



# Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės?

2023  
gegužė,  
Nr. 3 (208)

ISSN 2669-0977

## Užsienio šalyse dažniausiai taikomos priemonės mokytojų trūkumo problemai spręsti

### FINANSINĖS PRIEMONĖS

- Atlyginimų didinimas, priedų prie atlyginimo mokėjimas
- Tikslinių stipendijų mokėjimas
- Kompensacijos (už mokslą, apgyvendinimą, pradinio įnašo būstui įsigyti)
- Karjeros galimybių ir papildomo uždarbio didinimas

### MOKYTOJŲ TRŪKUMAS

### NEFINANSINĖS PRIEMONĖS

- Mokytojo profesijos įvaizdžio gerinimas ir prestižo didinimas
- Mokytojų parengimo stiprinimas
- Įdarbinimo lankstumo didinimas ir personalo vadybos stiprinimas
- Įvadinės programos ir paramos pradedantiems mokytojams stiprinimas
- Darbo sąlygų gerinimas
- Alternatyvių būdų tapti mokytojaus pasiūlos didinimas
- Mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimas
- Pedagogų poreikio ir pasiūlos stebėsenos stiprinimas

Šaltiniai: Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019; See, Morris, Gorard, 2020

## Pagrindiniai klausimai

Mokytojų trūkumas: ar jis aktualus tik Lietuvai?

Kas skatina (ne)pasirinkti mokytojo profesiją ir darbą mokykloje?

Kokie veiksniai turi įtakos mokytojo profesiniam apsisprendimui (ne)palikti mokyklą?

Kokios priemonės taikomos įvairiose šalyse mokytojų trūkumo problemai spręsti?

Kokia šių priemonių nauda ir kokios grėsmės?

Rekomendacijos

Lietuvoje jau keletą metų keliamas ir aktyviai diskutuojamas mokytojų trūkumo klausimas. Tačiau su šia problema susiduria ne tik Lietuva, bet ir daugelis kitų valstybių.

Ieškant veiksmingų priemonių mokytojų trūkumui mažinti, svarbu suvokti veiksnius, (ne)skatinančius pasirinkti mokytojo profesiją ir darbą mokykloje. Tyrimai rodo, kad daugelyje EBPO šalių, tarp jų ir Lietuvoje, svarbiausi motyvai pasirenkant mokytojo profesiją yra *altruistiniai*, tokie kaip *daryti įtaką jaunajai kartai* ir *turėti galimybę prisidėti prie visuomenės gerovės*. *Išoriniai* motyvai, susiję su finansais, darbo sąlygomis, taip pat yra svarbūs, tačiau ši svarba varijuoja, priklausomai nuo šalies. Lietuvos mokytojams, pasirenkant mokytojo profesiją, finansiniai ir darbo sąlygų veiksniai yra svarbesni nei vidutiniškai EBPO šalyse.

Pagrindiniai veiksniai, atgrasantys pasirinkti mokytojo profesiją, yra *mažas atlyginimas*, *problemiškas mokinių elgesys*, *didelis darbo krūvis*, *didelė įtampa ir stresas darbe*. Mokytojų profesiniam apsisprendimui tęsti ar nutraukti darbą mokykloje turi įtakos šie veiksniai: *mokytojų parengimo kokybė*, *įdarbinimo procedūros*, *įvadinė programa ir parama naujai pradėjusiems dirbti mokytojams*, *darbo sąlygos*, *atlygis už darbą*, *karjeros galimybės* ir *asmeninės priežastys*.

Mokytojų trūkumo problemai spręsti šalys taiko įvairias politines priemones. Vis dėlto jų veiksmingumas, poveikis gali būti įvairus, nes priklauso tiek nuo šalies, tiek nuo vietos socialinio, ekonominio, kultūrinio, politinio konteksto ir pačioje švietimo sistemoje vykstančių procesų.

Sprendžiant mokytojų trūkumo problemą Lietuvoje, svarbu kelti mokytojo profesijos prestižą, gerinant mokytojo profesijos įvaizdį, didinant mokytojo darbo atlygį ir gerinant darbo sąlygas, stiprinant mokytojų ir mokyklos vadovų parengimą ir kompetencijų tobulinimą. Siekiant geriau atliepti mokyklų mokytojų poreikį, rekomenduojama stiprinti jų pasiūlos ir paklausos stebėseną – analizę, vertinimą ir prognozavimą. Parenkant mokytojų trūkumo mažinimo priemones, atsizvelgti į vietos kontekstą, o prieš nusprendžiant jas diegti plačiau, jei yra galimybė, išbandyti keliose mokyklose ar savivaldybėse, įvertinant šių priemonių veiksmingumą.

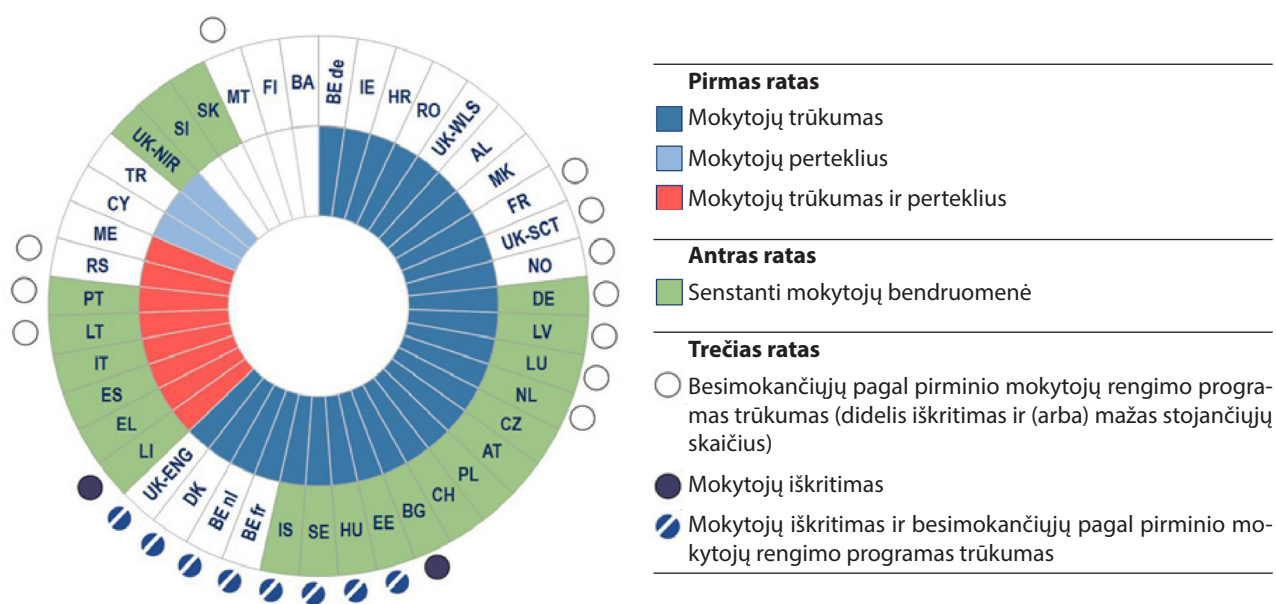
## Mokytojų trūkumas: ar jis aktualus tik Lietuvai?

Lietuvoje pastaraisiais metais daug diskutuojama apie mokytojų trūkumo problemą. STRATA 2021 m. atliktais vertinimais, augant mokytojų vidutiniam amžiui, o į pedagogines studijas nepritraukiant pakankamai studentų, buvo prognozuojama, kad artimiausiu metu (2025 m.) truks maždaug 2–3 tūkst. mokytojų. Tačiau, mokslininkų vertinimu<sup>1</sup>, šis trūkumas gali būti dar didesnis nei prognozuota. Didžiausią nerimą kelia jau dabar juntamas tikslųjų ir gamtamokslinių disciplinų, tokių kaip matematikos, informacinių technolo-

gijų, chemijos, fizikos, taip pat lietuvių, anglų kalbos mokytojų stygius. O tokie priimti ar tik planuojami sprendimai, kaip ikimokyklinio ugdymo visuotinumas, įtraukiojo ugdymo plėtojimas, gali prisidėti prie dar didesnio pedagogų trūkumo (Kriaučiūnas, Leiputė, Skirkevičius, 2021). Vis dėlto, ar mokytojų trūkumo problema aktuali tik Lietuvai?

„Eurydice“ tyrimai atskleidžia, kad su mokytojų trūkumo problema susiduria daugelis Europos šalių (1 pav.). Be sunkumų, patiriamų pritraukiant pakankamai studentų į pirminio mokytojų rengimo programas, kyla problemų užtikrinant, kad jie baigtų studijas, pradėtų dirbti mokytojais ir nepasirinktų karjeros kitoje srityje.

1 pav. Su pagrindinio ugdymo mokytojų paklausa ir pasiūla susiję iššūkiai Europos šalyse, 2019–2020 m. m.



Šaltinis: *Teachers in Europe: Careers, Development and Well-Being, Eurydice, 2021*

Ne visose šalyse mokytojų trūkumą lemia asmenų, stojančių į pirminio pedagogų rengimo studijų programas, mažėjimas. Šios problemos priežastys gali būti, pavyzdžiui, išaugusi mokytojų paklausa dėl sensstančių ir į pensiją pasitraukiančių, iš darbo išeinančių

pensijos nesulaukusių mokytojų arba didelis studijų nebaigusiuoju skaičius. Be mokytojų trūkumo, kai kurios šalys susiduria ir su jų pertekliaus problema. Todėl ne tik Lietuva, bet ir daugelis kitų Europos šalių ieško būdų, kaip įveikti minėtus iššūkius.

