



## Pagrindiniai klausimai:

■ **Kaip gali būti suprantama mokytojų lyderystė mokykloje?**

■ **Kaip tarptautiniai kvalifikacijos tobulinimo projektai prisideda prie mokytojų lyderystės mokymuisi?**

■ **Kokios mokytojų kompetencijos pasirenkamos tobulinti užsienyje?**

■ **Kaip mokyklose vertinamos mokytojų užsienyje įgytos žinios ir gebėjimai?**

# KAIP KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS UŽSIENYJE STIPRINA MOKYTOJŲ LYDERYSTĘ?

Švietimo mainų paramos fondas (toliau – ŠMPF) Lietuvoje įgyvendina ERASMUS+ programą, kurios tikslas – remiant švietimo, mokymo, jaunimo ir sporto veiklas padėti programos dalyviams prisitaikyti prie socialinių, ekonominių pokyčių, kurti sąlygas efektyviau spręsti problemas, su kuriomis iki šio dešimtmečio pabaigos susidurs visa Europa. Svarbu pažymėti, kad šios programos tikslai, susiję su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu užsienyje, reikalauja naujo požiūrio į kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir jų poveikį mokinio ir mokyklos pažangai. Verta atkreipti dėmesį, kad tobulėjimo gaires mokyklos lygmeniu nusakantys Lietuvos švietimo sistemos dokumentai – *Geros mokyklos koncepcija* (2015) ir *Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika* (2016) – mokytojus taip pat įpareigoja kaitai ir pažangai: mokytojų lyderystė, asmeninis profesinis meistriškumas ir kryptinga ugdymo proceso vadyba juose traktuojama kaip veiksniai, lemiantys tiek mokyklos, tiek mokinio pažangą.

ŠMPF duomenimis, nuo 2014 m., gerokai padidinus mobilumo mokymosi tikslais projektų finansavimą, numatytą remti ne tiek individualų mokytojo mobilumo vizitą, kiek mokyklos komandą, vienijamą bendros kvalifikacijos tobulinimo tematikos, susietos su mokyklos pažangos siekiais, labai krito teikiamų paraiškų kokybė. Galima manyti, kad projektų rengėjams nėra taip lengva atsisakyti individualios mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje praktikos ir pasinaudoti mokyklai teikiamomis kitokiomis galimybėmis.

Siekiant atskleisti mokyklų požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą užsienyje, kaip mokyklos pažangos siekių įgyvendinimo instrumentą, 2015 m. Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose, kurios gavo paramą įgyvendinti ERASMUS+ programos KA1 veiksmo (asmenų mobilumo mokymosi tikslais) projektus, ŠMPF iniciatyva atliktas tyrimas „ERASMUS+ programos KA1 veiksmo (asmenų mobilumo mokymosi tikslais) poveikis ir rezultatų tvarumas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose“. Tyrimo rezultatai pateikia atsakymą ir į klausimą, kokios yra mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje ir jų lyderystės mokykloje sąsajos.

## Išvados

Mokytojų lyderystė yra galingas instrumentas, gerinantis mokyklos veiklos kokybę. Ji gali pasireikšti įvairiais profesinės veiklos lygmenimis: klasėje, pamokoje, už klasės, pamokos ribų, dirbant su kitais kolegomis ir mokiniais nepamokinėse veiklose, veikiant mokyklos bendruomenėje.

Nauja paramos kvalifikacijai kelti užsienyje gavimo tvarka mokytojų tobulinimosi prioritetus priartina prie mokyklos poreikių. Reikšmingesnis darosi institucinis veiklos keitimas, pabrėžiant mokinių pasiekimus ir pažangą, o tai yra sąlyga rasti mokytojo lyderystei, keičiančiai visų mokymąsi, kryptingai mobilizuojančiai bendruomenės mąstymą, vertybes ir elgseną ne tiek į asmeninius, kiek į bendrai sutartus mokyklos tobulėjimo siekius.

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojų lyderystė, įgyvendinant mobilumo vizitų idėjas, pasireiškia tikslingu kolegų įtraukimu į mokymąsi, grupinio darbo organizavimu, vadovų paramos sumanymams įgyvendinti siekimu. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo užsienyje projektuose yra susijęs su mokytojo, vadovo ir mokyklos prestižo didinimu visuomenės akyse. Jis stiprina tiek mokytojo, tiek mokyklos autoritetą, kelia mokyklos reitingus švietimo paslaugų rinkoje.

Siekiant kvalifikacijos tobulinimo užsienyje rezultatų tvarumo, mokyklų vadovams ir mokytojams siūloma įsivertinant mokyklos veiklos kokybę analizuoti ir kvalifikacijos tobulinimo užsienyje poveikį mokinių mokymo(si) kokybei ir mokyklos pažangai. Mokykloms rekomenduojama į veiklos kokybės vertinimo procesą įtraukti projekto rezultatų stebėseną, analizuoti, kaip projekte pasiekti tikslai siejasi su mokyklos veiklos rodiklių turiniu, numatyti projekto rezultatų palaikymą ir plėtotę mokyklos veiklos tobulinimo planuose.



Erasmus+

2016 gegužė

## MOKYTOJO LYDERYSTĖS APIBRĖŽTYS: NAUJA PROFESINĖS VEIKLOS SAMPRATA

*Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) nurodoma, kad pažangios mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės. Ją aiškiai ir įkvepiančiai daro tinkamai pasidalintas vadovavimas ir lyderystė, kai didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė, jų įgyvendinimui vadovauja įvairūs jos nariai, yra skatinama ir palaikoma asmeninė iniciatyva. Svarbu pažymėti, kad mokykloje, orientuotoje į ateitį, pirmiausia vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsos rizikuoti ir priimti sprendimus. Joje ne tik mokyklos direktorius ar pavaduotojai, bet kiekvienas mokytojas gali veikti kaip lyderis, uždegantis kitus idėjomis, įtraukiantis į naujas, stereotipines mokymo nuostatas griaunančias veiklas.

