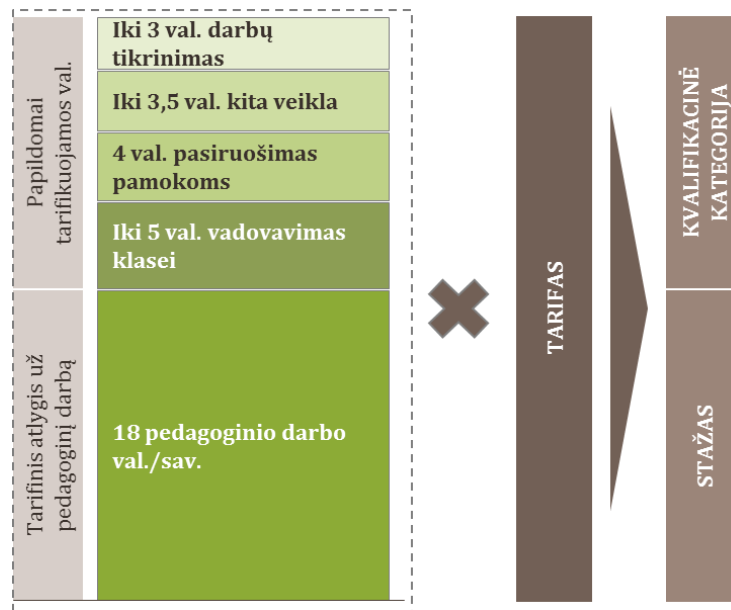
Mokytojams tarifinis atlygis pagal kvalifikacinę kategoriją ir pedagoginio darbo stažą nustatomas už 18 pedagoginio darbo valandų per savaitę.

Mokytojams papildomai tarifikuojamos valandos:

- Už mokinių darbų tikrinimą (už 18 kontaktinių val./sav.)
- Už darbų planavimą, renginių organizavimą, ruošimąsi renginiams, metodinę veiklą, brandos darbų, projektinę veiklą ir kitus darbus – 0,5–3,5 valandos (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę). Valandų skaičių, konkretų darbą ir laikotarpį, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.
- Už pasiruošimą pamokoms (už 18 kontaktinių valandų per savaitę) – 4 valandos. Į kontaktines valandas įskaičiuojamos visos valandos, numatytos ugdymo plane.
- Už vadovavimą klasei, grupei (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę): jei mokinių skaičius klasėje iki 12 – 2,5–4 valandos; jei mokinių skaičius klasėje 12 ir daugiau – 3–5 valandos. Konkretų tarifikuojamų valandų skaičių, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

Taikomas tas pats tarifinis atlygio koeficientas tiek pedagoginio darbo, tiek papildomai tarifikuojamoms valandoms.

Paveikslas 29: Atlygio dalys tarifiniame (dabartiniame) modelyje



2. Tarifinis (modifikuotas) mokytojų darbo apmokėjimo modelis

Galimos įvairios dabartinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio modifikacijos – tarifinis (modifikuotas) mokytojų darbo apmokėjimo modelis.

1. Alternatyva

Mokytojams tarifinis atlygis nustatomas už 18 pedagoginio darbo valandų per savaitę. Pedagoginio darbo tarifinis koeficientas tiesiogiai priklauso nuo stažo, tačiau nepriklauso nuo mokytojo kvalifikacinės kategorijos.

Mokytojams papildomai tarifikuojamos valandos¹²:

- Už mokinių darbų tikrinimą (už 18 kontaktinių val./sav.)
- Už pasiruošimą pamokoms (už 18 kontaktinių valandų per savaitę) – 4 valandos. Į kontaktines valandas įskaičiuojamos visos valandos, numatytos ugdymo plane.
- Už vadovavimą klasei, grupei (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę): jei mokinių skaičius klasėje iki 12 – 2,5–4 valandos; jei mokinių skaičius klasėje 12 ir daugiau – 3–5 valandos. Konkretų tarifikuojamų valandų skaičių, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

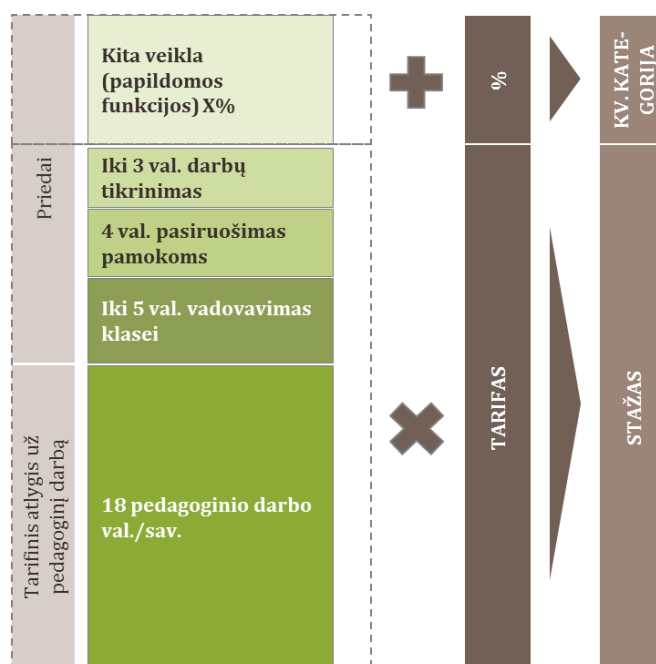
Kvalifikacinė kategorija lemia maksimalų atlygio priedo dydį už kitą veiklą procentais¹³:

- Už darbų planavimą, renginių organizavimą, ruošimąsi renginiams, metodinę veiklą, brandos darbų, projektinę veiklą ir kitus darbus mokytojui gali būti skiriamas iki 30 proc. darbo užmokesčio priedas, vyresniajam mokytojui – iki 45 proc. priedas, metodininkui – iki 55 proc. priedas, ekspertui – iki 80 proc. priedas. Priedų dydžio apribojimus bei skyrimo kriterijus suderinęs su darbuotojų atstovais nustato ugdymo įstaigos vadovas. Priedą konkrečiam pedagogui už atliktus papildomus darbus per tam tikrą periodą nustato ugdymo įstaigos vadovas.

¹² Galimi kiti valandų apribojimai

¹³ Pavyzdinės procentuotės

Paveikslas 30: Atlygio dalys tarifiniame (modifikuotame) modelyje, 1 Alternatyva



2. Alternatyva

Mokytojams tarifinis atlygis mokytojo funkcijoms (*tarifas 1*) nustatomas už 18 pedagoginio darbo valandų per savaitę. Pedagoginio darbo tarifinis koeficientas tiesiogiai priklauso nuo stažo, tačiau nepriklauso nuo mokytojo kvalifikacinės kategorijos.