## Kas skatina (ne)pasirinkti mokytojo profesiją ir darbą mokykloje?

Siekiant suprasti, kokios priemonės galėtų būti tinkamos ir veiksmingos sprendžiant mokytojų trūkumo problemą, visų pirma, svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai turi didžiausią įtakos mokytojo profesijos pasirinkimui.

Tyrimai rodo, kad asmenų pasirinkimą tapti mokytoju paprastai skatina ne vienas, bet įvairūs motyvai. Jauni žmonės, pradėdantys savo profesinio gyvenimo kelią, nori pasirinkti visuomenėje gerbiamą ir vertinamą profesiją. Mokytojo profesijos prestižas įvairiose visuomenėse gali labai skirtis, priklausomai nuo susiklosčiusios šalies istorijos, kultūros, vyraujančios religijos. Įvairių šalių mokslininkai praneša apie pagarbos mokytojams mažėjimą visuomenėje (Hammet, 2008; Sokolova, 2011). Pagrindine priežastimi įvar-

<sup>1</sup> LRT.lt.: Situacija dėl pedagogų trūkumo prastėja žymiai greičiau nei buvo prognozuota (2022-07-20). Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1742092/situacija-del-pedagogu-trukumo-prasteja-zymiai-greiciau-nei-buvo-prognuota>.

dijamas neadekvačiai prastas mokytojų darbo įvertinimas, išreikštas santykinai mažu atlygiu už darbą. Mat jaunesnė karta profesijos prestižą linkusi vertinti daugiau per ekonominę, o ne kultūrinę prizmę. Kitos mokytojo darbo prestižo mažėjimo priežastys – į mokytojus žiūrima tik kaip į paslaugų teikėjus, įvairiose gyvenimo sferose stiprėja komercializacija. Vis dėlto, renkantis mokytojo profesiją, svarbus ne tik visuomenės požiūris. Neretai pasirinkti ar ne mokytojo profe-

siją paskatina draugai ar šeimos nariai. Svarbus yra ir paties asmens suvokimas apie turimų žinių, gebėjimų tinkamumą mokytojo profesijai, taip pat motyvacija, susidomėjimas šia profesija.

Mokytojo profesijos pasirinkimą lemiančius veiksnius galima sąlyginai suskirstyti į 3 pagrindines kategorijas: **vidinius**, **išorinius** ir **altruistinius** (Brookhart, Freeman, 1992).

- **Altruistiniams** priskiriami veiksniai, susiję su rūpinimusi kitų interesais ar gerove arba bendrąja gerove, pavyzdžiui, *galimybė padėti vaikams mokytis, galimybė prisidėti prie visuomenės raidos, keisti visuomenę, prisidėti prie socialinės lygybės įgyvendinimo visuomenėje*.
- **Vidiniams** priskiriami veiksniai, kurie skatina atlikti veiklą ne dėl atlygio, o dėl to, kad ši veikla žmogui patinka, teikia malonumą. Pavyzdžiui, *patinka dirbti su vaikais, patinka mokytojo darbas, savirealizacijos galimybė, galimybė kūrybiškai dirbti, patinka mokomasis dalykas*. Šiems veiksniams priskiriamas ir asmens suvokimas apie savo gebėjimą mokytis.
- **Išoriniai** veiksniai siejami su numanomu išoriniu atlygiu, įgijus pasirinktą profesiją (pavyzdžiui, *atlyginimas, profesijos saugumas ir statusas, karjeros galimybės, ilgos atostogos*) arba išoriniu poveikiu (pavyzdžiui, *tėvų, draugų nuomonė*).

2018 m. TALIS tyrimo duomenimis, EBPO šalyse apie 90 proc. mokytojų kaip svarbiausius motyvus rinkti mokytojo profesiją nurodė *galimybę daryti įtaką jaunajai kartai* (plačiąja prasme – ugdyti vaikus) ir *galimybę prisidėti prie visuomenės gerovės*. Lietuvoje šiuos motyvus įvardijo atitinkamai 91 proc. ir 86 proc. tyrime dalyvavusių mokytojų. Maždaug 60–70 proc. EBPO šalių mokytojų kaip svarbius nurodė finansinius ir darbo sąlygų veiksnius. Lietuvos mokytojai šiuos veiksnius nurodė dažniau – šie kriterijai buvo svarbūs 70–80 proc. mokytojų.

Galimybė daryti įtaką jaunajai kartai yra dažniausiai minimas motyvas 37-iose šalyse ir antrasis – 10-yje šalių, taigi šiuo aspektu šalys mažai skiriasi. Kur kas didesni skirtumai išryškėjo, vertinant su ekonomine gerove ir tam tikromis darbo sąlygomis susijusius motyvacinius veiksnius. Garantijos, kurias teikia mokytojo profesija (*mokytojo profesija garantuoja darbą*), buvo antrasis prioritetas tarp Japonijos ir Pietų Korėjos mokytojų, Lietuvoje – trečioje pozicijoje. Šanchajaus (Kinija) mokytojams stabilios karjeros galimybės ir garan-

tijos buvo tiek pat svarbios, kaip ir kiti, altruistiškesni motyvai. Suomijoje antrasis dažniausiai minimas motyvas buvo patikimos pajamos, trečiasis – karjeros galimybės. Lietuvoje pagal dažnumą patikimos pajamos buvo minimos penktoje, o karjeros galimybės – 7-oje vietoje.

Aiškinantis, kokie veiksniai **atgraso jaunus žmones pasirinkti mokytojo profesiją**, dažniausiai minimi šie: **mažas mokytojo atlyginimas, problemiškas mokinių elgesys, didelis darbo krūvis, didelė įtampa ir stresas darbe** (Saks, Soosaar, 2016).

Apibendrinant mokytojo profesiją pasirinkti skatinančius ir atgrasančius veiksnius, svarbu pastebėti, kad nors mokytoju dažniau tampama dėl altruistinių paskatų, o atlyginimas nėra pats svarbiausias motyvas, tačiau pastarasis veiksnys yra pakankamai svarbus mokytojo profesijos pasirinkimui ir patrauklumui. Mokslininkai pažymi, kad ypač gabūs, talentingi asmenys linkę rinktis gerai apmokamą darbą, nes siekia gražos už savo turimas žinias, gebėjimus ir įdėtas pastangas juos įgyjant.

## Kokie veiksniai turi įtakos mokytojo profesiniam apsisprendimui (ne)palikti mokyklą?

Duomenys rodo, kad ne visi baigusieji pedagogines studijas eina dirbti mokytojais, o ir nemažai įsidarbinusiųjų mokyklą palieka jau per pirmuosius metus (apie 24 proc.), trečiaisiais metais – 33 proc., o penktaisiais metais – nuo 40 proc. iki 50 proc. (Farell, 2016). Lietuvoje, ŠVIS duomenimis, 2021 m. praėjus dvejiems metams po studijų mokyklose dirbo maždaug

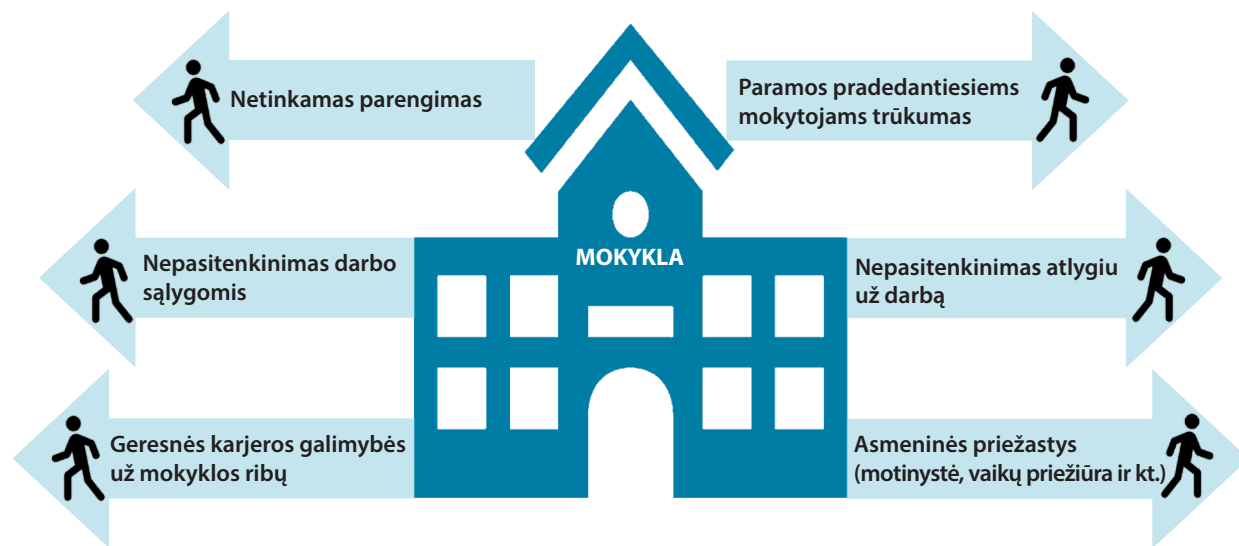
kas antras (52 proc.) pedagoginių studijų absolventas. 2018 m. TALIS tyrimo duomenimis, norą per ateinančius penkerius metus palikti mokytojo darbą išreiškė 45 proc. (EBPO šalyse – 25 proc.) Lietuvos mokytojų: vyresnių nei 50 metų amžiaus grupėje – 60 proc., jaunesnių nei 50 metų amžiaus grupėje – 29 proc., o jaunų (iki 35 metų) mokytojų grupėje – 35 proc. (EBPO šalyse atitinkamai 52 proc., 14 proc. ir 16 proc.). Todėl, sprendžiant mokytojų trūkumo problemą, svarbu ne tik pritraukti asmenis į pedagogines studijas, bet ir juos išlaikyti mokykloje.

