

Viešosios nuotolinės konsultacijos „Pavadootojų, vadovų lyderystė: naujausi Lietuvos tyrėjų duomenys ir rekomendacijos dėl mokymuisi palankios aplinkos kūrimo. Ugdymo proceso stebėsena ir grįžtamasis ryšys“, įvykusios 2022 m. balandžio 26 d.

MEDŽIAGA

Dr. Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė, Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo akademijos Edukologijos tyrimų instituto vyresnioji mokslininkė

Savo tyrime orientavomės į tas įstaigas, kurios dirba su dideliu skaičiumi mokinių iš nepalankaus socialinio ir ekonominio konteksto.

**Mokymuisi palankios aplinkos kūrimas:
mokyklos bendruomenę įgalinančių
veiksnių paieška (GALIA)**

*Projektas finansuojamas pagal apraše „Dėl Europos Sąjungos fondų lėšomis tikslingų finansuoti veiksmų ir projektų“ numatytą veiksmą „Trumpalaikiai (reikminiai) tyrimai (sveikatos, socialinėje ir kitose srityse), analizė ir diagnostikos diegimas (suderinus su SAM), susiję su COVID-19“
Sutarties Nr. S-DNR-20-1*

Pranešėja doc. dr. Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė

Norėčiau kalbėti apie grįžtamąjį ryšį. Ir skatinčiau pagalvoti: mes, vadovai, savo grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymo ir mokymosi procesus kada teikiame? Kaip dažnai teikiame? Kokia forma?

GR – informacija apie pastangas, kurias įdedame siekiant tikslo

grįžtamasis ryšys NĖRA

- PATARIMAS
- VERTINIMAS
- SMERKIANČIS
- TEISIANČIS



Grįžtamasis ryšys mokytojui ypač svarbus, mąstant, kaip patobulinti ugdymo praktiką. Grįžtamasis ryšys mokytojui – tai informacija apie jo pastangas, kurias įdeda, siekdamas tikslo. Kokybiškas grįžtamasis ryšys nėra mūsų, vadovų, patarimas mokytojui. Tai nėra vertinimas, nėra pasakymas, ką mokytojas daro netinkamai, nėra rekomendacijų ar receptų pateikimas.

Grįžtamojo ryšio (GR) teikimo strategijos

Praktika	Apibūdinimas
Senoji (visiems žinoma, bet tikimės nebetaikoma) praktika	• stebimas ir vertinamas mokytojų darbas, klausiant apie jų ne/sutikimą dėl vertinimo • nurodoma, kuriose srityse mokytojas turėtų patobulėti
Esama praktika	• teikiami įrodymai apie mokytojų veiklą • skiriamas laikas mokytojams pateikti savo nuomonę apie gautą grįžtamąjį ryšį • kartu su mokytoju numatomos profesinio tobulėjimo kryptys
Rekomenduotina siekiamybė	• kalbamasi su mokytojais apie konkrečius pavyzdžius, kaip jų mokymo praktika veikia mokinių mokymąsi ir elgesį • keliama tikslingi klausimai, siekiant sužinoti mokytojų įžvalgas ir skatinant jų savirefleksiją • atsižvelgus į mokytojų profesinio tobulinimo planus, teikiami būtini tam ištekliai • kartu su mokytojais peržiūrimi profesinio tobulinimo planai, numatant tolimesnius žingsnius ir galimybes

Galvojant apie grįžtamojo ryšio teikimą, norisi mąstyti apie naujausias strategijas, esminius komponentus. Rekomenduotina siekiamybė – kalbėtis su mokytojais, užduodant klausimus ne pagal kokį nors sąrašą, bet tiesiog plėtoti dialogą. Svarbu kalbėtis su mokytojais, klaustis, kokios jų praktikos ir strategijos veikia mokinių elgesį pamokoje ir kaip veikia, padėti jiems atlikti savirefleksiją. Tai padės jiems iš naujo apmąstyti savo mokymą. Labai svarbu vadovui paskatinti mokytojus reflektuoti savo mokymo ir mokymosi procesą. Grįžtamasis ryšys turėtų tiesiogiai sietis su mokytojų profesiniu tobulėjimu. Kadangi vadovas pažįsta savo mokytojus, jis gali padėti mokytojams apmąstyti galimas profesinio tobulėjimo kryptis. Toks grįžtamasis ryšys ir yra mūsų norima siekiamybė.

Svarbus grįžtamojo ryšio komponentas – stebėseną. Tai yra pagrindas, kuriuo remdamiesi mes teikiame grįžtamąjį ryšį. Anksčiau buvo praktika (manau, to mokyklose jau nėra), kai

turėdavome tam tikrą sąrašą būtinų dalykų, ką turime pamatyti per pamoką, ir ateiname su vertinimo nuostata, kuri yra mums neparanki.

GR teikimas duomenų pagrindu

ĮRODYMAI *stebėjimas*

- Stebima
- Objektyvus
- Be vertybinio vertinimo
- Nedviprasmiškas

NUOMONĖ *vertinimas*

- Daromos išvados
- Subjektyvus
- Gali apimti ir vertybinius aspektus
- Galimos dviprasmybės

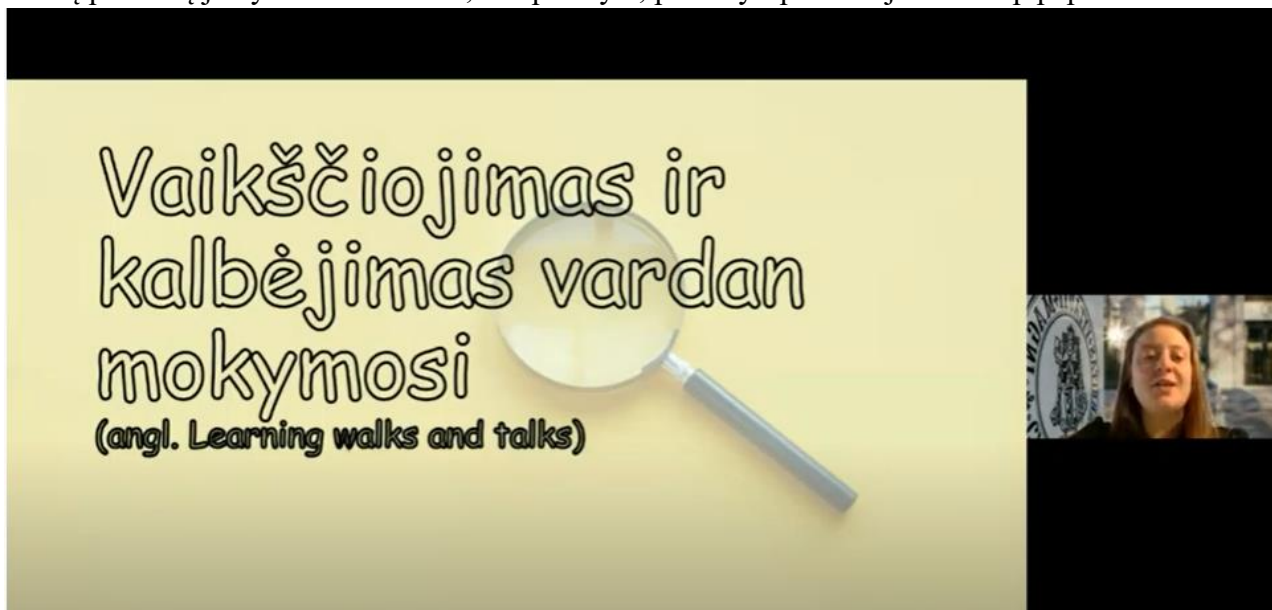
Norėtusi, kad mes rinktume įrodymus apie mokymo ir mokymosi procesą, stebėdami, rinkdami tam tikrus įrodymus ir faktus. Grįžtamasis ryšys mokytojams turėtų būti be išankstinių nuostatų, nedviprasmiškas, jis turi duoti peno jų pačių apmąstymams.

