



Pagrindiniai klausimai:

■ **Kokie reikalavimai keliami šiuolaikiniam mokytojui?**

■ **Kaip keičiasi mokytojų kvalifikacijos tobulinimo galimybės?**

■ **Kaip gerinti mokytojų pasirėngimą pedagoginiam darbui?**

■ **Kaip pasiekti, kad mokytojai taptų geriausieji?**

■ **Kaip paskatinti vyrus tapti mokytojais?**

KAIP DIDINTI MOKYTOJŲ PROFESIONALUMĄ?

Didinti mokytojų profesionalumą – strateginis Lietuvos švietimo siekis. *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje* išskeltas tikslas „pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų daugumą sudaro apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai“. Siekiant šio tikslo, numatyta motyvuoti gabius jaunos žmones, ypač vyrus, rinktis mokytojo profesiją, plėtoti kokybiškas švietimo ir ugdymo kryptių studijas, sudaryti galimybes mokytojams ir dėstytojams nuolat tobulinti kvalifikaciją, skatinti mokytojų ir dėstytojų judumą, pozityvios patirties sklaidą, didinti visuomenės pasitikėjimą švietimu.

Kad mokytojų bendruomenės profesionalumas ateityje augtų, reikia rūpintis dabar dirbančių mokytojų profesiniu tobulėjimu ir kuo geresniu būsimų mokytojų pasirėngimu pedagoginiam darbui. Šioje analizėje, atsižvelgiant į šalies siekius, į šiuolaikiniam mokytojui keliamus reikalavimus, apžvelgiama mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir mokytojų rengimo padėtis, gerinimo galimybės, svarstoma, kaip būtų galima pasiekti, kad mokytojo profesiją rinktųsi gabesnieji, aukštesnės kompetencijos jaunuoliai, ką galima padaryti, kad Lietuvoje būtų daugiau mokytojų vyrų.

Pagrindinės išvados

Kintantis požiūris į ugdymo procesą skatina keistis ir kelia naujų reikalavimų mokytojui – imtis kitokių, neįprastų vaidmenų, apmąstyti, plėtoti turimas kompetencijas ir įgyti naujų. Mokytojui nebepakanka būti tik geru savo dalyko specialistu, turėti pedagoginių ir psichologinių žinių. Būtinai atvirumas naujovėms, savarankiškumas, lankstumas, bendradarbiavimo įgūdžiai, gebėjimas priimti brandžius profesinio tobulėjimo sprendimus.

Reikšmingą postūmį sisteminiams mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pokyčiams teikia patvirtinta nauja *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija* (2012), sukurtas šiuolaikiškas mokytojų kvalifikacijos tobulinimo modelis, įgyvendinami ir išbandomi jo elementai, rengiami teisės aktai, ieškoma naujų kvalifikacijos tobulinimo formų ir naujovių. Diegiamas naujoves mokytojai vertina itin teigiamai ir ateityje inovatyviems kvalifikacijos tobulinimo būdams ketina teikti pirmenybę. Tobulintiniais mokytojais laiko kai kuriuos su mokymų organizavimu susijusius elementus: lektorių kompetenciją, mokymų turinį, laiką ir kt.

Siekiant, kad mokytojo darbui būtų gerai pasirėngę nauji specialistai, svarbūs visi etapai, pradedant kandidatų į pedagogines studijas atranka, baigiant pagalba pradedantiesiems mokytojams. Pedagoginėse studijose būtina deramai paskirstyti laiką teoriniam mokymuisi ir praktikai. Lietuvoje ir kitose Europos šalyse atlikti tyrimai rodo, kad būsimųjų mokytojų praktinių gebėjimų formavimasis yra silpnai mokytojų rengimo (ir pasirėngimo) vieta.

Gabiausius jaunuolius pasirinkti mokytojo profesiją paskatintų pokyčiai įvairiose srityse, turinčiose įtakos profesijos patrauklumui. Mokytojo profesijos patrauklumą lemia jos reikšmingumo visuomenės raidai suvokimas, tobulėjimo galimybės profesinės karjeros metu, užmokestis ir kitos darbo sąlygos, mokytojo profesijos įvaizdis ir statusas visuomenėje ir kt. Aukštesnis profesijos statusas ir darbo užmokestis švietimo bendruomenėje laikomi svarbiausiais veiksniais, galinčiais padidinti mokytojo profesijos patrauklumą.

Norint paskatinti daugiau vyrų tapti mokytojais, įvairiose šalyse imamas įvairių priemonių: stengiamasi geriau informuoti vyrus apie darbo mokykloje ypatumus ir galimybes; mokyklos ir mokytojai vyrai skatinami skleisti savo patirtį kviečiant kitus vyrus rinktis šią profesiją; rūpinamasi mokytojams vyrams kylančių problemų sprendimu ir kt. Pabrėžiama, kad svarbu silpninti mokytojo kaip moteriškos profesijos stereotipą, kelti mokytojo profesijos prestižą.

KOKIE REIKALAVIMAI KELIAMI ŠIUOLAIKINIAM MOKYTOJUI?

Nuolatinė kaita, socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai turi tiesioginės įtakos mokyklai ir kelia naujų reikalavimų mokytojui (žr. 1 lentelę). Siekiant garantuoti sėkmingą mokymosi procesą ir pasirengti ugdyti asmenybes, kurios gyvens ir dirbs XXI amžiuje, mokytojui nebepakanka tik gerai išmanyti dalyką, turėti pedagoginių ir psichologinių žinių. Mokymosi paradigma, orientuota į aktyvų mokinio vaidmenį, mokytoją skatina imtis naujų, netradicinių vaidmenų: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi talkininkas, patarėjas, partneris, mokinio ir įvairių šiuolaikinių žinių šaltinių tarpininkas. Tikimasi, kad mokytojai gebės lanksčiai reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių, individualizuoti ir diferencijuoti ugdymo turinį, tirti mokinių ugdymosi poreikius, numatyti ugdymo tikslus, pasirūpinti, kaip juos įgyvendinti, apmąstyti, kokius išteklius tam reikėtų skirti, kokias organizacines galimybes panaudoti, taikyti modernius mokymo ir mokymosi pasiekimų vertinimo metodus ir mokymosi technologijas, įskiepyti mokiniams norą mokytis visą gyvenimą. Mokytojo atvirumas naujovėms, kūrybingumas, bendradarbiavimo įgūdžiai, pasiryžimas nuolat atnaujinti savo žinias – pagrindinės jo pedagoginės veiklos sėkmės prielaidos. Todėl, be aukštų profesionalumo reikalavimų, mokytojams keliami dar ir nuolatinio, tęstinio mokymosi reikalavimai: formaliai ir neformaliai tobulinant kvalifikaciją, mokantis savarankiškai, tobulinantis švietimo sistemoje ir už jos ribų, dalijantis patirtimi ir kt.

tyti ugdymo tikslus, pasirūpinti, kaip juos įgyvendinti, apmąstyti, kokius išteklius tam reikėtų skirti, kokias organizacines galimybes panaudoti, taikyti modernius mokymo ir mokymosi pasiekimų vertinimo metodus ir mokymosi technologijas, įskiepyti mokiniams norą mokytis visą gyvenimą. Mokytojo atvirumas naujovėms, kūrybingumas, bendradarbiavimo įgūdžiai, pasiryžimas nuolat atnaujinti savo žinias – pagrindinės jo pedagoginės veiklos sėkmės prielaidos. Todėl, be aukštų profesionalumo reikalavimų, mokytojams keliami dar ir nuolatinio, tęstinio mokymosi reikalavimai: formaliai ir neformaliai tobulinant kvalifikaciją, mokantis savarankiškai, tobulinantis švietimo sistemoje ir už jos ribų, dalijantis patirtimi ir kt.

1 lentelė. Profesiniai mokytojo reikalavimai

Reikalavimai	Komentarai
Dalyko išmanymas	Profesionalus mokytojas turi būti svarbus žinių ir supratimo šaltinis, turi stengtis atnaujinti savo žinias.
Pedagogikos ir psichologijos išmanymas	Išugdyti aukšto lygio mokinių gebėjimus – motyvaciją mokytis, kritinį mąstymą, kūrybingumą, bendradarbiavimo įgūdžius.
Technologijų supratimas	Gebėti integruoti į ugdymą technologijų pedagoginį potencialą.
Organizacinė kompetencija ir bendradarbiavimas	Gebėti veikti kaip mokymosi organizacijos dalis.
Lankstumas	Keistis pagal profesinių reikalavimų kaitą.
Mobilumas	Inicijuoti ir gebėti atlikti įvairias veiklas.
Atvirumas	Gebėti dirbti kartu su tėvais ir kitais taip, kad papildytų jo kaip mokytojo vaidmens aspektus.

Šaltinis: Prof. V. Dagienės pranešimo medžiaga, 2014

KAIP KEIČIASI MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO GALIMYBĖS?

Kad mokytojai galėtų sėkmingai imtis kitokių nei įprasta vaidmenų, jiems būtina tobulinti kvalifikaciją. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejama mokyklų veiklos kokybės tobulinimo, siekiant švietimo kokybės, dalis. Pastaraisiais metais atsirado naujų kvalifikacijos tobulinimo galimybių. Jos sukurtos atsižvelgiant į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir šios sistemos problemas, kurias atskleidė prieš keletą metų atlikti tyrimai.

Ugdymo plėtotės centras, įgyvendindamas iki šiol didžiausią ir plačiausią mokytojų profesiniam tobulėjimui skirtą projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“, inicijavo mokytojų kvalifikacijos tobulinimo padėties ir perkvalifikavimo poreikių tyrimą (2011). Nustatyta, kad:

- Mokytojai aktyviai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, dažniausiai domisi kintančiu ugdymo turiniu ir metodais, pirmumą teikia savo profesinių ir specialiųjų kompetencijų plėtrai, kur kas mažiau tobulina kultūrinės ir bendrąsias kompetencijas, pirmiausiai renkasi arčiau darbo vietos esančias tobulinimosi galimybes.
- Dažniausiai mokytojams siūlomos (ir, tikėtina, dėl tos pačios priežasties pasirenkamos) tradicinės kvalifikacijos tobulinimo formos – mokymai ir seminarai – laikomos veiksmingomis tik tais atvejais, kai pagrindinis jų tikslas tėra perteikti informaciją mokytojams. Tačiau mokymai ir

seminarai neturi didelės vertės tobulinant mokytojų praktinius įgūdžius dėl didelio dalyvių skaičiaus, besikartojančio mokymų turinio ir tam tikro „moralinio“ formų „nusidėvėjimo“. Šios aplinkybės netiesiogiai formuoja mokytojų „pasisotinimo“ jausmą, kuris kartu kuria „visko žinojimo“ iliuziją ir mažina mokytojų norą tobulintis.