Mokytojų sprendimą nutraukti mokytojo karjerą gali lemti įvairios priežastys. Prie pagrindinių priskiria-

mos šios: *netinkamas mokytojo profesinis parengimas, paramos pradedantiesiems mokytojams trūkumas, nepatenkinamos darbo sąlygos ir atlygis už darbą, didesnės karjeros galimybės už mokyklos ribų ir asmeninės priežastys* (2 pav.). Kaip gana svarbų veiksnį, turintį

įtakos mokytojo karjerai mokykloje ir apskritai švietimo sistemoje, mokslininkai (Podolski, Kini, Bishop ir kt., 2019) išskiria įdarbinimo procedūras ir personalo vadybą.

**2 pav.** Pagrindinės priežastys, kodėl mokytojai palieka mokyklą



Šaltinis: Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019

**Mokytojų parengimas.** Daugėja duomenų, kad profesinis parengimas, jo kokybė turi įtakos mokytojų profesiniam apsisprendimui dėl tolimesnės mokytojo karjeros. Tyrimais nustatyta, kad silpnai pasirengę arba visai nepasirengę naujai pradedantys dirbti mokykloje mokytojai dažniau linkę po metų nuo darbo pradžios palikti mokyklą nei jų kolegos, turintys stiprų profesinį pasirengimą. Pastarieji asmenys jaučiasi labiau pasitikintys savo jėgomis atlikti mokytojo pareigas, o tai yra esminis veiksnys, lemiantis apsisprendimą tęsti mokytojo karjerą (Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019).

Moksliniai tyrimai taip pat rodo, kad mokyklą palieka daugiau mokytojų, šią profesiją įgijusių alternatyviu būdu<sup>2</sup>. Pavyzdžiui, JAV Šiaurės Karolinoje atlikta valstybinių mokyklų mokytojų pasitraukimo iš mokyklos analizė parodė, kad po ketverių ar penkerių metų nuo įdarbinimo pradžios mokykloje tebedirbo 68 proc. mokytojo profesiją įgijusiųjų tradiciniu būdu, o alternatyviu būdu – 40 proc. (Henry, Bastian, Smith, 2012). Lietuvoje atlikti panašūs vertinimai rodo, kad po 2–3 metų nuo studijų baigimo mokykloje mokytojai dirbo apie 70 proc. nuosekliau būdu pedagogo kvalifikaciją įgijusių asmenų, minėtą kvalifikaciją įgijusiųjų alternatyviu būdu pagal projektą „Tęsk“ – apie 56 proc., o pagal programą „Renkuosi mokyti“ – per 80 proc. asmenų.

**Įdarbinimas ir personalo vadyba.** Įdarbinimo laikas, informuotumas (tiek pretendentų į mokytojo poziciją, tiek mokyklos atstovų, dalyvaujančių personalo atrankoje) turi įtakos įdarbintų mokytojų darbo kokybei, mokytojų kaitai, o kartu ir mokinių mokymosi pasiekimams (Papay, Kraft, 2016).

Išsamios informacijos apie darbovietę (mokyklos kultūrą, tradicijas, mokinių kontingentą, darbo stilių, atskaitomybės sistemą ir pan.) stoka tik pradedantį dirbti mokytoją gali nuvilti, sukelti didelį stresą ir paskatinti palikti mokyklą. Informacijos apie pretendentą (jo gebėjimą dirbti pamokoje su jaunimu, asmenines kompetencijas, poreikius) trūkumas gali nuvilti mokyklos bendruomenę, pabloginti mokyklos psichologinį klimatą ir paskatinti vadovybę atleisti naujai pradėjusį dirbti mokytoją arba paskatinti patį mokytoją palikti mokyklą. Tyrimai taip pat rodo, kad mokytojų įdarbinimas jau įsibėgėjęs mokslo metams neigiamai veikia mokytojų darbo kokybę ir mokinių pasiekimus, tokie mokytojai dažniau patiria stresą ir palieka mokyklą, nes neturi pakankamai laiko adaptuotis, pasiruošti dirbti su mokiniais (Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019). Lietuvoje kol kas nepavyko rasti tyrimų, kaip mokytojų įdarbinimo mokykloje laikas veikia pačių mokytojų sprendimus likti dirbti mokykloje ir kartu mokinių mokymosi pasiekimus, tačiau tokį vertini-

<sup>2</sup> Mokytojų rengimo būdas, skirtas asmenims įgyti mokytojo profesiją jau dirbant arba jau turint kitą (ne mokytojo) profesiją.

mą atlikti galima, pasinaudojus ŠVIS teikiamomis galimybėmis.

Gana dažna priežastis, dėl kurios mokytojai palieka mokyklą, yra susisiekimo problema (pavyzdžiui, kai mokytojas gyvena mieste, o jo darbovietė yra kaimo vietovėje). Todėl mokyklos administracijos pagalba mobiliems mokytojams yra labai svarbi. Lietuvoje, siekiant pritraukti aukštos kvalifikacijos mokytojų ir juos išlaikyti mokykloje, jiems kompensuojamos kelionės į ir iš mokyklos išlaidos, pavyzdžiui, Kauno, Alytaus, Vilniaus, Panevėžio, Jurbarko, Kėdainių, Varėnos, Šilutės, Tauragės, Plungės rajonų ir kitose savivaldybėse.

**Įvadinė programa ir parama pradedantiesiems mokytojams.** Tyrimai rodo, kad kokybiška įvadinė programa ir pagalba pradedantiesiems mokytojams per pirmuosius darbo mokykloje metus gali sumažinti jų iškritimą iš švietimo sistemos. JAV atlikti tyrimai (Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019) parodė, kad pradedantieji mokytojai, neturėję įvadinės

programos ir negavę paramos, daugiau nei 2 kartus dažniau palieka mokyklą nei kolegos, kurie gavo minėtą pagalbą. *Eurydice* lyginamasis tyrimas rodo, kad daugelyje Europos šalių įvadinė programa pradedantiesiems mokytojams yra privaloma ir trunka vienus metus (1 lentelė). Lietuvoje taip pat metų trukmės įvadinė programa (pedagoginė stažuotė) pradedantiesiems mokytojams įteisinta 2018 m. ir taps privaloma nuo 2023 m.

Įvadinei programai priskiriamos įvairios veiklos, vis dėlto, Ingersoll, Strong (2011) nurodo, kad veiksmingiausios jų yra orientacinės sesijos ir seminarai pradedantiesiems mokytojams, ugdomasis vadovavimas, grįžtamasis ryšys iš labiau patyrusių kolegų, galimybė stebėti aukštos kompetencijos ir didelę pedagoginio darbo patirtį turinčių mokytojų pamokas, mentorystė. Prie veiksmingos pagalbos pradedantiesiems mokytojams priskiriamas ir darbo krūvio sumažinimas, papildoma pagalba per pamokas.

**1 lentelė.** Įvadinio mokymo programų trukmė pradinio ir bendrojo vidurinio ugdymo lygmenyse (ISCED 1–3) pagal aukščiausio lygmens valdžios institucijų reglamentus ES šalyse, 2016–2017 m.

Šalis	Trukmė mėnesiais	Šalis	Trukmė mėnesiais
Vokietija	12–24	Liuksemburgas	36
Estija	12	Vengrija	24
Airija	36	Malta	24
Graikija	4	Austrija	12
Ispanija	3–12	Lenkija	9
Prancūzija	12	Portugalija	12
Vengrija	12	Rumunija	12
Italija	12	Slovėnija	10
<b>LIETUVA</b>	<b>12</b>	Slovakija	12

Pastaba: stažuotės trukmė neregamentuojama aukščiausiu lygmeniu Belgijoje, Bulgarijoje, Čekijoje, Danijoje, Kipre, Latvijoje. Mokykla turi autonomiją nustatyti įvadinės programos trukmę Nyderlanduose, Suomijoje.

Šaltinis: *Mokytojo karjera Europoje: galimybės tapti mokytoju, karjeros raida ir parama, Eurydice, 2018*

**Atlygis už darbą ir karjeros galimybės už mokyklos ribų.** Tyrimai rodo, kad pradedantieji mokytojai, ypač informacinių technologijų, gamtos mokslų, daugelyje šalių uždirba mažiau nei panašų išsilavinimą ir specialybę turintys kitose srityse dirbantys asmenys. Mokytojams mokamų kompensacijų suma sveikatai stiprinti, draudimui, darbo priemonėms įsigyti, taip pat senatvės pensijai kaupti taip pat dažnai yra mažesnė nei tokį patį išsilavinimą turintiems kitose srityse dirbantiems darbuotojams. Todėl, pavyzdžiui, JAV atliktų apklausų duomenimis, daugiau nei vienas iš keturių mokyklą paliekančių mokytojų teigia, kad šį sprendimą priėmė dėl didesnių karjeros galimybių už

mokyklos ribų (Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019). 2018 m. TALIS tyrimo duomenys rodo, kad EBPO šalyse darbo užmokesčiu buvo patenkinti tik 39 proc. mokytojų, o Lietuvoje dar mažiau – tik 11 proc.