Moksliniu požiūriu (Spillane ir kt., 2004; Grant ir kt., 2010), mokytojo lyderystė yra galingas instrumentas, gerinantis mokyklos veiklos kokybę. Ji gali pasireikšti įvairiais profesio-

nės veiklos lygmenimis: klasėje (pamokoje); už klasės (pamokos) ribų, dirbant su kitais kolegomis ir mokiniais ugdymo programos ar nepamokinėse veiklose; už klasės (pamokos) ribų tobulinant mokyklos, kaip visos organizacijos, veiklą; už mokyklos ribų veikiant švietimo ar kitoje bendruomenėje.

Praktikoje mokytojų lyderystė traktuojama kaip procesas, keičiantis organizaciją, t. y. ji kryptingai mobilizuoja asmenų mąstymą, vertybes ir elgseną ne asmeniniams, o organizacijos tikslams įgyvendinti (Donaldson, 2006). Mokytojo lyderystė yra ne individuali ar nulemta pareigų, o mokykloje vykstantis procesas, kuriame gali dalyvauti įvairius vaidmenis ir įvairias funkcijas atliekantys asmenys. Mokytojo lyderystė gali pasireikšti įvairiais vienas kitą papildančiais, kartais labai susijusiais būdais ir formomis (Gonzales ir Lambert, 2014; Kunnari ir Ilomaki, 2014).

### Mokytojo lyderystės raiškos būdai ir formos

- **Mokytojas lyderis** dalinasi mokyklos vizijos idėjomis, **savo profesinius tikslus sieja su mokyklos ir regiono pažanga**, palaiko ir skleidžia asmeninės atsakomybės už mokyklos sėkmę idėjas.
- **Mokytojas lyderis** organizuoja bendradarbiavimu grįstus grupinius procesus, kad padėtų kolegoms spręsti problemas, organizuoja diskusijas, **skatina reikšmingus pokyčius mokykloje ir už jos ribų**.
- **Mokytojas lyderis**, naudodamasis naujausiomis technologijomis, **dalinasi su kolegomis turimais mokymo ištekliais**.
- **Mokytojas lyderis ragina** kolegas padėti mokiniams **tinkamai valdyti interneto erdvėje esančias žinias**, skatina bendradarbiavimu grįstą mokymąsi per socialines medijas.
- **Mokytojas lyderis**, vesdamas pavyzdinę pamoką, stebėdamas ir konsultuodamas, **padeda kitiems kolegoms diegti naujoves**.
- **Mokytojas lyderis** kitiems organizacijos nariams **padeda diegti meistriško mokymo idėjas**.
- **Mokytojas lyderis**, kurdamas mokymo strategijas įvairių mokymosi poreikių turintiems mokiniams, **bendradarbiauja su šeimomis, bendruomene ir kolegomis**.

Kai mokykloje daugėja mokytojų lyderių, nevangenčių iniciatyvų ir kaitos, galima kalbėti apie mokytojų lyderių profesinę bendruomenę – kaip galimybę kartu atrasti ir įgyvendinti idėjas, padedančias peržengti dalykų, amžiaus tarpinių ir kitas nusistovėjusias tradicinės mokyklos nubrėžtas ribas. Bendruomenėje, kurioje veikia mokytojai lyderiai, nuolat mokomasi iš veiklos praktikos, bendradarbiaujama, keičiamasi su kolegomis patirtimi ir atradimais, gerinama mokinių mokymosi aplinka.

Mokytojai lyderiai, veikdami ne tik savo mokinių, bet ir kolegų mokymosi labui, skatina institucinio lygmens pokyčius,

kuria mokymosi ir veikimo kartu kultūrą. Jai palaikyti itin palanki ERASMUS+ programos KA1 veiksmo remiama mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje veikla. Mokytojai, pasiryžę tobulinti kvalifikaciją kitoje šalyje, sugrįžę gali veikti kaip lyderiai, palaikydami projekte numatytas mokyklos ugdymo sistemą keičiančias strategines intervencijas, dalydamiesi įgytomis žiniomis ir kompetencijomis, savo iniciatyva į parsivežtų idėjų diegimą įtraukdami kolegas, mokinius, kitus pokyčiais suinteresuotus mokyklos bendruomenės narius.

## MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO UŽSIENYJE PROJEKTAI: POTENCIALAS MOKYTOJO LYDERYSTEI ĮGALINTI

ERASMUS+ programos tikslai ir projektų finansavimo sąlygos reikalauja, kad mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje rezultatai būtų panaudojami mokyklos strateginei kaitai. Kvalifikacijos tobulinimo prioritetu laikomi instituciniai ugdymo proceso tobulinimo poreikiai. Nors mokytojai, kaip ir anksčiau, dalyvauja tradicinėse kvalifikacijos kėlimo veiklose, kuriose tiesiogiai ar netiesiogiai siekiama padėti individui plėtoti jo kompetencijas, tačiau prioritetas paramai gauti yra institucinis veiklos efektyvumo siekis, orientuojantis į mokinių mokymosi pasiekimus ir pažangą.

Šiuo požiūriu reikšmingas yra būsimų mobilumo vizitų dalyvių įsipareigojimas perkelti įgytas žinias ir išplėtotas kompetencijas į mokyklos profesinę praktiką bendruomenės lygmeniu – atliekant kvalifikacijos tobulinimo patirties refleksiją, kolegialiai aptariant įgytų patirčių taikymo pamokose naudą ir sunkumus, sistemingai analizuojant ugdymo proceso pokyčius, inicijuotus diegiant parsivežtas naujoves. Iš tiesų, reikia pažymėti, kad nauja kvalifikacijos tobulinimo užsienyje projektų finansavimo tvarka sudaro puikias galimybes ir sąlygas atsitraukti nuo tradicinių ir ne visada efektyvių

kvalifikacijos tobulinimo formų, tokių kaip paskaitos, seminariai (Kalvaitis, 2014).