Rinkti duomenis arba įrodymus grįžtamajam ryšiui galime įvairiai. Daugelis iš mūsų turime pasitvirtinę Vaiko individualios pažangos stebėsenos sistemas, turime tam tikrus pasiekimų rezultatus. Bet labai daug informacijos apie mokymo ir mokymosi procesą teikia stebėseną. Norėčiau paklausti, o kas yra jūsų stebėjimo objektas, kai nusprendžiate apsilankyti pamokose? Ką mes stebime? Aplinką? Mokytoją? Mokymo techniką? Mokinius? O gal žiūrime į viską integruotai? Ar stebime visus mokinius? Ar pasirenkame tik kai kuriuos? Kai stebime mokytoją, ar žiūrime, kaip jis valdo klasę, ar kaip vertina? Ar taiko formuojamąjį vertinimą? Ar kelia mokiniui individualius mokymosi tikslus? Taigi klausimų ir stebėjimo objektų yra daug. Savo tyrimu norėtume paryškinti ir pasiūlyti mokyklų vadovams atnešti naują tradiciją (žr. skaidrę apačioje).

**Ugdymo proceso
stebėsenos nukreipimas
NUO mokytojo darbo
vertinimo į mokinių
mokymąsi**



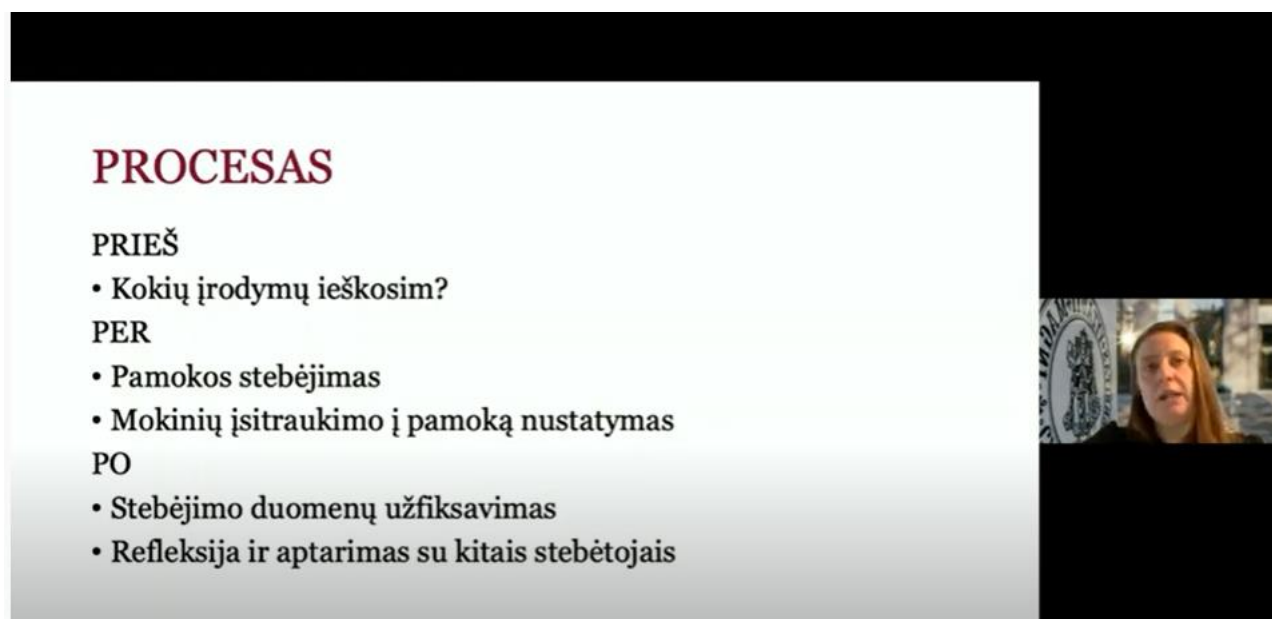
Tokių praktikų jau yra ne viena. Tai, kas parašyta, pritaikyti praktikoje nėra taip paprasta.



Vaikščiojimas ir
kalbėjimas vardan
mokymosi
(angl. Learning walks and talks)

The slide features a light yellow background with a magnifying glass graphic positioned over the text. The text is written in a hand-drawn, outlined font. To the right of the slide, a small video inset shows a woman with long brown hair speaking.

Tai technika, kurią norėčiau pasiūlyti. Ji nukreipta į mokinių proceso stebėseną.



PROCESAS

PRIEŠ

- Kokių įrodymų ieškosim?

PER

- Pamokos stebėjimas
- Mokinių įsitraukimo į pamoką nustatymas

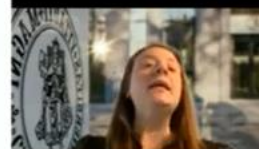
PO

- Stebėjimo duomenų užfiksavimas
- Refleksija ir aptarimas su kitais stebėtojais

The slide has a white background with a black header bar. The title 'PROCESAS' is in a bold, dark red serif font. The sections 'PRIEŠ', 'PER', and 'PO' are in a bold black sans-serif font. The bullet points are in a regular black sans-serif font. To the right of the slide, a small video inset shows the same woman from the first slide speaking.

Taisyklės

- be išankstinio nusistatymo
- jokių užrašų turėjimo su savimi (neturima popieriaus, rašiklių ar užrašų)
- tik 3-5 min.
- dėmesio koncentracija 1 dalyko įrodymų paieškai
- jokio įsikišimo į pamoką (ši kartą be pasisveikinimų..)
- jokios diskusijos nei su mokytoju, nei su kitais stebėtojais
- užduokite mokiniams 5 klausimus
- po pasivaikščiojimo rašykite pastabas apie tai, „ką mačiau“, „ką girdėjau“, „kas man įdomu“



Tai trumpi (iki 5 minučių trukmės) apsilankymai pamokoje. Į klasę įeina 2–3 žmonės be jokių rašymo priemonių ir tarsi „nufotografuoja“. Klausimai užduodami tam tikriems pasirinktiems mokiniams.

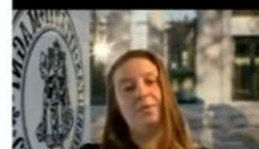
Esminiai klausimai mokiniams ir mokytojams

Mokiniams

1. Ko mokaisi? Kodėl?
2. Kaip tau sekasi?
3. Iš kur tu žinai?
4. Kaip gali tobulėti?
5. Kur kreipiesi pagalbos?

Mokytojams

1. Ko mokau?
2. Kodėl tai mokau?
3. Kaip aš to išmokysiu?
4. Iš kur žinosiu ar mokiniai išmoko?
5. Kas toliau?



Klausiamo mokinio, kokią užduotį atlieka ir koks turėtų būti jo pagrindinis rezultatas. Iš atsakymų į šiuos klausimus gauname medžiagos, su kuria darbuojamės po to. Sužinome, ar mokytojas aiškiai perteikia mokiniams, ko jis moko, koks yra siekiamas tikslas ir rezultatas. Stebintieji aptaria, ar vienodai pastebėjo dalykus. Ši praktika gali būti mums paranki. Stebėti visą pamoką yra prabanga, atima daug laiko, reikia daug žmogiškųjų išteklių. Ši metodika yra moksliškai įrodyta.