**Darbo sąlygos.** Darbo sąlygos mokytojų įvardijamos kaip svarbiausias veiksnys, turintis įtakos mokytojo apsisprendimui tęsti ar nutraukti mokytojo karjerą. Kaip svarbiausia šio veiksnio komponentė, išskiriamos socialinės sąlygos – *santykiai su kolegomis ir vadovybe (psichologinis klimatas), vadovavimas organizacijai ir darbo organizavimas, mokyklos vadovybės parama, mokyklos kultūra* (Sims, 2017; Johnson, Kraft, Papay 2012).

Tyrimai (Price, Weatherby, 2018) rodo, kad galimybių bendradarbiauti sudarymas, sprendimų priėmimo mokykloje politika (kai sprendimai priimami bendrai, tariantis su mokytojais) ir pripažinimas už gerai atliktą darbą yra susiję su tuo, kad mokytojai jaučiasi vertinami visuomenėje, todėl sumažėja tikimybė, jog jie nutrauks mokytojo karjerą. Apsisprendimui tęsti ar nutraukti mokytojo profesinį kelią, kaip rodo gausūs tyrimai, turi ir nuolat darbe patiriamas *stresas dėl didelių reikalavimų, susijusių su administravimo darbais, jų gausos, perteklinio mokinių pasiekimų vertinimo atskaitomybės ir atsakomybės už mokinių pasiekimus, siekiant atliepti nuolat besikeičiančius valdžios reikalavimus, švietimo reformų įgyvendinimo būdus ir tempus*. Prie reikšmingų stresų darbe sukeliančių veiksmų mokytojai taip pat įvardija *ilgesnes darbo valandas, didelius mokinių srautus*.

Greta gero vadovavimo, bendradarbiavimu grindžiamos darbinės aplinkos, labai svarbus ir *tinkamas darbo vietos įrengimas, aprūpinimas mokymo ir mokymosi ištekliais*. Mokyklos, kurios yra pakankamai gerai aprūpintos mokymo medžiaga, priemonėmis, yra saugios ir tvarkingos, mokinių skaičius, tenkantis mokytojui, jose nėra per didelis, o mokytojams teikiama visa reikalinga pagalba, turi daugiau galimybių pritraukti naujų ir išlaikyti jau dirbančius mokytojus (Borman, Dowling, 2008).

2018 m. atlikto TALIS tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje dauguma mokytojų (83 proc.) apskritai yra patenkinti savo darbu (EBPO šalyse – 90 proc.), o jų santykiai su kolegomis yra geri. Lietuvoje 87 proc. (EBPO šalyse – 81 proc.) mokytojų nurodo dirbantys mokykloje, kurioje vyrauja bendradarbiavimo kultūra,

pasireiškianti tarpusavio pagalba. 84 proc. mokytojų jaučia galį pasikliauti kitais savo mokyklos mokytojais (EBPO šalyse – 87 proc.). Nors Lietuvoje dauguma mokytojų apskritai patenkinti darbu mokykloje, tačiau maždaug trečdalis patiria labai daug ar gana daug streso (EBPO šalyse – penktadalį). Pagrindiniai Lietuvos mokytojų streso šaltiniai – jaučiama atsakomybė už mokinių pasiekimus, siekis spėti su besikeičiančiais valstybės ar savivaldybės reikalavimais ir per didelis administracinio darbo krūvis.

**Asmeninės priežastys.** Kaip rodo JAV atlikti tyrimai, nemaža dalis mokytojų (daugiau nei vienas iš trijų) mokyklą palieka dėl asmeninių priežasčių. Dažniausiai nurodomos – motinystė, vaikų priežiūra ir gyvenamosios vietos keitimas (Podolsky, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019). Mokytojai, kurie turi mažamečių vaikų, neturėdami kam jų palikti prižiūrėti, dažnai palieka mokyklą. Todėl pagalba, surandant tinkamas priežiūros ir ugdymo įstaigas mokytojų atžaloms, gali padėti išlaikyti mokykloje jaunos, gabius mokytojus. Lietuvoje savivaldybės, esant poreikiui, padeda mokytojams surasti ikimokyklinio ugdymo įstaigas jų mažamečiams vaikams.

Aiškinantis, kokie veiksniai galėtų paskatinti buvusius mokytojus grįžti į mokyklą, nustatyta, kad daugiausia jų yra susiję su **finansais** – galimybė dirbti visu darbo krūviu, gauti didesnę atlyginimą, atleidimas nuo paskolos už studijas grąžinimo, apsirūpinimo būstu lengvatos. Iš **nefinansinių** paskatų mokytojams būtų svarbios darbo sąlygos, tai yra mažesnis mokinių skaičius klasėje ar mažesni mokinių srautai (Podolski, Kini, Darling-Hammond, 2019).

## Kokios priemonės taikomos įvairiose šalyse mokytojų trūkumo problemai spręsti?

Mokytojų trūkumo problemai spręsti šalys taiko įvairias priemones, kurias sąlyginai galima suskirstyti į *finansines* ir *nefinansines* (2 lentelė). Vienos priemonės (pavyzdžiui, tikslinės stipendijos trūkstamų pedagoginių specialybių studijų studentams, įvairios

kompensacijos už mokslą, apgyvendinimą ir pan.) yra tiesiogiai skirtos mokytojų trūkumo problemai spręsti. Kitos priemonės (pavyzdžiui, mokytojų ir mokyklos vadovų rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo stiprinimas, mokytojo darbo vietos aprūpinimo mokymo ir mokymosi ištekliais gerinimas) paprastai pirmiausia taikomos mokinių mokymosi pasiekimams gerinti, racionaliai naudoti išteklius ir pan., tačiau jos taip pat padeda gerinti mokytojų darbo sąlygas, didinti mokytojo profesijos patrauklumą.

**2 lentelė.** Šalyse dažniausiai taikomos mokytojų trūkumo mokyklose mažinimo priemonės ir jų pavyzdžiai

Priemonė	Priemonės įgyvendinimo pavyzdžiai
<b>FINANSINĖS PRIEMONĖS</b>	
<b>Atlyginimų didinimas, priedų mokėjimas</b>	<b>Nyderlanduose</b> 2022 m. pradinio ir vidurinio ugdymo įstaigose dirbančių darbuotojų atlyginimai padidinti 4,75 proc., jiems buvo skirtos 500 eurų vienkartinės priemonės. <b>Estijoje</b> nuo 2016 m. iki 2020 m. mokytojų atlyginimas padidintas 40 proc. Numatoma didinti vidutinį mokytojų darbo užmokestį, kad 2023 m. jis siektų 120 proc. vidutinio šalies atlyginimo. Be to, jauniems mokytojams, pasirinkusiems dirbti atokiaose kaimo vietovėse esančiose mokyklose, planuojama mokėti priedus prieš atlyginimą.