- Mokytojai kritiškai vertina kvalifikacijos tobulinimo organizavimo procesą. Nepaisant įvairaus pobūdžio programų, praktinis jose įgytų žinių panaudojimas tiesioginiame mokytojų darbe sunkokas dėl programų trumpalaikiškumo ir ribotų grįžtamojo ryšio su lektoriumi palaikymo galimybių.
- Vienas iš esminių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumų yra faktiškai nevykstantis individualių ir kolektyvinių kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas. Dauguma mokytojų teigė, kad jiems yra tekę pildyti įvairias anketas poreikiams nustatyti, tačiau nė vienas iš tyrimo dalyvavusių mokytojų negalėjo nurodyti, kaip tų anketų rezultatai buvo panaudoti.

Mykolo Romerio universiteto mokslininkų atlikta Lietuvos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė (2011), išryškino šias tuometinės mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos stipriąsias vietas: didesnį atsakomybės priskyrimą vietos lygmeniui; garantuotą kvalifikacijos tobulinimo paslaugų prieinamumą išplėtojant mokytojų švietimo centrų tinklą

regionuose; kvalifikacijos tobulinimą, kaip vieną iš veiklų, integruojančių projektų ir programų gausą. Neigiami mokytojų kvalifikacijos tobulinimo padėties vertinimai siejami su aiškaus kvalifikacijos tobulinimo vadybinio modelio stoka, menka kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybės kontrole, nesutampančiais mokytojų ir mokyklos administracijos interesais, ne visada tikslingai panaudojamomis kvalifikacijai tobulinti skirtomis lėšomis, mokytojų, mokyklų ir švietimo centrų skirtingais tikslais, profesinės patirties dalijimosi stoka ir kt.

Siekiant sisteminių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pokyčių, 2012 m. buvo patvirtinta nauja *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija* (2012), kuri įteisino kvalifikacijos tobulinimo formų ir veiklų įvairovę, sudarė sąlygas visapusiame profesiniam mokytojų tobulėjimui. Pavyzdžiui, kaip kvalifikacijos tobulinimo forma įteisinamos aukštesnės pakopos arba kitos krypties pedagoginės studijos aukštojoje mokykloje, kolegialus dalijimasis patirtimi (metodinės grupės, dalykinės asociacijos, atvirosios pamokos), mokytojo mokslinė, kūrybinė, socialinė, visuomeninė veikla. Mokytojas, neprarasdamas gaunamo atlyginimo, turi teisę periodiškai gauti vienerių metų trukmės kvalifikacijos tobulinimo stažuotę.

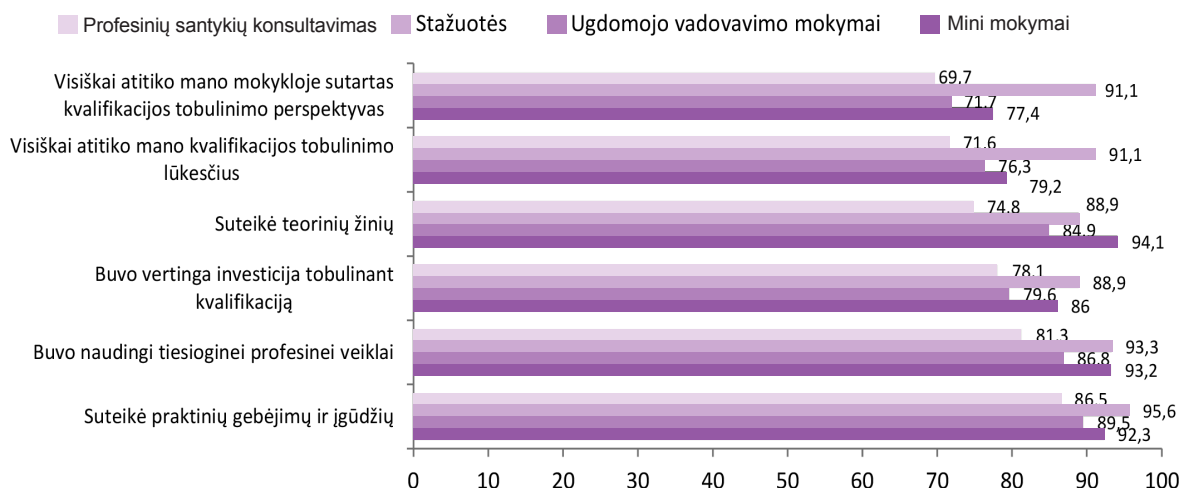
Vykdamas projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ pirmąjį etapą (2010–2012 m.), buvo sukurtas šiuolaikiškas mokytojų kvalifikacijos tobulinimo modelis, atliepiantis pagrindines *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos* (2012) nuostatas. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pagal šį modelį atskaitos taškas – mokinys, kurio sėkmę ugdomosi procese lemia geresnis mokytojo darbas. Modelyje numatytos praktinių priemonių įgyvendinimo galimybės siejamos su projekto antrojo etapo metu (2012–2015 m.) išbandytais inovatyviomis mokytojų kvalifikacijos tobulinimo formomis, tokiomis kaip mini mokymai, profesinių santykių konsultavimas, ugdomasis vadovavimas, mokytojų stažuotės Lietuvoje ir užsienyje (žr. 2 lentelę). Taip pat numatytas kvalifikacijos tobulinimas (mokymai, stovyklos) pradedantiesiems mokytojams, mokykloje dirbantiems pirmus metus. Įgyvendinant projekto antrąjį etapą, jau parengti švietimo konsultantų veiklą reglamentuojančių dokumentų projektai, sukurtas ir šiuo metu tobulinamas pedagogo karjeros raidos modelis, o 2015 m. pirmąjį pusmetį numatoma parengti kvalifikacijos tobulinimo kokybės stebėsenos sisteminį modelį.

2 lentelė. Inovatyvios mokytojų kvalifikacijos tobulinimo formos

Forma	Aprašymas
Mini mokymai	Trumpalaikiai trijų dienų mokymai, susiję su mokytojo veiklos planavimu, ugdymo proceso organizavimu, tikslingu mokinių tarpusavio, mokinių ir mokytojų bendradarbiavimu, aktyviu mokinių darbu pamokose, į praktiką orientuotais profesinės raidos renginiais. Trumpalaikiai mokymai skirti konkrečiai mokyklos komandai, kurią sudaro ne mažiau kaip 8 asmenys – mokytojai ir bent vienas mokyklos administracijos atstovas.
Profesinių santykių konsultavimas (supervizija)	Veiklos tikslas – skatinti mokytojus analizuoti savo darbą, individualiai įvertinti iškilusias problemas ir tarpusavio bendradarbiavimą. Profesinės veiklos konsultantas padeda mokytojams patiems rasti problemų sprendimus ir juos įgyvendinti. Kiekvienas profesinių santykių konsultavimo atvejis unikalus, nes netaikoma standartinė, iš anksto parengta programa ir metodai.
Ugdomasis vadovavimas (angl. <i>peer coaching</i>)	Vadovų / mokytojų mokymas būti savo kolegų patarėjais. Mokytojų patarėjų tikslai – rasti būdų, kaip pagerinti standartais grįstą mokymą, pasiūlyti mokiniams įdomų technologijomis papildytą mokymąsi, padėti mokytojams tobulinti pamokų planavimo įgūdžius. Ugdomojo vadovavimo metu mokytojas ne tik pats analizuoja ir randa atsakymus, bet ir yra nuolat palaikomas kolegos.
Stazuotės Lietuvoje ir užsienyje	Stazuotės Lietuvoje patyrusiems mokytojams ir ekspertams suteikia galimybę skleisti vertingą savo patirtį, tobulinti praktinius įgūdžius ir žinias. Stažuotojas ne „vizituoja“, o kartu su kolegomis mokosi naujų ugdymo metodų, susipažįsta su savo srities specialistais, įgyja patirties, kaip organizuoti stažuotes savo mokykloje. Stažuotė užsienyje skirta susipažinti su kitų šalių švietimo sistema, mokytojų darbo ypatybėmis, lavinti bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius.

Šaltinis: Ugdymo plėtotės centro projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ interneto svetainė

1 pav. Mokytojų nuomonė apie inovatyvių kvalifikacijos tobulinimosi renginių teikiamą naudą įvairiose srityse



Šaltinis: : Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų tyrimo ataskaita, 2014

Atlikus Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų efektyvumo tyrimą (2014) paaiškėjo, kad mokytojai itin teigiamai vertina naująsias kvalifikacijos tobulinimo formas ir įžvelgia praktinę jų naudą kasdieniam savo darbui. Iš keturių skirtingų tipų mokymų šiek tiek palankiau vertinami mini mokymai ir stažuotės (žr. 1 pav.). Beveik visų mokytojų motyvus dalyvauti inovatyviuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose taip pat lemia noras įgyti naujų žinių ir gebėjimų (97–100 proc.), suvokimas, kad nuolatinis mokymasis yra būtinas mokyklos tikslams, rezultatams pasiekti (93–100 proc.), noras tapti kompetentingu savo srities specialistu (94–100 proc.). Tai, kad inovatyvūs mokytojų mokymai laikomi sėkmingais, liudija ir bendras naujųjų renginių vertinimas: daugelis mokytojų mokymus vertina puikiai (19,9 proc.), labai gerai (35,4

proc.) ar gerai (28,8 proc.). Mokymuose dalyvavę mokytojai nurodė ir keletą pagrindinių su naujomis kvalifikacijos tobulinimo formomis susijusių problemų: buvo suteikiama per daug teorinių ir bendrųjų žinių, bet per mažai praktinių ir konkrečių pavyzdžių; sudėtinga derinti tiesioginį darbą ir dalyvavimą mokymuose. Ateityje mokytojai norėtų įgyti kompetencijų, susijusių su mokomuoju dalyku ir pamokų vedimu, jiems trūksta žinių, kaip dirbti su motyvacijos stokojančiais, specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais, mokinių tėvais ir pamokos metu sukurti palankų psichologinį klimatą. Mokytojus domina galimybė dalyvauti stažuotėse, kurios leistų įgyti organizacinio, vadybinio darbo įgūdžių ir teisinių žinių, drąsiau imtis įvairių projektų ir lengviau spręsti iškilusius klausimus.