Mokytojams papildomai tarifikuojamos valandos¹⁴:

- Už mokinių darbų tikrinimą (už 18 kontaktinių val./sav.)
- Už pasiruošimą pamokoms (už 18 kontaktinių valandų per savaitę) – 4 valandos. Į kontaktines valandas įskaičiuojamos visos valandos, numatytos ugdymo plane.
- Už vadovavimą klasei, grupei (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę): jei mokinių skaičius klasėje iki 12 – 2,5–4 valandos; jei mokinių skaičius klasėje 12 ir daugiau – 3–5 valandos. Konkretų tarifikuojamų valandų skaičių, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

Atskirai tarifikuojamos kito papildomo darbo (ne mokytojo funkcijoms atlikti) valandos. Prie tarifinio koeficiento pridedamas priedas, priklausantis nuo darbo stažo ir kvalifikacinės kategorijos, tokiu būdu gaunamas *tarifas 2*¹⁵:

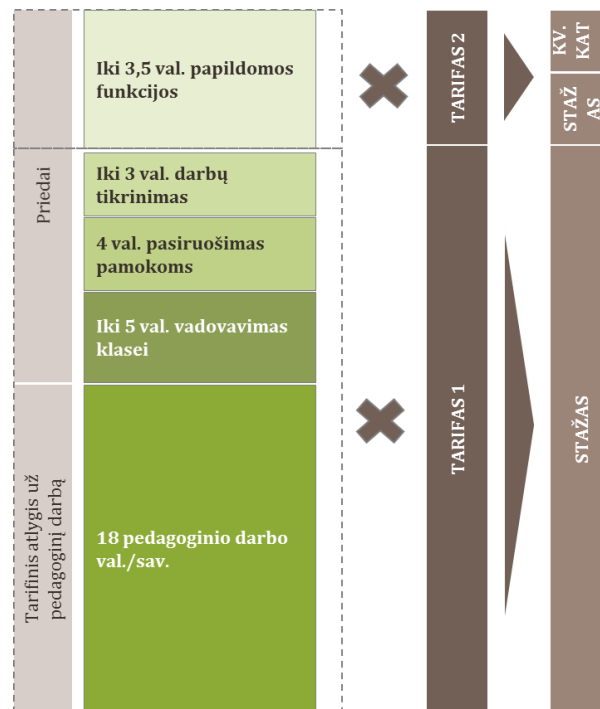
- Už darbų planavimą, renginių organizavimą, ruošimąsi renginiams, metodinę veiklą, brandos darbų, projektinę veiklą ir kitus darbus – 0,5–3,5 valandos (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę). Valandų skaičių, konkretų darbą ir laikotarpį, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

Tarifas 2 yra reikšmingai didesnis nei *tarifas 1* (papildomų funkcijų valandos kaina yra „brangesnė“ už mokytojo funkcijų valandos kainą).

¹⁴ Galimi kiti valandų apribojimai

¹⁵ Galimi kiti valandų apribojimai

Paveikslas 31: Atlygio dalys tarifiniame (modifikuotame) modelyje, 2 Alternatyva



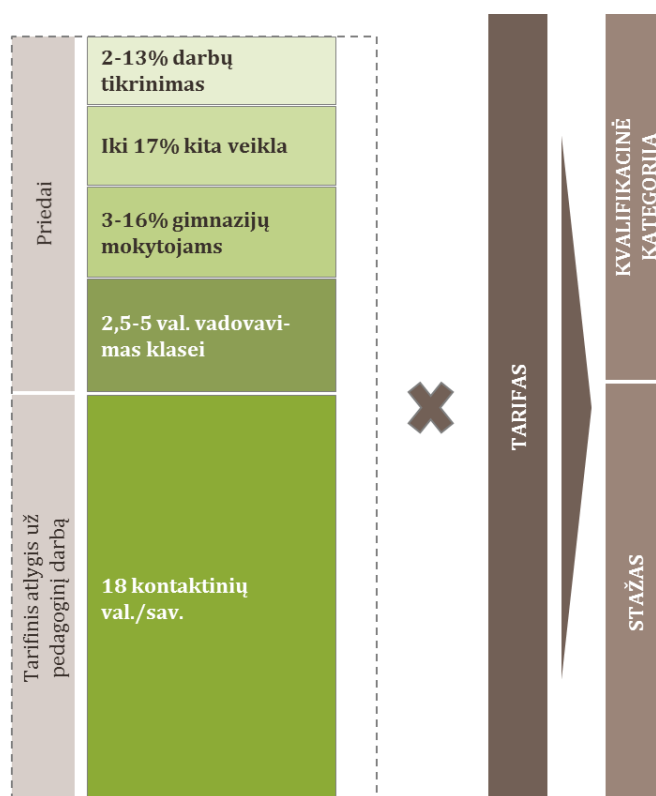
3. Eksperimentinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis

Mokytojams tarifinis atlygis nustatomas už 18 kontaktinių valandų per savaitę. Į tarifinį atlygį įskaičiuotas darbo apmokėjimas už ruošimąsi pamokoms ir kitus mokytojo pareigybės aprašyme numatytus papildomus darbus, išskyrus vadovavimą klasei ir mokinių darbų tikrinimą (už šiuos darbus mokami tarifinio atlygio priedai). Mokytojams per savaitę gali būti tarifikuojama iki 27 kontaktinių valandų.

Mokytojams mokami tarifinio atlygio priedai, kurių dydį, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas:

- Už mokinių darbų tikrinimą mokamas 2–13 procentų tarifinio atlygio priedas.
- Mokyklos vadovas už vadovavimą bendrabučiu, mokomosioms dirbtuvėms ir kitus darbus, nenumatytus Mokytojo pareigybės aprašyme, nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę gali nustatyti iki 17 proc. tarifinio atlygio priedą.
- Gimnazijų I–IV klasių (9–12 klasių) ir kitų vidurinės mokyklos tipui priskiriamų mokyklų (11–12 klasių) mokytojams mokamas 3–16 procentų tarifinio atlygio priedas. Priedo dydį nustato įstaigos vadovas.
- Už vadovavimą klasei, grupei mokytojams mokamas 1,3–4,4 bazinės mėnesinės algos priedas arba papildomai apmokama už 2,5–5 valandas per savaitę. Vienos valandos įkainis yra 0,13–0,22 bazinės mėnesinės algos.