Priemonė	Priemonės įgyvendinimo pavyzdžiai
<b>Tikslinės stipendijos</b>	<b>Estijos</b> švietimo ministerija, siekdama į mokyklas pritraukti dirbti gabiausiuosius, skiria 160 eurų per mėnesį stipendijas asmenims, kurie baigė vidurinę mokyklą aukščiausiais pažymiais ir pasirinko pedagogines studijas.
<b>Piniginės kompensacijos (už mokslą, būsto nuomą, pragyvenimą ir pan.)</b>	<b>Nyderlanduose</b> kiekvienas asmuo, kuris užsiregistruoja į aukštųjų mokyklų pedagogines studijas, pirmuosius dvejus metus moka perpus mažesnį mokestį už mokslą. <b>Kanadoje</b> (Britų Kolumbijoje), Vankuverio regione, sunku pritraukti mokytojus dirbti į kaimo vietovių mokyklas. Reaguodama į tai, Vyriausybė šiai problemai spręsti skyrė 1,6 mln. Kanados dolerių (arba 1,23 mln. JAV dolerių) kaip pagalbą mokytojų atrankai ir įdarbinimui, mokytojų persikraustymo išlaidoms, laikinam apgyvendinimui apmokėti, mokytojų profesiniam tobulinimui.
<b>Karjeros galimybių didinimas</b>	<b>Singapūre</b> mokytojo karjeros sistema sukurta taip, kad asmuo nuo darbo mokykloje pradžios iki išėjimo į pensiją švietimo sistemoje galėtų eiti įvairias jo profesinius siekius atitinkančias pareigas ir vaidmenis. Mokytojams siūlomi 3 pagrindiniai karjeros keliai: mokymo, vadovavimo ir vyresniojo specialisto. Mokymo karjeros kelias paprastai veda į darbą aukštojoje mokykloje, vadovavimo – į įvairius Švietimo ministerijos postus. Specialisto karjera veda į tam tikro dalyko, srities eksperto poziciją. Specialistų ekspertinė veikla vyksta ir ne mokykloje, pavyzdžiui, Švietimo ministerijos darbo grupėse vertinant, rengiant naujas mokymo programas ir pan. Pati karjeros sistema užtikrina, kad aukščiausias karjeros sistemos pareigas eitų tik didelę mokymo patirtį turintys asmenys. Mokytojo karjeros sistema yra aiškiais ryšiais susieta su mokytojo darbo vertinimu, profesiniu tobulėjimu ir darbo atlygiu. <b>Kanadoje</b> (Ontarijo valstijoje) mokytojai gali pasididinti savo atlyginimą, įgydami papildomų kvalifikacijų, baigę kvalifikacijos tobulinimo kursus. Šie kursai dažniausiai orientuoti į konkrečias ugdymo turinio sritis ar specializacijas, pavyzdžiui, informacinių technologijų taikymą ugdymo procese. Šių kursų programą patvirtino mokytojų vadovaujama akreditavimo organizacija – Ontarijo mokytojų kolegija. Britų Kolumbijoje mokytojai gali daryti karjerą ir gauti didesnę atlyginimą, siekdami provincijos mokytojų kvalifikacijos tarnybos nustatytą kvalifikacinių kategorijų, kurios įgyjamos baigus papildomas programas, įskaitant ir moksliniam laipsniui įgyti, integruotas programas.
<b>NEFINANSINĖS PRIEMONĖS</b>	
<b>Mokytojo profesijos įvaizdžio gerinimas, prestižo didinimas</b>	<b>Estijoje</b> kasmet organizuojamas Metų mokytojo renginys, kuriame apdovanojami prie švietimo kokybės ir paramos mokiniams labiausiai prisidėję mokytojai, švietimo profesionalai. <b>Švedijoje</b> vyriausybė taiko įvairias priemones mokytojų trūkumui mažinti (alternatyvus mokytojų rengimas, dotacijos pradedantiems mokytojams, mokytojų darbo sąlygoms gerinti, karjeros galimybėms didinti). Kartu su šiomis priemonėmis vykdoma informacinė kampanija <i>För det vidare</i> , skirta pritraukti kuo daugiau asmenų pasirinkti mokytojo profesiją ir darbą mokykloje, padidinti mokytojo profesijos prestižą. Ši kampanija vykdoma interneto svetainėje, pasitelkiant internetinės žiniasklaidos priemones ir pateikiant aktualią informaciją apie mokytojo profesiją, karjeros galimybes; šią profesiją skatinama pasirinkti naudojant originalią medžiagą.
<b>Mokytojų rengimo stiprinimas</b>	<b>Estijoje</b> , siekiant užtikrinti aukštos kokybės mokytojų rengimą, 2013 m. atnaujinti mokytojo profesiniai standartai, o pagal juos atnaujintas mokytojų rengimo turinys. <b>Suomijoje</b> Švietimo ministerija įkūrė Mokytojų rengimo forumą (angl. <i>The Teacher Education Forum</i> ), kuris, bendradarbiaudamas su mokytojais, savivaldybėmis ir aukštosiomis mokyklomis, rengiančiomis pedagogus, 2016 m. parengė Mokytojų rengimo tobulinimo programą. Joje numatyta stiprinti mokytojų rengimą, remiantis naujausių tyrimų teikiamomis žiniomis, orientuojantis į platų mokytojo pamatinį parengimą, kuris apimtų įvairovės supratimą, tiriamosios veiklos gebėjimus, gebėjimą kurti mokyklos bendruomenės ir verslo tarpusavio ryšius, etikos normų paisymą ir pan. Tęsiant pradėtus darbus, patvirtinta <b>2022–2026 metų mokytojų rengimo tobulinimo programa</b> , kurioje taip pat numatytos priemonės mokytojų rengimo kokybei gerinti ir efektyvumui didinti.
<b>Alternatyvių būdų tapti mokytojais pasiūlos didinimas</b>	<b>Estijoje</b> 2015 m. parengta pagreitinta (metų trukmės) alternatyvaus mokytojų parengimo programa. Ja sudaroma galimybė kitų specialybių (nepedagoginių) aukštųjų mokyklų absolventams, turintiems magistro laipsnį, įgyti pedagogo kvalifikaciją. Pedagogo kvalifikacija įgyjama pademonstravus ugdymo gebėjimus asmens sukauptų kvalifikacijai reikalingų įrodymų (aplanko) peržiūros procese. Peržiūros procesas grindžiamas aplanko atitikties pedagogo profesiniam standartams vertinimu. <b>Danijoje</b> asmenims, kurie yra įgiję bakalauro ar magistro laipsnį ir turi žinių ir patirties kitose srityse (ne švietimo), parengta Nusipelnusio mokytojo (angl. <i>Merit-teacher</i> ) programa (150 ECTS kreditų). Šią programą baigę asmenys atestuojami kaip nusipelnę mokytojai.

Priemonė	Priemonės įgyvendinimo pavyzdžiai
<b>Stojimo į pedagogines studijas reikalavimų didinimas</b>	<p><b>Suomijoje</b> į pradinio ugdymo mokytojų rengimo programas priimama apie 10 proc. kandidatų. Atranka vykdoma vertinant pretendentų vidurinės mokyklos atestato pažymius, užklausinę veiklą ir brandos egzaminų rezultatus. Pretendentai į pradinių klasių mokytojų rengimo studijas turi būti išlaikę brandos egzaminus arba VAKAVA stojamąjį egzaminą labai gerais pažymiais. Be to, jie papildomai atlieka testą, skirtą kritinio mąstymo ir ugdymo mokslo žinioms patikrinti. Pretendentai, kurie sėkmingai perėjo šiuos atrankos etapus, toliau dalyvauja interviu ir pretendento parodomosiose pamokose, kurias vertina komisija. Galiausiai į studijas priimami tik tie pretendentai, kurių gebėjimai ir pasišventimas mokytojo profesijai nekelia abejonių.</p> <p><b>Australijoje</b> (Viktorijos valstijoje) nuo 2019 m. įvestas reikalavimas, kad į pirminio mokytojų rengimo programas būtų priimami tik tie abiturientai, kurie pagal savo pasiekimus patenka tarp 30 proc. geriausiųjų, palyginti su visais tais metais Australijos vidurines mokyklas baigusiais asmenimis.</p>
<b>Pedagogų atrankos griežtinimas / lankstumo didinimas</b>	<p><b>Australijoje</b>, siekiant pagerinti mokinių mokymosi pasiekimus ir mokytojo profesijos prestižą, 2015 m. pradėtos įgyvendinti priemonės, kurios užtikrintų, kad visi mokytojai patektų tarp 30 proc. gyventojų, pasižyminčių aukščiausiais bendraisiais gebėjimais. Šiam tikslui pasiekti būsiami mokytojai, prieš baigdami studijas, laiko bendrųjų gebėjimų patikrinimo testus. Nuo 2023 m. numatoma sudaryti galimybę asmenims jau studijų pradžioje pasitikrinti turimus bendruosius gebėjimus.</p> <p><b>Airijoje</b> įteisinta galimybė žmonėms, kurie jau turi darbą, ir pensinio amžiaus mokytojams papildomai užsidirbti dirbant mokykloje ir gauti visą jiems priklausančią pensiją.</p> <p><b>Švedijoje</b>, ypač šiaurinėje šalies dalyje, mokytojais dirba daug nekvalifikuotų specialistų. Sprendžiant šią problemą, 2021 m. įteisinta galimybė vykdyti mokymą klasėje nuotoliniu būdu, kai vaikai mokosi klasėje prižiūrimi nekvalifikuoto mokytojo, o pamoką iš kitos mokyklos nuotoliniu būdu veda kvalifikuotas mokytojas.</p>
<b>Įvadinės programos stiprinimas ir parama pradedantiems mokytojams</b>	<p><b>JAV</b> (Ajosvos valstijoje) reikalaujama, kad kiekvienas pradedantysis mokytojas pirmaisiais ar antraisiais darbo mokykloje metais dalyvautų dvejų metų trukmės įvadinėje programoje ir kiekvienam jų būtų priskirtas mentorius. Įvadinės programos metu pradedantysis mokytojas kartu su mentoriumi planuoja veiklas, stebi mentoriaus ir kitų mokytojų darbą, pats veda pamokas stebint mentoriumi, gauna grįžtamąjį ryšį, reflektuoja kitų mokytojų ir savo veiklas.</p> <p><b>Norvegijoje</b> 2017 m. Vyriausybė pasirašė susitarimą su Mokyklų steigėjų sąjunga dėl darželių ir mokyklų mokytojų įvadinės programos principų ir pareigybių. Šie patvirtinti principai ir pareigybės yra kaip gairės ir rekomendacijos įvadinei programai vykdyti, jie aiškiai apibrėžia mokyklos vadovybės, mokyklos savininko, universitetų ir mokytojų koledžų vaidmenį, funkcijas ir atsakomybę.</p> <p><b>Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje)</b> 2021 m. privaloma įvadinės programos trukmė pailginta iki dvejų metų.</p> <p><b>Estijoje, Latvijoje, Portugalijoje</b> pradedantieji mokytojai per savaitę dirba dviem ar keliomis valandomis trumpiau nei jau seniau mokykloje dirbantys jų kolegos.</p>
<b>Psichologinio mokyklos klimato stebėsenos vykdymas</b>	<p><b>JAV plačiai taikomas TELL</b> (angl. <i>The Teaching, Empowering, Leading, and Learning</i>) klausimynas, skirtas mokytojams kylančioms problemoms išsiaiškinti. Atsižvelgus į gautus mokytojų apklausos atsakymus, Šiaurės Karolinoje buvo padidintas savaitinių valandų, skirtų ugdymui planuoti, skaičius ir lėšos profesinei kvalifikacijai tobulinti.</p>
<b>Mokytojų darbo krūvio mažinimas</b>	<p><b>Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje)</b> 2018 m. Švietimo departamentas su mokyklų vadovų, mokytojų, švietimo technologijų ir pirminio mokytojų rengimo ekspertais parengė medžiagą ir priemonių rinkinį, skirtą padėti mokykloms sumažinti jose dirbančių mokytojų darbo krūvį.</p> <p><b>Suomijoje</b> mokytojai praleidžia santykinai mažiau laiko mokydami mokinius nei kitose EBPO šalyse. Todėl jiems lieka daugiau laiko kitoms darbinėms veikloms, profesiniam tobulėjimui, bendradarbiavimui su kolegomis, ugdymo turinio ar pedagogikos naujovėms, išlaikoma geresnė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Mokyklos vadovybė gali sudaryti mokytojams lankstesnius pamokų tvarkaraščius, kad mokytojai turėtų galimybę atlikti minėtas ne tiesioginio mokymo darbinės veiklas.</p>
<b>Pagalba mokytojams (profesijos ir asmeniniais klausimais)</b>	<p><b>Prancūzijoje</b> kiekviena <i>académie</i> – pagrindinis Švietimo ministerijos administracinis vienetas – turi specialią profesinio orientavimo tarnybą su judumo konsultantais, kurie per individualius susitikimus padeda mokytojams orientuotis šioje srityje. Be to, šios tarnybos teikia informaciją internetu ir leidžia lankstinukus. Švietimo ministerija taip pat teikia naudingą informaciją apie karjeros raidą keliose interneto svetainėse, pavyzdžiui, pačios ministerijos svetainėje, mokytojams skirtoje elektroninėje platformoje <i>Espace IProfs</i> arba interneto svetainėje „Tapk mokytoju“ (pranc. <i>Devenir enseignant</i>). Mokytojų profsąjungos taip pat yra informacijos centrai ir teikia įvairią informaciją apie mokytojo karjerą (aptaria teisinius aspektus, teikia naujausias žinias, patarimus ir kt.).</p> <p><b>Airijoje</b> Profesinės sveikatos strategija yra pagalbinė priemonė darbuotojams stiprinti savo sveikatą. Pagalbos darbuotojams tarnyba suteikia mokytojams ir artimiausiems jų šeimos nariams galimybę gauti konfidencialią konsultaciją ir padeda kovoti su asmeninių ir su darbu susijusių problemų padariniais.</p>