ERASMUS+ programos vadove (2015) nurodoma, kad mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje rezultatai bus:

- aukštesnė kompetencija, susijusi su profesiniu veiklos profiliu;
- geresnis įvairių šalių švietimo, mokymo praktikos, politikos ir sistemų supratimas;
- geresnis gebėjimas skatinti pokyčius, siekiant modernizuoti ir atverti švietimo organizacijas tarptautinei besimokančiųjų bendruomenei;
- geresnė mokiniams skiriamo darbo ir veiklos kokybė;
- geresnis socialinės, kalbų ir kultūrų įvairovės supratimas ir gebėjimas tinkamai jį atsižvelgti;
- geresnis gebėjimas atsižvelgti į palankių sąlygų neturinčių besimokančių asmenų poreikius;
- didesnė parama besimokančių asmenų mobilumo veiklai ir jos skatinimas;
- didesnės profesinio tobulėjimo ir karjeros raidos galimybės;
- geresnės užsienio kalbos(-ų) žinios;
- didesnė motyvacija ir pasitenkinimas kasdieniame darbe.

Galima teigti, kad ERASMUS+ KA1 projektuose mokytojams sudaromos galimybės savo kvalifikacijos kėlimą ir profesinį tobulinimąsi išgyventi daug plačiau, patiriant jį kaip: „integralų patirtinį mokymosi procesą, pabrėžiantį ne asmeninius pedagogo dalykinio profesinio augimo aspektus, bet visos

socialinės psichologinės mokyklos aplinkos, kurioje mokiniai mokomi ir mokosi, pažinimą ir integravimą į ugdymo veiklą“ (Oliveira-Formosinho ir Brook, 2009). Mokytojai, dirbdami projekte, gali tobulėti ne tik sėdamiesi patirties užsienio švietimo institucijose, bet ir diegdami parsivežtas naujoves savo profesinėje veikloje. Užsienyje įgytų naujų žinių ir profesinių gebėjimų perkėlimas, siekiant įtvirtinti projekto inicijuotus strateginius ugdymo pokyčius buriant kolegas, yra puiki terpė mokytojo lyderystės raiškai.

Tačiau Lietuvos mokyklose padėtis nėra paprasta. Švietimo mainų paramos fondo, įgyvendinančio ERASMUS+ programą Lietuvoje, duomenimis, nuo 2014 m., padidėjus mobilumo mokymosi tikslais projektų finansavimui, kai kvalifikacijos užsienyje tobulinti vyksta ne vienas mokytojas, o mokyklos komanda, numaćiusi bendrą kvalifikacijos tobulinimo tematiką, susietą su mokyklos veiklos tobulinimo siekiais, gerokai krito teikiamų paraiškų kokybė. Manytina, kad rengiančioms paraiškas mokykloms dar nelengva atsisakyti individualios mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sampratos, pamatyti naujas mokytojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes ir sąsajas su mokyklos pažangos siekiais. Koks yra mokyklų bendruomenių požiūris į kvalifikacijos tobulinimo užsienyje projektus, atskleidžia Švietimo mainų fondo inicijuoto tyrimo „ERASMUS+ programos KA1 veiksmo (asmenų mobilumo mokymosi tikslais) poveikis ir rezultatų tvarumas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose“ (2015) rezultatai.

## MOKYTOJŲ, DALYVAVUSIŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO RENGINIuose UŽSIENYJE, LYDERYSTĖS, INICIJUOJANT IR PALAIKANT MOKYKLOS KAITĄ, VERTINIMAS

Vienas iš 2015 m. Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose Švietimo mainų paramos fondo inicijuoto tyrimo „ERASMUS+ programos KA1 veiksmo (asmenų mobilumo mokymosi tikslais) poveikis ir rezultatų tvarumas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose“ uždavinių – atskleisti kvalifikacijos tobulinimo užsienyje veiklose dalyvavusių pedagogų lyderystę, įgyvendinant projekto idėjas, reikšmingas mokyklos ugdymo proceso kaitai.

2014 m. ERASMUS+ KA1 veiksmo projektams vykdyti finansavimą gavo 25 bendrojo ugdymo programas įgyvendinančios mokyklos. Mobilumo projektų paraiškų duomenimis, iš viso šiose mokyklose buvo numatyta 280 mobilumo vizitų, arba vidutiniškai 11 vizitų vienai mokyklai. Formuojant tyrimo imtį, buvo numatyta apklausti visus mobilumo vizituo-

se dalyvavusius mokyklų darbuotojus. Tačiau, prasidėjus tyrimui, dalyje mokyklų projektai dar nebuvo pasibaigę, ne visi numatyti vizitai buvo įvykę, kai kuriose mokyklose dalis pedagogų į vizitus vyko ne vieną kartą. Tyrėjų sprendimu, papildomai apklausta 11 pedagogų iš 7 mokyklų, projekte dalyvaujančių konsorciumo pagrindu (ERASMUS+ KA1 programos 2015 m. šaukimas). Taigi iš viso tyrime dalyvavo 32 mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas. Buvo apklausti 218 projekte dalyvavusių ir 282 nedalyvavę mokytojai, mokiniai, kuriuos moko kvalifikaciją užsienyje tobulinę mokytojai. Taip pat buvo atiliktas visų 2014 m. ir dalies (konsorciškai) 2015 m. finansavimą gavusių švietimo įstaigų projektų paraiškų analizė, vyko mokyklų vadovų ir projekte dalyvavusių mokytojų diskusijos.