KAIP GERINTI MOKYTOJŲ PASIRENGIMĄ PEDAGOGINIAM DARBUI?

Gera mokytojų rengimo sistemos kokybė – būtina aukšto būsimųjų mokytojų profesionalumo sąlyga. **Europoje pastebima augančių reikalavimų mokytojų išsilavinimui tendencija** – daugėja šalių, kuriose mokytojas privalo įgyti magistro laipsnį ar kuriose pirminis mokytojų rengimas trunka ilgiau nei ketverius metus. Aukštesnio išsilavinimo dažniau reikalaujama iš mokytojų, dirbančių vidurinio ugdymo lygmenyje (magistro laipsnis būtinas daugumoje šalių), tačiau kai kuriose šalyse dideli reikalavimai keliami visiems mokytojams (pavyzdžiui, Prancūzijoje, Italijoje, Portugalijoje ir Islandijoje magistro laipsnį būtina įgyti ir būsimiesiems ikimokyklinio ugdymo pedagogams). Daugėja šalių, kuriose mokytojų rengimas perkeliamas iš specializuotų pedagogus rengiančių institucijų į aukštesnį statusą turinčius universitetus, keliančius aukštesnius reikalavimus stojantiems.

Europos valstybėse, rengiant pagrindinio ir vidurinio ugdymo mokytojus, vyrauja nuoseklusis pedagogo rengimo būdas, o ikimokyklinio ir pradinio ugdymo mokytojai dažniausiai rengiami lygiagrečiuoju būdu. Šalyse, kur mokytojas turi įgyti magistro laipsnį, nuoseklusis būdas gali būti įgyvendinamas taip: iš pradžių pagal bakalauro programą ugdoma dalyko (3–4 metus), o vėliau dveji magistro studijų metai skiriami pedagogikai, ugdymo metodikoms, pedagoginei praktikai. Pažymėtina, kad kai kuriose valstybėse yra įteisintas ir profesinio magistro laipsnis, kuris skiriasi nuo mokslinio magistro laipsnio, teikiamo Lietuvoje.

Lietuvos švietimo bendruomenėje taip pat svarstoma, ar nevertėtų bent pagal vidurinio ugdymo programą ar tik gimnazijose dirbantiems mokytojams taikyti reikalavimą – įgyti magistro laipsnį. Diskutuojama, kas galėtų geriau parengti mokytojus: specializuotos didelę mokytojų rengimo patirtį turinčios aukštosios mokyklos ar kiti universitetai – ypač tie, kuriuose geresnė studijų kokybė; koks būdas (lygiagretusis ar nuoseklusis) labiau tiktų įvairiuose švietimo lygmenyse dirbančių pedagogų rengimui.

Gerinant pedagoginių studijų kokybę, itin svarbu ieškoti akademinio rengimo ir praktikos mokykloje dermės, pakankamai dėmesio skirti tiek dalykiniam mokytojo pasirengimui, tiek profesiniam (psichologijos, didaktikos išmanymui ir pan.). Lietuvos mokytojų pasirengimas pedagogo darbui, įgytas aukštojoje mokykloje, vertinamas vidutiniškai. Mokytojai, jų mentorai, mokyklų vadovai ir švietimo ekspertai geriausiai vertina įgytas specialybės dalyko teorines žinias (4,08 balo iš 5), pradžiai – pasirengimą dirbti su specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais (2,5 balo) (daugiau informacijos pateikta 3 lentelėje). Nors pedagoginę praktiką pradedantieji pedagogai vertina teigiamai, pabrėžiama per trumpa jos trukmė, per didelė užduočių apimtis, neaiškiai išdėstyti tikslai ir suformuluotos užduotys, pasigendama grįžtamojo ryšio aptariant praktikos rezultatus. Panašūs ir Europos šalyse atliktų tyrimų rezultatai. Jie rodo, kad dauguma būsimųjų mokytojų jaučiasi nepakankamai pasirengę profesinei veiklai, ypač vadovavimui klasei ir mokinių vertinimui.

3 lentelė. Aukštojoje mokykloje įgytų žinių, gebėjimų, įgūdžių, būtinų sėkmingam pedagogo darbui, vertinimas
Vertinimų vidurkis 5 balų skalėje (1 – parengiama labai blogai; 5 – parengiama labai gerai)

3,5 balo ir daugiau	3–3,4 balo	Mažiau nei 3 balai
<ul style="list-style-type: none"> Specialybės dalyko teorinės žinios Studijų metu vykusi pedagoginė praktika Pamokos plano rengimas IKT (informacinių komunikacinių technologijų) naudojimas pamokoje 	<ul style="list-style-type: none"> Psichologijos žinios Pedagoginio darbo metodų įvairovė Pamokos tikslo išsikėlimas Raštvedybos pagrindai Bendravimo su mokiniais įgūdžiai Įvairių vertinimo formų taikymas Inovacijos švietime 	<ul style="list-style-type: none"> Ugdymo turinio individualizavimas, diferencijavimas Klasės, vaikų elgesio, situacijų valdymo strategijos Darbas su specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais, tarp jų ir labai gabiais

Šaltinis: Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimas, 2013

Spręstinos Lietuvos mokytojų rengimo sistemos problemos – nesuderinta mokytojų pasiūla ir paklausa darbo rinkoje ir studentų motyvacijos dirbti mokytojais stoka. Sprendžiant

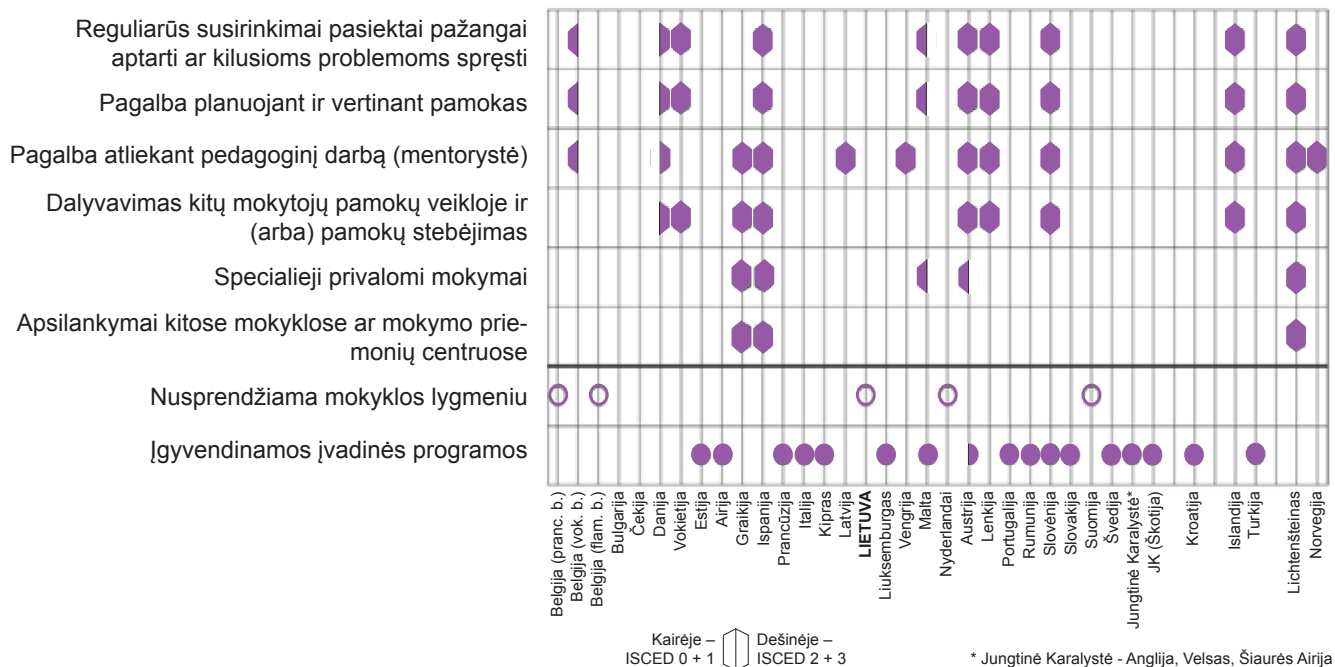
pastarąją, įvestas stojančiųjų į pedagogus rengiančias studijų programas motyvacijos įvertinimas. Jis privalomas stojantiems į pirmosios pakopos švietimo ir ugdymo kryp-

čių grupės studijų programas, kurias baigus suteikiama pedagogo kvalifikacija. Tikimasi, kad tai padės į pedagogines studijas atrinkti tuos jaunuolius, kurie tikrai norėtų tapti mokytojais. Nors paties motyvacijos vertinimo kokybė yra vertinama nevienareikšmiškai, dauguma stojančiųjų, kurių motyvacija buvo vertinta, teigia, kad tokia atranka atlieka ne tik pagrindinę funkciją (įvertina kandidato tinkamumą), bet ir didina motyvaciją studijuoti pedagogiką ir dirbti mokytoju. Tačiau šiuo metu motyvacijos vertinimas privalomas tik stojantiesiems į valstybės finansuojamas studijų vietas.