Priemonė	Priemonės įgyvendinimo pavyzdžiai
	<p><b>Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje, Velse ir Šiaurės Airijoje)</b> už mokyklos ribų veikianti labdaros organizacija Švietimo paramos partnerystė siekia pagerinti visų švietimo darbuotojų sveikatą ir gerovę, pasitelkdama paramos telefono liniją, internetines pagalbos priemones, pagal užsakymą rengdama mokymo programas, kampanijas ir tyrimus.</p>
<p><b>Mokyklos darbo organizavimas, skatinant mokytojų bendradarbiavimą</b></p>	<p><b>JAV</b> (Naujojo Džersio valstijoje) nuo 2009 m. mokyklose veikia profesinio tobulinimo komitetai, kurių kiekvieną sudaro 3 mokytojai ir administratorius. Jie sudaro mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimo planus. Valstijos valdžia remia mokyklas, kad jos galėtų kurti profesionalias besimokančias bendruomenes, ir siūlo mokyklų vadovams tam skirtus mokymus.</p> <p><b>Izraelyje</b> mokslininkų komanda parengė visų šalies mokyklų chemijos mokytojus ir koordinuoja jų veiklą, siekdama sukurti profesionalias mokymosi bendruomenes. Iš aštuonių regioninių centrų po du vadovaujančius mokytojus, kurie dalyvavo mokslininkų organizuojuose mokymuose, sukūrė savo chemijos mokytojų komandas, kad suformuotų vietines profesinio mokymosi bendruomenes. Šios bendruomenės nariai susitinka kartą per tris savaites. Kiekvienas susitikimas prasideda veikla, kuria siekiama užmegzti ir puoselėti socialinius ir asmeninius ryšius tarp mokytojų, stiprinti mokytojų tarpusavio pasitikėjimą ir pasijusti bendruomenės šeiminkais. Per susitikimus dalijamasi pamokų planų pavyzdžiais, idėjomis, jų tobulinimu, teikiamas grįžtamasis ryšys.</p>
<p><b>Mokytojų savarankiškumo didinimas</b></p>	<p><b>Australijoje</b> mokytojai aktyviai dalyvavo kuriant šiuo metu galiojančius nacionalinius profesinius standartus, reikalingus mokytojų akreditacijai. Dar studijuojantiems būsimiems mokytojams akcentuojama savarankiško profesinio tobulėjimo svarba. Taigi, mokytojai pradeda dirbti mokykloje, jau turėdami švietimo srityje dirbančių mokytojų sukurtus standartus, kuriuos gali pritaikyti tobulindami savo veiklą, siekdami profesinės karjeros, be to, jie ir patys gali prisidėti prie mokytojų profesinių standartų tobulinimo.</p> <p><b>Austrijos</b> Nacionalinė taryba 2017 m. Švietimo pertvarkos įstatyme įteisino didesnį mokytojų ir mokyklų vadovų savarankiškumą. Vyriausybė pripažino, kad mokyklos turi savo individualius poreikius, o mokyklų vadovams ir mokytojams turi būti suteikti įgaliojimai tuos poreikius patenkinti. Suteiktos laisvės sudaro mokykloms galimybes savo personalui parengti lankstesnius darbo grafikus, jungtis su kitomis mokyklomis, sudarant ekonominiu, vadybiniu požiūriu naudingus klasterius.</p>
<p><b>Mokytojų ir mokyklos vadovų profesinės kvalifikacijos tobulinimas</b></p>	<p><b>Suomijoje</b> 2019 m. Vyriausybė skyrė 9 mln. eurų mokytojų profesiniam tobulėjimui pedagogikos, profesinio mokymo, mokomųjų dalykų, taip pat mokytojo darbo sąlygų gerinimo, pagalbos mokymuisi, kalbų ir kultūrinės įvairovės, skaitmenizacijos ir IKT naudojimo srityse paremti.</p> <p><b>Nyderlanduose</b> 2022 m. Vyriausybė, skatindama mokytojus tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, šiam tikslui iš biudžeto skyrė 118 mln. eurų. Papildomą finansavimą profesinėms kompetencijoms tobulinti galės gauti ir mokyklų vadovai.</p> <p><b>Singapūre</b> mokytojai savo profesines kompetencijas gali tobulinti Nacionalinio švietimo instituto ir Singapūro mokytojų akademijos siūlomuose renginiuose. Mokytojai per metus gali dalyvauti 100 valandų trukmės valstybės finansuojamose kvalifikacijos tobulinimo programose. Singapūro ministerija ir Nacionalinis švietimo institutas siūlo stipendijas mokytojams magistro ar daktaro laipsniui šalyje ar užsienyje įgyti. Singapūre mokytojų karjera yra glaudžiai siejama su mokytojo darbo vertinimu, profesiniu tobulėjimu ir atlygio už darbą sistema.</p> <p><b>Estijoje</b> atlygio už darbą sistema motyvuoja mokytojus nuolat tobulinti savo profesinę kvalifikaciją. Mokytojas turi galimybę pusei metų atitrūkti nuo mokymo, kad galėtų pasiekti jam nustatytus profesinio tobulinimo tikslus.</p> <p><b>JAV</b> (Naujojo Džersio valstijoje) Švietimo lyderystės veiksmų projektu remiamas mokyklų vadovų profesinis tobulėjimas, kuriam vykstant mokyklos vadovai mokomi, kaip kurti produktyvią, bendradarbiavimu grindžiamą mokyklos aplinką, skatinančią mokyklos veiklos tobulėjimą.</p>
<p><b>Mokytojų paklausos ir pasiūlos stebėseną</b></p>	<p><b>Jungtinėje Karalystėje (Anglijoje)</b> Švietimo departamentas taiko Mokytojų pasiūlos modelį (angl. <i>Teacher Supply Model</i> – TSM) – statistinį modelį, skirtą šalies mokytojų poreikiui ateityje apskaičiuoti. Jis sudaromas, remiantis mokyklų darbuotojų surašymo duomenimis, kasmet renkama informacija apie darbuotojų skaičių ir atsižvelgiant į bendrą situaciją valstybės finansuojamose mokyklose, ir taikomas nacionaliniu lygmeniu, Vyriausybei priimant sprendimus dėl lėšų skyrimo ir dėl vietų baigusiesiems pirminio mokytojų rengimo programą. Taikant Mokytojų pasiūlos modelį, apskaičiuojamas mokytojų poreikis (kiek kasmet reikia dirbančių mokytojų) ir stojančiųjų į pedagogines specialybes poreikis (kiek reikia naujų mokytojų, kurie pradėtų dirbti mokyklose ateinančiais mokslo metais, kad būtų patenkintas mokytojų poreikis, atsižvelgiant į tai, kiek mokytojų, kaip numatoma, išeis iš darbo, į numatomą mokinių skaičių ir kt.).</p> <p><b>Norvegijoje</b> bendrovė „Statistics Norway“ rengia mokytojų paklausos ir pasiūlos prognozes nuo ikimokyklinio iki vidurinio ugdymo ir profesinio rengimo, taikydama statistinį modelį (norv. <i>Laerermod</i>). Svarbiausi kintamieji yra naujų mokytojo profesiją pasirinkusių studentų skaičius baziniais metais (vertinant pasiūlą) ir tendencijos dėl būsimų švietimo paslaugų vartotojų skaičiaus, pagrįstos populiacijos projekcijomis (vertinant paklausą). Taikant modelį galima analizuoti, ar rengiama pakankamai mokytojų, kad ateityje būtų patenkinti poreikiai. Atliekant skaičiavimus atsižvelgiama, kad dalis įgijusiųjų mokytojo profesiją nedirba švietimo sektoriuje.</p>

Pastebima tendencija, kad sprendžiant mokytojų trūkumo problemą, populiariausios šalyse taikomos priemonės yra finansinės – mokytojų darbo užmokesčio didinimas, priedų prie atlyginimo mokėjimas. Mokslininkai (Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019) atkreipia dėmesį, kad tai yra tik viena iš galimų mokytojų trūkumo problemos sprendimo priemonių, ir, deja, ne visada pakankama. Be atlyginimo didinimo, labai svarbu gerinti mokytojų darbo sąlygas, mokytojų parengimą ir kelti jau dirbančių mokytojų kvalifikaciją; laiku teikti pagalbą tiek pradedantiesiems, tiek ir seniau dirbantiems mokytojams. Mokslininkai taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad priemonių, skirtų mokytojų trūkumui mažinti, poveikis gali būti nevienareikš-

mis, nes tai priklauso nuo šalies ekonominio, socialinio ir kultūrinio konteksto, darbo rinkoje vyraujančių tendencijų, švietimo sistemos sanklodos ir joje vykstančių procesų. Todėl šalys, prieš diegdamos priemonės nacionaliniu mastu, jei įmanoma, jas pirmiausia išbando keliose mokyklose ar savivaldybėse, įvertina jų veiksmingumą, poveikį ugdymo rezultatams, švietimo bendruomenei. Paprastai pirmenybė teikiama toms priemonėms, kurios vienu metu padeda spręsti ne vieną, o kelias aktualias švietimo problemas.