## MOKYTOJŲ POREIKIŲ TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ UŽSIENYJE PASISKIRSTYMAS

Atliekant tyrimą buvo analizuotos 33 KA1 veiksmo 2014–2015 m. finansavimą gavusios paraiškos: 31 istaigų paraiška ir dvi konsorciūmų paraiškos. Atlikus analizę pedagogų kompetencijų tobulinimo aspektu nustatyta, kad vyrauja mokytojų *bendrujų kompetencijų tobulinimo poreikis* (55 proc. visų paraiškų atvejų), o iš didaktinių ir dalyko kompetencijų

aktualiausias yra *ugdymo turinio* (ugdymo metodų ir strategiųjų) įgyvendinimo (90 proc. paraiškų atvejų) ir *užsienio* (anglų) kalbos (86 proc. paraiškų atvejų) *kompetencijų tobulinimas*. Mažiausiai išreikštas mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo kompetencijos poreikis (10 proc. paraiškų atvejų). Lyginant mažesnių ir didelių mokyklų poreikius nustatyta, kad

mažos ir vidutinės mokyklos labiau pabrėžia poreikį plėtoti *asmeninio tobulėjimo* (67 proc. paraiškų), *kultūrinę* (56 proc.) ir *vadybinę kompetenciją* (78 proc.), o didelės mokyklos

(daugiau kaip 500 mokinių) ERASMUS+ veiklose dažniau siekia tobulinti *naudojimosi skaitmeninėmis technologijomis* (56 proc.) ir *dalyko* (43 proc.) *kompetencijas* (1 lentelė).

1 lentelė. Tobulintinų kompetencijų poreikis (dalis proc.) ERASMUS+ KA1 mobilumo vizituose

Mokyklos dydis	Kompetencijų sritys		
	Bendrosios kompetencijos	Didaktinės kompetencijos	Dalyko kompetencijos
Didelė* (>500, N = 16)	49	45	44
Maža ir vidutinė* (<500, N = 9)	62	56	11
<b>Iš viso (visų paraiškų atveju, N = 31)</b>	<b>55</b>	<b>48</b>	<b>35</b>

Pastaba: analizės vienetas – ERASMUS+ KA1 paraiška.

\* Lopšelių-darželių ir konsorciūmų atvejai neįtraukti, jie atsispindi „Iš viso“ kategorijoje.

Vertinant šiuos tyrimo rezultatus mokytojų lyderystės raiškos aspektu, galima teigti, kad mokyklos, rengiančios mokytojų kvalifikacijos tobulinimo užsienyje projektus, kuria galimybes reikštingiems projektų dalyvių lyderystei: vyraujantis sprendimas plėtoti mokytojų bendrąsias kompetencijas yra sąlyga gerinti projekto dalyvių lyderystės gebėjimus, reikalingus įgytų

didaktinių ir dalyko žinių bei kompetencijų sklaidai. Tačiau svarbu pažymėti, kad mokinių poreikiai, jų mokymosi kokybė ir pažanga, kaip pagrindinis motyvas apsisprendžiant dėl tobulintinų kompetencijų, nurodomas tik keliose mokyklų paraiškose.

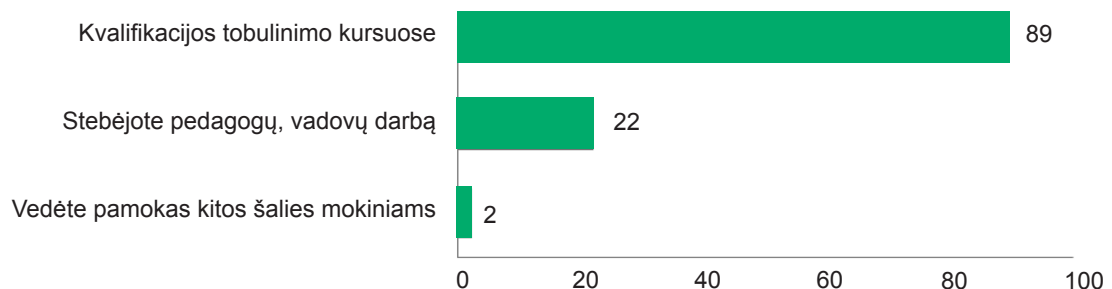
## KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO UŽSIENYJE FORMOS IR KETINAMOS TOBULINTI MOKYTOJŲ KOMPETENCIJOS

Tyrimo iš viso apklausta 218 mobilumo vizituose dalyvavusių pedagogų iš 32 mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas (ir 282 jų kolegos, nedalyvavę mobilumo vizituose). Tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje mobilumo vizituose daugiausia dalyvauja didesnį pedagoginio darbo stažą turintys pedagogai: tarp projektų dalyvių daugiau nei 25 metų stažą turintys asmenys sudaro 39 proc., o mažesnę nei 5 metų stažą – 6 proc. Tačiau šalies mastu vizituose palginti daugiau dalyvauja mažesnę pedagoginį darbo stažą turinčių mokytojų: asmenys, turintys iki 15 metų darbo stažą, tarp išvykstančių sudaro 33,1 proc. visų šalies bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo įstaigų pedagogų, o tokį peda-

goginį stažą, 2014 m. duomenimis, turėjo apie 25 proc. visų pedagogų.

ERASMUS+ KA1 veiksmo projektuose dalyvaujantys mokytojai gali rinktis šias kvalifikacijos tobulinimo formas: kvalifikacijos tobulinimo kursus, stebėjimą (angl. *job shadowing*) ir mokymą. Remiantis projekte dalyvavusių mokytojų atsakymais galima teigti, kad *kvalifikacijos tobulinimo kursai yra dažniausia ERASMUS+ KA1 pedagogų mobilumo vizitų užsienio šalyse forma*. Dauguma (77 proc.) respondentų dalyvavo tik kursuose, 13 proc. – kursuose ir stebėjo pedagogų bei vadovų darbą, 9 proc. – vien stebėjo. Mokymą nurodė pasirinkę tik 2 proc. respondentų.