Paveikslas 32: Atlygio dalys eksperimentiniame modelyje



4. Etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis

Mokytojams tarifinis atlygis nustatomas už pedagoginio darbo (mokytojo funkcijų vykdymas) valandas, o likusią etato dalį sudaro papildomos funkcijos. Etatą sudaro 36 val. Etato valandų pasiskirstymas tarp mokytojo funkcijų ir papildomų funkcijų vykdymo priklauso nuo pedagogo kvalifikacinės kategorijos, pavyzdžiui¹⁶:

- Mokytojas – 85-100 proc. etato valandų mokytojo funkcijoms vykdyti, 0-15 proc. etato valandų papildomoms funkcijoms vykdyti;
- Vyr. mokytojas – 75-90 proc. etato valandų mokytojo funkcijoms vykdyti, 10-25 proc. etato valandų papildomoms funkcijoms vykdyti;
- Metodininkas – 70-80 proc. etato valandų mokytojo funkcijoms vykdyti, 20-30 proc. etato valandų papildomoms funkcijoms vykdyti;
- Ekspertas – 60-70 proc. etato valandų mokytojo funkcijoms vykdyti, 30-40 proc. etato valandų papildomoms funkcijoms vykdyti.

Į etatą įeinančios valandos papildomoms funkcijoms vykdyti yra suderinamos su ugdymo įstaigos vadovu ir įvardijamos pedagogo pareigybės aprašyme.

Pedagoginio darbo tarifinis koeficientas (*tarifas 1*) tiesiogiai priklauso nuo stažo, tačiau nepriklauso nuo kvalifikacinės kategorijos.

Mokytojams papildomai tarifikuojamos valandos¹⁷:

- Už PKT (pradedančiajam mokytojui – 9, kitiems 1 val./sav.);
- Už mokinių darbų tikrinimą (už 18 kontaktinių val./sav.);

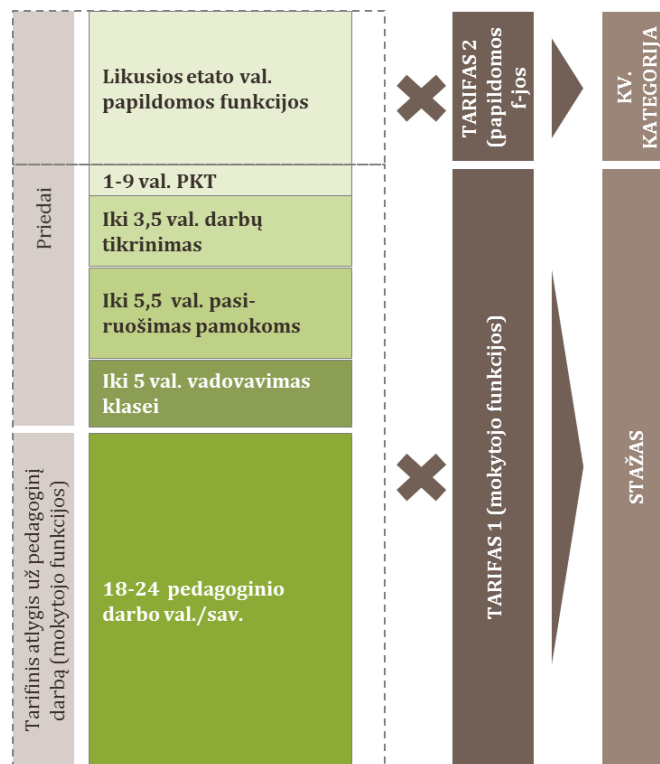
¹⁶ Pavyzdinės procentuotės

¹⁷ Galimi kiti valandų apribojimai

- Už pasiruošimą pamokoms (už 18 kontaktinių valandų per savaitę) – 4 valandos (išskyrus pradedančiuosius mokytojus, kuriems skiriama 5,5 val.);
- Už vadovavimą klasei, grupei (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę): jei mokinių skaičius klasėje iki 12 – 2,5–4 valandos; jei mokinių skaičius klasėje 12 ir daugiau – 3–5 valandos. Konkretų tarifikuojamų valandų skaičių, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

Kitos papildomo darbo (ne mokytojo funkcijoms vykdyti) valandos tarifikuojamos taikant papildomo darbo tarifinį koeficientą (*tarifas 2*), kuris priklauso nuo darbo stažo ir kvalifikacinės kategorijos. *Tarifas 2* yra reikšmingai didesnis nei *tarifas 1* (papildomų funkcijų valandos kaina yra „brangesnė“ už mokytojo funkcijų valandos kainą).

Paveikslas 33: Atlygio dalys etatiniame modelyje



5. Estų patirtimi paremtas darbo apmokėjimo modelis (bazinė plus kintama dalys)

Pagal stažą nustatomas tarifinis atlygis už 18 pedagoginio darbo val./sav. Tarifiniai koeficientai tiesiogiai priklauso nuo stažo, tačiau nepriklauso nuo mokytojo kvalifikacinės kategorijos. Bazinis atlyginimas sudaro apie 80 proc. viso atlyginimo.

Mokytojams papildomai tarifikuojamos valandos¹⁸:

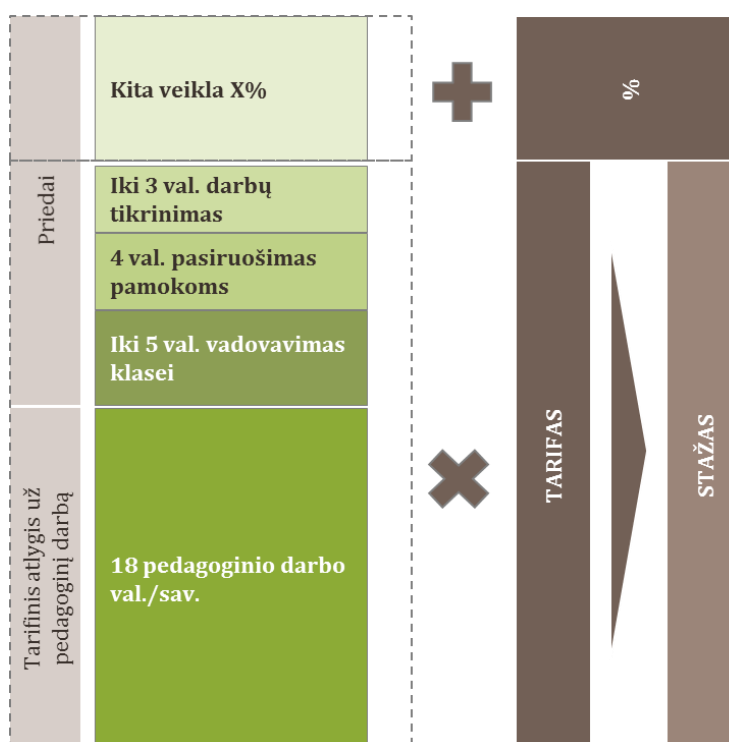
- Už mokinių darbų tikrinimą (už 18 kontaktinių val./sav.);
- Už pasiruošimą pamokoms (už 18 kontaktinių valandų per savaitę) – 4 valandos. Į kontaktines valandas įskaičiuojamos visos valandos, numatytos ugdymo plane;
- Už vadovavimą klasei, grupei (nepriklausomai nuo kontaktinių valandų skaičiaus per savaitę): jei mokinių skaičius klasėje iki 12 – 2,5–4 valandos; jei mokinių skaičius klasėje 12 ir daugiau – 3–5 valandos. Konkretų tarifikuojamų valandų skaičių, suderinęs su darbuotojų atstovais, nustato įstaigos vadovas.