Rengimosi dirbti mokytoju procese itin daug dėmesio skiriama pirmiesiems mokytojo darbo metams. Eurydice (2013) duomenimis, 2011–2012 m. septyniolikoje Europos šalių buvo įgyvendinamos pradedantiesiems mokytojams skirtos įvadinės programos (ang. *induction programmes*). Tai

struktūrizuotos pagalbos programos, dažniausiai trunkančios vienerius metus. Jų metu mokytojų rengimo programą tik baigę pedagogai atlieka visas ar daugumą įprastų mokytojo darbo užduočių, gauna darbo užmokestį. Dažniausiai pasitaikantis modelis, kai šį procesą organizuoja mokyklos vadovas, pradedančiajam mokytojui padeda dirbti vadovo paskirtas mentorius. Daugumoje šalių įvadinės programos yra privalomos, po jų mokytojo darbas įvertinamas, ir tik teigiamai įvertintas mokytojas įgyja kvalifikaciją arba teisę dirbti pedagoginį darbą. Kai kuriose šalyse tai kartu ir bandomasis laikotarpis; nuo jo rezultatų priklauso, ar su mokytoju bus pasirašyta neterminuotoji darbo sutartis. 2 paveiksle pateikta informacija apie tai, kuriose šalyse įgyvendinamos įvadinės programos, ir kokie kiti pagalbos pradedantiesiems mokytojams būdai numatyti valstybės patvirtintose gairėse.

2 pav. Įvairių rūšių pagalba, teikiama naujiems ikimokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo (ISCED 0, 1, 2 ir 3 lygmenų) mokytojams, 2011–2012 m.



Šaltinis: Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus. Eurydice, 2013

Tai, kokios pagalbos reikėtų pradedantiesiems mokytojams Lietuvoje, parodė Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimas (2013). Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos poreikiai pirmiausia orientuoti į pedagoginę praktinę veiklą, kuriai nereikia didelių finansinių išlaidų, t. y. patirtį turinčių mokytojų vedamų pamokų stebėjimą, darbo su vaikais metodų praktinį demonstravimą, dalijimąsi patirtimi ir kt. (žr. 4 lentelę). Itin svarbus veiksnys, padedantis jaunam mokytojui tobulėti pirmaisiais darbo metais – mokytojas mentorius, arba kuratorius, didesnę darbo patirtį turintys kolegos, metodinio būrelio dalyviai, pradedančiųjų mokytojų pagalbos grupės. Pastebima, kad kuruojant pradedančiuosius mokytojus garantuojamas dar vienas aktualus jų poreikis – jie gauna savo darbo įvertinimą, rekomendacijų, patarimų.

Pradedantiesiems mokytojams teikiama pagalba ne tik padeda įveikti įvairius sunkumus, bet ir sumažina tikimybę, kad mokytojas pirma laiko atsisakys šio darbo. Tai pastebėta ir Lietuvoje vykdomos programos „Renkuosi mokyti!“¹ metu. 2008 m. pirmosios programos dalyvių kartos paklausus, kaip jie įsivaizduoja savo karjerą po dvejų metų (tiek trunka įsipareigojimas programai), tik penktadalis dalyvių (4 iš 21) norėjo ir toliau dirbti mokytojais. Po vienerių darbo mokykloje metų ateityje save mokytojais įsivaizdavo jau beveik pusė programos dalyvių, o po jos mokyklose liko dauguma (15 pagal šią programą parengtų mokytojų). Tikėtina, kad tokiai nuostatų kaitai įtakos turėjo ir programos dalyviams teikiama įvairi profesinė pagalba.

¹ Programa „Renkuosi mokyti!“ siekia į mokyklas pritraukti neseniai studijas (nebūtinai pedagoginės krypties) universitete baigusius, akademiškai ir intelektualiai stiprius, motyvuotus, į pagalbą kitam orientuotus žmones. Programos ciklas trunka dvejus metus. Po atrankos, kurią atlieka personalo specialistai, programos dalyviai parengiami mokyti šalies mokyklose. Dirbdami jie gauna profesinę pagalbą, apimančią individualizuotus pedagogikos ir lyderystės mokymus, profesinį tobulinimąsi, bendradarbiavimo tinklą.

4 lentelė. Pradedančiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi ir karjeros planavimo poreikiai
Skirtingų būdų vertinimų vidurkis 5 balų skalėje (1 – mažai svarbu, neaktualu; 5 – labai svarbu, aktualu)

Poreikiai	Balų vidurkis
Patyrusių mokytojų vedamų pamokų stebėjimas (savo mokykloje)	4,4
Nemokami kvalifikacijos tobulinimo kursai	4,27
Darbo su mokiniais metodų praktinis demonstravimas	4,27
Sistemiškas dalijimasis gerąja patirtimi	4,25
Mokymai, apmokami iš tam skirtų lėšų	4,16
Vadovų, mentorių rekomendacijos po pirmųjų darbo metų įvertinus darbo ir kvalifikacijos tobulinimo rezultatus	4,14
Specialių mokymų pradedantiesiems mokytojams organizavimas	4,12
Galimybė gauti konsultaciją (pavyzdžiui, internetu)	4,07
Metodinio būrelio parama sprendžiant kylančias problemas	4,06
Mentoriaus pagalba	4,04
Bendradarbiavimas su kitų mokyklų mokytojais	3,96
Pamokų vedimas stebint kolegomis, kurie vėliau gali pateikti konstruktyvių pastabų	3,94
Pradedančiųjų mokytojų bendravimo grupės	3,92
Mokymų parinkimas atsižvelgiant ne tik į mokytojų, bet ir į mokyklos poreikius	3,91
Kvalifikacijos tobulinimas(is) taikant IKT	3,89
Raštvedybos pagrindų mokymo kursai	3,55
Karjeros, kvalifikacijos tobulinimo konsultantas	3,51
Užsienio šalių pedagogų patirties stebėjimas	3,33
Ilgalaikių karjeros planų sudarymas (metams ir ilgiau)	3,32

Šaltinis: Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimas, 2013

KAIP PASIEKTI, KAD MOKYTOJAIŠ TAPTŲ GERIAUSIEJI?

Šalies mokytojų profesionalumas priklauso ne tik nuo to, kaip rengiami būsiami mokytojai, kokios yra profesinio mokytojų tobulėjimo galimybės, bet ir nuo to, kokie kandidatai siekia tapti ir tampa mokytojais. Todėl svarbu didinti mokytojo profesijos patrauklumą gambiausiems, šiuolaikiniam mokytojui būtinas asmenybės savybes turintiems asmenims.

Sumenkusio mokytojo profesijos patrauklumo problema aktuali ir Lietuvoje, ir kitose Europos šalyse. Tik kai kur, pavyzdžiui, Airijoje, Suomijoje, Škotijoje, iš dalies ir Prancūzijoje, mokytojo profesija yra labai patraukli. Priemonės mokytojo profesijos patrauklumui didinti

įgyvendintos ar įgyvendinamos daugelyje šalių. Kai kurioms šalims tai padeda spręsti mokytojų trūkumo problemą, tačiau tokios priemonės įgyvendinamos ir ten, kur mokytojų stygiaus nėra (žr. 5 lentelę). Šiuo atveju aptariamos priemonės taikomos ne padidinti kvalifikuotų mokytojų skaičių, o ateityje pasiekti aukštesnę jų darbo kokybę ir geresnius švietimo rezultatus. Šalyse, kuriose imamas sistemingų pastangų didinti mokytojo profesijos patrauklumą, pabrėžiama, kad mokytojas – esminis veiksnys, kuriuo reikia remtis gerinant švietimo kokybę, veiksmingumą, didinant lygybę švietime.

5 lentelė. Šalių ir švietimo sistemų suskirstymas pagal pastarojo dešimtmečio politikos priemones, skirtas mokytojo profesijos populiarumui didinti

	Visa apimanti, sisteminė strategija	Reikšmingos dalinės politikos priemonės	Reikšmingų tikslingų politikos priemonių nėra
Bendras kvalifikuotų mokytojų trūkumas	Norvegija	Austrija, Danija, Vokietija, Liuksemburgas	Belgija (prancūzų bendruomenė), Italija, Nyderlandai, Rumunija, Slovėnija, Slovakija, Švedija, Turkija
Bendro kvalifikuotų mokytojų trūkumo nėra	Estija, Airija, Lietuva, Škotija	Belgija (flamandų bendruomenė), Čekija, Jungtinė Karalystė (Anglija), Prancūzija, Vengrija, Lenkija, Portugalija	Bulgarija, Kroatija, Kipras, Suomija, Graikija, Islandija, Latvija, Malta, Ispanija

Šaltinis: European Commission (2013). Study on Policy Measures to improve the Attractiveness of the Teaching Profession in Europe. Volume 1

Kas lemia mokytojo profesijos patrauklumą? Lietuvoje ir kitose šalyse atlikti profesijos pasirinkimo motyvų tyrimai rodo, kad dažniausiai mokytojais tampa dėl paties darbo pobūdžio ir jo prasmingumo, t. y. jaučiant pašaukimą, norą dirbti su vaikais, perduoti patirtį, rengti mokinius gyvenimui, savo darbu prisidėti kuriant visuomenės gerovę, ateitį. Mokytojo profesija gali atrodyti patraukli dėl ilgų atostogų, darbo dienos organizavimo ypatumų ar kitų darbo sąlygų, įtakos

turi oficialus profesijos statusas. Kai kuriose Europos šalyse, pavyzdžiui, Ispanijoje, Prancūzijoje, mokytojai yra valstybės tarnautojai, ir tai didina profesijos patrauklumą. Dar vienas veiksnys (susijęs su anksčiau minėtais) – profesijos įvaizdis bei statusas visuomenėje. 6 lentelėje pavaizduota, dėl kokių motyvų Lietuvoje pedagogo profesiją pasirinko jauni specialistai (tyrimo metu mokykloje dirbę pirmus metus).