Toliau (3 lentelėje) pateikiamos šalyse dažniausiai taikomų mokytojų trūkumo mažinimo priemonių galimos naudos / privalumai ir grėsmės / trūkumai.

**3 lentelė.** Šalyse dažniausiai taikomų priemonių galimos naudos / privalumai ir grėsmės / trūkumai

Priemonė	Naudos / privalumai	Grėsmės / trūkumai
<b>FINANSINĖS INICIATYVOS</b>		
<b>Atlyginimų didinimas</b>	Auga mokytojo profesijos prestižas ir patrauklumas, jei atlygis už darbą yra konkurencingas, palyginti su asmenų, turinčių panašų išsilavinimą, specializaciją ir darbo pobūdį. Atlyginimų pakėlimas didina mokytojo savivertę, gyvenimo gerovę, todėl mokytojai patiria mažiau streso už mokyklos ribų.	Priemonė brangiai kainuoja valstybei. Gali nepasiteisinti, jei atlygio didinimas yra santykinai nedidelis, o gaunamas atlyginimas nekompensuoja prastų darbo sąlygų (pavyzdžiui, didelio darbo krūvio, patiriamo streso ir pan.).
<b>Tikslinės stipendijos</b>	Gali padėti pritraukti asmenų į pedagogines studijas, ypač norinčiųjų dirbti mokytojais, kurių šeimos finansinė padėtis šias galimybes riboja.	Į pedagogines studijas gali ateiti asmenys, nemotyvuoti dirbti mokytojais, o tik siekiantys įgyti aukštąjį išsilavinimą. Jei tikslinės stipendijos yra susietos su tam tikromis sutartimis (pavyzdžiui, po studijų keletą metų dirbti pedagoginį darbą), kurių nevykdant gresia bausdos, į mokyklas gali ateiti dirbti asmenys, kurie kitomis sąlygomis šio darbo nebūtų dirbę, o pasibaigus sutartyje numatytam atidirbimo laikui, jie gali palikti mokyklą.
<b>Piniginės kompensacijos už mokslą, būsto nuomą ar įsigijimą, pragyvenimą</b>	Gali padėti pritraukti asmenų dirbti mokytojais ir juos išlaikyti, ypač atokiose vietovėse ar trūkstamų specialybių mokytojų.	Gali būti taikoma, kai konkrečioje įstaigoje trūksta tik keleto specialistų, nes tai brangiai kainuoja valstybei ar savivaldybei. Kompensacijų dydis turi būti adekvatus ir motyvuojantis.
<b>Karjeros galimybių plėtra</b>	Didinamas profesijos patrauklumas, mokytojų savivertė, pasitenkinimas darbu. Galimybė mokykloje išlaikyti ir atrasti talentingus vadovauti asmenis. Be tiesioginio darbo – mokymo – šie asmenys ir savo kolegoms padeda tobulinti profesines kompetencijas.	Didesnė konkurencijos, konfliktų tarp karjeros siekiančių ir pasroviui plaukiančių mokytojų grėsmė. Suprastėjęs mokyklos psichologinis klimatas gali paskatinti kai kuriuos mokytojus palikti mokyklą.
<b>NEFINANSINĖS INICIATYVOS</b>		
<b>Mokytojų rengimo stiprinimas</b>	Didėja studijų patrauklumas, mokytojo profesijos prestižas. Mažėja mokytojų kaita, gerėja ugdymo kokybė, mokinių mokymosi pasiekimai.	Geriau paruošti specialistai gali nepasirinkti darbo mokykloje arba ją palikti dėl patrauklesnių darbo galimybių už švietimo sistemos ribų.
<b>Alternatyvių būdų tapti mokytojais pasiūlos didinimas</b>	Didinama mokytojų pasiūla. Kadangi į mokyklas dirbti mokytojais pritraukiama kitų profesijų atstovų, gali būti atnešta kitokių patirčių, požiūrių, praktikos, naujovių, kurios gali praturtinti mokyklą.	Ši priemonė gali būti gana veiksminga ekonominio nuosmukio laikotarpiu, tačiau sumažėjus nedarbui ir atsiradus geresnėms karjeros galimybėms už švietimo sistemos ribų, šie asmenys gali palikti mokyklą, susiradami patrauklesnį, geriau apmokamą darbą.

Priemonė	Naudos / privalumai	Grėsmės / trūkumai
<b>Stojimo į pedagogines studijas reikalavimų mažinimas / didinimas</b>	Stojimo į pedagogines studijas reikalavimų mažinimas gali padėti pritraukti daugiau studentų į pedagogines studijas. Tai gali padėti pritraukti asmenų, kurie motyvuoti dirbti mokytojo darbą, tačiau jų akademiniai rezultatai nebuvo labai geri.	Į pedagogines studijų programas gali patekti studijoms nepasirengę asmenys arba asmenys, neplanuojantys dirbti mokytojais, o tik siekiantys lengviau įgyti aukštąjį išsilavinimą. Kyla grėsmė, kad pradėję dirbti mokykloje, tokie asmenys dėl silpno pasirengimo ją greitai paliks. Gali pablogėti ugdymo kokybė ir sumenkėti pedagogo profesijos prestižas.
	Stojimo į pedagogines studijas reikalavimų griežtinimas, kartu su kitomis priemonėmis, pavyzdžiui, mokytojų atlyginimų didinimu, gali sustiprinti mokytojo profesijos prestižą, pritraukti į mokyklas dirbti gabiausiuosius.	Gali būti sunku į pedagogines studijas pritraukti pakankamai asmenų, nes nemažai motyvuotų ir gabių pedagoginiam darbui asmenų dėl prastesnių akademinų pasiekimų į jas nebus priimti. Dėl stojančiųjų sumažėjimo (ypač tuo atveju, jei reikalavimai mokytojo profesijai būtų dideli, o atlyginimas – nepakankamai motyvuojantis), mokytojų gali dar labiau trūkti.
<b>Pedagogų atrankos griežtinimas / lankstumo didinimas</b>	Sugriežtinus pradedančiųjų mokytojų atrankos ir įdarbinimo procedūras ir į šį procesą įtraukus mokykloje jau dirbančius mokytojus, abi pusės geriau įvertina tarpusavio tinkamumą, o mokytojai, dalyvaujantys kandidatų atrankoje, bendradarbiauja tarpusavyje. Dalyvaudami bendrame sprendimų priėmimo procese, pedagogai jaučiasi labiau vertinami.	Griežtinant įdarbinimo procedūras, reikalingi finansiniai išteklių papildomai mokytojų, kurie dalyvauja naujų kandidatų atrankoje, veiklai apmokėti. Daugiau pretendentų į laisvas vietas gali neveikti sugriežtintos atrankos, o tai galėtų padidinti mokytojų trūkumą.
	Lankstesnės įdarbinimo sąlygos gali padėti pritraukti kitokią darbinę patirtį turinčių, gabių, tačiau pedagogo kvalifikacijos neturinčių asmenų. Tai sudaro prielaidas inovatyvumo, kūrybiškumo raiškai švietimo sistemoje. Jei įdarbinami dar studijuojantys asmenys, jie gali geriau suprasti mokytojo profesijos ypatybes, įgyti daugiau praktinės patirties, kryptingiau studijuoti tam tikrus dalykus.	Į mokyklas atėję dirbti mokykloje reikalingų kompetencijų neturintys asmenys gali taikyti netinkamus ugdymo, pedagoginių problemų sprendimo metodus. Dirbantiems ir kartu studijuojantiems asmenims gali tekti per didelį darbo krūvį ir stresą, todėl jie gali palikti mokyklą, baigę studijas nebeateiti dirbti mokytojais ar net mesti studijas.
<b>Įvadinės programos ir paramos pradedantiesiems mokytojams stiprinimas</b>	Didinamas profesijos patrauklumas, tobulinama tiek pradedančiųjų, tiek jau dirbančiųjų mokytojų kompetencijos, todėl gerėja ir mokinių pasiekimai.	Vyresniems mokytojams mentoriams susidaro didesnis darbo krūvis. Jei jis nėra adekvačiai apmokamas, pagalba pradedantiesiems mokytojams gali būti formali arba atliekama ne visu pajėgumu. Taip pat gali atsirasti konkurencija tarp naujų ir seniau dirbančiųjų mokytojų. Jauni mokytojai, negaudami reikiamos pagalbos ir jausdami konkurenciją, gali palikti mokyklą.
<b>Mokyklos vadovų kompetencijų stiprinimas</b>	Gerėja mokyklos mikroklimatas, mokytojų pasitenkinimas darbu, mokyklos veiklos kokybė ir mokinių mokymosi pasiekimai. Mažėja tiek mokytojų, tiek mokyklos vadovų kaita.	Direktoriaus pavaduotojams tenka didesnis darbo krūvis ir atsakomybė, kai vadovas dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Atsiranda papildomų išlaidų tiek mokant atlyginimą direktoriui, tiek priedus pavaduotojams už padidėjusį darbo krūvį.
<b>Psichologinio mokyklos klimato stebėseną</b>	Leidžia prognozuoti mokytojų karjeros planus, nustatyti mokytojų darbo sąlygų gerinimo sritis, anksti pastebėti problemas ir užkirsti kelią joms didėti. Gerėjant mokyklos psichologiniam klimatui, sudaromos prielaidos aukštesniems mokinių pasiekimams.	Tyrimams atlikti reikalingi papildomi finansiniai ir žmogiškieji išteklių. Papildomas krūvis mokytojams ir administracijai, nes tenka pildyti klausimynus.
<b>Mokyklos darbo organizavimas, skatinant mokytojų bendradarbiavimą</b>	Stiprėja mokytojų bendradarbiavimas, gerėja mokyklos psichologinis klimatas, darbo kokybė ir mokinių mokymosi pasiekimai, didėja mokytojų pasitenkinimas darbu.	Tvarkaraščių derinimas, darbo kultūros keitimas reikalauja nemažai laiko ir pastangų. Todėl gali kilti kai kurių mokytojų nepasitenkinimas, padidėti stresas, konfliktų tikimybė.