1 pav. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimosi renginiuose užsienyje: formų pasirinkimas (dalis proc., N = 218)



Svarbu pažymėti, kad ERASMUS+ KA1 mobilumo vizito nulemti pedagogų kompetencijų pokyčiai priklauso nuo to, kokia mokymosi forma buvo pasirinkta. Tyrimas atskleidė, kad aukščiausi kvalifikacijos tobulinimo rezultatai, respondentų nuomone, yra pasiekiami derinant kursus ir stebėjimą (žr. 2 lentelę). Pažymėtina, kad, respondentų nuomone, kitos šalies mokytojų ir vadovų darbo stebėjimas leidžia geriau nei kursai praplėsti žinias apie šalies švietimo sistemą, skatina

imtis pokyčių ir inovacijų. Kursai, tyrimo dalyvių vertinimu, yra tinkamesni mokytis naujų mokymo metodų, tobulinti klasės valdymo gebėjimus, IKT taikymo ugdymo procese įgūdžius. Apibendrinant galima teigti, kad vizituose dalyvavę mokytojai mano, jog bendrąsias kompetencijas geriau tobulinti stebėjimu ( $M = 4,42$ ) nei kursais ( $M = 4,33$ ), profesines – kursais ( $M = 3,93$ ) nei stebėjimu ( $M = 3,56$ ).

**2 lentelė. ERASMUS+ KA1 pedagogų mobilumo vizitų rezultatų priklausomybė nuo mokymosi formos**  
(N = 218, vidurkis skalėje nuo 1 iki 5)

	Kvalifikacijos tobulinimo forma		
	Stebėjimas N=20	Kursai N=187	Kursai ir stebėjimas N=28
Geriau pažįstu ir suprantu kitas kultūras*	4,47	4,48	4,79
Praplėčiau savo žinias ir supratimą apie kitos šalies švietimo sistemą**	4,74	4,46	4,89
Patobulinau IKT taikymo ugdymo procese gebėjimus**	2,89	3,73	4,14
Patobulinau klasės valdymo įgūdžius*	3,00	3,50	3,57
Užmezgiau ryšius su kolegomis iš kitų šalių	4,05	4,25	4,36
Išmokau naujų mokymo metodų*	3,78	4,38	4,39
Patobulinau užsienio kalbos mokėjimą	4,00	4,29	4,50
Pagilinau žinias, kaip dirbti su išskirtinių mokymosi poreikių turinčiais mokiniais	3,74	3,56	3,71
Įgijau patirties dirbti su kitų kultūrų žmonėmis	4,11	4,13	4,04
Labiau priimu pokyčius ir inovacijas**	4,74	4,34	4,75
Gavau stimulą keisti savo mokymo stilių	3,83	4,14	4,36

\* p<0,05; \*\* p<0,01

Kvalifikacijos tobulinimo formos pasirinkimas, respondentų nuomone, iš dalies lemia kai kuriuos mokykloje vykstančius pokyčius (žr. 3 lentelę). Mokyklos personalo mobilumo vizitų rezultatų poveikis mokinių mokymuisi pamokose, mokinių

mokymosi motyvacijai dažniau nustatytas mokyklose, kurių mokytojai derino mokymąsi kursuose ir stebėjimą, tačiau ugdymo turinio pokyčiams, respondentų teigimu, daugiau įtakos gali turėti mokymasis kursuose.

**3 lentelė. ERASMUS+ KA1 pedagogų mobilumo projektų poveikio mokyklai priklausomybė nuo mokymosi vizito metu formos** (N = 218, vidurkis skalėje nuo 1 iki 5)

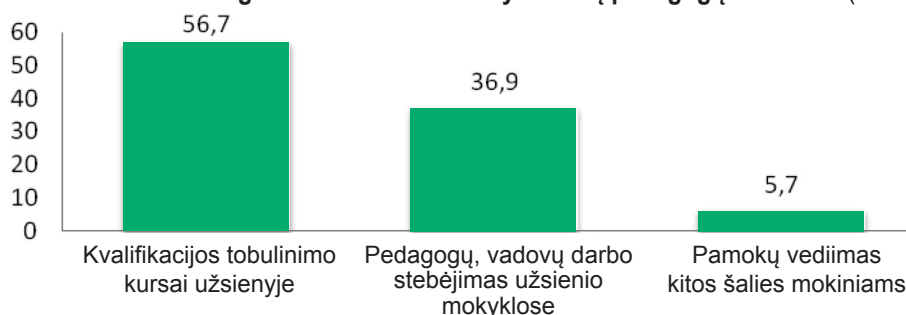
	Mokymosi forma		
	Stebėjimas N = 20	Kursai N = 187	Kursai ir stebėjimas N = 28
Keičiasi ugdymo proceso organizavimas (didesnė dalykų integracija, mokymasis už mokyklos ribų ir pan.)	3,89	4,08	4,00
Pradedami taikyti nauji mokinių mokymosi metodai*	4,00	4,23	4,21
Keičiasi ugdymo turinys*	3,22	3,49	3,43
Auga mokinių mokymosi motyvacija*	3,72	3,92	4,07
Pamokose mokiniai kūrybiškiau ir aktyviau dirba*	3,83	4,09	4,25
Gerėja mokinių mokymosi rezultatai	3,44	3,67	3,63
Daugėja tolerancijos ir atvirumo	4,21	4,10	4,18
Keičiasi mokyklos vertybės ir kultūra	3,83	3,85	4,04
Projekto idėjos prisideda prie mokyklos strategijos įgyvendinimo	4,32	4,25	4,18
Daugiau diskutuojama apie mokyklos tarptautiškumo idėją	4,16	3,99	3,96
Projekto veiklos neigiamai paveikė mokyklos tvarką	1,71	1,56	1,46

\* p<0,05; \*\* p<0,01

Įdomu, kad vizituose nedalyvavę pedagogai, vertindami ERASMUS+ KA1 projekte dalyvaujančių kolegų pasirinkimą ir remdamiesi savo kvalifikacijos tobulinimo patirtimi, prioritetą teikia kursams. Taip mano apie pusė apklausoje daly-

vavusių pedagogų, nevykusių į mobilumo vizitus. Maždaug trečdalis nurodo, kad daugiau naudosis tikisi iš kolegų, kurie užsienyje turėjo galimybių stebėti pedagogų ir vadovų veiklas (žr. 2 pav.).