Šie pasivaikščiojimai yra:

- Tikslingi, planuoti
- Profesionalūs ir kolegiški
- Nukreipti į mokytojų profesinį tobulėjimą siekinat mokinių mokymosi rezultatų gerėjimo
- Susiję su mokyklos ugdymo planu
- Nukreipti į duomenų apie mokymąsi rinkimą ir diskusiją jų pagrindu

Kita metodika, kurią tikriausiai žino ne vienos mokyklos Lietuvoje administracija, yra pamokos studijos metodas.

PROCESAS

PRIEŠ

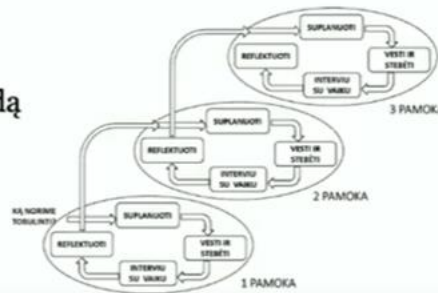
- Susiburiame į mokytojų komandą
- Išsikeliamo mokymosi tikslus
- Paruošiame pamokos planą

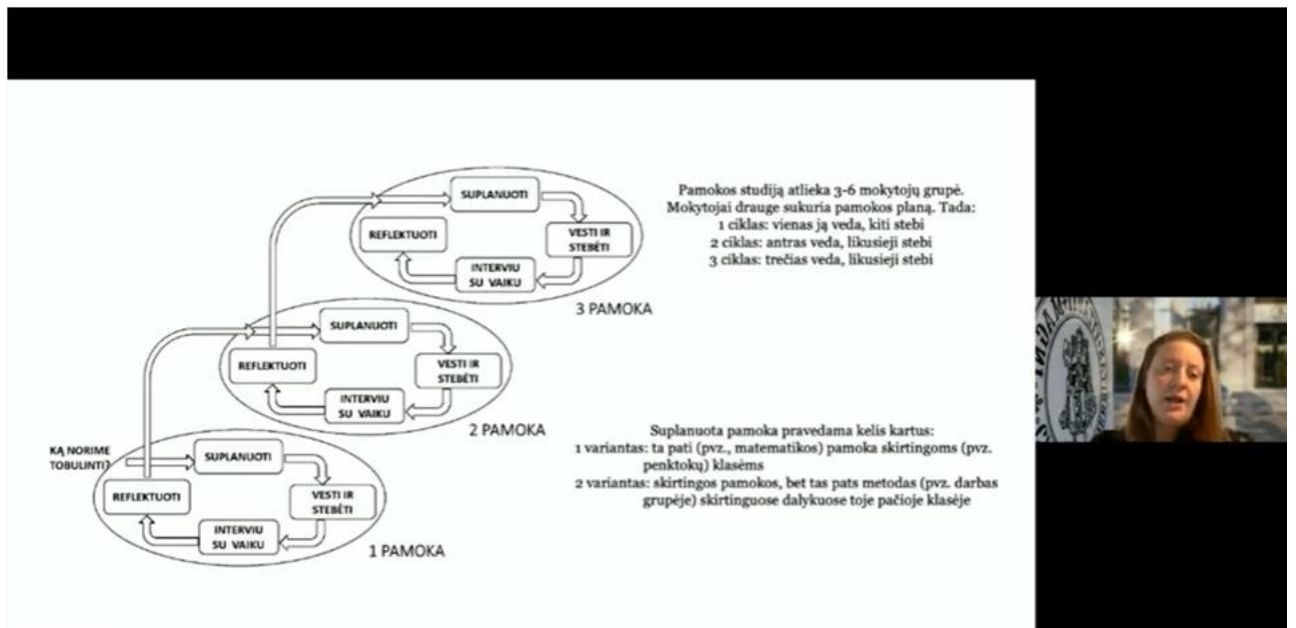
PER

- Vedame pamoką ir stebime
- Pakalbiname stebėtą vaiką

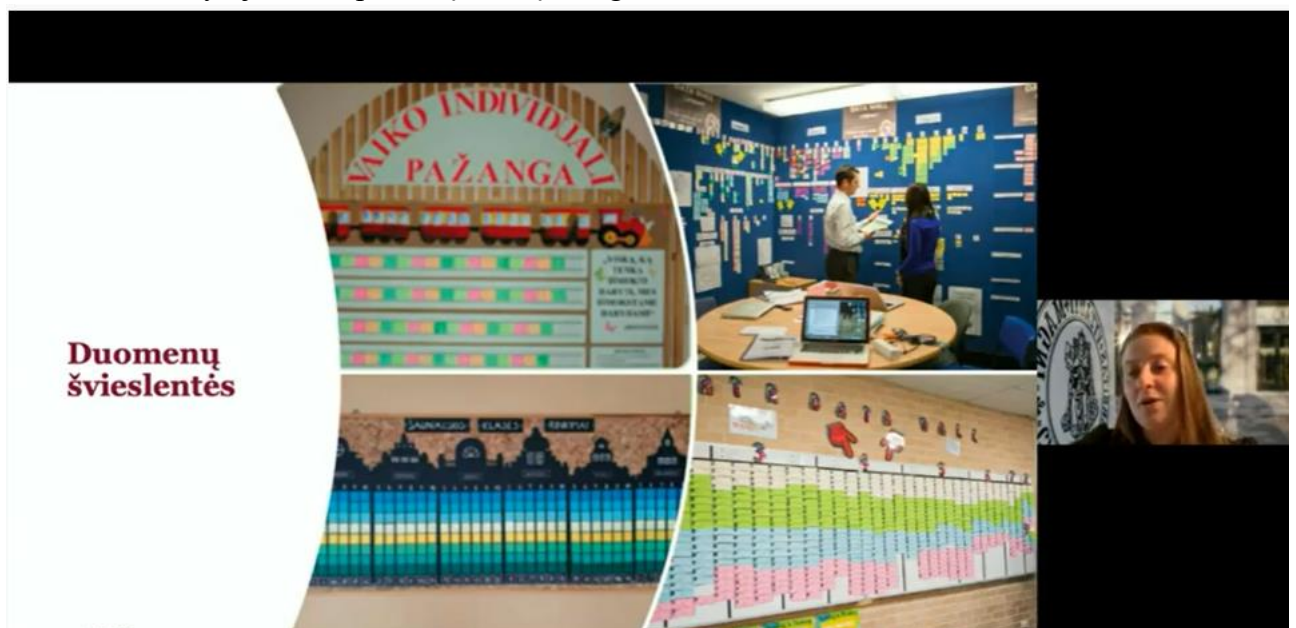
PO

- Analizuojame ir taisome
- Dokumentuojame ir dalinamės





Tai yra kelių mokytojų planavimas, kai planuojamas ir vedamas pamokų ciklas. Ir tada vieni kitus stebi tam tikru aspektu: turinio ar klasės valdymo, ar kompetencijų ugdymo ir pan. Kolegos stebi ne mokytoją, bet mokinius: kaip jie reaguoja, mokosi, o po to reflektuojama. Tada kitas mokytojas veda pamoką, o likę kolegos stebi.