¹⁸ Galimi kiti valandų apribojimai

Už papildomą veiklą, aktyvumą ir darbo kokybę mokama iki 20¹⁹ proc. papildoma kintanti atlygio dalis, nepriklausanti nei nuo stažo, nei nuo kvalifikacinės kategorijos:

- Už darbų planavimą, renginių organizavimą, ruošimąsi renginiams, metodinę veiklą, brandos darbų, projektinę veiklą ir kitus darbus gali būti skiriamas iki 20 proc. darbo užmokesčio priedas. Priedų skyrimo kriterijus suderinęs su darbuotojų atstovais nustato ugdymo įstaigos vadovas. Priedą konkrečiam pedagogui už atliktus papildomus darbus per tam tikrą periodą nustato ugdymo įstaigos vadovas.

Paveikslas 34: Atlygio dalys estų patirtimi paremtame modelyje



Visų įvardintų modelių panašumų, skirtumų ir pagrindinių skaičiavimo principų santrauka pateikiama prieduose (žr. Priedas 12).

7.3. Alternatyvų palyginimas

Paveiksle apačioje palyginamas pavyzdinio istorijos mokytojo, turinčio skirtingą kvalifikacinę kategoriją ir darbo stažą, mėnesinis darbo užmokestis pagal kiekvieną iš alternatyvių darbo apmokėjimo modelių.

Vidutinis atlygis. Modeliuojamoje aplinkoje didžiausią vidutinį atlygį mokytojams, turintiems pilną krūvį bet kurioje kvalifikacinėje kategorijoje, užtikrintų Etatinis darbo apmokėjimo modelis (pagal kvalifikacinę kategoriją nepasvertas atlyginimo vidurkis – 712 Eur / mėn.). Tai būtų 88 Eur daugiau nei pagal dabartinį modelį²⁰. Estų patirtimi paremtas modelis taip pat kilstelėtų bendrą vidutinio darbo užmokesčio ribą nuo 624 iki 644 Eur / mėn. Tarifinio modelio modifikacijos bei Eksperimentinio modelio taikymas tokios reikšmingos įtakos vidutiniam darbo užmokesčiui neturėtų.

Atlygis pagal kvalifikacines kategorijas. Modeliuojamoje aplinkoje pradedančiajam mokytojui arba mokytojo kvalifikacinę kategoriją turinčiam mokytojui palankiausias būtų Estų patirtimi

¹⁹ Galimos kitos procentuotės

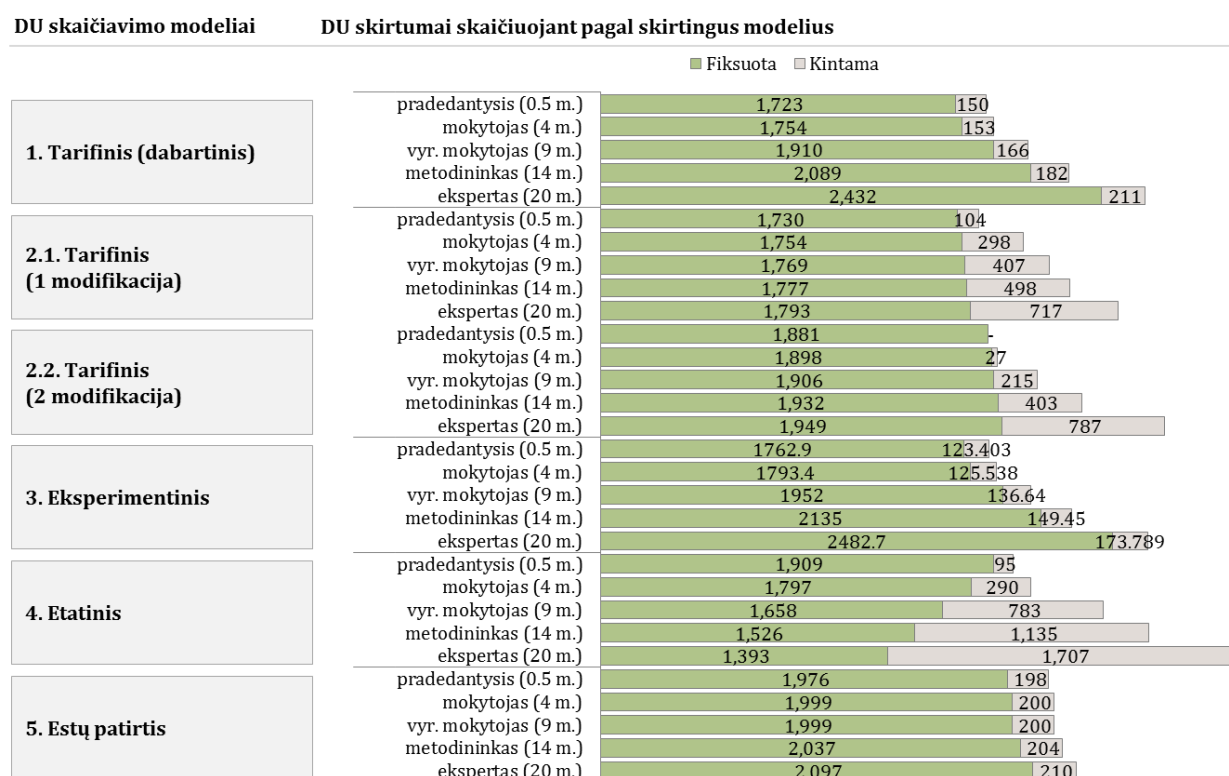
²⁰ Pilnas etatas pagal Etatinį modelį nėra tapatu pilno krūvio ekvivalentui 18 kontaktinių valandų pagal esamą modelį; Etatinio modelio įvedimas lemtų krūvių persiskirstymą tarp mokytojų