**2 pav. Kvalifikacijos kėlimo formos naudingumas: vizituose nedalyvavusių pedagogų nuomonė** (atsakymų dalis proc., N = 282)



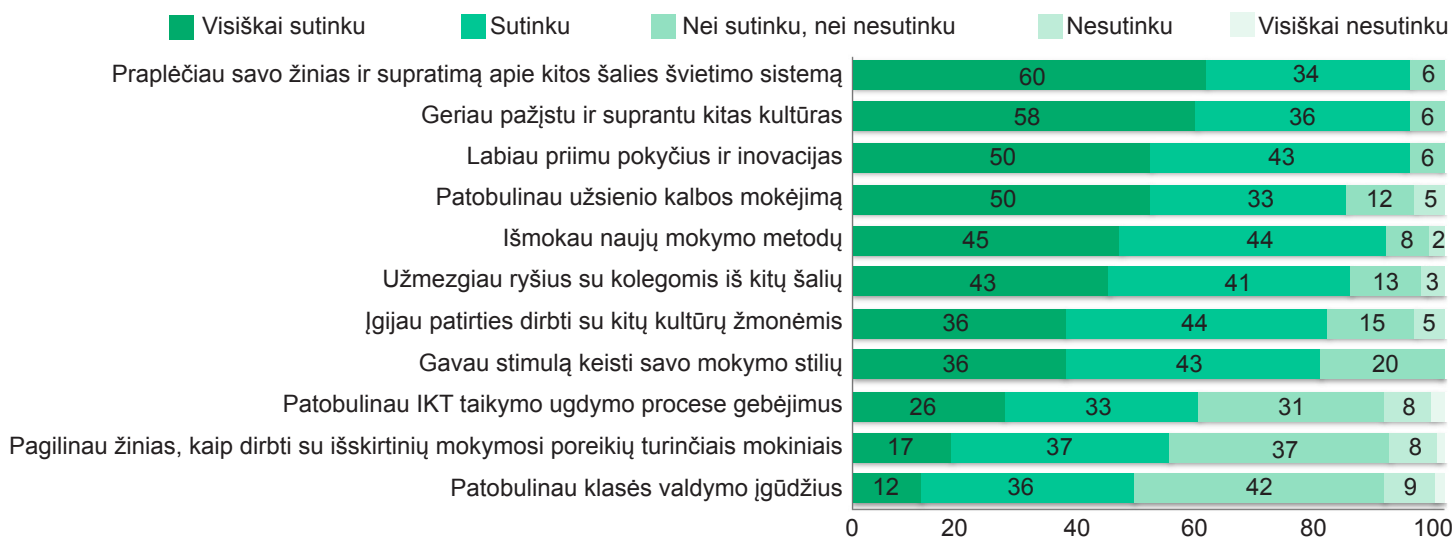
2016 gegužė

## MOBILUMO VIZITUOSE DALYVAVUSIŲ PEDAGOGŲ BENDRŪJŲ, PROFESINIŲ IR DALYKO KOMPETENCIJŲ POKYČIAI KAIP LYDERYSTĖS POTENCIALAS

Nauja profesinė patirtis ir mokytojų kompetencijų kaita yra tiesioginis profesinio tobulinimosi rezultatas, priklausantis nuo projekto keliamų profesinio tobulinimosi tikslų ir jų įgyvendinimo galimybių. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip

mokytojai, dalyvavę ERASMUS+ programos KA1 projekto mobilumo vizituose, vertina savo bendrųjų ir profesinių kompetencijų pokyčius, nulemtus kvalifikacijos tobulinimo užsienyje (žr. 3 pav.).

3 pav. ERASMUS+ KA1 mobilumo vizitų nulemti mokytojų kompetencijų pokyčiai (atsakymų dalis proc., N = 218)



Didžiausi pokyčiai – mobilumo vizituose dalyvavusių mokytojų bendrųjų kompetencijų srityje: per 90 proc. respondentų teigia, kad mobilumo vizitai padėjo geriau pažinti ir suprasti kitas kultūras, išplėtė žinias apie kitų šalių švietimo sistemas. Kvalifikacijos tobulinimas užsienyje taip pat didina mokymų dalyvių pasirengimą priimti pokyčius (pritaria 93 proc. respondentų), yra stimulas keisti darbo su mokiniais stilių (pritaria 79 proc.). Būtent požiūrio ir nuostatų kaitą, kaip mobilumo vizitų rezultatą, mokytojai dažnai mini savo atsakymuose į atvirą anketos klausimą, pavyzdžiui: *projektas skatina ieškoti naujovių, įkvepia teigiamiems pokyčiams, leidžia pasijusti globalaus pasaulio dalimi.*

Atsakymuose į atvirą anketos klausimą išryškėja netikėtas kvalifikacijos tobulinimo užsienyje aspektas, įkvepiantis mokytojus lyderystei ir tarptautiniu lygmeniu. Mokytojai mobi-

lumo vizitą vertina ir kaip profesionalumo patikros ir įsitraukimo į tarptautinę pedagogų bendruomenę galimybę. Jie teigia, kad *labai svarbu pasitikėti savimi, nekompleksuoti, nes mūsų šalies mokytojai turi puikių praktikos pavyzdžių, kuriais drąsiai gali dalintis ir jaustis lygiaverčiai; vadovautis nuostata, kad Lietuvos mokytojai dirba puikiai ir gali ne tik pasimokyti, bet ir privalo pasidalinti asmenine bei savo mokyklos patirtimi.*

Tyrimu nustatyta, kad ERASMUS+ KA1 mobilumo vizitų rezultatų kompetencijų tobulinimo srityje vertinimas priklauso nuo pedagoginio darbo stažo. Trumpesnį laiką mokykloje dirbantys pedagogai dažniau nei vyresni užmezgą ryšius su kitų šalių kolegomis, įžvelgia užsienio kalbos mokėjimo pokytį, yra imlesni naujiems mokymo metodams (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. ERASMUS+ KA1 mobilumo vizitų rezultatų priklausomybė nuo pedagoginio darbo stažo (N = 218)