Duomenų švieslentės

tai lengvai įgyvendinamas metodas, tradiciškai skirtas stebėti mokinių pažangą naudojant įvairius vaizdinius/atvaizdus ant sienos. Dabartinėmis sąlygomis duomenų švieslentės gali būti patalpintos ir virtualiuose debesyse. Švieslentė gali būti viena visai mokyklai arba kiekvienai klasei, ar mokomajam dalykui. Švieslentėse duomenis galima talpinti įvairiais būdais (nuo konkretaus dalyko mokėjimo lygio iki apibendrinamųjų diagnostinių testų rezultatų, lankomumo ir kitų dalykų). Svarbu, kad duomenys būtų susiję su mokyklos ilgalaikiais ir trumpalaikiais tikslais.

Siūlome naudoti duomenų švieslentes. Tai integruotas duomenų pateikimas: duomenys yra vienoje vietoje. Jį galime taikyti kokybiškam grįžtamajam ryšiui. Visa tai yra dalis mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystės.

Vykdomą stebėseną nukreipia nuo mokytojo darbo į mokinių mokymąsi.

Renka stebėsenos duomenis ir juos kartu su bendruomene analizuoja.

Stebėsenos pagrindu teikia kokybišką grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymo ir mokymosi procesus.

Mokyklos vadovo lyderystė mokymui ir mokymuisi

O dabar apie projektą ir tyrimą.

Projekto tikslas – nustatyti mokyklos bendruomenės veiksnius, reikšmingus kuriant mokymuisi palankią aplinką.

Tyrimo logika	Giluminis tyrimas	Platusis mokyklų tyrimas
	5 projekto mokyklų bendruomenės <i>Kiekybinis ir kokybinis tyrimas</i> 10 tikslinių grupių interviu Mokytojų (N=65) anketinė apklausa Mokinių (N=175) anketinė apklausa Vaizdo pamokų (N=55) analizė	20 bendrojo ugdymo mokyklų (Alytaus r., Biržų r., Joniškio r., Jurbarko r., Kalvarijos sav., Kazlų Rūdos sav., Šalčininkų r., Šiaulių r., Varėnos r.) <i>Kiekybinis tyrimas</i> Mokytojų (N=258) anketinė apklausa Mokinių (N=452) anketinė apklausa 57 bendrojo ugdymo mokyklų (Alytaus r., Biržų r., Joniškio r., Jurbarko r., Kazlų Rūdos sav., Kupiškio r., Šalčininkų r., Šiaulių r., Varėnos r.) <i>Didžiųjų duomenų analitika</i> Duomenų šaltinis – elektroninis dienynas

Savo tyrimu siekėme nustatyti bendruomenės galią kurti mokymuisi padedančią aplinką. Norėjome išsiaiškinti, kaip susijęs mokyklos vadovo darbas su mokytojų darbu plačiąja prasme.



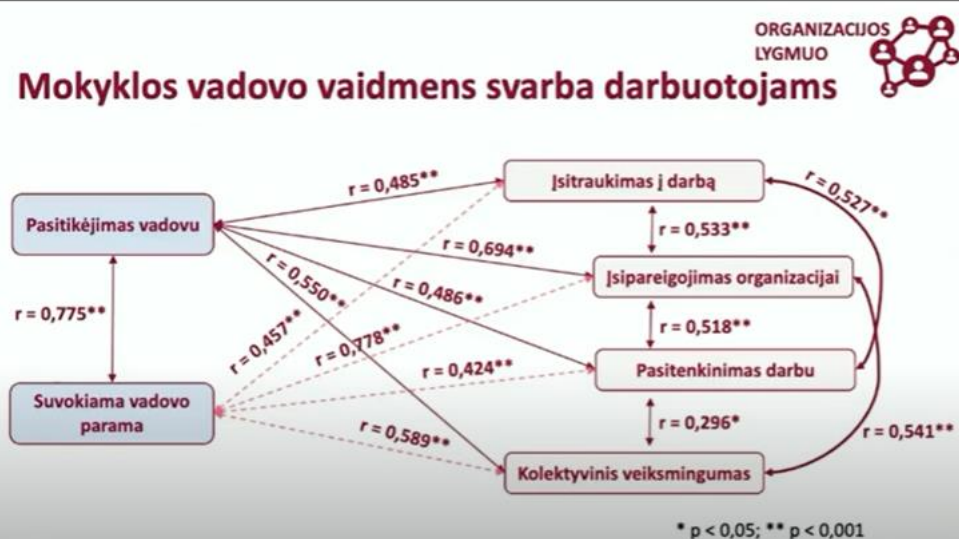
Pasirinkome mokyklas, kurios tyrimo metu buvo priskirtos prie nepalankaus ekonominio, socialinio ir kultūrinio konteksto, t. y. jose mokėsi apie 40 proc. mokinių iš nepalankios mokymuisi aplinkos. Vienų mokyklų rezultatai buvo labiau gerėjantys, kitų – ne taip gerėjantys.

Veiksniai, įgalinantys mokyklos bendruomenę kurti palankią mokymuisi aplinką



Šiandien pakalbėsiu apie rekomendacijas, kurias siūlome mokyklos lygmeniu.

Mokyklos vadovo vaidmens svarba darbuotojams



Pasitikėjimas vadovu ir tai, kaip vadovas teikia man paramą, yra tiesiogiai susiję. Nuo to, kiek mokytojai pasitiki vadovais, priklauso, ar jie bus įsitraukę į darbą, ar ne, ar bus įsipareigoję savo organizacijai, ar bus patenkinti savo darbu, kiek tiki savo gebėjimais padėti mokiniams pasiekti mokymosi tikslų.

Mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystės dėmenų sąsajos

ORGANIZACIJOS
LYGMUO



Stebėseną vykdomė, susieję ją su akademine tikslais ir lūkesčiais. Moksliniai tyrimai rodo, kad profesinis tobulėjimas yra efektyvus tada, kai vyksta organizacijos viduje, o ne kiekvieno mokytojo pasirinktu individualiu būdu ir tema. Kad tai vyktų, labai priklauso nuo mokyklos vadovo ir pavaduotojo ugdymui.

Mokyklos vadovo lyderystė mokymui ir mokymuisi

LYGMUO



Skaidrėje parodyta, kaip mokyklos vadovo lyderystė susijusi su kitais įvairiais dalykais. Kuo labiau vadovas pasižymi tokia lyderyste, tuo mokykloje yra labiau įsigalėjusi pasidalytoji lyderystė. Tokiu vadovu labiau pasitikima, jaučiama jo parama, mokytojai „nepabėga po pamokų“.