paremtas modelis. Mokytojo kvalifikacinę kategoriją turinčiam mokytojui mėnesinis atlygis augtų 85 Eur nuo 552 iki 637 Eur / mėn. Etatinio modelio taikymas sudarytų galimybes gauti didesnę atlygį visų kvalifikacinių kategorijų mokytojams, tačiau reikšmingiausiai atlygis augtų vyr. mokytojams (nuo 601 iki 707 Eur / mėn.), metodininkams (nuo 658 iki 771 Eur / mėn.) ir ekspertams (nuo 766 iki 896 Eur / mėn.).

Fiksuota dalis (mokytojo funkcijos). Didžiausią mėnesinio atlygio dalį atliekamos mokytojo funkcijos (fiksuota dalis) sudaro šiuose modeliuose: Tarifinis (dabartinis) – fiksuota dalis sudaro 91 proc. viso atlygio, Eksperimentinis – 93 proc., Estų patirtimi paremtas – 91 proc.

Kintama dalis (papildomos funkcijos). Didžiausią mėnesinio atlygio dalį atliekamos papildomos funkcijos (kintama dalis) sudaro šiuose modeliuose: Etatinis – kintama dalis sudaro iki 55 proc. viso atlygio, Tarifinio modelio modifikacijos – kintama dalis sudaro iki 29 proc.

Paveikslas 35: DU skirtumai skaičiuojant pagal skirtingus modelius, Eur



7.4. Pedagogų darbo apmokėjimo modelių apibendrinimas

Alternatyvių pedagogų darbo apmokėjimo modelių analizė atskleidė, kad nėra vieno modelio, kuris būtų vienodai palankus visiems pedagogams. Tai reiškia, kad norint svarstyti pedagogų darbo apmokėjimo modelio pakeitimus Lietuvai, kaip valstybei, svarbu **apsispręsti ir sutarti, kokie turėtų būti pagrindiniai atlygio skirstymo principai bei koks turėtų būti atlyginimų tarp pedagogų diferencijavimo lygis.**

Galima išskirti tris pagrindinius atlygio skirstymo principus:

- 1) Atlyginama už aukštą kvalifikaciją.** Taikant šį principą, pedagogų darbo užmokestis siejamas su kvalifikacijos kėlimu ir kvalifikacinės kategorijos įgijimu. Vadovaujamosi prielaida, kad kvalifikacijos kėlimo rezultatai tiesiogiai atsispindi mokytojo atliekamo darbo kokybei. Dėl to už aukštą kvalifikaciją atlyginama aukštesniu darbo užmokesčiu.

Šio principo taikymas atsispindi Tarifiniame dabartiniame modelyje (principas labai ryškiai dominuoja) ir Eksperimentiniame modelyje (principas dominuoja).

2) **Atlyginama už faktiškai atliktą darbą ir rezultata.** Taikant šį principą, darbo užmokestis yra siejamas su faktiškai atliktu darbu bei pasiektais rezultatais. Vadovaujamosi prielaida, jog kvalifikacijos kėlimas yra pedagogo profesinė pareiga, todėl už aukštą kvalifikaciją papildomai nėra atlyginama. Sudaroma galimybė lanksčiai ir dosniai atlyginti už papildomai atliekamas funkcijas, pasiektus išskirtinius rezultatus ir aktyvumą.

Šio principo taikymas atsispindi Etatiniame modelyje bei Estų patirtimi paremtame modelyje.

3) **Mišrus.** Mišrus modelis – tarpinis pasirinkimas, kuriame derinamas atlygis už aukštą kvalifikaciją bei skatinimas už papildomai atliktą darbą. Išlaikomos kvalifikacinės kategorijos, tačiau jos turi įtakos tik atlygiui už papildomai atliekamas funkcijas. Laikomasi prielaidos, kad mokytojo funkcijos yra atliekamos tinkamai nepriklausomai nuo mokytojo kvalifikacinės kategorijos, todėl atlygis už atliekamas funkcijas pagal mokytojo kvalifikacinę kategoriją nėra diferencijuojamas.

Šio principo taikymas atsispindi Tarifiniame modifikuotame modelyje (1 ir 2 alternatyvos).

Mokytojų užmokesčio diferenciacijos laipsnis galėtų būti:

- 1) Reikšminga užmokesčio diferenciacija – dideli skirtumai tarp pedagogų darbo užmokesčio šalies mastu, priklausomai nuo mokytojų kvalifikacinės kategorijos, ugdymo įstaigos vadovo nustatytų priedų dydžio ir pan., pvz. Tarifinis dabartinis modelis, Etatinis modelis.
- 2) Nereikšminga užmokesčio diferenciacija – nereikšmingi skirtumai tarp pedagogų darbo užmokesčio šalies mastu, pvz. Estų patirtimi paremtas modelis.