	Pedagoginio darbo stažas			
	Mažesnis nei 5 metai (N = 13)	Nuo 5 iki 15 metų (N = 59)	Nuo 16 iki 25 metų (N = 61)	Daugiau kaip 25 metai (N = 84)
Geriau pažįstu ir suprantu kitas kultūras	4,50	4,55	4,47	4,53
Praplėčiau savo žinias ir supratimą apie kitos šalies švietimo sistemą	4,62	4,60	4,53	4,49
Patobulinau IKT taikymo ugdymo procese gebėjimus	3,62	3,90	3,71	3,63
Patobulinau klasės valdymo įgūdžius	3,38	3,57	3,58	3,35
Užmezgiau ryšius su kolegomis iš kitų šalių*	4,54	4,24	4,22	4,22
Išmokau naujų mokymo metodų**	4,54	4,51	4,37	4,14
Patobulinau užsienio kalbos mokėjimą**	4,62	4,56	4,44	3,94
Pagilinau žinias, kaip dirbti su išskirtinių mokymosi poreikių turinčiais mokiniais	3,92	3,47	3,56	3,66

Įgijau patirties dirbti su kitų kultūrų žmonėmis	4,31	4,07	4,10	4,12
Labiau priimu pokyčius ir inovacijas	4,38	4,52	4,43	4,38
Gavau stimulą keisti savo mokymo stilių	4,15	4,27	4,12	4,08

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01

Svarbu pažymėti, kad dažniausias pedagogų, tobulinusių kvalifikaciją užsienyje, profesinės veiklos pokytis – geresnis mokinių mokymosi motyvavimas. Mokiniai teigia (iš viso apklausti 549 mokiniai iš projektus įgyvendinusių mokyklų), kad po mokytojų vizitų užsienyje įdomesnės tampa pamokos (47 proc.), projektinė veikla (50 proc.), namų darbų užduotys (34 proc.), t. y. mokytojai aktyviau daro įtaką mokinių mokymuisi ir skatina mokinių mokymosi motyvaciją.

Antrasis pagal dažnumą pokytis – tai dažnesnis išmaniųjų technologijų taikymas ugdymo procese (taip teigia 47 proc. tyrime dalyvavusių mokinių), trečiasis – užsienio kalbos integravimas į dalyko pamokas (apie 30 proc. respondentų). Mažiausiai kinta bendro kelių šalių mokinių mokymosi organizavimas. Visus šiuos pokyčius dažniau mini mažesnių mokyklų mažiau urbanizuotose vietovėse mokiniai (žr. 5 ir 6 lentelę).

**5 lentelė. Mokytojų ugdomosios veiklos pokyčiai, grįžus iš mobilumo vizitų.  
Mokinių nuomonė pagal mokyklos tipą (N = 549)**

	Vietovės, kurioje yra mokykla, tipas			
	Kaimo vietovė	Miestelis	Mažas miestas	Didelis miestas
Pasakoja savo įspūdžius	2,79	2,66	2,68	2,67
Pasakoja apie mokinių mokymąsi užsienyje*	2,77	2,49	2,56	2,57
Pamokose pateikia medžiagos užsienio kalba	2,11	2,06	1,99	1,97
Teikia užduočių, kurioms atlikti reikia informacijos užsienio kalba	2,19	2,02	2,03	2,08
Pradedą vesti pamokas įdomiau*	2,49	2,16	2,36	2,24
Sugalvoja įvairios įdomios projektinės veiklos	2,46	2,22	2,39	2,31
Pateikia įdomesnių užduočių darbui namuose*	2,15	1,97	2,20	1,92
Dažniau naudoja išmaniąsias technologijas**	2,49	2,15	2,33	2,16
Parveža kontaktų bendrauti su kitų šalių mokiniais	2,01	1,79	1,92	1,81
Teikia užduočių, kurias galima atlikti kartu su kitų šalių mokiniais internetu**	1,86	1,75	1,77	1,54

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01

**6 lentelė. Mokytojų ugdomosios veiklos pokyčiai grįžus iš mobilumo vizitų.  
Mokinių nuomonė pagal mokyklos dydį (N = 549)**

	Mokyklos dydis (mokinių skaičius)			
	Mažiau nei 100	Nuo 100 iki 300	Nuo 301 iki 500	Daugiau nei 500
Pasakoja savo įspūdžius*	2,80	2,82	2,67	2,65
Pasakoja apie mokinių mokymąsi užsienyje*	2,80	2,70	2,49	2,59
Pamokose pateikia medžiagos užsienio kalba*	2,33	2,14	1,91	2,02
Teikia užduočių, kurioms atlikti reikia informacijos užsienio kalba*	2,40	2,16	1,98	2,07
Pradedą vesti pamokas įdomiau**	2,67	2,46	2,27	2,22
Sugalvoja įvairios įdomios projektinės veiklos*	2,50	2,43	2,36	2,30
Pateikia įdomesnių užduočių darbui namuose*	2,50	2,12	2,02	2,01
Dažniau naudoja išmaniąsias technologijas**	2,63	2,48	2,24	2,18
Parveža kontaktų bendrauti su kitų šalių mokiniais**	2,41	1,89	1,97	1,78
Teikia užduočių, kurias galima atlikti kartu su kitų šalių mokiniais internetu**	2,52	1,73	1,70	1,65

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01

Siekiant geriau atskleisti ERASMUS+ KA1 veiksmo projektų rengimo, įgyvendinimo Lietuvos mokyklose ypatumus, rezultatų naudingumą ir tvarumą, tyrimo metu organizuotos mokytojų sutelktosios diskusijos grupės, kuriose dalyvavo 24 į mobilumo vizitus vykę mokytojai. Diskusijose buvo atstovaujama gimnazijos, progimnazijos, vidurinės mokyklos, daugiafunkcio centro, profesinio rengimo mokyklos tipai,

dalyvavo po keletą dalyko ir pradinio ugdymo mokytojų, socialinių pedagogų, psichologų, bibliotekininkų.