Mokyklos vadovo lyderystė mokymui ir mokymuisi

LYGMUO

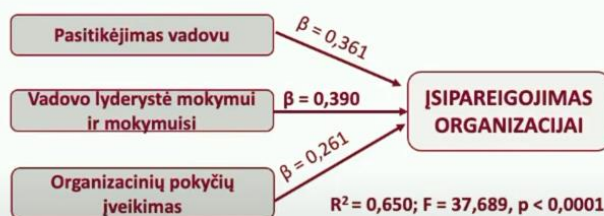


	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Akademinių tikslų, lūkesčių kėlimas	1,0	5,0	4,32	0,85
Profesinis tobulėjimas mokyklos lygmeniu	1,0	5,0	4,17	0,87
Grįžtamasis ryšys apie mokymą ir mokymąsi	1,0	4,88	3,73	0,87

Tyrimas parodė, kad mokytojai iš vadovų labiausiai tikisi laiku teikiamo, dažno grįžtamojo ryšio apie jų mokymo ir mokymosi procesus.

Mokyklos vadovo lyderystė mokymui ir mokymuisi kaip prognozuojantis veiksnys

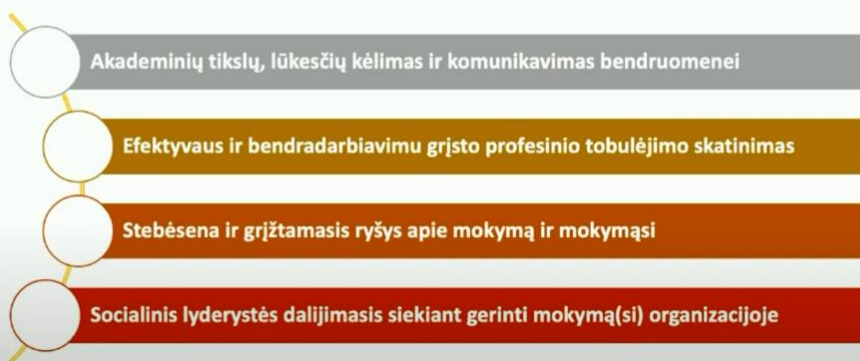
LYGMUO



Jei norime, kad mokytojai būtų labiau įsipareigoję organizacijai, vadovautųsi vidiniu įsipareigojimu, vadovo lyderystė dėl mokymo ir mokymosi yra svarbiausias veiksnys.

Mokyklos vadovo lyderystės mokymui ir mokymuisi algoritmas

LYGMUO



Mokyklų vadovams rekomendacijose pateikėme tam tikrą algoritmą, kaip galima ugdyti lyderystę dėl mokymo ir mokymosi.

PASERGĖJIMAI

- Vadovas **nėra** vienintelis, kuris gali prisiimti mokymo ir mokymosi lyderio vaidmenį mokykloje;
- Lyderystė **ne** pozicija, o procesas. Tad ja turi būti **dalijamasi**;
- Mokykla **negali** būti viena... čia ypač **svarbus** švietimo skyriaus vaidmuo;
- Ir apskritai siekiant ugdymo kokybės **būtin**as tarpžinybinis **bendradarbiavimas**...

Vadovas nėra „lygu“ direktorius. Vadovo pozicija turi būti dalijamasi. Tai, kas išdėstyta rekomendacijose, gali daryti mokytojas, metodinio ratelio vadovas. Taip pat labai svarbi švietimo skyriaus pagalba. Reikalingas tarpžinybinis bendradarbiavimas.



Su rekomendacijomis galima susipažinti, jos buvo persiūstos.



Galima skaityti ir tyrimo ataskaitą.

Jolanta Jonaitienė, Raseinių r. Viduklės Simono Stanevičiaus gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Susipažinus su tyrėjų rekomendacijomis, kilo mintis: kad ir kokiame regione būtų mūsų mokykla, kad ir koks socialinis ir ekonominis kontekstas būtų, mus sieja vienodas tikslas – sudaryti mokymuisi palankią aplinką. Kad žinotume, kokių kelių šio tikslo siekti, būtina sisteminga stebėseną. Buvo naudinga palyginti save su tyrime dalyvavusiomis mokyklomis ir atrasti, kad tai, kas rekomenduojama, jau yra tapę mūsų gimnazijos savastimi arba bent jau yra netoli to. Mokykloje vykdoma individualios mokinio pažangos stebėseną. Visa gimnazijos bendruomenė dalyvauja tikslų kūrimo procese. Strateginis ar metinis planavimas vyksta įtraukiant mokytojus, o neretai ir mokinius bei jų tėvus. Taip mokytojai ima jausti asmeninę atsakymą už planų įgyvendinimą. Mokytojai skatinami reflektuoti kasdienę savo veiklą pasirinktu būdu. Jie patys analizuoja pamokas, kalbasi su kolegomis, vadovais, užsuka į kabinetą. Susitikimuose pasidalijame informaciją, vykdomė ugdomąją konsultavimą. Metų pradžioje mokytojai rengia asmeninius veiklos planus. Šių planų įgyvendinimas aptariamas mokslo metų pabaigoje per individualius pokalbius. Aptariame tobulintinas mokytojų veiklos sritis, tam reikalingus išteklius. Mūsų mokytojai nuolat stebimi ir vertinami. Pastebėjus veiklos pokyčius, atitinkančius aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, veikla įvertinama. Suteikiama daugiau galimybių dalyvauti įvairiuose konkursuose, projektuose. Taip pat mokytojai skatinami įgyti papildomą mokytojo specializaciją. Pavyzdžiui, lietuvių kalbos mokytojas gali įgyti specialiojo pedagogo ir logopedo specializaciją.

Ieškome galimybių mokytis visam kolektyvui. Pamokos stebėjimas ir vertinimas kartu suteikia galimybę vienodai matyti pamoką, pasirengėme geros pamokos standartą. Taip vyksta vidinis, neformalus kvalifikacijos tobulinimas. Jau antri metai įgyvendiname pasidalijimo patirtimi planą. Jame numatyta, kokie mokytojai dalsis patirtimi ir mokys kitus. Tai mini mokymai, praktiniai užsiėmimai, individualios ar grupinės konsultacijos, pagalba kolegai, susiplanuojant pamoką. Jau aštuoneri metai, kaip organizuojamos individualaus kolegialaus grįžamojo ryšio pamokos. Mokytojai kviečiasi vadovus ir kolegas į pamokas, o mes stebime ir ieškome atsakymų. Jei reikia gilesnio pamokos aptarimo, suderiname laiką. Kai mokytojas ateina ir papasakoja, kaip jam sekėsi taikyti patarimus, tada ir mes, vadovai, gauname grįžtamąjį ryšį. Gimnazijoje naudojame ir tyrime minimą mentorystės metodą. Mokytojas mentorius padeda susipažinti su gimnazijos dokumentais, susitarimais, reikalavimais. Mes, vadovai, mėgstame ir naudojame trumpus vizitus į pamoką. Mokytojai gauna apibendrintą grįžtamąjį ryšį. Mokytojai sueigų metu dalijasi ir apie tą pačią klasę: vienam dirbant su ja kyla problemų, o kitas džiaugiasi, kad atrado puikų bendravimo būdą. Visos šios priemonės teikia saugumo jausmą ir mokiniams, ir mokytojams. Mokiniai mato vienodus reikalavimus visose pamokose. Stengiamės neužgesinti nė vienos iniciatyvos. Ir nepamirštame patys mokytis. Organizuojame išvykas į kitas mokyklas.