Priemonė	Naudos / privalumai	Grėsmės / trūkumai
<b>Mokytojų savarankiškumo didinimas</b>	Mokytojai skiria daugiau laiko mokiniams pažinti, ugdymo naujovėms ieškoti ir išbandyti, geriau atliepia mokinių individualius ugdymo poreikius. Didėja mokytojų pasitikėjimas savimi, lojalumas bendruomenei, įstaigoje gerėja psichologinis klimatas.	Dėl nepakankamos mokytojų atsakomybės ir silpnos atskaitomybės sistemos mokykloje gali pablogėti ugdymo kokybė ir mokinių mokymosi rezultatai.
<b>Mokytojų profesinės kvalifikacijos tobulinimas ir parama</b>	Auga mokytojų kompetencija, didėja pasitikėjimas savo jėgomis, mažėja patiriamas stresas ir mokytojų kaita, gerėja mokinių mokymosi pasiekimai.	Reikalingi papildomi ištekliai darbuotojams, kurie prireikus konsultuotų su problemomis susidūrusį mokytoją ar pavadotų kvalifikaciją tobulinantį pedagogą, samdyti ir atlyginimui pačiam kvalifikaciją tobulinančiam mokytojui mokėti.
<b>Mokytojų paklausos ir pasiūlos stebėsenos stiprinimas</b>	Laiku taikomos priemonės mokytojų trūkumo ar pertekliaus problemai spręsti sudaro prielaidas geriau planuoti žmogiškuosius išteklius, išvengti krizių švietimo sistemoje ir galiausiai sutaupyti valstybės lėšų.	Sparčiai keičiantis situacijai šalyje, analizės, ypač jei atliekamos rečiau, gali teikti tikrovės neatitinkantį vaizdą, prognozės gali būti labai netikslios.

Duomenų šaltiniai: Podolski, Kini, Darling-Hammond ir kt., 2019; See, Morris, Gorard, 2020

## Rekomendacijos

- Norint išspręsti mokytojų trūkumo problemą, svarbu kelti mokytojo profesijos prestižą:
  - didinti mokytojų darbo užmokestį ir gerinti jų darbo sąlygas – mažinti administracinio darbo našumą, aprūpinti darbui reikalinga medžiaga, priemonėmis ir įranga, teikti profesinę (įdarbinti mokytojų padėjėjus, paskirti mentorių tiek pradedančiajam, tiek, prireikus, jau seniau dirbančiam mokytojui) ir asmeninę pagalbą (pavyzdžiui, kilus sveikatos problemoms ar sunkumams šeimoje);
  - stiprinti mokytojų parengimą ir kvalifikacijos tobulinimą dalykinių, tarpdalykinių, didaktinių ir socialinių emocinių kompetencijų srityse;
  - stiprinti mokyklos vadovų parengimą ir kvalifikacijos tobulinimą, ypač personalo vadybos, pozityvaus mokyklos psichologinio klimato kūrimo srityse;
  - gerinti mokytojo karjeros galimybes – trumpinti aukštesnės profesinės kvalifikacijos pa-
- tvirtinimo laiką, didinti mokytojų veiklos vertinimo ir karjeros sistemos veiksmingumą, skaidrumą, teisingumą ir nešališkumą (plačiau apie tai skaityti švietimo problemos analizėje „Kokias karjeros galimybes turi mokytojai?“);
- didinti mokytojo profesijos patrauklumą – viešinti daugiau pozityvios informacijos apie mokytojo darbą, mokytojo karjeros sėkmės istorijų, organizuoti ir žiniasklaidoje transliuoti konkursus, projektus (pvz., konkursas „Tu gali būti mokytoju“, projektas „Išbandyk mokytojo profesiją“) ir pan.
- Siekiant geriau atliepti mokyklų mokytojų poreikį, stiprinti pedagogų paklausos ir pasiūlos stebėseną – analizę, vertinimą ir prognozavimą.
- Mokytojų trūkumui mažinti skirtas priemonės parinkti, atsižvelgiant į vietos kontekstą, o prieš jas įdiegiant visoje šalyje, jei tik yra galimybė, pirmiausia išbandyti keliose mokyklose, savivaldybėse, įvertinti šių priemonių veiksmingumą, atlikti kaštų ir naudos analizę ir tik tada nuspręsti dėl jų platesnio taikymo.

- Borman, Geoffrey & Dowling, N. Maritza. (2008). Teacher Attrition and Retention: A Meta-Analytic and Narrative Review of the Research. *Review of Educational Research - REV EDUC RES.* 78. 367-409. 10.3102/0034654308321455.
- Hammet, D. (2008). Disrespecting teacher: the decline in social standing of teachers in Cape Town, South Africa. *International Journal of Educational Development*, 28, 340-347.
- Brookhart, S. M., & Freeman, D. J. (1992). Characteristics of entering teacher candidates. *Review of Educational Research*, 62(1), 37-60.
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2021. *Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being*. Eurydice report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Henry, G. T., Bastian, K. C., & Smith, A. A. (2012). Scholarships to Recruit the "Best and Brightest" Into Teaching. Who Is Recruited, Where Do They Teach, How Effective Are They, and How Long Do They Stay? *Educational Researcher*, 41(3), 83-92.
- Ingersoll, R. M., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233.
- Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114, 1-39.
- EBPO. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas TALIS 2018. Ataskaita. Vilnius, 2020. Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine\\_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf).
- Papay, J. P., & Kraft, M. A. (2016). The productivity costs of inefficient hiring practices: Evidence from late teacher hiring. *Journal of Policy Analysis and Management*, 35(4), 791-817.
- Podolsky, A., Kini, T., Darling-Hammond, L., & Bishop, J. (2019). Strategies for attracting and retaining educators: What does the evidence say? *Education Policy Analysis Archives*, 27(38).
- Price, H. E., & Weatherby, K. (2018). The global teaching profession: how treating teachers as knowledge workers improves the esteem of the teaching profession. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(1), 113-149.
- Saks, K., Soosaar, R., & Ilves, H. (2016). The Students' Perceptions and Attitudes to Teaching Profession, the Case of Estonia. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS*, 470-481. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.48>.
- See B. H., Morris R., Gorard S. & El Soufi N. (2020). What works in attracting and retaining teachers in challenging schools and areas?, *Oxford Review of Education*, 46:6, 678-697, DOI: 10.1080/03054985.2020.1775566.
- Sims, S. (2017). TALIS 2013: Working Conditions, Teacher Job Satisfaction and Retention. DfE Working Paper.
- Sokolova, I. I. (2011). Pedagogical education. *Current challenges. Russian Education and Society*, 53(10), 80- 89.
- Kriaučiūnas M., Leiputė B., Skirkevičius P. (2021). Pedagogų poreikio prognozavimas. Rezultatų apžvalga. STRATA. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/lt/tyrimai/atas-kaitos>.

**ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ** – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padaliniių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: <https://smsm.lrv.lt/lt/teisine-informacija-1/ti-tyrimai-ir-analizes/ti-leidiniai-svietimo-problemos-analize/>; <https://www.nsa.smm.lt/stebesenos-ir-vertinimo-departamentas/svietimo-politikos-analize/serija-svietimo-problemos-analize/>; <https://www.nsa.smm.lt/bendruju-reikalu-departamentas/leidiniai/naujausi/>. Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginio planavimo skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisaukas@smsm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginio planavimo skyriaus vyriausiąją specialistę Eveliną Raudytę-Lipeikienę (el. p. evelina.raudyte-lipeikiene@smsm.lt, tel. (8 5) 219 1120).

Analizę parengė dr. Sandra Balevičienė, Nacionalinės švietimo agentūros Stebėsenos ir vertinimo departamento Švietimo politikos analizės ir tyrimų skyriaus analitikė.

Konsultavo: Nijolė Putrienė, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Pedagogų skyriaus vedėja, Liucija Jasiukevičienė, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Pedagogų skyriaus vyriausioji specialistė.

**Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės?**

Redaktorė Anželika Tekutienė  
Maketavo Valdas Daraškevičius

2023-05-22

Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Bendrųjų reikalų departamento Dokumentų valdymo skyrius, K. Kalinausko g. 7, LT-03107 Vilnius