6 lentelė. Motyvai, dėl kurių jauni specialistai renkasi pedagogo profesiją

Labai svarbūs veiksniai	Vidutiniškai svarbūs veiksniai	Mažiau svarbūs veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Patinka dirbti su vaikais • Noras dirbti pagal specialybę • Įdomus darbas • Galimybė tobulėti • Sėkmingai atlikta pedagoginė praktika • Noras daryti poveikį kitiems 	<ul style="list-style-type: none"> • Geros darbo sąlygos (trumpa darbo diena, ilgos atostogos) • Lankstus darbo grafikas (langai, kurių metu gali pasidaryti kitus darbus) • Galimybė praleisti daug laiko su šeima • Ankstesnių mokytojų pavyzdžiai • Noras būti pedagogu nuo vaikystės 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė derinti su kitu darbu • Geras atlyginimas • Pedagogo darbo prestižas • Šeimos tradicija

Šaltinis: Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimas, 2013

Programa „Renkuosi mokyti!“ ir jos dalyvių patirtis rodo, kad jaunų įvairių veiklos sričių profesionalų (jaunuolių, baigiančių ar neseniai baigusį įvairių kryptų studijas) pagrindinės apsisprendimo nors terminuotą laikotarpį dirbti mokytoju paskatos yra šios:

- galimybė tobulėti, mokytis (programos dalyviams rengiami kompleksiniai profesiniai ir lyderystės mokymai, teikiama profesinė pagalba);
- galimybė dirbti kūrybingą, įdomų, prasmingą darbą, prisidėti kuriant visuomenės ateitį, dirbti su vaikais;
- iššūkis, noras išbandyti save, atrasti naujus savo gebėjimus.

Matyti, kad greta anksčiau minėtų pagrindinių mokytojo profesijos pasirinkimo motyvų (pašaukimas, veiklos prasmingumas ir kt.) jaunimui svarbūs ir kiti, susiję su savo paties tobulėjimu. Šie motyvai atspindi šiuolaikinių jaunų žmonių, kartos, kuri dabar įsilieja į darbo rinką, poreikius: patirti iššūkį, atrasti save, nuveikti ką nors reikšminga, būti įvertintam. Siekiant didinti mokytojo profesijos patrauklumą, svarbu atsižvelgti į šios ir kitų kartų bruožus.

Apie tai, kurie iš minėtų veiksmų svarbesni gambiausiems jaunuoliams, galima spręsti iš Suomijos pavyzdžio. Šioje šalyje, kuri didžiuojasi savo mokytojais, kur daug jaunuolių varžosi dėl galimybės įgyvendinti profesinę svajonę tapti mokytoju, svarbūs šios profesijos pasirinkimo motyvai – aukštas jos statusas visuomenėje, mokytojų profesinis savarankiškumas ir tai, kad mokytojas dirba visuomenei, viešajam gėriui. (Mokytojo darbo užmokestis yra vidutinio dydžio uždarbis Suomijoje, tad atlyginimas nėra pagrindinis motyvas renkantis šią profesiją.)

Svarbus mokytojo profesijos patrauklumo aspektas – jos patrauklumas dirbantiems mokytojams. Europos šalyse atliktas Mokytojo profesijos patrauklumo gerinimo politikos priemonių tyrimas (2013) parodė, kad daugelyje šalių dauguma mokytojų (75 proc. ar daugiau) vėl rinktųsi mokytojo profesiją. Tačiau daugiau nei trečdalis visų šalių mokytojų neatmeta galimybės ieškotis kito darbo. Dažniausiai kito darbo mokytojai ieškotų dėl didelio darbo krūvio, streso, didėjančios atsakomybės naštos. Svarbios ir tokios priežastys,

kaip mažas atlyginimas, prastėjantis profesijos įvaizdis visuomenėje. Klaipėdoje atlikta apklausa (žr. D. Lukauskienės, A. Gvildienės straipsnį (2012)) parodė, kad dėl nepakankamo užmokesčio, prastos visuomenės nuomonės, nestabilių socialinių garantijų, nevertinamo jaunimo darbo, esant palankioms aplinkybėms, savo darbą pakeisti norėtų 37 proc. mokytojų. Šie tyrimai rodo, kokias problemas reikėtų spręsti mažinant ankstyvo mokytojų pasitraukimo iš darbo tikimybę.

Kadangi mokytojo profesijos patrauklumą lemia įvairūs veiksniai, tai jo didinimo priemonės taip pat įvairios. Kai kurios yra skirtos būtent profesijos patrauklumui didinti, kitos turi tam įtakos, nors jomis pirmiausiai siekiama kitų tikslų. Europos šalyse dažniausiai įgyvendinamos šios su mokytojo profesijos patrauklumo didinimu susijusios priemonės:

- priemonės, kuriomis siekiama įdarbinti aukštesnės kvalifikacijos mokytojus (pavyzdžiui, reikalaujama aukštesnio išsilavinimo);
- mokytojų rengimo tobulinimo priemonės;
- pagalbos, teikiamos mokytojo karjeros pradžioje, gerinimo priemonės.

Kitos svarbiomis laikomos profesijos patrauklumo didinimo priemonės dėl įvairių priežasčių (nepakankamų išteklių, strateginio sprendimo nebuvimo ar kt.) įgyvendinamos rečiau. Tai darbo užmokesčio didinimas ir kitų darbo sąlygų gerinimas (pavyzdžiui, mokinių skaičiaus klasėje mažinimas, pagalbos mokytojui, patiriančiam sunkumus, teikimas), mokytojų vertinimo tobulinimas, geresnių galimybių sudarymas mokytojams dalyvauti priimančiam sprendimus dėl švietimo reformų, mokytojo profesijos įvaizdžio ir statuso visuomenėje gerinimas.

Įvairių Europos šalių švietimo bendruomenės narių (studentų, mokytojų rengėjų, mokytojų, mokyklų vadovų, vietos valdžios atstovų) nuomone, labiausiai mokytojo profesijos patrauklumą padidintų šie pokyčiai (išvardyta pradedant nuo tų, kurie laikomi svarbiausi):

- aukštesnis profesijos statusas ir geresnis jos įvaizdis visuomenėje;
- didesnis darbo užmokestis;
- mažesnis mokinių skaičius klasėje;

- realius darbo poreikius labiau atitinkantis mokytojų rengimas;
- geresnė pagalba pradedantiems mokytojams;
- daugiau profesinės karjeros galimybių;
- geresnės darbo sąlygos ir kt.

Panašias tendencijas atskleidžia ir Lietuvoje atlikti tyrimai. Pradedančiųjų pedagogų, jų mentorių, mokyklų vadovų ir švietimo ekspertų nuomone, pagrindinė priemonė, padėsianti, kad Lietuvoje dirbtų kuo daugiau jaunų pedagogų – didesnis atlyginimas. Pedagogo darbo prestižo gerinimas – taip pat viena iš svarbiausių priemonių.

Kadangi profesijos statusas ir darbo užmokestis laikomi labai svarbiais mokytojo profesijos patrauklumo veiksniais ir tai yra aktualios problemos Lietuvoje, šie klausimai toliau aptariami plačiau.

Mokytojo profesijos įvaizdis ir statusas visuomenėje.

Mokytojo profesijos įvaizdis visuomenėje yra prieštaringas. Jis priklauso nuo to, kiek profesiją vertinantys asmenys susiję su švietimu. Kuo vertinantieji labiau susiję su mokykla (pavyzdžiui, mokinių tėvai, gana gerai su padėtimi susipažinusi regioninė spauda), tuo pozityvesni jų vertinimai. Labiau neigiamą mokytojo įvaizdį yra susiformavę ir skleidžia ne taip glaudžiai su mokykla susiję veikėjai (pavyzdžiui, nacionalinė spauda, visuomenė) ir patys mokytojai.

Mokytojai yra svarbiausi savo profesijos įvaizdžio kūrėjai. Visų pirma įvaizdį jie kuria savo pavyzdžiu, tuo, kas jie yra: profesinėmis ir asmenybės savybėmis, savo veikla. Be to, svarbu, kokią informaciją apie save kaip pedagogą ir apie savo profesiją mokytojai teikia kitiems. Taigi kuo aukštesnės kompetencijos mokytojai dirba šalies mokyklose, kuo labiau jie patenkinti savo darbu, tuo geresnį savo profesijos įvaizdį kuria visuomenėje. Akivaizdu, kad mokytojų profesionalumas ir profesijos statusas, įvaizdis yra susiję abipusiškai.

Visuomenės nuomonei apie mokytojo profesiją daug įtakos turi tai, kaip mokytojas vaizduojamas žiniasklaidoje, mene. Pastebima, kad televizijoje ir kine pastaruoju metu mokytoją linkstama vaizduoti kaip gana izoliuotą asmenį prieštaringame socialiniame politiniame kontekste, susitaikantį su esamomis problemomis, negalintį jų įveikti. Anksčiau buvo ryškesnis mokytojo – aktyvaus visuomenės, bendruomenės veikėjo, galinčio keisti aplinką – įvaizdis. Gana popu-

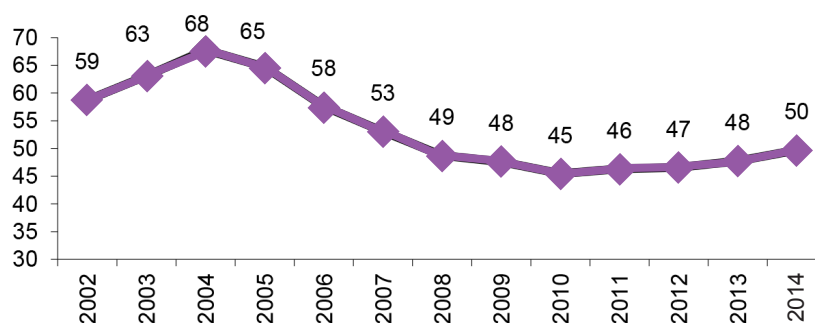
liarioje bulvarinėje spaudoje nėra itin gilinamasi į mokytojų, apskritai švietimo problemas, tačiau joje būna paminėta tokia negatyvi informacija kaip mokytojų nepareigingumo atvejai, išsamiai aprašomi kasdienėje mokytojo veikloje pasitaikantys konfliktai su mokiniais ar jų tėvais. Taigi šiuose informacijos šaltiniuose dominuoja neigiama informacija.

Lietuvoje prieš keletą metų atliktas tyrimas (J. Mackevičiūtė, 2010) parodė, kad populiariausia šalies spauda kuria neigiamą švietimo įvaizdį, o regioninė pateikia daugiau teigiamos informacijos. Specializuotoje švietimo srities spaudoje (analizuotas laikraštis „Dialogas“), kaip ir didžiosiose žiniasklaidos priemonėse, taip pat vyrauja neigiama informacija. Specializuotoje spaudoje dažniau nei kitose priemonėse rašoma apie mokytojo profesijos nuvertinimą, kuriamas „kenčiančio nuo streikų, vargšo, nuolatinėje įtampoje dėl nesibaigiančių reformų ir pertvarų dirbančio pedagogo, įvaizdis“. Nors tai yra 2008 m. atlikto tyrimo išvados, atrodo, kad padėtis nepasikeitė – panašios tendencijos juntamos ir pastarojo meto žiniasklaidoje.