Danutė Janukienė, Raseinių r. Viduklės Simono Stanevičiaus gimnazijos direktorė

Mūsų gimnazijoje sukurta tokia bendradarbiavimo kultūros taisyklė: vadovas, kad ir kas vykėtų, neturi likti nuošalyje. Vadovas žino, kad vienus reikia pakalbinti dabar, kitų paklausti, kas yra ne taip ar kas džiugina. Todėl mokytojai ir ateina pas mus. Kai ant svarstyklių padedame sugaištą laiką ir tai, ką tai duoda mūsų gimnazijos veiklos tobulinimui, tai sugaišto laiko negaila. Mokykloje vadovas nėra tik direktorius, bet ir pavaduotojai. Kaip jie suvokia pasidalytą lyderystę, taip jie organizuoja veiklas toliau. Mūsų mokytojai gal kartais

pagalvoja, kad per daug grįžtamojo ryšio. Vadovas turi pasirinkti, kaip teikti grįžtamąjį ryšį. Nes, pavyzdžiui, mokytojas pasirinktą grįžtamojo ryšio formą gali suvokti kaip įžeidimą. Šiame procese labai svarbu pažinti mokytoją.

Jolita Marcinkevičienė, Vilniaus Salomėjos Nėries gimnazijos direktorė

Pagrindinis švietimo tikslas yra sukurti mokymuisi palankią aplinką. Visi vertiname bendrystę, žmogišką artumą, nuoširdumą, tai, kad vieni kitus suprantame. Mūsų gimnazijoje yra apie 400 mokinių ir apie 40 mokytojų, apie 25 mokytojų padėjėjų padeda organizuoti ugdymo procesą. Tokioje nedidelėje bendruomenėje santykiai yra artimesni. Kadangi vieni apie kitus žinome gana daug, tai naudinga ir darbui, ir mokymuisi palankios aplinkos kūrimui. Mes „pataikome“ į tyrėjų imtį. Mūsų gimnazijoje mokosi nemažai mokinių iš socialiai rizikingo konteksto. Mano pačios vadovavimo patirtis yra dar tik besiformuojanti. Esu vadovė tik penktus metus. Gyvenu atradimų, nusiraminių laiką, kad taip yra „normalu“. Džiaugiuosi, kad komanda tuos atradimus padeda patvirtinti. Labai atidžiai perskaičiau tyrėjų rekomendacijas ir atradau daug naudingų dalykų, juos ateityje pritaikysiu. Atkreipiau dėmesį į 5 žingsnius, tampant vadovu, kurio lyderystė būtų nukreipta į mokymą ir mokymąsi. Pirmas žingsnis yra kartu su bendruomene formuluoti akademinius lūkesčius ir tikslus. Visa bendruomenė turi įsitraukti į planavimo procesus.

Per ketverius metus pabandžiau įdiegti tradiciją: pirmiausia įsivertiname, ką padarėme, kad turėtume atramą, kas stipru, ir tai tęsiame toliau, taip pat aptariame, kas nepasisekė ir ką reikėtų daryti kitaip. Susiskirstome į darbo grupes ir studijuojame ankstesnį planą, įvertiname jo dalis, peržiūrime visą mokyklos gyvenimą, visas jo sritis. Tai leidžia „pasikartoti“, kas ir kaip vyko mokykloje. Ir kartu mokytojai pagalvoja, kada ir kur jie tuo metu buvo. Kai kurie vadovai labai metodiškai vadovavo darbo grupėms. Tai buvo matyti iš virtualių dokumentų pildymo. O po šio proceso atsirado naujas mokyklos veiklos planas.

Antras žingsnis – skatinti mokytojų bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą. Šiais metais gimnazijoje dirba 14 pradedančiųjų mokytojų, iš jų 12 vyrų. Labai daug dėmesio turime skirti pradedančiųjų mokytojų įvedimui. Labai džiaugiuosi, kad mano kolegė pavaduotoja ugdymui Laura yra pradedančioji vadovė, todėl ji labai gerai supranta pradedančiuosius mokytojus.

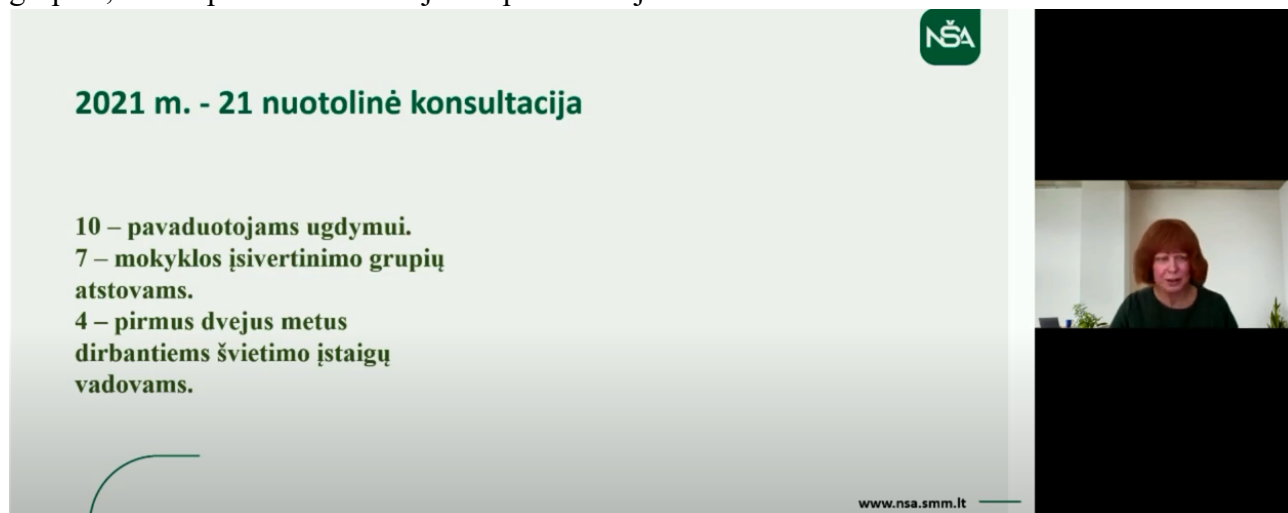
Laura Kvecė, Vilniaus Salomėjos Nėries gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Pirmieji darbo metai mokykloje yra labai svarbūs mokytojams. Formuojasi jų bendravimo ir planavimo įgūdžiai, požiūris į savo emocinę sveikatą. Mokytojai, turintys daugiau patirties, tampa mentoriais. Jie teikia greitąją pagalbą: atsako į klausimus per pertrauką ir pan., perduoda patirtį, pasidalija žiniomis. Gimnazijoje turime gerų mentorių darbo pavyzdžių. Svarbu, kad mentoriumi taptų tas, kuris nori perduoti žinias kitiems. Turime pradedančiųjų mokytojų ratelį, į jį pasikvietėme kelis patyrusius. Juose bandėme išsiaiškinti problemas bei „skaudulius“. Vyksta ir pradedančiųjų mokytojų pamokų stebėjimas, jiems teikiamas grįžtamas ryšys raštu. Nuolat vyksta individualūs neformalūs pokalbiai. Tai priklauso nuo to, kas nutinka mokytojams. Mentorai dalykų mokytojai daugiau pataria dėl ugdymo, o mes su direktore bandome patarti dėl „minkštųjų“, lanksčiųjų dalykų, emocinės pagalbos ir pan. Pradedantieji mokytojai yra labai pasitikintys savimi, jie įsivertina labai gerai. Tai džiugu. Dalis pradedančiųjų mokytojų dar studijuoja. Todėl kyla sunkumų derinant susitikimų laiką, vis dar

reikia priminti apie susitarimus ir tvarką. Kartais pradedantieji mokytojai pritrūksta suvokimo, kad kiekviena situacija yra vis kitokia ir kad praverčia lankstumas. Džiugu, kad jie klausia, norisi palaikyti šią klausimų ir atsakymų, konsultavimosi kultūrą.