Paveikslas 36: DU paskirstymo principų apibendrinimas

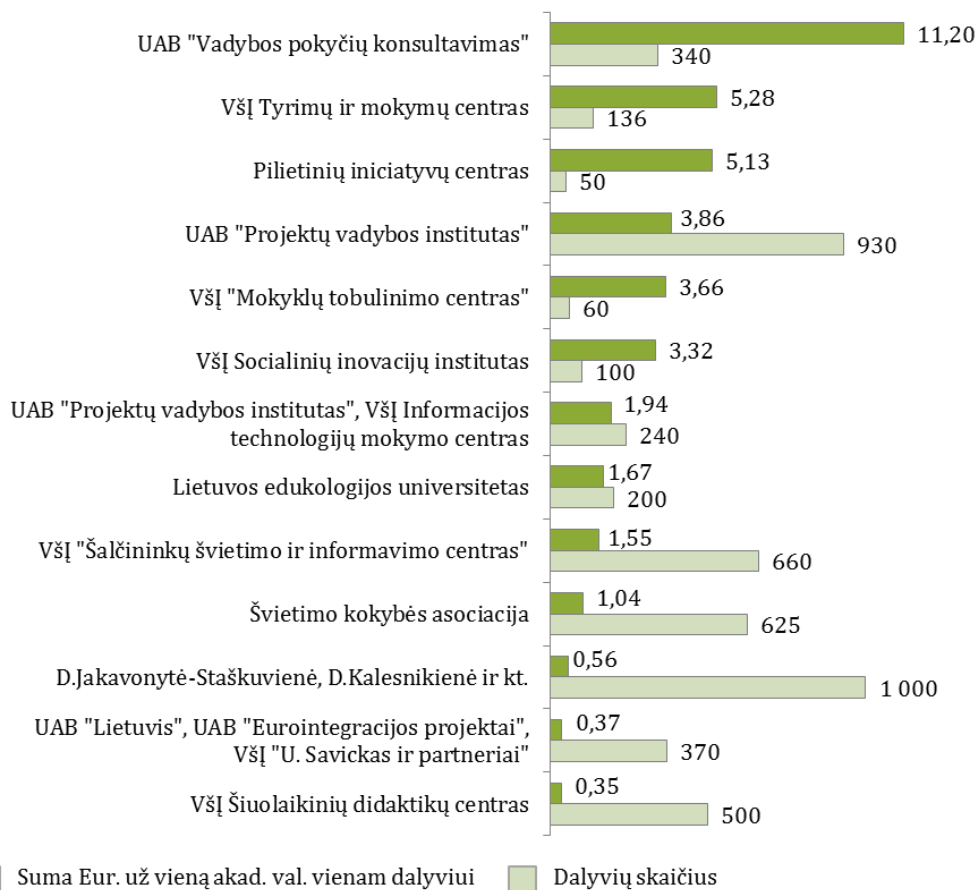
	DU paskirstymo principai	Diferenciacija	Modelis	Komentaras	Pokyčių mastas
KAIP SKIRSTOME ATLYGĮ PEDAGOGAMS?	ATLYGINAMA UŽ AUKŠTĄ KVALIFIKACIJĄ	Didelė	TARIFINIS (DABARTINIS) MODELIS	<ul style="list-style-type: none"> Nėra galimybės atlyginti daugiau papildomos veiklos atliekantiems mokytojams Atlygis priklauso nuo kval. kategorijos, o ne atlikto darbo kokybės 	○ Nereikalauja pokyčių
			EKSPERIMENTINIS MODELIS	<ul style="list-style-type: none"> Dalis atlygio atlaisvinama kaip kintama dalis, priklausomai nuo atliekamos papildomos veiklos Išlaikoma didelė atlygio priklausomybė nuo kval. kategorijos 	● Nežymūs pokyčiai
	MIŠRUS	Maža / didelė*	TARIFINIS (MODIFIKUOTAS) MODELIS	<ul style="list-style-type: none"> Bazinė atlygio dalis atsiejama nuo kvalifikacinės kategorijos Atlygis už atliekamas papildomas veiklas diferencijuojamas pagal kvalifikacinę kategoriją 	● Reikšmingi pokyčiai
			ETATINIS MODELIS	<ul style="list-style-type: none"> Mokytojo krūvis priskiriamas etatui Etatas susideda iš mokytojo funkcijų ir papildomų valandų; diferencijuojami darbai mokytojui, metodininkui, ekspertui 	● Esminiai, labai reikšmingi pokyčiai
ATLYGINAMA UŽ FAKTIŠKAI ATLIKTĄ DARBĄ IR REZULTATUS	Didelė	ESTŲ PATIRTIMI PAREMTAS MODELIS	<ul style="list-style-type: none"> Modelis visiškai atsiejia atlygį nuo kvalifikacinės kategorijos Kintama atlygio dalis už papildomas veiklas sudaro iki 20 proc. atlygio 	● Esminiai, labai reikšmingi pokyčiai	

*priklausomai nuo nustatytų priedų dydžio

Mokytojų darbo apmokėjimo alternatyvų santrauka pateikta Priede 12.

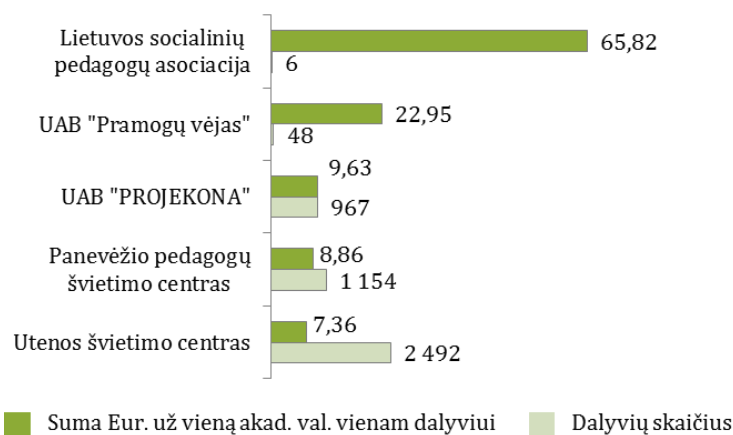
Priedai

Priedas 1: UPC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą



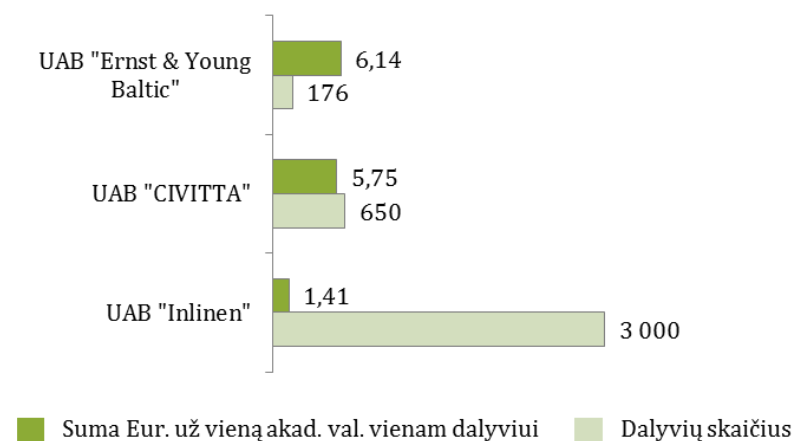
Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 2: ŠAC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą



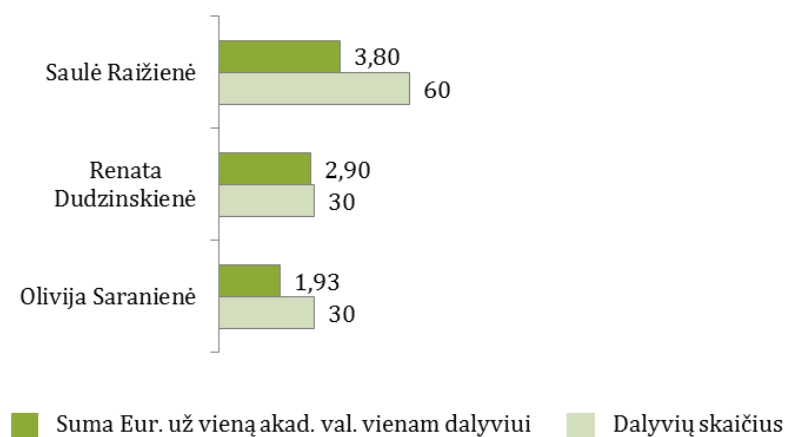
Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 3: ITC paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą



Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 4: NMVA paslaugų teikėjai, vidutinė suma vienam dalyviui už vieną akademinę valandą, Eur ir dalyvių skaičius pagal bendrą sutarčių sumą



Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 5: ŠAC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą

Paslaugų teikėjas	Visų sutarčių suma, Eur su PVM, 2008-2014 m.	Sutarčių kiekis	Dalyvių sk.	Akreditacija
Švietimo aprūpinimo centras				
Utenos švietimo centras	1 588 176	3	2492	✓
Panėvėžio pedagogų švietimo centras	490 906	1	1 154	✓
UAB "PROJEKONA"	409 882	1	967	✗
Lietuvos socialinių pedagogų asociacija	34 754	1	6	✗
Uždaroji akcinė bendrovė "Šviesa"	25 136	1	n.d.	✓
UAB "Pramogų vėjas"	17 628	1	48	✗

✓ - akredituota institucija ✗ - neakredituota institucija

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 6: ITC tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą

Paslaugų teikėjas	Visų sutarčių suma, Eur su PVM, 2008-2014 m.	Sutarčių kiekis	Dalyvių sk.	Akreditacija
Švietimo informacinių technologijų centras				
UAB "CIVITTA"	298 801	1	650	X
UAB "Ernst & Young Baltic"	86 481	1	176	X
UAB "Inlinen"	33 886	1	3 000	X
UAB "S2P"	31 872	1	n.d.	X
UAB "EXORO"	27 693	1	n.d.	X

✓ - akredituota institucija X - neakredituota institucija

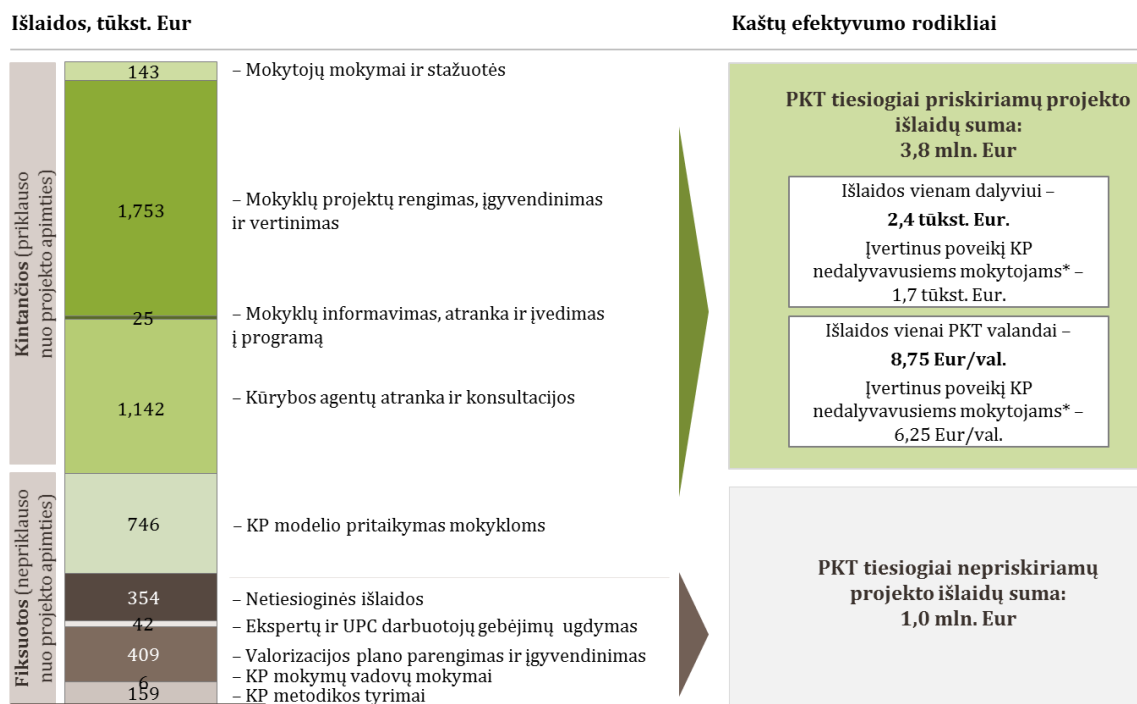
Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 7: NMVA tiekėjai pagal bendrą sutarčių sumą

Paslaugų teikėjas	Visų sutarčių suma, Eur su PVM, 2008-2014 m.	Sutarčių kiekis	Dalyvių sk.	Akreditacija
Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra				
Saulė Raižienė	3 649	1	60	-
Renata Dudzinskienė	1 043	1	30	-
Olivija Saranienė	695	1	30	-

Šaltinis: Viešųjų pirkimų duomenų bazės kontraktai.eu duomenys

Priedas 8: „Kūrybinių partnerysčių“ projekto išlaidų struktūra



* Įvertinama, jog įvyksta "grandininė reakcija" arba mokymasis vieni iš kitų, kurio metu projektas paliečia apie 40 proc. daugiau mokytojų nei atspindi formalūs KP dalyvių sąrašai.

Šaltinis: Sudaryta autorių

Priedas 9: „Kūrybinių partnerysčių“ projekto poveikio įvertinimas mokytojų nuomone (skalėje nuo 1 iki 6)

Prielaida: KP projektas turi teigiamą poveikį mokiniams, mokytojams ir visai mokyklos bendruomenei.