Kaip atsvara neigiamai informacijai apie mokytojus minėtini įvairūs mokytojų pagerbimo renginiai. Lietuvoje nuo 1998 m. geriausiems šalies mokytojams skiriama Metų mokytojo premija, 2010 m. įsteigta Meilės Lukšienės premija, kuri skiriama jauniems (ne vyresniems nei 35 metų) pedagogams už demokratiškumą, bendruomeniškumą, pilietiškumą, tautiškumą, humanizmo ir kūrybingumo idėjų įgyvendinimą ir sklaidą. Šalyje vyksta ir daugiau nacionalinio ar regioninio lygmens geriausių mokytojų rinkimo, pagerbimo, apdovanojimo renginių. Informacija apie tokius renginius paprastai taip pat patenka į žiniasklaidos priemones, plačiau paskleidžiama visuomenei, tad minėtieji renginiai prisideda ir prie geresnio mokytojo įvaizdžio kūrimo.

Kalbant apie mokytojo profesijos vertinimą visuomenėje, optimizmo suteikia tai, kad vėl pamažu auga Lietuvos visuomenės pasitikėjimas švietimu, kuris per praėjusį dešimtmetį buvo smarkiai kritęs (žr. 3 pav.). Tikėtina, kad į pasitikėjimo švietimu jausmą įeina ir pasitikėjimas mokytojais. Viena vertus, tai teigiamų pokyčių švietime rezultatas, kita vertus, tai sudaro palankias sąlygas tolesnei pažangai. Didesnis pasitikėjimas švietimu teigiamai veikia ir mokytojo profesijos statusą, daro ją patrauklesnę gabesniems, pažangesniems jaunuoliams, galintiems tapti profesionaliais mokytojais.

3 pav. Visuomenės pasitikėjimo švietimu metinis vidurkis



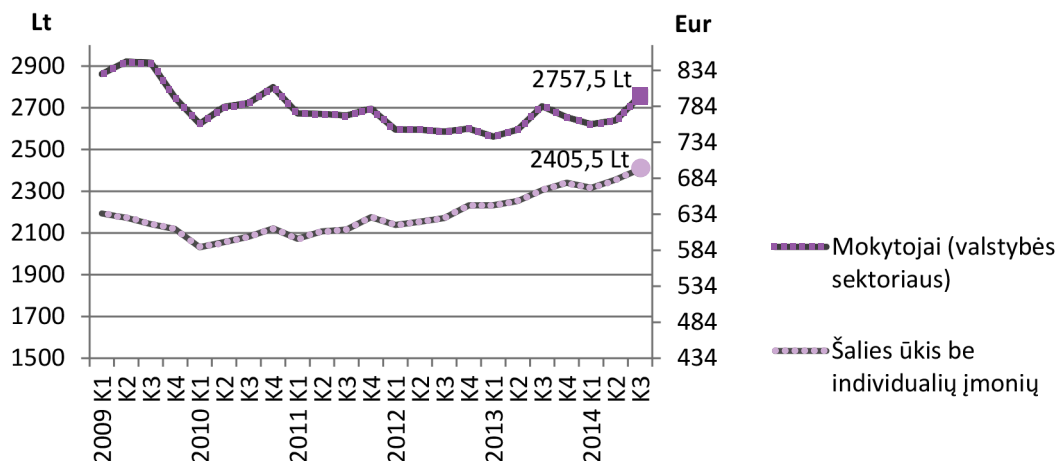
Kadangi mokytojo profesijos įvaizdis ir statusas visuomenėje visų pirma priklauso nuo realios padėties (mokytojų profesionalumo, darbo sąlygų ir kt.), tai visos priemonės, skirtos gerinti šią padėtį (jos plačiau aptartos ankstesniuose skyreliuose) gerins ir profesijos įvaizdį, kels jos statusą. Pavyzdžiui, šalyse, kuriose kandidatams tapti mokytojais keliami aukštesni reikalavimai, kuriose mokytojams suteikta daugiau galimybių dalyvauti tobulinant švietimo sistemą, mokytojo įvaizdis yra geresnis tiek visuomenės, tiek pačių mokytojų akimis. Verta imtis ir būtent įvaizdžiui gerinti skirtų priemonių: plačiau informuoti visuomenę apie geriausius mokytojus, aukštus mokytojų darbo pasiekimus, apskritai viešojoje erdvėje daugiau kalbėti apie mokytojo vaidmenį šiandieninėje visuomenėje, apie tai, koks dabar yra jo darbas. Tokios priemonės būna veiksmingesnės, jei jos yra ne pavienės, o sisteminės.

Mokytojų darbo užmokestis. Mokytojų atlyginimo dydis – aktuali problema Lietuvoje; jos sprendimui šiuo metu skiriama daug dėmesio. Didelėse klasėse (kuriose yra 23 ir daugiau mokinių) dirbantiems mokytojams padidintas už-

mokestis už mokinių darbų tikrinimą, nuo 2015 m. didės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimai. Mokytojų darbo užmokesčio ir kitų darbo sąlygų gerinimo galimybes svarsto tarpinstitucinė darbo grupė, kurią sudaro Vyriausybės, Švietimo ir mokslo, Socialinės apsaugos ir darbo, Finansų ministerijų, profesinių sąjungų atstovai. Atkreipiamas dėmesys, kad nepakankamo mokytojų darbo užmokesčio problema susijusi su darbo krūvio problema², tačiau ir visu krūviu dirbančių mokytojų atlyginimai yra nedideli tiek vertinant Lietuvos, tiek tarptautiniu mastu.

Lietuvoje mokytojų darbo užmokestį galima priskirti vidutinio dydžio atlyginimams. 2014 m. trečią ketvirtį vidutinis mėnesinis mokytojų (valstybės sektoriaus) bruto darbo užmokestis buvo 2757,5 Lt (798,6 Eur) – 352 Lt didesnis už vidutinį darbo užmokestį šalies ūkyje (neskaitant individualių įmonių) (žr. 4 pav.). Matyti, kad per keletą metų mokytojų darbo užmokestis priartėjo prie šalies ūkio atlyginimų vidurkio, taigi šalies atlyginimų kontekste jis santykinai sumenko.

4 pav. Mokytojų ir šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesio bruto* darbo užmokestis Lietuvoje (duomenys pateikti metų ketvirčiais)



* Bruto darbo užmokestis – atlyginimas, apimantis tiesiogiai darbdavio darbuotojui mokamą pagrindinį darbo užmokestį ir papildomą uždarbį, įskaitant darbuotojo mokamas valstybinio socialinio draudimo įmokas ir gyventojų pajamų mokestį.

Duomenų šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Lyginant su kitomis Europos šalimis Lietuvos mokytojų darbo užmokestis yra mažas. Atlyginimai, išreikšti perkamosios galios standartais³, rodo, kad Lietuvos mokytojų perkamoji galia – viena mažiausių Europoje, t. y. už savo uždarbį Lietuvos mokytojai galėtų įsigyti gerokai mažiau prekių ir paslaugų nei daugelio kitų šalių mokytojai. Tačiau savo perkamąją galia mūsų šalies mokytojų atlyginimai panašūs į Latvijos, Estijos, Rytų Europos šalių mokytojų atlyginimus (žr. 5 pav.). Lietuvoje ypač maži pradedančiųjų

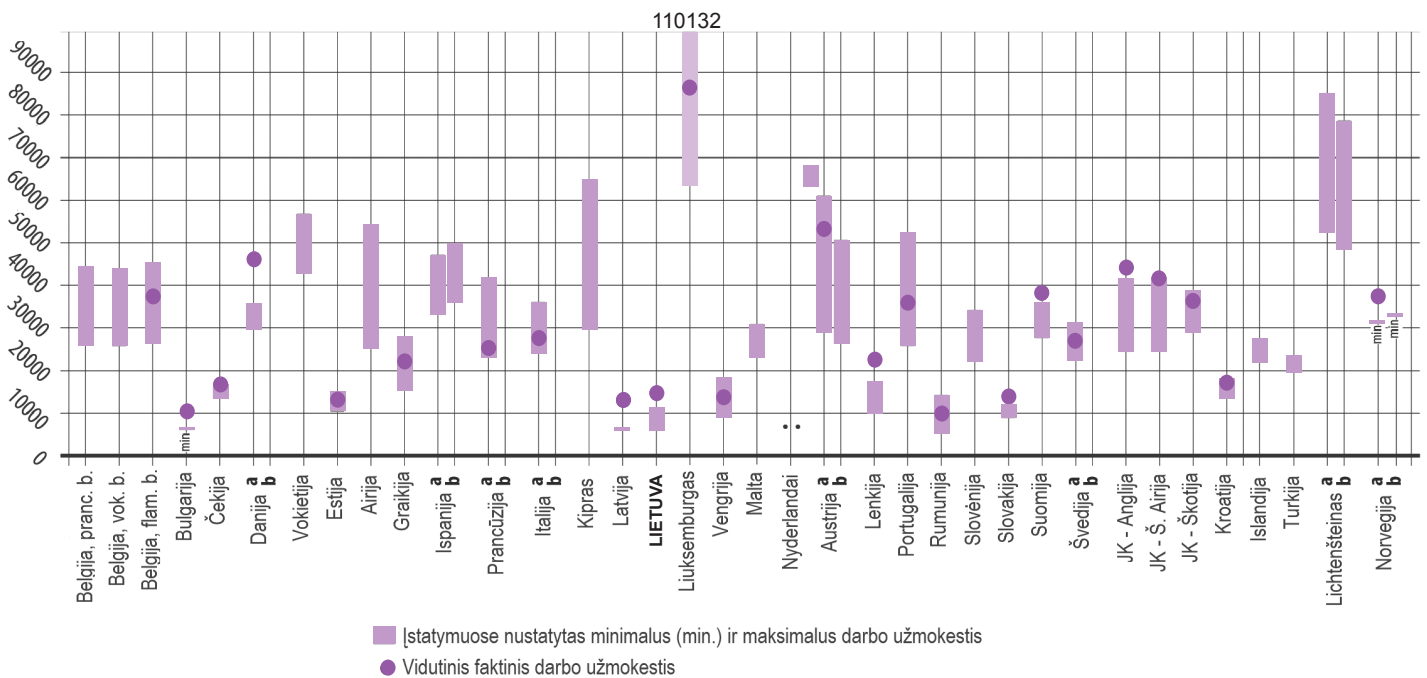
mokytojų atlyginimai. Eurydice (2013) duomenimis, 2011 m. buvome viena iš Europos šalių, kuriose įstatymuose nustatytas mokytojų darbo užmokestis karjeros pradžioje buvo pats mažiausias – nesiekė nė 50 proc. šalyje sukuriama BVP vienam gyventojui (šalyse, kuriose minimalus darbo užmokestis didžiausias, jis BVP vienam gyventojui viršijo daugiau nei 1,5 karto). Tokia padėtis neigiamai veikia tiek dirbančių mokytojų, tiek asmenų, kurie galėtų tapti mokytojais, motyvaciją.