Diskusijose surinktų nuomonių turinio analizės rezultatai leidžia teigti, kad dalyvavimas tarptautiniuose kvalifikacijos tobulinimo vizituose prisideda prie mokytojo kvalifikacijos ir kompetencijos pripažinimo. **Neformalų mokytojo profesinio tobulėjimo pripažinimą**, dalyvių nuomone, rodo:

- **mokinių pagarba ir dėmesys naujai mokytojo patirčiai:** *Vizitai užsienyje skatina vaikų pagarbą: mokytojas kažkur buvo, kažką matė, bendravo, gali papasakoti. Jiems įdomi ir pati kitos šalies švietimo sistema: o kaip ten? Visada laukia nuotraukų: parodykite, ką ten matėte. Pirmos pamokos grįžus būna vaizdai, įspūdžiai, nuotraukos, emocijos. Mokytojai išlaisvėja ir vaikai tą mato: bendravimas kitoks, požiūris kitoks;*
- **užsienyje taikomų metodų pripažinimas pamokoje:** *Specialiai nesakau, kad mokiausi užsienyje, bet būna, kad kokį metodą ištraukiu ir sakau, kad va čia, Vakaruose, taip daro. Jei sugalvotum pats, tai būtų: va, čia kažką prisigalvojo, o kai pasakiau, kad čia yra atsivežta, mes dabar taip darysim, tai jie, mokiniai, kažkaip ramiai reaguoja. Jei ten taip, tai ir mes taip;*
- **tėvų pagarba besimokančiam užsienyje mokytojui:** *Tarp tėvų atsiranda pagarba mokytojui, kad jis mokosi. Kada į Angliją išvažiuoja mokyti kitų dalykų mokytojai ir mokosi kalbos, tai jį ypatingai tėvai gerbia. Kai yra maža kaimo mokykla, o mokytojas važiuoja, nori mokyti, tai tėvai gerbia;*
- **mobilumo projekte dalyvavusio pedagogo savivertės augimas:** *Mobilumai mokytojams prideda daug savivertės. Mokytojai kartais pamato paprastus dalykus, su kuriais jie dirba daug metų. Jie pradeda suprasti savo vertę. Mes labai daug ko mokame, tik nesugebame pasiimti ir pateikti tai gyvenime, per pamokas, o projektas išmoko atvirumo ir pasitikėjimo.*

Diskusijų dalyvių nuomone, mokytojų lyderystė įgyvendinant mobilumo vizitų idėjas mokyklose pasireiškia mokytojų pastangomis keisti organizacijos vertybines nuostatas, tikslingu kolegų įtraukimu į mokymąsi, grupinio darbo organizavimu, suinteresuotų asmenų įtraukimu ir paramos sumanymams įgyvendinti paieška. Svarbu pažymėti, kad *mokytojų lyderystė įgyvendinant projektą didesnį poveikį turi mokyklos kultūros pokyčiams, mažesnį – ugdymo turinio ir*

*mokymosi pokyčiams.* Dalyvavimas tarptautiniuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, tyrimo dalyvių nuomone, yra susijęs su mokytojo, vadovo ir mokyklos prestižo didinimu visuomenės akyse. Jis didina tiek mokytojo, tiek mokyklos prestižą, mokyklos konkurencingumą švietimo paslaugų rinkoje, įkvepia ne tik mokytoją, bet ir instituciją tapti lydere savo profesinio veikimo lauke.

## LITERATŪRA

1. Donaldson G. A. *Cultivating leadership in schools*. New York: Teachers College Press, 2006.
2. *ERASMUS+ programos vadovas*. Vilnius: Švietimo mainų paramos fondas, 2015.
3. *Geros mokyklos koncepcija*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2016.
4. Gonzales S., Lambert L. Teacher leadership in professional development schools: Emerging conceptions, identities, and practices. *Journal of School Leadership*, 2014, vol. 11 (1), p. 6–24.
5. Grant C., Gardner K., Kajee F., Moodley R., Somaroo S. *Teacher leadership: a survey analysis of KwaZulu-Natal teachers*. 2010.
6. Kalvaitis A. *Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų įtaka praktinei bendrojo ugdymo mokyklos mokytojo veiklai*. Tyrimo ataskaita. Vilnius, 2014.
7. Kunnari I., Ilomaki L. *Reframing teachers' work for educational innovation*. Routledge, Taylor & Francis Group.
8. *Nauja įtraukiesnio švietimo ir mokymo vizija iki 2020 m.* 2015 m. rugsėjo 1 d. Europos Komisijos pranešimas spaudai.
9. Oliveira-Formosinho N., Brook D. *Qualities of Education in a Globalised World*. Springer, 2009.
10. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 2004, vol. 36, p. 3–34.
11. Valuckienė J., Damkuvienė M., Balčiūnas S. *ERASMUS+ programos KA1 veiksmo (asmenų mobilumo mokymosi tikslais) poveikis ir rezultatų tvarumas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose*. Tyrimo ataskaita. Vilnius: Švietimo mainų paramos fondas, 2015.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresais: <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu>; <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36>.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. [ricardas.alisauskas@smm.lt](mailto:ricardas.alisauskas@smm.lt)).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyriausiąją specialistę Jūratę Vosylytę-Abromaitienę (el. p. [jurate.vosylyte-abromaitiene@smm.lt](mailto:jurate.vosylyte-abromaitiene@smm.lt), tel. (8 5) 219 1121).

Analizė parengta pagal Švietimo mainų paramos fondo užsakymu 2015 m. atliktą „Programos „Erasmus+“ 1 pagrindinio veiksmo (KA1) (asmenų mobilumo mokymosi tikslais veiklos) poveikio ir rezultatų tvarumo Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose“ tyrimą.

Analizę parengė dr. Jūratė Valuckienė, dr. Milda Damkuvienė, Sigitas Balčiūnas, Šiaulių universiteto Socialinių inovacijų tyrimų centras.

KAIP KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS UŽSIENYJE STIPRINA MOKYTOJŲ LYDERYSTĘ?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*  
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2016-07-27. Tir. 1 500 egz.  
Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos  
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius  
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, 08125 Vilnius