Šaltinis: „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo išvados

Priedas 10: Mokytojų kompetencijų patobulėjimas „Kūrybinių partnerysčių“ projekto metu

Vertinami mokytojų gebėjimai

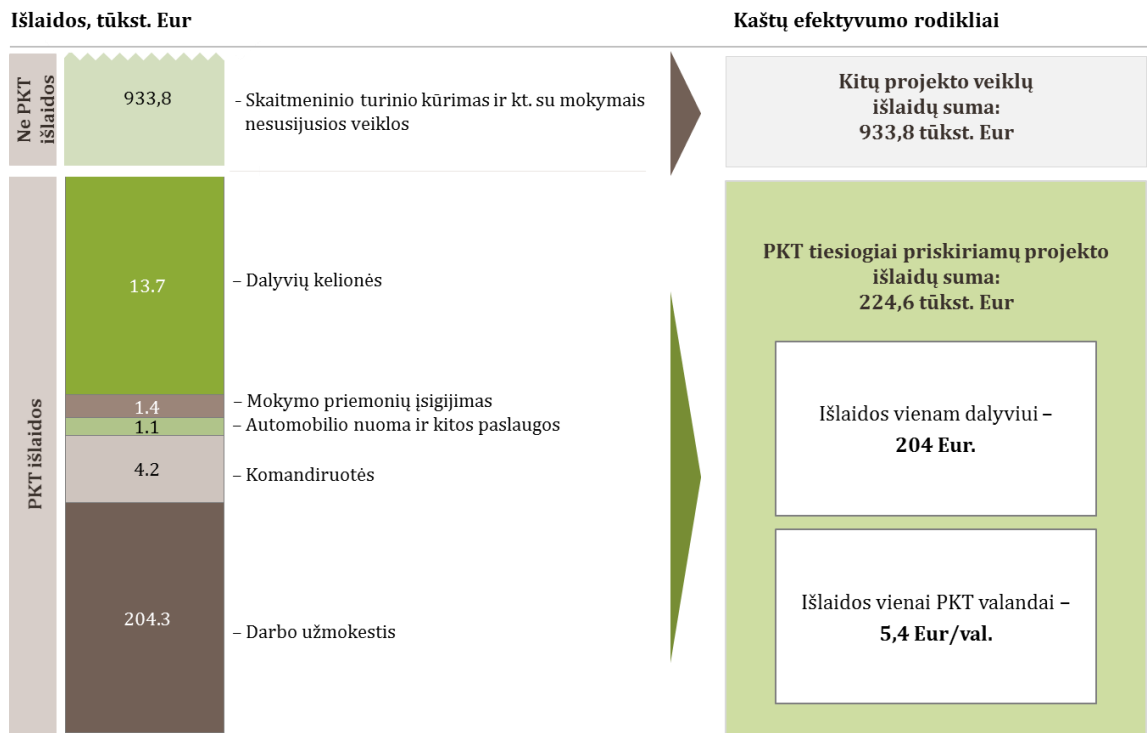
Patobulėjimas (skalėje nuo 1 iki 4)



- **Svarbiausios kompetencijos.** Bendradarbiavimas, komandinis darbas mokinių pažinimas ir motyvų supratimas mokytojų buvo vertinami kaip svarbiausi ir stipriausi gebėjimai, kuriuos mokytojai tobulino projekto metu.
- **Labiausiai patobulintos kompetencijos.** Didžiausias pokytis nuo projekto pradžios iki įgyvendinimo pabaigos buvo juntamas mokinių šeimų įtraukimo į mokyklos veiklas bei ryšių mezgimo su išoriniais partneriais srityse.

Šaltinis: „Kūrėjų ir mokytojų partnerystės transformuojant ugdymą“ tyrimo išvados

Priedas 11: „Pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro 5-8 klasių mokinių esminių kompetencijų ugdymas, II etapas“ projekto išlaidų struktūra



Šaltinis: Projekto dokumentų analizė ir interviu su projekto vadovu

Priedas 12: Mokytojų darbo apmokėjimo alternatyvų santrauka

	1	2	3	4	5
	Tarifinis (dabartinis)	Tarifinis (modifikacijos)	Eksperimen-tinis	Etatinis	Estų patirtis
Pagrindinis atlygis	Nustatomas tarifinis koeficientas, priklausantis nuo: <ul style="list-style-type: none"> - nuo darbo stažo; - kvalifikacinės kategorijos. Tarifinis atlygis nustatomas už 18 pedagoginio darbo val./sav. (kontaktinės valandos).	1,2 Alternatyva: Nustatomas tarifinis koeficientas už mokytojo funkcijas priklauso nuo: <ul style="list-style-type: none"> - darbo stažo. 	Nustatomas tarifinis koeficientas, priklausantis nuo: <ul style="list-style-type: none"> - nuo darbo stažo; - kvalifikacinės kategorijos. Į tarifinį atlygį įskaičiuotas apmokėjimas už ruošimąsi pamokoms ir kitus pareigybes aprašyme numatytus darbus (išskyrus darbų tikrinimą ir vadovavimą klasei).	Mokamas atlygis už 36 pedagoginio darbo val./sav. etatą, į kurį įeina kontaktinės, pasiruošimo, darbų tikrinimo, PKT ir papildomo darbo valandos. <p>Etatui priskiriamų valandų už mokytojo funkcijas skaičius priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos, o jų tarifinis koeficientas – nuo darbo stažo.</p>	Pagal stažą nustatomas tarifinis atlygis už 18 pedagoginio darbo val./sav. <p>Tarifiniai koeficientai tiesiogiai priklauso nuo stažo.</p> <p>Bazinis atlyginimas sudaro 80 proc. viso atlyginimo.</p>
Atlygis už papildomą veiklą	Papildomai tarifikuojama: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iki 3 val. už darbų tikrinimą ▪ 4 val. už pasiruošimą pamokoms ▪ Iki 5 val. už vadovavimą klasei ▪ Iki 3,5 val. už kitą veiklą. Taikomas tas pats tarifinis koeficientas.	1 Alternatyva: Kvalifikacinė kategorija lemia maksimalų atlygio priedo dydį <u>proc.</u> 2 Alternatyva: Priedo tarifinis koeficientas priklauso nuo: <ul style="list-style-type: none"> - Darbo stažo; - Kvalifikacinės kategorijos. Koef. už papildomas funkcijas > koef. už mokytojo funkcijas.	Už mokinių darbų tikrinimą, papildomą veiklą bei gimnazijos klases mokami procentiniai tarifinio atlygio priedai , o už vadovavimą klasei mokytojams skiriamas BMA priedas arba papildomai apmokamos 2,5-5 val./sav.	Tarifinio atlygio koeficientas už papildomas funkcijas priklauso nuo: <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikacinės kategorijos. Koef. už papildomas funkcijas > koef. už mokytojo funkcijas.	Už papildomą veiklą, aktyvumą ir darbo kokybę mokama iki 20 proc. papildoma kintanti atlygio dalis.