Dr. Vida Kazragytė, Nacionalinės švietimo agentūros Mokyklų veiklos plėtros skyriaus metodininkė

Mums rūpi jūsų teikiamas grįžtamasis ryšys apie tai, ką mes darome. Norėčiau mesti žvilgsnį atgal, į 2021-uosius. Pernai su kolegėmis surengėme 21 nuotolinę viešąją konsultaciją, iš jų net 10 buvo skiriama pavaduotojams. Kai matote Albiną Vilimienę, moderatorę, kai girdite Giedrę Čepienę, mūsų transliacijų vadovę, kai pamatote mane kalbančią, tai esame ta nedidelė grupelė, kuri rūpinasi konsultacijomis pavaduotojams.



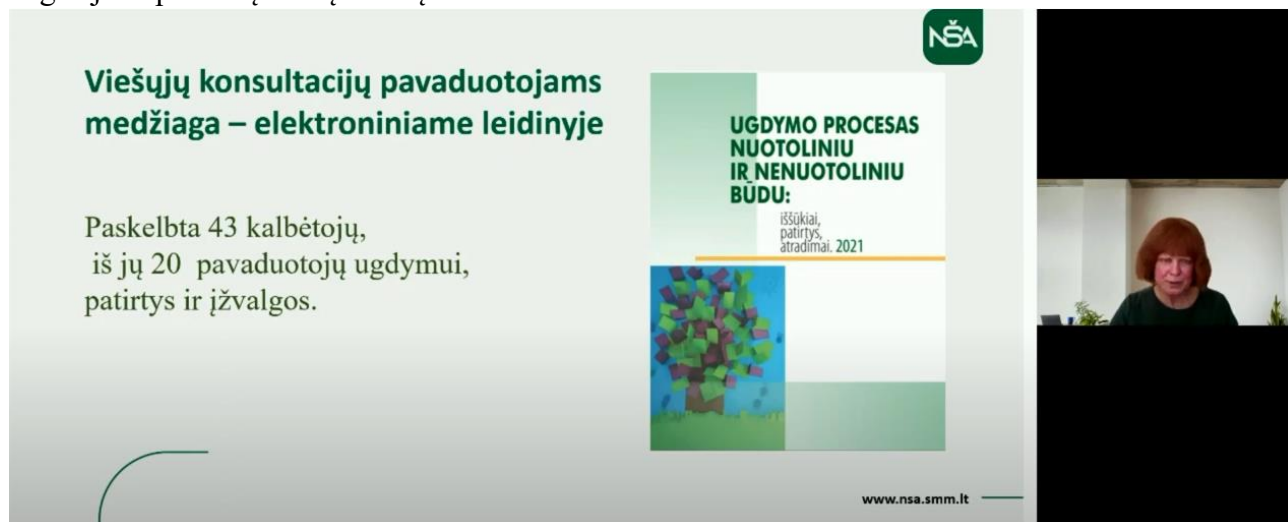
2021 m. - 21 nuotolinė konsultacija

- 10 – pavaduotojams ugdymui.
- 7 – mokyklos įsivertinimo grupių atstovams.
- 4 – pirmus dvejus metus dirbantiems švietimo įstaigų vadovams.

www.nsa.smm.lt

The slide features the NSA logo in the top right corner. To the right of the slide is a video feed showing a woman with short brown hair, wearing a dark green top, speaking.

Nuo pandemijos pradžios, maždaug nuo 2020 m. kovo mėnesio, išskirtinį dėmesį skyrėme pavaduotojams, nes nuotolinio ugdymo organizavimas ir techniniu, ir turinio pateikimo požiūriu, taip pat mokinių ir mokytojų bendravimas kėlė daug iššūkių, tad pavaduotojai negalėjo nepatekti į mūsų akiratį.



Viešųjų konsultacijų pavaduotojams medžiaga – elektroniniame leidinyje

Paskelbta 43 kalbėtojų, iš jų 20 pavaduotojų ugdymui, patirtys ir įžvalgos.

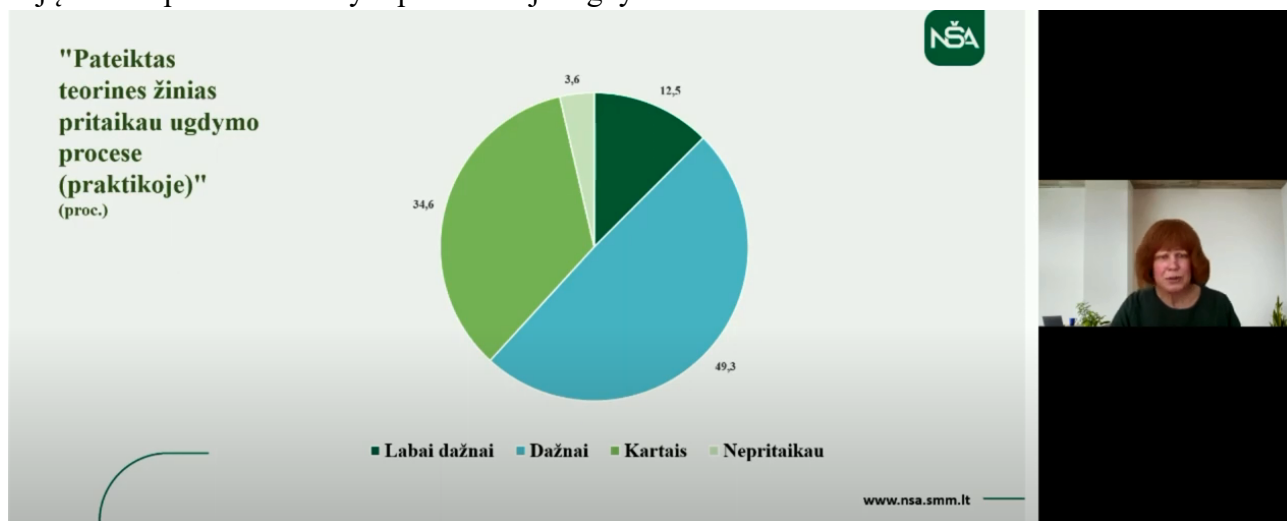
UGDymo PROCESAS NUOTOLINIŲ IR NENUOTOLINIŲ BŪDU:
iššūkiai, patirtys, atradimai. 2021