² ITC duomenimis, 2014–2015 m. m. viso darbo krūvio neturėjo apie penktadalis bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų (t. y. 22,2 proc., o dirbančių pagrindinėje darbovietėje – 19,4 proc.)

³ Perkamosios galios standartas (PGS) – tai dirbtinis valiutos vienetas, naudojamas ES šalių ekonominiams rodikliams palyginti. PGS išreikštas rodiklis pašalina valstybių kainų lygio skirtumus – vienas PGS visose šalyse atitinka tą patį prekių ir paslaugų rinkinį, tačiau kiekvienoje šalyje, atsižvelgiant į kainų lygį, reikia skirtingo nacionalinės valiutos kiekio šiam paslaugų ir prekių rinkiniui nupirkti.

5 pav. ISCED 2 lygmens mokytojų metinis darbo užmokestis 2011–2012 m. (PGS*, eurais)

Minimalus ir maksimalus įstatymuose nustatytas visu etatu dirbančių kvalifikuotų valstybinių mokyklų mokytojų bruto darbo užmokestis ir vidutinis faktinis bruto darbo užmokestis**



Pastaba: prie šalies pavadinimo parašytos raidės **a** ir **b** žymi tam tikras tos šalies mokytojų grupes, pavyzdžiui, dirbančius skirtingo tipo mokyklose, įgijusius nevienodą išsilavinimą (išsami informacija pateikta šaltinyje).

* Perkamosios galios standartas.

**Vidutinis faktinis darbo užmokestis apima ne tik pagrindinį įstatymais nustatytą užmokestį, bet ir priedus, finansines išmokas.

Šaltinis: Europos Komisija / EACEA / Eurydice, 2013. Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus

KAIP PASKATINTI VYRUS TAPTI MOKYTOJ AIS?

Padidinti mokytojų vyrų dalį siekiama todėl, kad manoma, jog tai padės geriau atliepti besimokančiųjų psichologinius poreikius ir pasiekti geresnius mokymosi rezultatus, sumažinti berniukų ir mergaičių pasiekimų skirtumus. Šie lūkesčiai grindžiami tyrimais, rodančiais, kad mokytojo lytis turi įtakos mokinių pasiekimams (lyties sutapimas gerina mokinių pasiekimus) ir mokymuisi svarbioms nuostatom: tam, kaip mokytojas suvokia mokinius, mokinių domėjimuisi mokomaisiais dalykais. Be to, manoma, kad mokytojai vyrai mokiniams reikalingi kaip vyro vaidmens modelis.

Tačiau yra tyrimų, kurių duomenys nepatvirtina teiginio, kad mokytojo lytis turi reikšmingos įtakos mokinių pasiekimams. Teigiama, kad svarbu ne mokytojo lytis, o jo profesionalumas. Ginčijama ir mokytojo vyro kaip vaidmens modelio svarba: pastebima, kad vaikai sektinu pavyzdžiu, idealu mokytoją pasirenka gana retai (dažniau juo tampa bendraamžiai ar giminaičiai). Be to, atkreipiamas dėmesys, kad nereikėtų manyti, kad mokytojas vyras galėtų atstoti tėvą vaikams, šeimoje augantiems tik su mama, ar tiems, kuriais tėvas rūpinasi nepakankamai – mokytojo ir tėvo vaidmenys skiriasi.

Taigi yra įvairių nuomonių apie tai, ar didesnė mokytojų vyrų dalis padėtų pagerinti ugdymą, tačiau net ir šiai minčiai opnuojantys asmenys pažymi, kad daugiau vyrų mokytojų padėtų įveikti visuomenėje įsitvirtinusių mokytojo profesijos kaip moteriškos veiklos stereotipą. Tai sudarytų palankesnes sąlygas mokytojo profesiją pasirinkti tiems vyrams, kurie jaučia pašaukimą šiai veiklai, kurie dėl savo asmeninių savybių (ne dėl lyties) galėtų tapti puikiais mokytojais. Taigi nors ir vyksta diskusijos apie tai, kas ir kaip pasikeistų, jei mokytojų vyrų

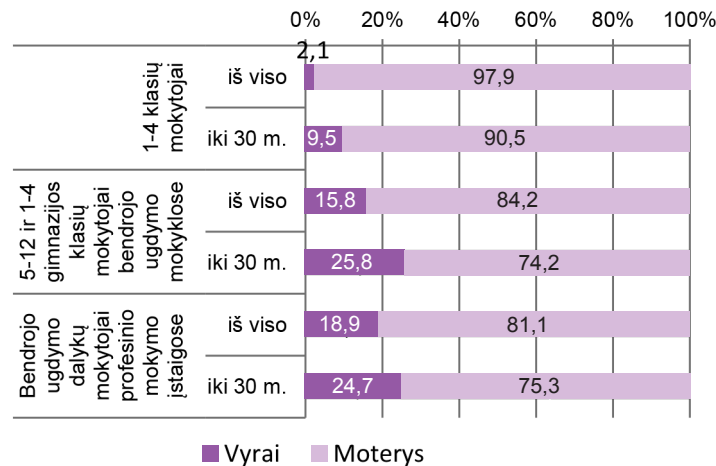
būtų daugiau, tačiau paprastai siūlymui didinti mokytojų vyrų dalį neprieštaraujama.

Lietuvoje šiuo metu mokytojų vyrų yra nedaug. Bendrojo ugdymo mokyklose ypač mažai pradinėse klasių mokytojų vyrų (2013 m. jų buvo 2,1 proc.), aukštesniųjų klasių mokinius mokytojų vyrų daugiau (15,8 proc.). Panaši ir bendrojo ugdymo dalykus profesinio mokymo įstaigose mokytojų vyrų dalis (18,9 proc.; žr. 6 pav.). Palyginti su ankstesniais metais, padėtis beveik nesikeičia. ITC duomenimis, 2010 m. pradinėse klasių mokinius mokytojų vyrų buvo 1,8 proc., aukštesniųjų klasių mokinius – 16,2 proc., profesinio mokymo įstaigose bendrojo ugdymo dalykų mokytojai vyrai sudarė 17,5 proc.

Taigi kol kas dar neartėjame ir prie strateginio siekinio, numatančio, kad 2017 m. pagal pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas dirbančių mokytojų būtų 17 proc., o 2022 m. – 20 proc. (Strategijoje užfiksuota 2012 m. padėtis – 16 proc.). 2013 m. šio rodiklio reikšmė (skaičiuojant ir bendrojo ugdymo mokyklose, ir profesinio mokymo įstaigose dirbančius bendrojo ugdymo dalykų mokytojus) buvo 15,9 proc.; preliminariais ITC duomenimis, 2014 m. – 15,8 proc.

Galimus pokyčius ateityje rodo tai, kad jaunų mokytojų vyrų dalis yra didesnė (žr. 5 pav.) ir ji, palyginti su ankstesniais metais, didėja. Pavyzdžiui, ITC duomenimis, jaunesnių nei 30 m. 5–12 (ir 1–4 gimnazijos) klasių mokytojų grupėje vyrai 2010 m. sudarė 23,2 proc., o 2013 m. – 25,8 proc. Jei tokia tendencija išliks, tikėtina, kad mokytojų bendruomenei papildant naujais nariais (jaunais mokytojais), mokytojų vyrų dalis didės. Tačiau šie pokyčiai (ypač turint mintyje

6 pav. Mokytojų* pasiskirstymas pagal lytį 2013–2014 m. m.



*Pateikta informacija apie pagrindinėje darbovietėje dirbančius mokytojus.

Duomenų šaltinis: ITC

menką mokytojų bendruomenės atsinaujinimą) yra lėti. Kaip juos paspartinti?

Vakarų šalyse mokytojų vyrų trūkumo problemai spręsti taikomi ar siūlomi įvairūs būdai; daug dėmesio skiriama pastangoms keisti mokytojo, kaip moteriškos profesijos, stereotipą:

- Visuomenėje plačiau skleisti informaciją apie vyrus mokytojus. Tai gali būti pranešimai, straipsniai žiniasklaidoje, reklaminė medžiaga; lankstinukai, apibūdinantys vyrų darbą mokykloje; mokytojų vyrų vaizdavimas vadovėliuose ar kitose ugdymo priemonėse, kad vaikai jei ne tikrovėje, tai bent šiuose šaltiniuose matytų vyro mokytojo pavyzdį. Skatinti pedagogų rengimo programas baigiančius studentus vyrus praktiką atlikti kaimo, atokių vietovių mokyklose – šioje aplinkoje itin stinga stereotipus įveikti padedančių pavyzdžių.
- Kviesti vyrus rinktis mokytojo profesiją. Tokie kvietimai gali būti skelbiami kartu su informacija apie priėmimą į pedagogines studijas, į laisvas mokytojų darbo vietas. Vyrų naudai gali būti palengvintos priėmimo į pedagogines studijas ar įdarbinimo sąlygos, tačiau jos yra šališkos lyties atžvilgiu ir abejotinos galvojant apie ugdymo kokybę. Tikslas turėtų būti ne mokyklose įdarbinti kuo daugiau vyrų mokytojų, bet įdarbinti daugiau gerų mokytojų vyrų. Taigi reikalavimai tapti mokytoju turėtų būti vienodi ir vyrams, ir moterims. Be to, vyrams mokytojams suteikiamos privilegijos siunčia žinią, kad vyras mokytojas – tarsi auka, kuriai reikia paramos, kad mokytojo profesija – ne vyrui. Taip dar labiau stiprinami nepageidaujami stereotipai, mažinamas pedagoginio darbo patrauklumas vyrams.