www.nsa.smm.lt

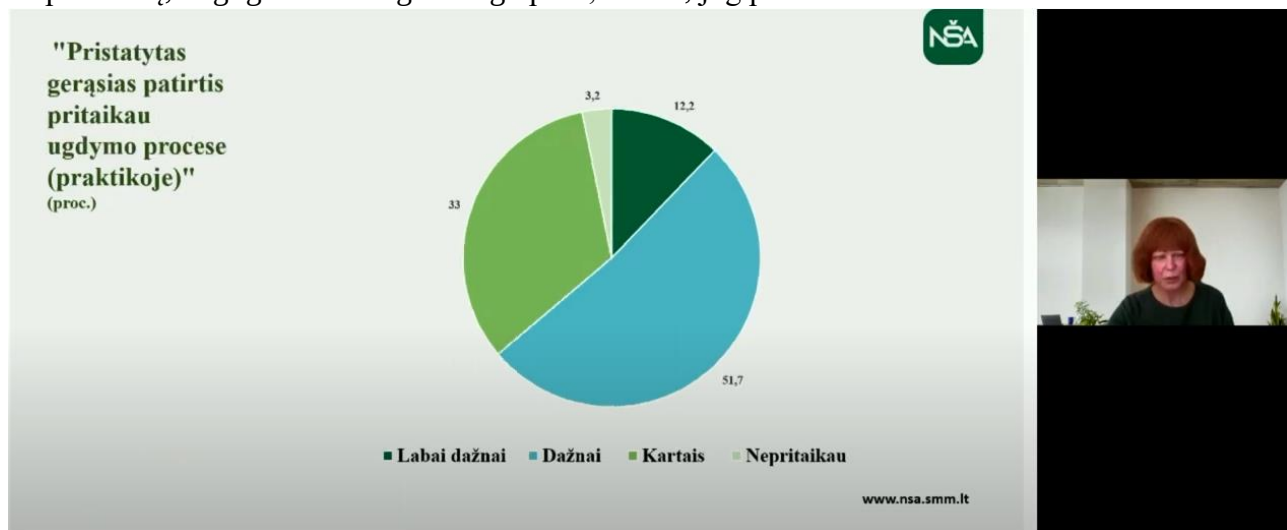
The slide features the NSA logo in the top right corner. To the right of the slide is a video feed showing the same woman from the previous slide, speaking.

2021 m. dėmesį pavaduotojams išlaikėme. Visų jiems skirtų konsultacijų medžiagą esame transkribavę ir pernai ji buvo paskelbta elektroniniame leidinyje. Leidinys savo pavadinimu ir išvaizda labai artimas tam leidiniui, kuris buvo išleistas 2020 m. Jį galite rasti Nacionalinės švietimo agentūros interneto svetainėje (Nuoroda: Ugdymo-procesas_nuotoliniu-ir-

nenuotoliniu-budu-viesinimui.pdf). Leidinyje yra 43 kalbėtojų mintys, įžvalgos, pasidalijimai, iš jų beveik pusė autoriai yra pavaduotojai ugdymui.



Gavome maždaug 700 užpildytus klausimynus ir jo rezultatai, mūsų akimis žvelgiant, yra geri. Dėkojame visiems atsakiusiems. Juos laikome tam tikra bendruomene, ištikimais mūsų konsultacijų dalyviais ir klausytojais. Atsakiusieji į klausimyną yra patikimi: didžioji jų dalis buvo dalyvavę daugiau kaip pusėje visų organizuotų konsultacijų. Taigi tai ne atsitiktiniai žmonės. Į teiginį „Ar pateiktas teorines žinias pritaikau ugdymo procese (praktikoje)“ 62 proc. respondentų, taigi gerokai daugiau negu pusė, atsakė, jog pritaiko labai dažnai ir dažnai.



Atsakydami į kitą panašų klausimą – „Ar pristatytas gerąsias patirtis pritaikau ugdymo procese (praktikoje)“ (turimos galvoje patirtys – platesnis dalykas, apimantis ir socialinius, emocinius aspektus), 64 proc. respondentų nurodė, kad pritaiko labai dažnai ir dažnai. Atsakymo į antrąjį klausimą rezultatas yra panašus į pirmojo klausimo rezultatą. Įdomu, kad dažniausiai žinias ir gerąsias patirtis pritaiko praktikoje tie, kurie dalyvavo konsultacijose, skirtose vienus ar du metus dirbantiems švietimo įstaigų vadovams. Drįstame manyti, kad jauni vadovai yra „alkani“ žinių, patirčių, jie naudojami pateikta medžiaga. Bet jie yra ir reikliausi. Atsakymą „nepritaiko“ dažniausiai žymėjo būtent šių konsultacijų vadovai. Tai gražus signalas mums apie klausytojų reiklumą ir kritiškumą. Pavaduotojai ugdymui yra „sunkiausia“ mūsų auditorija. Ugdymo organizavimo klausimai, viena vertus, yra ir žinomi, ir standartizuoti, formalizuoti, fiksuoti bendruosiuose ugdymo planuose, jiems daug informacijos teikiama Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos organizuotose viešosiose konsultacijose, savivaldybių

rengiamuose susitikimuose. Tad nustebinti pavaduotojus ir jiems įtikti tikrai nėra lengva. Jie mūsų nelepino ir savo grįžtamuoju ryšiu: pavaduotojai dažniausiai atsakė, jog „kartais“ pritaiko per konsultacijas teiktas žinias bei patirtis.



Šiais metais mūsų viešosiose konsultacijose yra ir keletas naujovių. Pirmiausia jos skirtos platesnei auditorijai, ne tik pavaduotojams, bet ir vadovams. Šiais metais visos pavaduotojams ir vadovams skirtos viešosios konsultacijos yra susietos su Europos Sąjungos ir Lietuvos mokslo tarybos (LMT) finansuotais ir atliktais trumpalaikiais tyrimais sveikatos ir švietimo bei ugdymo srityse. Jau turėjome dvi viešąsias konsultacijas, jose dalyvavo Vilniaus universiteto tyrėjai, atlikę tyrimą apie psichocialines rizikas. Šiandien pradėjome konsultacijų ciklą apie mokymuisi palankios aplinkos kūrimą, bendradarbiaudami su Vytauto Didžiojo universitetu. Pirmojoje konsultacijoje daugiau kalbėjome apie vadybos lygmenį, gilinomės į rekomendacijas pavaduotojams, vadovams. Gegužės mėnesį žadame surengti konsultaciją, skirtą mokiniams, o birželio mėnesį – mokytojams. Iš viso yra atlikti septyni tyrimai, finansuoti LMT. Pradėdami nuo rugpjūčio mėnesio ir likusias konsultacijas taip pat skirsime tyrėjų rekomendacijų panaudojimui. Planuojame, kad šiais metais tokios bus devynios viešosios konsultacijos. Jomis norime parodyti platesnį kontekstą. Kreipti ne vien į atskiro įrankio ar priemonės panaudojimą arba atskirus sprendimus, bet į conceptualius dalykus, jų apmąstymą iš naujo. Kaip antai – ką mes turime stebėti, kaip stebėti, kokį grįžtamąjį ryšį teikti, kaip jį derinti su visa mokyklos veikla? Džiugu naudotis Lietuvos mokslininkų rezultatais, jų sukurtais žiniomis.

Viešąją konsultaciją moderavo *Albina Vilimienė*, Nacionalinės švietimo agentūros Mokyklų veiklos plėtros skyriaus vedėja

Transliacijos platformą valdė *Giedrė Čiapienė*, Nacionalinės švietimo agentūros Mokyklų veiklos plėtros skyriaus metodininkė

Viešosios konsultacijos medžiagą transkribavo *Vida Kazragytė*, Nacionalinės švietimo agentūros Mokyklų veiklos plėtros skyriaus metodininkė