- Sudaryti daugiau galimybių jaunuoliams susipažinti su mokytojo profesija. Pavyzdžiui, mokyklose surengti atvirų durų dienas mokytojo profesija besidomintiems vyrams; mokyklų atstovams dalyvauti karjeros dienose mokytojus rengiančiose institucijose; pakviesti vyrus dalyvauti mokykloje vykstančioje savanorių veikloje.
- Paskatinti mokytojus vyrus skleisti savo patirtį: tapti būsimųjų ar padedančiųjų mokytojų vyrų mentorais; svečio teisėmis skaityti pranešimus aukštesiose mokyklose ir kt.
- Numatyti alternatyvius būdus (įskaitant patrauklius asmenims, jau turintiems kitokios profesinės patirties) įgyti mokytojo profesiją. Atlikta tyrimų, rodančių, kad kai kurie vyrai mokytojo profesiją pasirenka vėliau, ne profesinės karjeros pradžioje – tapę brandesni, įgiję daugiau gyvenimiškos patirties, jie didesnius atlyginimus iškeičia į asmeninį pasitenkinimą ir darbą visuomenei.
- Apmąstyti, kaip išvengti ir padėti spręsti mokytojams vyrams aktualias problemas, tokias kaip tam tikras išskyrimas, vienišumas kolektyve (vienas ar keli vyrai moterų grupėje); ypatingi kolegų lūkesčiai, pavyzdžiui, mokinių drausmintojų vaidmens priskyrimas; nerimas, kad bus suabejota mokytojo vyro (ypač dirbančio su jauniausiais mokiniais) profesijos pasirinkimo motyvais.
- Didinti mokytojo profesijos patrauklumą, prestižą visuomenėje (šie klausimai plačiau aptarti kituose analizės skyreliuose).

Jei mokyklose padaugėtų gerų mokytojų vyrų, tikėtina, kad tai paskatintų ir jų mokinius berniukus ateityje rinktis pedagogo profesiją ir tapti mokytojo vyro pavyzdžiu būsimoms mokinių kartoms. Taip nedideli pasikeitimai gali išaugti į reikšmingus pokyčius.

REKOMENDACIJOS

Plėtojant mokytojų kvalifikacijos tobulinimo galimybes, vykdyti mokytojų poreikių stebėseną; garantuoti jų poreikius atitinkantį inovatyvių mokymų turinį; parinkti tinkamą mokymų laiką, kad mokytojams būtų patogiu juos derinti su tiesioginiu darbu, pavyzdžiui, mokymus rengti per mokinių atostogas; atidžiau vertinti lektoriaus kompetenciją ir patirtį vykdant mokytojus mokančių asmenų atranką.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirti daugiau dėmesio nacionaliniu lygmeniu. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo procesus sieti su mokytojo karjeros (plačiąja prasme) galimybėmis, juos vykdyti kryptingai, t. y. ne tik atsižvelgiant į mokytojų poreikius, bet ir nuosekliai planuojant.

Tobulinant mokytojų rengimo sistemą, stiprinti ir dalykinio, ir profesinio rengimo komponentus, ypač – pastarąjį. Gerinant profesinį pasirengimą, labai svarbu suteikti daugiau žinių ir praktinių gebėjimų, reikalingų individualizuojant ugdymo turinį, dirbant su specialiuoju poreikiu mokiniams (įskaitant gabiuosius). Mokytojų rengimo tobulinimo priemonės turėtų būti visuotinės, pavyzdžiui, įvestą stojančiųjų į pedagoginių studijų programas motyvacijos vertinimą tikslinga taikyti visiems kandidatams (ir ketinantiems studijuoti savo lėšomis).

Gerinti pagalbą mokytojo profesinės karjeros pradžioje. Kadangi pagalba padedančiesiems mokytojams (mentorstė, padedančiųjų mokytojų pagalbos grupės ir kt.) reikalauja

papildomo patirtį turinčių mokytojų laiko sąnaudų, ji turėtų ir galėtų būti skatinama papildomu finansavimu, pavyzdžiui, atlyginimo priedu, papildomais balais atestuojantis, mažinant kontaktinio darbo krūvį.

Tęsti mokytojų darbo užmokesčio didinimo politiką, padidinti pradedančiųjų mokytojų atlyginimus.

Imtis specialių sisteminių priemonių mokytojų įvaizdžiui ir statusui visuomenėje gerinti: labiau informuoti visuomenę apie šiuolaikinio mokytojo darbą, skleisti daugiau pozityvios informacijos apie mokytojus, pavyzdžiui, apie jų sėkmingą

darbą ir laimėjimus ir kt. Atsakomybę už mokytojo įvaizdį visuomenėje turėtų prisiimti visi švietimo bendruomenės nariai.

Pasitelkus viešosios komunikacijos galimybes, profesinį orientavimą, silpninti stereotipą, kad mokytojo profesija tinka tik moterims. Aktyviai kviesti vyrus rinktis mokytojo profesiją, dirbti mokykloje, tačiau kandidatams vyrams, stojantiems į pedagogus rengiančias studijų programas ar pageidaujantiems užimti laisvą mokytojo darbo vietą, kelti tokius pat kompetencijos reikalavimus kaip ir kandidatėms moterims.

Šaltiniai:

1. Bagdžiūnienė D., Kazlauskienė A., Liniauskaitė A., Nasvytienė D., Sakadolskienė E., Šečkovienė H. Stojančiųjų į pedagogines specialybes motyvacijos tapti pedagogu vertinimas. *Pedagogika*, 2014, t. 113, Nr. 1, p. 28–44.
2. Beteille T., Loeb S. Teacher Quality and Teacher Labour Markets. *Handbook of Education Policy Research*. Ed. by Sykes G., Schneider B., Plank D. N. Routledge Publishers, 2009, p. 596–612.
3. Cruickshank V. Why men choose to become primary teachers. A paper presented at the Joint AARE / APERA International Conference, Sydney 2012. Interneto nuoroda: <http://www.aare.edu.au/data/publications/2012/Cruickshank12.pdf>
4. Dačiulytė R., Dromantienė L., Indrašienė V., Merfeldaitė O., Nefas S., Penkauskienė D., Prakapas R., Railienė A. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė, 2013. Interneto nuoroda: http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/PKT_analize_120105.pdf
5. Dagienė V. Pranešimo „Būti mokytoju žinių visuomenėje“, skaityto Vilniaus universiteto socialinės partnerystės forume „Pedagogų rengimas universitete ateities Lietuvai“, medžiaga, 2014.
6. European Commission. Study on Policy Measures to improve the Attractiveness of the Teaching Profession in Europe. Volume 1. Final report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.
7. European Commission. Study on Policy Measures to improve the Attractiveness of the Teaching Profession in Europe. Volume 2. Final report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.
8. Inovatyvių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų tyrimo ataskaita, 2014. Nuoroda internete: http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/rezultatai/Inovatyviu_pedagogu_kvalifikacijos_tobulinimo_formu_tyrimas.pdf
9. Lukauskienė D., Gvildienė A. Mokytojo socialinio portreto bruožai profesinio įvaizdžio kontekste. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslo darbai*. Nr. 3 (1), p. 152–161. Šiauliai, 2012.
10. Mackevičiūtė J. Švietimo įvaizdžio formavimas šalies spaudoje. Magistro darbas. Vilnius, 2010.
11. Mills M., Martino W., Lingard B. Attracting, recruiting and retaining male teachers: policy issues in the male teacher debate. *British Journal of Sociology of Education*. Vol. 25, No. 3, July 2004, p. 355–369.
12. Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus. „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2013.
13. Pradedančiųjų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimo ataskaita, 2013. Interneto nuoroda: http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/failai/UPC_pradedanciuju_pedagogu_TYRIMAS_2013-07-15.pdf
14. Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ mokslinio tyrimo projekto rezultatų ataskaita: I dalis. Projekto pristatymas ir kiekybinio tyrimo ataskaita, 2011.
15. Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ mokslinio tyrimo projekto rezultatų ataskaita: II dalis. Pagilintų interviu su ekspertais ir fokusuotų grupinių diskusijų su mokytojais ir mokyklų administracijos atstovais rezultatų apžvalga, 2011.
16. Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ mokslinio tyrimo projekto rezultatų ataskaita: III dalis. Jungtinė tyrimų ataskaita, 2011.
17. Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ tinklalapis internete <http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/>
18. Purvaneckienė G. Profesijos pasirinkimo segregacija pagal lytį. *Acta Paedagogica Vilnensia*. 2012, Nr. 28, p. 151–153.
19. Sahlberg P. Lessons from Finland. American educator. Summer 2011, p. 34–38
20. Vandenberghe V. How to Combat Low Educational Attainment in Belgium? 2009.

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 adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu> ir portale Emokykla.

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

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkiene (el. p. veronika.siurkiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Politikos analizės metodininkės Jolanta Jevsejevienė ir Vitalija Paurienė.

Konsultavo Mindaugas Briedis, projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ III etapo veiklos vadovas; Gabrielė Characiejienė, programos „Renkuosi mokyti!“ koordinatore; dr. R. Dukynaitė, ŠMM Strateginių programų biuro vedėjo pavaduotoja; Vilma Jankūnienė, projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (III etapas)“ projekto vadovė, Audronė Razmantienė, ŠMM Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento Kokybės užtikrinimo skyriaus vyriausioji specialistė; Rasa Šavareikaitė, projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (II etapas)“ vadovė.

KAIP DIDINTI MOKYTOJŲ PROFESIONALUMĄ?

Redaktorė Nijolė Šorienė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2014-12-08. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius