



UGDYMO  
PLĖTOTĖS  
CENTRAS



ŠVIETIMO  
IR MOKSLO  
MINISTERIJA



## Ilgalaikių pedagogų stažuočių galimybių studija

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>6</b>
<b>1. STAŽUOTĖS LIETUVOS, JK IR JAV PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIŲ KONTEKSTE ...</b>	<b>9</b>
1.1. LIETUVOS PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIS.....	9
1.1.1. Modelio prielaidos.....	10
1.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo organizavimo modelis .....	11
1.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo formos ir veiklos.....	13
1.2. JUNGGINĖS KARALYSTĖS (ŠKOTIJOS) KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIS .....	17
1.2.1. Modelio prielaidos.....	17
1.2.2. Profesinio tobulinimosi organizavimo modelis.....	19
1.2.3. Profesinio tobulinimosi formos ir veiklos.....	21
1.3. JUNGTTINIŲ AMERIKOS VALSTIJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIS .....	22
1.3.1. Modelio prielaidos.....	22
1.3.2. Profesinio tobulinimosi organizavimo modelis.....	23
1.3.3. Profesinio tobulinimosi formos .....	24
1.4. UŽSIENIO ŠALIŲ PATIRTIS: NAUJOS STAŽUOČIŲ FORMOS.....	26
1.4.1. Darbuotojų paskolinimas (nuoma).....	26
1.4.2. Mokytojų mainai.....	29
1.4.3. Mokyklų administracijos darbuotojų stažuotės .....	31
1.4.4. Pradedančiojo mokytojo stažuotė.....	32
1.4.5. Stažuotė įmonėje.....	34
<b>2. NAUJOS SIŪLOMOS STAŽUOČIŲ FORMOS.....</b>	<b>37</b>
2.1. PEDAGOGO DELEGAVIMAS.....	37
2.2. VADYBINĖ STAŽUOTĖ.....	38
2.3. PRADEDANČIOJO PEDAGOGO STAŽUOTĖS .....	39
2.4. STAŽUOTOJŲ MAINAI .....	39
2.5. PAŽINTINĖ STAŽUOTĖ LIETUVOS AR UŽSIENIO ĮSTAIGOJE AR ĮMONĖJE.....	40
2.7. APIBENDRINIMAS: STAŽUOČIŲ FORMŲ MODELIS .....	42
2.8. STAŽUOTĖMIS SPRENDŽIAMOS PROBLEMOS .....	43
<b>3. STAŽUOČIŲ ORGANIZAVIMO IR FINANSAVIMO MODELIS.....</b>	<b>45</b>
3.1. ORGANIZACINĖ STAŽUOČIŲ SISTEMOS STRUKTŪRA .....	45
3.2. STAŽUOČIŲ ORGANIZAVIMO MODELIS .....	46
3.3. STAŽUOČIŲ ADMINISTRAVIMAS .....	48
3.4. STAŽUOČIŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI IR FINANSAVIMO MODELIAI .....	51
3.5. REKOMENDACIJOS DĖL PEDAGOGŲ STAŽUOČIŲ SKATINIMO VALSTYBINIU MASTU.....	55
3.6. APIBENDRINIMAS.....	56
<b>4. POTENCIALIŲ LĖŠŲ POREIKIS NAUJOMS STAŽUOČIŲ FORMOMS.....</b>	<b>57</b>
<b>5. PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO POLITIKOS LIETUVOJE ANALIZĖ.....</b>	<b>58</b>
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>62</b>
<b>NAUDOTA IR REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA BEI ŠALTINIAI .....</b>	<b>65</b>

## SANTRAUKA

Ilgalaikių pedagogų stažuoočių galimybių studijos tikslas – įvertinant ilgalaikių pedagogų stažuoočių (toliau – stažuoočių) organizavimo ir vykdymo patirtį, suformuluoti siūlymus naujoms stažuoočių formoms, pateikti rekomendacijas stažuoočių organizavimo ir finansavimo modeliui.

Studijos tikslui pasiekti suformuluoti šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti Lietuvos ir ne mažiau kaip dviejų užsienio šalių stažuoočių organizavimo ir finansavimo patirtį;
2. Remiantis Lietuvos ir užsienio šalių patirtimi pasiūlyti ir aprašyti naujas stažuoočių formas;
3. Aprašyti siūlomą stažuoočių organizavimo ir finansavimo modelį;
4. Iširti potencialių lėšų poreikį naujoms stažuoočių formoms;
5. Išanalizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką Lietuvoje ir pateikti rekomendacijas dėl reikalingų pakeitimų.

Lietuvos stažuoočių organizavimo ir finansavimo patirties analizė parodė, kad ilgalaikės stažuotės yra viena veiksmingiausių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų dėl galimybės gyvai stebėti ir išbandyti naujus mokymo(si) metodus, bendraujant su kitų mokyklų mokytojais perimti gerąją ugdymo(si) organizavimo praktiką, parengti inovatyvius pamokų vedimo planus, įgyti naujų žinių ir įgūdžių aukštesiose mokyklose; perimti nemokyklinių švietimo įstaigų patirtį bei įgyti metodinės medžiagos kūrimo įgūdžių. Tai padeda atnaujinti mokyklos darbo metodus ir padėti mokiniams veiksmingiau perimti žinias ir ugdyti šiuolaikinėje visuomenėje reikalingas kompetencijas.

Dviejų užsienio šalių – Jungtinės Karalystės (JK) ir Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) – stažuoočių organizavimo patirties analizė atskleidė, kad stažuotės yra vis dar gana mažai naudojama kvalifikacijos tobulinimo priemonė net ir švietimo srityje labai pažengusiose šalyse. Šių šalių patirties tyrėjai atkreipia dėmesį, kad trumpalaikės ir pasyviu klausymu paremtos kvalifikacijos priemonės (seminarai ir konferencijos) yra labiausiai paplitusios, tačiau mažiausiai efektyvios kvalifikacijos tobulinimo priemonės. Pabrėžiamos interaktyvios, mokytojų bendradarbiavimu ir probleminių atvejų nagrinėjimu paremtos priemonės, tarp kurių paminimos ir vizitai į kitas mokyklas bei įvairios stažuotės.

Studija atskleidžia, kad stažuotės yra vienas iš kvalifikacijos tobulinimo politikos instrumentų, kurį galima tikslingai valdyti tam, kad stažuotėse būtų suderinami pedagogo, siunčiančiosios švietimo įstaigos, priimančiosios institucijos ir nacionaliniai su švietimo sistemos raida susiję interesai.

Pagrindinės, dar Lietuvoje neišbandytos stažuoočių formos, išskirtos remiantis šių šalių patirtimi, yra pedagogų delegavimas (angl. *secondment*), vadybinė stažuotė ir pradedančiojo pedagogo stažuotė. Be to, nagrinėtų šalių patirtis leidžia gerąją patirtimi praplėsti jau įgyvendinamų Lietuvoje stažuoočių formų – stažuotojų mainų bei pažintinės stažuotės Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje – naudojimą.

Studijoje pateiktas šių naujai pasiūlytų ir praplėstų stažuoočių formų organizavimo ir finansavimo modelis aprašo tiek jau išbandytą stažuoočių organizavimo per Nacionalinę stažuoočių organizavimo instituciją būdą, tiek nurodo alternatyvius organizavimo modelius. Remiantis Škotijos patirtimi, siūloma taikyti ne tik nuoseklaus stažuoočių organizavimo būdą, bet ir lankstų, su pertraukomis, stažuotės įgyvendinimo būdą. Finansavimo atžvilgiu siūloma stažuotes ne tik finansuoti iš valstybinių ir ES struktūrinių fondų lėšų, bet nurodomi ir kiti galimi stažuoočių finansavimo būdai iš siunčiančiųjų įstaigų lėšų (mokinių krepšelio), privačių rėmėjų lėšų bei mokytojų bei administracijos darbuotojų mainų atveju, apsisveitimas personalu nenaudojant papildomų lėšų stažuotės organizavimui.

Atlikus Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politikos analizę matyti, kad stažuotės, kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimo priemonės, yra gerai įtvirtintos pagrindiniuose Lietuvos švietimo teisės aktuose, tačiau, atsižvelgiant į pakitusią situaciją ir naujai siūlomas ilgalaikių stažuoočių formas, matomas poreikis atnaujinti esamus teisės aktus, ypač Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatus bei papildyti Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos stažuoočių formų aprašymą naujomis formomis, stažuoočių sistemos dalyvių funkcijomis bei atsiskaityti netikslaus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tipų skirstymo.

Studijoje pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Toliau įgyvendinti jau išbandytas ir tiek užsienyje, tiek Lietuvoje pasiteisinusias visas ilgalaikių stažuotių formas: universitetines studijas, metodinių priemonių ir vadovėlių rengimo, vadovavimo švietimo projektams ar dalyvavimo atskirose jų veiklose, stažavimosi Lietuvos ir užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, bei bendradarbiaujančių mokyklų stažuotes;
- Atsisakyti Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje nustatyto 8 metų pedagoginio darbo stažo reikalavimo, norint vykti į stažuotę, ypač stažavimosi Lietuvos ir užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, dalyvavimo švietimo projektų veiklose bei bendradarbiaujančių mokyklų stažuotių atvejais. Šios stažuotių formos nereikalauja tokios didelės pedagoginio darbo patirties kaip metodinių priemonių ir vadovėlių rengimo bei vadovavimo švietimo projektams stažuotės, bet suteikia labai reikalingos praktinės patirties, kurios nėra galimybės perteikti universitetinių studijų ir kitų kvalifikacijos tobulinimo priemonių pagalba;
- Praplėsti bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės trukmės spektrą – nuo 2 savaičių iki vienerių mokslo metų, ypač turint omenyje, kad šią stažuotės formą galima būtų vykdyti kaip ir mokytojų ir administracijos darbuotojų mainus, nenaudojant papildomų lėšų;
- Įvesti į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo praktiką tris naujas stažuotių formas: pedagogo delegavimą, vadybinę stažuotę ir pradedančiojo pedagogo stažuotę. Tai padėtų spręsti probleminių sričių ugdymo proceso sunkumus, kylančius dėl darbuotojų trūkumo, spręstų netolygios aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausos problemą. Taip pat tai sudarytų sąlygas tobulinti kvalifikaciją stažuotės būdu ir mokyklos vadovaujančiam personalui bei stipriai pagerintų praktinį pradedančiųjų pedagogų parengimą.
- Praplėsti jau įgyvendinamas Lietuvoje stažuotių formas įvedant stažuotojų mainus bei pažintines stažuotes Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje. Mainų atveju tai padėtų išspręsti stažuotių finansavimo paieškos problemas ir gerokai išplėstų galinčių pasinaudoti stažuotėmis mokyklų darbuotojų ratą. Pažintinės stažuotės įmonėse padėtų praplėsti pedagogų akiratį ir geriau suprasti, kokiam dabiniam gyvenimui jie ruošia mokinius, bei įgyti žinių, pagyvinančių pamokas bei skatinančių mokinius pasirinkti karjerą mokomojo dalyko srityje.
- Be individualaus stažuotių organizavimo, taikyti stažuotių organizavimui projektinio finansavimo formą, kai paraiškas gali teikti dvi ar daugiau švietimo įstaigų, norinčių vykdyti mokytojų mainus. Tai išplėstų stažuotių organizavimo galimybes, leistų daugiau mokyklos pedagogų pasinaudoti stažuotėmis, kaip kvalifikacijos tobulinimo forma.
- Remiantis Škotijos patirtimi, šalia nuoseklaus stažuotių organizavimo būdo, stažuotojams pageidaujant taikyti ir lankstų, su pertraukomis, stažuotės įgyvendinimo būdą. Tai leistų mokytojams ir mokyklos administracijos darbuotojams, kurie negali pilnai atsitraukti nuo darbo savo mokykloje, taip pat pasinaudoti stažuotėmis kaip kvalifikacijos tobulinimo forma.
- Siūloma stažuotes organizuoti pagal Projekto metu išbandytą stažuotių organizavimo modelį, kai stažuotes organizuoja Nacionalinė institucija (Ugdymo plėtotės centras ir (arba) kitos institucijos, priklausomai nuo stažuotių tikslinės grupės), kai kurioms funkcijoms atlikti pasitelkdama išorinius paslaugų tiekėjus.
- Stažuotių administravimo modelį, lyginant su naudotu Projekto metu, siūloma modifikuoti taip, kad stažuotės labiau atitiktų nacionalinių prioritetų tikslus, pedagogų švietimo įstaigos tobulėjimo poreikius ir turėtų didesnę poveikį visos įstaigos, ne tik individualaus pedagogo, kompetencijų plėtrai. Tuo tikslu siūloma skelbti tikslinius kvietimus teikti paraiškas stažuotėms, atitinkančius nacionalinius prioritetus; įvesti naują pareiškėjo tipą – švietimo įstaigą; individualiose stažuotojų paraiškose įvesti atskirą skiltį, užpildomą mokyklos atstovo; į stažuotojų atrankos procesą įtraukti motyvacinį pokalbį su mokyklos atstovu; taip pat dalį stažuotės trukmės privalomai skirti stažuotės metu įgytų inovacijų perteikimui švietimo įstaigoje.
- Stažuotių finansavimo modelyje finansavimą iš Nacionalinės institucijos persikirstomų struktūrinių fondų siūloma papildyti finansavimu iš kitų šaltinių: pedagogus siunčiančių įstaigų lėšų, priimančiųjų įstaigų lėšų (ypač pedagogo delegavimo stažuotės atveju), privačių įmonių lėšų ir teikti prioritetą stažuotojams, gavusiems alternatyvaus finansavimo dalį, bei „pigėsnų“ formų stažuotėms (įgyvendinamoms lankščia forma, mokytojų mainams, stažuotėms įmonėse vasaros metu).
- Siūloma stažuotes labiau integruoti į bendrą kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir stiprinti pačių šią sistemą, nes tai galėtų padėti savaime išvengti kai kurių ankstesniame stažuotių

išbandymo etape nustatytų stažuočių vykdymo ir finansavimo trūkumų. Šioje sistemoje kvalifikacijos tobulinimo formų pasirinkimą turėtų lemti iškelti profesinio tobulinimosi tikslai, o ne formos prieinamumas. Kitaip sakant, pirma švietimo įstaiga turėtų žinoti, kokie yra jos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslai, o tada rinktis tiems tikslams geriausiai tinkamas priemonės.

- Šios sistemos stiprinimui yra būtina stiprinti mokyklų gebėjimus valdyti savo pedagogų profesinį tobulėjimą ir planuoti profesinį tobulėjimą pagal mokyklų vertinimo rezultatus. Tokiu atveju stažuotės ir konkrečių jos tikslų pasirinkimą lemtų mokyklos tikslai ir mokyklos būtų suinteresuotos siūsti mokytojus į stažuotes, siekdamas mokyklos tobulėjimo tikslų. Tai prisidėtų prie mokyklų įtraukimo į stažuotę ir stažuotės rezultatų panaudojimo problemos sprendimo.
- Be to, būtina stiprinti ir kitų bendradarbiavimu ir patirtinėmis veiklomis paremtų kvalifikacijos tobulinimo formų plėtrą, pvz., konsultavimą, dalijimosi patirtimi tinklus, mentorystę, pamokų stebėjimą ir pan. Šios formos yra pigesnės negu stažuotės, tačiau turi ir privalumų, nes sukuria nuolatinę mokymosi struktūrą. Tam yra būtina skatinti bendradarbiavimo kultūrą pedagogų bendruomenėje, o Ugdymo plėtotės centrui siūloma inicijuoti projektus, skatinančius tokių kvalifikacijos tobulinimo formų ir bendradarbiavimo kultūros kūrimąsi.

## SUMMARY

### Feasibility Study on Long-term Internships of Teachers

This feasibility study was prepared within the project "Development of the system of professional development and requalification of the teachers (3rd stage)" (hereinafter called Project), implemented by Education Development Centre (Lithuania). The goal of the feasibility study is, resting on the previous experience of organising long-term internships of teachers (hereinafter internships) within the project, to offer recommendations on new forms of internships and on the organisation and financing model of internships.

The goal translates into following tasks:

1. To analyse organisation and financing of internships in Lithuania and at least two other countries;
2. Resting on the experience of organising internships in Lithuania and the analysis of the situation in other countries, to offer recommendations on new forms of internships;
3. To describe the recommended organisation and financing model of internships;
4. To define the potential financial demands connected to the new forms of internships;
5. To analyse the teacher professional development policy in Lithuania and offer recommendations on policy changes.

Analysis of the experience of organising the internships within the Project revealed that the internships could be considered as one of the most effective forms of professional development because of the possibility provided to teachers to observe and test new teaching methods, to adopt good practices of organising teaching and learning, to prepare innovative lesson plans, to acquire new knowledge and skills in universities, to adopt the practices from the non-school education institutions and acquire skills of preparing teaching materials. All this enables teachers to update the teaching methods used in schools and to help pupils to learn more effectively and to acquire competencies required in the contemporary society.

Case study analysis of two countries, United Kingdom (with the emphasis on Scotland) and United States of America, revealed that teacher internships are still not widely used form of professional development even in countries with highly developed education systems. The researchers analysing the practices of professional development in these countries emphasise that short-term and listening based forms of professional development are most widespread but also least effective. They point out to the need to wider adopt interactive forms, and forms that include teacher collaboration and practice based case studies, among which are visits to other schools and various forms of internships.

The study emphasizes that internships is one of the instruments of the policy of professional development, which can be deliberately employed to combine the interests of the teacher, his or her educational institution, internship institution and national interests connected to the development of education system.

New forms of internships that were derived from the experience of the countries included into the analysis that are new to Lithuania are: teacher secondments, management internship and internships for beginner teachers. Also, on this basis two forms of internships that already were practiced in Lithuania are proposed to be extended and modified: teacher exchanges and educational visits to companies or organisations in Lithuania or abroad.

The study provides organisation and financing models of internships included the one centered around the National Institution that was tested during the Project, and alternative models. Resting on the analysis of experience of other countries, the study recommends applying not only the fixed (continuous) route of internships, but also a flexible route, when the internship takes place in a series of short activities and the teacher does not need to leave the teaching job for the whole period of internship. In respect of the financing model, the study points to other financing sources of internships beyond the state budget and EU funding: funds of education institutions of the teachers that leave for internships; private funding from companies, mostly from those that receive teacher interns; in the case of teacher exchanges that would be exchange of staff without the need to use additional funding for teacher scholarships.

Analysis of teacher professional development policy leads to a conclusion that teacher internships are well established in the main legal documents on education in Lithuania. However, in the light of the changing situation, the recommendation is offered to update some of the documents and to include the new forms of teacher internships.

The study also includes the analysis of the potential financial demands connected to the new forms of internships.

## IVADAS

Ugdymo plėtotės centrui vykdant projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra (III etapas)“, numatyta parengti ilgalaikių pedagogų stažuočių galimybių studiją (toliau – studija). Šios galimybių studijos tikslas – įvertinant ilgalaikių pedagogų stažuočių (toliau – stažuočių) organizavimo ir vykdymo patirtį, suformuluoti siūlymus naujoms stažuočių formoms, pateikti rekomendacijas stažuočių organizavimo ir finansavimo modeliui.

Studijos tikslui pasiekti suformuluoti šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti Lietuvos ir ne mažiau kaip dviejų užsienio šalių pedagogų stažuočių organizavimo ir finansavimo patirtį;
2. Remiantis Lietuvos ir užsienio šalių patirtimi pasiūlyti ir aprašyti naujas pedagogų stažuočių formas;
3. Aprašyti siūlomą pedagogų stažuočių organizavimo ir finansavimo modelį.
4. Iširti potencialių lėšų poreikį naujoms pedagogų stažuočių formoms;
5. Išanalizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką Lietuvoje ir pateikti rekomendacijas dėl reikalingų pakeitimų.

Studija parengta pagal patvirtintą studijos rengimo metodiką, kurioje pateikiamas studijos rengimo planas, informacijos rinkimo metodai ir instrumentai, pirminių ir antrinių šaltinių apžvalga, naujos siūlomas stažuočių formos bei modelio gairės.

Studijoje taikyti šie informacijos rinkimo metodai:

- Dokumentų analizė;
- Mokslinės ir profesinės literatūros analizė;
- Teminės fokusuotų grupių diskusijos.

Teikiant pasiūlymus naujoms stažuočių formoms remtasi:

- Dviejų užsienio šalių – Jungtinės Karalystės (JK), ypač akcentuojant Škotiją, ir Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) – stažuočių organizavimo patirties analize;
- Lietuvoje įgyvendintų stažuočių patirties analize;
- Stažuočių organizavimo efektyvumo, naudingumo tyrimo ir poveikio vertinimo (toliau – Vertinimas) rezultatais (Visionary Analytics 2015).

Studija sudaryta iš keturių dalių. Pirmoje dalyje pateikiama Lietuvos ir dviejų užsienio šalių – Jungtinės Karalystės (JK) ir Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) – stažuočių organizavimo ir finansavimo patirties analizė. Antroje dalyje remiantis Lietuvos ir užsienio šalių patirtimi pateikiamos siūlomos trys Lietuvoje dar nevykdytos stažuočių formos ir dviejų jau vykdomų stažuočių papildymai. Trečioje dalyje aprašomas siūlomas stažuočių organizavimo ir finansavimo modelis. Ketvirtoje dalyje pateikiama potencialių lėšų poreikio naujoms stažuočių formoms analizė. Penktoje dalyje pateikiama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politikos Lietuvoje analizė ir pasiūlomos rekomendacijos dėl reikalingų pakeitimų. Pabaigoje pateikiamos studijos išvados ir rekomendacijos būsimų stažuočių organizavimui, įgyvendinimui ir finansavimui. Atskirame priede prie studijos pateikiama Pedagogų stažuočių išlaidų fiksuotųjų įkainių nustatymo tyrimo ataskaita.

Studiją parengė:

Dr. Nendrė Černiauskiene, projekto vadovė;

Ingrida Gečienė, ekspertė;

Dr. Laima Nevinskaitė, ekspertė;

Vidmantas Jurgaitis, ekspertas;

Dr. Margarita Išoraitė, ekspertė;

Sandra Kanopkaitė, ekspertė.

## 1. STAŽUOTĖS LIETUVOS, JK IR JAV PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIŲ KONTEKSTE

Ilgalaikių pedagogų stažuočių galimybių studijos vienas iš uždavinių yra išnagrinėti Lietuvos ir ne mažiau kaip dviejų užsienio šalių stažuočių organizavimo ir finansavimo patirtį. Aptariama šalių patirtis taikant įvairias ilgalaikes pedagogų stažuotes aprašyta ir išanalizuota šiose šalyse taikomo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo (toliau – PKT) modelio kontekste<sup>1</sup>.

PKT modeliai tiek Lietuvoje, tiek pasirinktose šalyse aprašomi pagal šiuos komponentus: modelio prielaidos, PKT organizavimo modelis (dalyviai, jų funkcijos, sąryšiai tarp dalyvių ir loginiai proceso organizavimo ryšiai), PKT formos ir veiklos, taikomų stažuočių formų aprašymai.

Atsižvelgiant į Lietuvoje vystomą decentralizuotą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelį, užsienio patirties analizei buvo pasirinktos šalys, taikančios decentralizuotą ar artimą jam pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelį. Iš Europos Sąjungos šalių tokia šalimi pasirinkta JK, konkrečiai Škotija ir jos taikomas pedagogų kvalifikacijos modelis. Nors Škotija yra Jungtinės Karalystės sudėtyje, ji „ilgą laiką išlaikė savitą požiūrį į bažnyčių, teisę ir ypač švietimą bei mokyklas“. Vykdamas Jungtinės Karalystės valstybės valdymo reformą, 1999 m. buvo atkurtas Škotijos parlamentas. Tai suteikė galimybę įtvirtinti švietimo svarbą ir toliau vystyti savitą Škotijos požiūrį (O'Brien J., van der Kuyl 2004). Taigi leidžia Škotijos mokytojų profesinio tobulinimosi atvejį nagrinėti kaip atskirą atvejį, smarkiai besiskiriantį nuo visos Jungtinės Karalystės profesinio tobulinimosi sistemos.

Škotijos pasirinkimą lemia tai, kad Škotija nuolat labai gerai pasirodo tarptautinėje mokinių pasiekimų vertinimo studijoje PISA. Škotijos švietimo sistema laikoma viena nešališkiausių, suteikiančių lygias galimybes; labai nedidelė Škotijos mokinių dalis patenka į prasčiausių įvertinimų kategoriją. Škotijos mokyklų vadovai yra tarp geriausiai vertinamų, vertinant personalo ir mokymo išteklių valdymą, o mokiniai labai teigiamai vertina savo mokyklas (OECD 2007). Šie mokinių ir mokyklų pasiekimai siejami su Škotijos švietimo politika, investicijomis į švietimą ir jo naujovėmis, vykdytomis nuo 2000 m. ir plačiai aprašytomis toliau, pateikiant Škotijos atvejo analizę. Ekspertų vertinimu, „turėdama pilną profesinį mokytojų paruošimą, sustiprintą standartų sistemos, [...] struktūrizuotą naujai baigusiu mokytojų įvedimo į darbą sistemą, vertingą įnašą į profesinį mokymąsi, kurį daro nacionalinės organizacijos, vietos valdžios institucijos, mokytojų ir mokyklos direktorių asociacijos bei mokytojų sutartyse numatyta nuostata dėl mokytojų tiesioginio įsitraukimo į naujų kolegų apmokymą ir savo paties nuolatinį profesinį tobulinimąsi, Škotija užima tvirtą padėtį, palyginti su kitomis šalimis, tarptautiniu mastu“ (Donaldson, 2011, 2).

Iš ne Europos Sąjungos šalių buvo pasirinktos Jungtinės Amerikos Valstijos, kurių pedagogų profesinio tobulinimosi modelis skiriasi nuo Škotijos modelio visų pirma tuo, kad JAV pedagogų kvalifikacijos tobulinimas dėl mažesnio valstybės dalyvavimo daugelyje sričių kvalifikacijos tobulinimo modelis yra dar labiau decentralizuotas ir čia egzistuoja kvalifikacijos tobulinimo formų, paremtų privačia iniciatyva, kitokių negu yra paplitusios Europoje. Taigi šis modelis leis praturtinti stažuočių formų įvairovę naujais, įvairesniais stažuočių schemų pavyzdžiais, ypač paremtais alternatyviais finansavimo šaltiniais, ne tik valstybiniu finansavimu.

Toliau pristatomi Lietuvos ir abiejų užsienio šalių pedagogų kvalifikacijos (profesinio) tobulinimo modeliai ir jų taikomos naujos, arba palyginus su Lietuvoje jau taikomomis iš dalies skirtingos stažuočių formos, aptariant jų panaudojimo naudą visiems stažuotės dalyviams, jų administravimo ir finansavimo ypatumus.

### 1.1. Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis

Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo (toliau – PKT) modelis vis dar yra nuolatiniam kisme, nors jau gerokai pasistūmėta jį formuojant. 2012 m. parengta ir patvirtinta Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija<sup>2</sup> ir Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis<sup>3</sup>. Lietuvos pedagogų

<sup>1</sup> Ilgalaikių pedagogų stažuočių galimybių studijos parengimo ir ilgalaikių pedagogų stažuočių organizavimo ir vykdymo tvarkos atnaujinto aprašo projekto parengimo paslaugų techninė specifikacija.

<sup>2</sup> Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-899.

kvalifikacijos tobulinimo modelis aprašomas pagal šiuos du dokumentus, taip pat atsizvelgiama į Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus (2007) (toliau – Kvalifikacijos tobulinimo nuostatai), kurie, nepaisant vėliau parengtų strateginių dokumentų, iki šiol reglamentuoja kvalifikacijos tobulinimo tikslus, uždavinius, būdus, formas, organizavimą bei finansavimą.

### 1.1.1. Modelio prielaidos

Remiantis 2011 m. atlikta pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos Lietuvoje analize<sup>4</sup>, Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio autoriai išskyrė PKT sistemos stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes, kuriomis remiantis buvo rengiamas PKT modelio aprašas (Dačiulytė ir kiti, 2012, p. 26-27):

- PKT sistemos stipriosios pusės: decentralizuota PKT finansavimo sistema (mokinio krepšelis, projektiniai pinigai); užtikrintas PKT paslaugų prieinamumas: išplėtotas mokytojų švietimo centrų tinklas regionuose; PKT paslaugų teikėjų įvairovė; aiškios švietimo centrų funkcijos; PKT formų, priemonių įvairovė; projektų ir programų, integruojančių PKT kaip vieną iš veiklų, gausa; organizuojant kvalifikacijos kėlimą remiamasi mokyklų prioritetais bei pedagogų poreikiais.
- PKT sistemos silpnosios pusės: PKT proceso organizavimo chaotiškumas, t.y. aiškaus vadybinio modelio stoka; formalizuotas ir uždaras paslaugų vertinimas; aiškios orientacijos į rezultatą (klasės, mokyklos lygmeniu) stoka; PKT renginių, orientuotų į ilgalaikį poveikį, trūkumas; mokyklų ir individualių pedagogo poreikių dermės trūkumas; dalijimosi profesine patirtimi tarp pedagogų, mokyklų ir švietimo centrų stoka; ribotos galimybės mokykloms ir pedagogams pasirinkti pageidaujamą PKT paslaugos teikėją; PKT supratimo siaurumas.
- Galimybės: sukurta tarpusavyje derančių PKT dokumentų sistema; rėmimasis valstybine švietimo strategija, realiai pripažįstamais ES prioritetais: kokybė, efektyvumas, tęstinis mokymasis, partnerystė, mobilumas (orientacija į ES standartus), orientacija į patobulintą mokytojų profesijos kompetencijos aprašą, kaip svarbiausią norminį dokumentą.
- Grėsmės: vieningos PKT koncepcijos ir ŠMM švietimo strategijoje numatytų PKT nuostatų įgyvendinimo ir sisteminio kokybės vertinimo nebuvimas; pedagoginės kvalifikacijos reikalavimų orientavimas ne į kompetencijas, o į formalius reikalavimus; formalios ir neformalios veiksmų koordinacijos tarp PKT institucijų stoka; viešųjų pirkimų įstatymo trikdžiai.

Bendrame ES kontekste Lietuva, sprendžiant iš profesinio tobulinimosi veiklo dalyvaujančių pedagogų skaičiaus, atrodo labai neblogai, tačiau skirtingai nei kitų šalių pedagogai, Lietuvos pedagogai mažai domisi globaliai reikšmingomis temomis, mažai linkę dalintis savo patirtimi su kitais, dalyvauti profesiniuose tinkluose ir savo profesinės karjeros nesieja su kvalifikacijos tobulinimu (Dačiulytė ir kt., 2012, p.15).

Pagrindiniai PKT modelio Lietuvoje principai yra (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 8):

- *laisvas apsisprendimas*, t.y. kiekvieno pedagogo ir švietimo organizacijos apsisprendimas kada, kaip, koku būdu, priemonėmis ir pan. planuoti, įgyvendinti kvalifikacijos tobulinimą;
- *lygios galimybės*, t.y. kiekvienas pedagogas turi teisę ir galimybę tobulinti profesinę kvalifikaciją pasirinkdamas jam priimtinius būdus, formas, laiką, paslaugų teikėjus ir pan;
- *individualių ir organizacinių poreikių dermė ir balansas*, t.y. pedagogas bei švietimo organizacija (mokykla, etc.) planuoja, derina ir drauge įgyvendina individualius bei organizacinius profesinio tobulinimosi prioritetus.

Kitai variant, visą PKT procesą valdo pedagogas ir/ar mokykla. Tokį modelį galima įvardinti kaip decentralizuotą, liberalų, nes kvalifikacijos tobulinimo tikslai nėra diktuojami iš centrinių, švietimo

---

<sup>3</sup> Dačiulytė R. ir kt. (2012). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis/ Projektas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“. Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf)

<sup>4</sup> Dačiulytė R. ir kt. (2011). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos Lietuvoje analizė. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/PKT\\_analize.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/PKT_analize.pdf)

politiką vykdančių institucijų; tačiau būtų tiksliau jį vadinti „nukreiptu į save“ modeliu, nes pedagogo asmeninė laisvė ir atsakomybė derinama su kolektyvine (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 32).

Kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje pedagogų kvalifikacijos tobulinimo samprata grindžiama šiais principais:

1. Įsivertinimo – pedagogas turi suprasti, kas jo veikloje yra tobulintina, kokių žinių, gebėjimų, įgūdžių stoka bei kokios nuostatos ir požiūriai tai lemia;
2. Geriausios praktikos – pedagogas turi perimti geriausias ugdymo praktikas, kurios daugeliu atvejų randasi ir tinkamai suvokiamos autentiškoje pedagoginės veiklos aplinkoje (švietimo įstaigoje ir kitose vietose, kur organizuojamas ugdymo procesas), todėl joje sutelktina didelė kvalifikacijos tobulinimo veiklų dalis;
3. Motyvacijos – pedagogas turi turėti vidinę vertybinę nuostatą ir būti išoriškai motyvuojamas nuolatos tobulinti savo veiklą;
4. Subsidiarumo – pedagogas ir švietimo įstaiga yra pagrindiniai subjektai, kartu pasirenkantys profesinio tobulinimosi sritis ir formas.

### 1.1.2. Kvalifikacijos tobulinimo organizavimo modelis

Kvalifikacijos tobulinimą organizuoja ir vykdo Švietimo ir mokslo ministerija, Ugdymo plėtotės centras, kvalifikacijos tobulinimo institucijos, mokyklos ir kiti švietimo teikėjai, turintys teisę vykdyti kvalifikacijos tobulinimą (Kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007, p. 2).

Nors Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje ir ataskaitoje „Kvalifikacijos tobulinimo modelis“ yra siūloma praplėsti kai kurių PKT dalyvių funkcijas (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 36), šiuo metu teisės aktai nustato tokias PKT dalyvių funkcijas (Kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007, p. 2):

Švietimo ir mokslo ministerija:

1. Nustato prioritetines valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo kryptis;
2. Numato ir skiria lėšų pavaldžioms kvalifikacijos tobulinimo institucijoms išlaikyti;
3. Inicijuoja valstybinių kvalifikacijos tobulinimo programų vykdymą ir tam skiria tikslinių lėšų.

Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliota institucija (šiuo metu Ugdymo plėtotės centras)<sup>5</sup>:

1. Nuolat viešina ir potencialiems pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjams tiesiogiai teikia informaciją apie švietimo politikos ir praktikos naujoves, pedagogų ir švietimo įstaigų vadovų pageidavimus bei poreikius, kuri svarbi priemonių planavimui ir pasiūlai;
2. Palaiko pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų – juridinių asmenų akreditavimo sistemą, apimančią kvalifikacijos ir veiklos sąlygų patikrinimą bei sprendimą dėl įtraukimo į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų duomenų bazę;
3. Rūpinasi pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų turiniu ir renginių registracija (įtraukimu į Kvalifikacijos tobulinimo programų ir renginių registrą);
4. Palaiko individualių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų – fizinių asmenų kvalifikacijos ir veiklos teisėtumo (patento, individualios veiklos registravimo) patikros sistemą, apimančią įtraukimą į viešai skelbiamą lektorių ir konsultantų sąrašą;
5. Nuolat viešina ir pedagogams bei švietimo įstaigų vadovams tiesiogiai teikia informaciją apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo galimybes;
6. Vykdo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų veiklos stebėseną kokybės užtikrinimo, patikimos informacijos kaupimo ir analizės, kuri teikiama švietimo politikos formuotojams, tikslais;

---

<sup>5</sup> Atsižvelgiant į tai, kad 2009 m. rugsėjo 1 d. reorganizavus Pedagogų profesinės raidos centrą (PPRC), Švietimo plėtotės centrą (ŠPC), Mokytojų kompetencijos centrą (MKC), Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centrą (LSIC) buvo įkurtas Ugdymo plėtotės centras, šioje studijoje pristatomos šio centro funkcijos ne pagal Kvalifikacijos tobulinimo nuostatus, o pagal Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją.

7. Veikia išvien su kitomis valstybės ir savivaldybių institucijomis (įskaitant savivaldybių įsteigtas švietimo pagalbos įstaigas) koordinuojant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą ir rūpinantis pedagogų kvalifikacijos tobulinimo priemonių, kurios nevykdomos kitų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų, įgyvendinimu.

Savivaldybių tarybos<sup>6</sup>:

1. Numato ir skiria lėšų pavaldžioms kvalifikacijos tobulinimo institucijoms išlaikyti;
2. Skiria lėšų pavaldžioms pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigoms, neformaliojo švietimo mokykloms, negaunančioms lėšų iš mokinio krepšelio, jų vadovų, pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijai tobulinti.

Savivaldybių administracijos ar jų įgalioti asmenys:

1. Koordinuoja pavaldžių kvalifikacijos tobulinimo institucijų veiklą;
2. Sudaro sąlygas pavaldžių pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų, mokyklų vadovų kvalifikacijai tobulinti.

Kvalifikacijos tobulinimo institucijos:

1. Tiria ir analizuoja valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo poreikius;
2. Rengia kvalifikacijos tobulinimo programas ir organizuoja valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginius;
3. Viešai skelbia informaciją apie vykdomas kvalifikacijos tobulinimo programas ir jų akreditavimą, organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo renginius;
4. Nustato kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo, aprobavimo tvarką, renginių organizavimo (dalyvių registravimo, grupių komplektavimo, vykdymo, dokumentavimo) tvarką;
5. Tiria kvalifikacijos tobulinimo programų ir renginių veiksmingumą, jų poveikį valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų darbo kokybei;
6. Organizuoja metodinę veiklą, teikia metodinę pagalbą valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovams, jų pavaduotojams ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjams, mokytojams, pagalbos mokiniui specialistams ir skleidžia gerąją jų darbo patirtį taip, kaip numato institucijos nuostatai arba kiti teisės aktai;
7. Organizuoja valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ir užsienio šalių mokytojų, vadovų ir specialistų mainus jų kvalifikacijai tobulinti;
8. Užtikrina organizuojamų renginių kokybę;
9. Išduoda kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimus ir pažymas.

Mokyklos:

1. Nusistato pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tvarką;
2. Tiria mokyklos vadovų, pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir nustato prioritetus;
3. Rengia ir įgyvendina kvalifikacijos tobulinimo planus;

---

<sup>6</sup> Atsižvelgiant į tai, kad 2010 m. buvo panaikinta apskrities viršininko institucija ir apskričių viršininkų administracijos, jų funkcijas paskirstytos valstybės įstaigoms ir savivaldybėms, šioje studijoje neminimos vis dar nuostatuose įtvirtintos apskričių administracijos funkcijos.

4. Teisės aktų nustatyta tvarka sudaro sąlygas vadovams, pavaduotojams ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjams, mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams tobulinti kvalifikaciją;
5. Bendradarbiauja su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, teikia joms siūlymų ir pageidavimų dėl kvalifikacijos tobulinimo organizavimo;
6. Užtikrina mokinio krepšelio ir kitų lėšų, skirtų kvalifikacijai tobulinti, racionalų panaudojimą;
7. Analizuoja, kaip vadovai, pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai, mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai kvalifikacijos tobulinimo metu įgytas kompetencijas pritaiko savo praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti;
8. Vykdo dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose apskaitą.

Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovai, jų pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai, mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai:

1. Renkasi kvalifikacijos tobulinimo būdą, programas, laiką, derina savo kvalifikacijos tobulinimo poreikių tenkinimą su mokyklos tikslais, poreikiais, vadovų rekomendacijomis ir mokykloje sudarytais kvalifikacijos tobulinimo planais;
2. Naudojasi mokinio krepšelio, steigėjo teikiamomis galimybėmis kvalifikacijai tobulinti teisės aktų nustatyta tvarka;
3. Gali teikti siūlymų apie kvalifikacijos tobulinimo kryptis, tematiką, būdus;
4. Atsiskaito už savo kvalifikacijos tobulinimą vadovai, pavaduotojai ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjai, mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai – pagal mokykloje nustatytą kvalifikacijos tobulinimo tvarką.

Pasak ataskaitos „Kvalifikacijos tobulinimo modelis“ autorių, PKT proceso dalyviai yra susiję tarpusavio ryšiais (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 45). Viso PKT organizavimo proceso centre yra pedagogas ir mokykla. Jų individualūs ir instituciniai poreikiai formuoja ir „užsuka“ visą PKT procesą. Pedagogo ir mokyklos poreikius tiria, pažįsta ir tenkina visi PKT paslaugų teikėjai ir „pamatinės“ organizacijos – ŠMM bei savivaldybės, nustatydamos PKT politines-strategines kryptis, finansavimo principus ir tvarką, skirdamos lėšas bei kitais būdais sudarydamos palankią aplinką PKT procesui vykti. Pedagogas ir mokykla iš vienos pusės yra atskiri PKT proceso vienetai, bet iš kitos pusės – neatsiejamai susiję. Juos sieja finansai (mokykla turi „krepšelį“) ir bendras tikslas (ugdymo proceso tobulinimas ir profesinis augimas). Šios sąsajos neleidžia jiems veikti visiškai atskirai, todėl jie turi derinti tarpusavyje PKT poreikius, planus ir jų įgyvendinimą (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 43).

PKT modelis sudaro sąlygas kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikti įvairiems tiekėjams: aukštosioms mokykloms, valstybės ir savivaldybių biudžetinėms įstaigoms, kitoms švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka akredituotoms kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms bei fiziniams asmenims (registravusiems individualią veiklą ar dirbantiems pagal verslo liudijimą). Pedagogas ir mokykla gali laisvai nuspręsti, kam teikti prioritetą ir kieno paslaugas rinktis (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 35, 43).

Pagal PKT modelio autorius, PKT modelio tikslinė grupė yra pedagogai: mokytojai ir mokyklų vadovai. PKT yra skirtas šios grupės bendrosioms, dalykinėms ir didaktinėms kompetencijoms ugdyti.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas gali būti finansuojamas (Kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, 2007, p. 3):

1. Iš valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšų;
2. Juridinių ar fizinių asmenų, pačių kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvių lėšomis;
3. Kitų šaltinių lėšomis.

### 1.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo formos ir veiklos

Kvalifikacijos tobulinimo nuostatai labai lakoniškai pamini šias kvalifikacijos tobulinimo formas: kursai, seminaras, konferencija, stažuotė, edukacinė išvyka ir kt. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje pagal veiklą karjeros tarpsnį, tikslus ir pobūdį yra skiriami trys pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tipai: pirmųjų pedagoginio darbo metų kvalifikacijos tobulinimas; kvalifikacijos tobulinimo stažuotė; ir su darbu derinamas kvalifikacijos tobulinimas. Šis skirstymas nėra labai tikslus, kadangi

užsienio patirtis atskleidžia, kad stažuotės gali vykti ir pirmaisiais pedagoginio darbo metais, o lanksčios stažuotės formos gali būti derinamos su darbu švietimo įstaigoje.

Pagal kvalifikacijos tobulinimosi būdus Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje skiriamos šios kompetencijų įgijimo formos:

1. Individualus tobulinimasis (įskaitant mokslinę veiklą, dalykinę raišką profesinėmis publikacijomis ir projektais);
2. Kolegialus dalijimasis patirtimi (metodinių grupių, dalykinių asociacijų veikla, pamokų, įskaitant atviras pamokas, ir kitos pedagoginės veiklos demonstravimas ir stebėjimas, konsultavimas ir konsultavimasis, išskyrus atvejus, kai tai įeina į tiesiogines tarnybines pareigas);
3. Specializuoti renginiai (kursai, seminarai, mokymai, praktikos);
4. Akademinis (aukštesnės pakopos ar kitos krypties, gretutinės, laispsnio nesuteikiančios studijos);
5. Viešoji nedarbinė veikla (visuomeninė, kultūrinė, meninė raiška, įskaitant veiklą demokratiniuose valdymo organuose, nevyriausybinėse organizacijose, socialinėse akcijose ir programose, dalyvavimą meno kolektyvuose, sportinės veiklos organizavimą ir dalyvavimą joje, amatininkystę ir kūrybinius projektus).

Lietuvoje 2011 m. atliktas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo padėties ir perkvalifikavimo poreikių tyrimas“ parodė, kad kursai ir seminarai yra dažniausiai siūlomos ir tikėtina dėl tos priežasties pasirenkamos kvalifikacijos tobulinimo formos, tačiau jie laikomi mažai efektyviais dėl tam tikro „moralinio“ formų nusidėvėjimo (ypač norint tobulinti praktinius įgūdžius) (UAB „Rait“, 2011).

### Taikomų stažuočių formų aprašymai

Kaip matyti iš PKT formų aprašymo, stažuotės yra įtvirtinta PKT forma. Visgi iki 2012 m. galimybes vykti į stažuotes sudarė tik tuo metu veikusi Comenius programa, kurią šiuo metu pakeitė Erasmus<sup>7</sup>, Nordplus Junior programa<sup>8</sup>, taip pat eTwinning projektas, pagal kurį taip pat gali vykti mokytojų mainai<sup>9</sup>. Šios stažuočių schemas siūlo tik trumpalaikes pedagogų stažuočių užsienyje galimybes.

Nuo 2012 m. pradėtas vykdyti projektas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ pasiūlė alternatyvią, į praktinių įgūdžių įgijimą orientuotą kvalifikacijos tobulinimo formą – trumpalaikes ir ilgalaikes stažuotes, kurios gali vykti įvairiomis formomis ir dažniausiai vykdomos Lietuvoje.

### Trumpalaikių stažuočių formos

**1. Trumpalaikė stažuotė Lietuvoje.** Stažuotės išbandymo Lietuvoje tikslas – suteikti realią galimybę patyrusiems mokytojams, kurie tobulino kvalifikaciją užsienyje (ekspertai, mokytojai konsultantai (mentorai), metų mokytojai, dalyvauja projektuose, rengia mokymo priemones), skleisti savo patirtį, o mokytojams stažuotojams – galimybę perimti šią patirtį. Stažuotės metu stažuotojui sudaroma galimybė:

- susipažinti su kitų mokyklų savo srities specialistais;
- patobulinti kompetencijas;
- susipažinti su naujais mokymo metodais ir kaip juos sėkmingai taikyti dėstant įvairius dalykus;
- stebėti atviras pamokas ir dalyvauti jų aptarimuose;
- įgyti patirties, kaip savoje mokykloje organizuoti stažuotes.

Trumpalaikių stažuočių Lietuvos mokyklose pagal jų pasiūlytas programas trukmė – 5 dienos<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Erasmus+ programa. Prieiga per: [http://old.smpf.lt/lt/programos/erasmus\\_comenius](http://old.smpf.lt/lt/programos/erasmus_comenius)

<sup>8</sup> Nordplus Junior programa. Prieiga per internetą:

[http://old.smpf.lt/lt/programos/nordplus\\_junior/mokytoju\\_ir\\_kito\\_pedagoginio\\_personalo\\_mainai](http://old.smpf.lt/lt/programos/nordplus_junior/mokytoju_ir_kito_pedagoginio_personalo_mainai)

<sup>9</sup> eTwinning. Europos mokyklų bendruomenė. Prieiga per internetą: <http://www.etwinning.net/lt/pub/index.htm>

<sup>10</sup> Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“ kokybiniai ir kiekybiniai rezultatai. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/veiklos.php>

**2. Trumpalaikė stažuotė užsienyje.** Stažuočių tikslas – susipažinti su skirtingomis užsienio šalių kvalifikacijos tobulinimo sistemomis ir ypatumais, jų pritaikymo galimybėmis Lietuvoje. Stažuotės trukmė – 5 dienos, kurių metu mokytojai dalyvauja 3 dienų edukacinėje programoje, kurioje susipažįsta su užsienio šalių pedagogų patirtimi, aktualiomis užsienyje ir Lietuvoje švietimo temomis (dvikalbiu ugdymu, specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymu ir kt.), lankosi mokyklose, nacionalinio ir regioninio lygmens švietimo institucijose<sup>11</sup>.

### Ilgalaikių stažuočių formos

Projekto įgyvendinimo metu buvo išbandytos tokios stažuočių formos (pagal: Ilgalaikių pedagogų stažuočių organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas, 2012; Rekomendacijos pedagogo ilgalaikės stažuotės programai rengti, 2014):

**1. Universitetinės studijos.** Tokios stažuotės metu stažuotojas studijuoja aukštojoje mokykloje pasirinktoje antrosios pakopos studijų programoje arba pasirinktus programos dalykus ar jos dalį (modulį). Studijų metu įgyjamos naujos arba atnaujinamos turimos žinios, įgyjama tiriamojo darbo gebėjimų. Trukmė – 6 arba 12 mėn.

**2. Metodinių priemonių ir vadovėlių rengimas.** Tokios stažuotės metu pedagogas renka, studijuoja mokslinę metodinę medžiagą, atlieka mokslinius tyrimus, juos apibendrina, rengia publikuoti metodinę (-es) priemonę (-es) ar vadovėlį (-ius). Stažuotė vyksta savarankiškai arba vadovaujant autoriui (moksliniam vadovui). Trukmė – 6 arba 12 mėn.

**3. Vadovavimas švietimo projektams ar dalyvavimas atskirose jo veiklose.** Tokios stažuotės metu pedagogas dalyvauja inicijuojant, rengiant ar įgyvendinant projektą arba kai kurias didesnio projekto veiklas. Projektai turi būti skirti švietimui ar ugdymui tobulinti, jų metodiniam, metodologiniam, materialiniam ar technologiniam aprūpinimui, sukurto produkto praktiniam bandymui skirtose veiklose. Projektai gali būti įgyvendinami vietiniu, regioniniu ar nacionaliniu, kitų šalių institucijų, fondų ar tarptautiniu (ES) lygiu. Trukmė – 6 arba 12 mėn.

**4. Stažavimasis Lietuvos švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje.** Šios stažuotės metu pedagogas visapusiškai susipažįsta su stažuotės institucija ir praktikuojasi (stebi, asistuoja ar dirba savarankiškai) vadovaujamas ir prižiūrimas stažuotojo vadovo. Stažuotė vyksta švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje. Stažuotės metu pedagogas siekia įvaldyti arba patobulinti turimus praktiniam darbui reikalingus įgūdžius ir gebėjimus, įgyti naujų darbo metodų ar metodikų, praktinių kompetencijų, įvaldyti edukologijos ar kitų mokslų, meno, kultūros, sisteminio valdymo naujoves ar technologinius ir gamybos procesus. Trukmė – 6 arba 12 mėn.

**5. Stažavimasis užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje.** Tokios formos stažuotė yra analogiška stažuotei Lietuvos švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, tik ji vyksta užsienio šalies (šalių) organizacijoje. Trukmė – 6 arba 12 mėn.

**6. Bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės.** Šiose stažuotėse dalyvavo tautinių mažumų mokyklų bei mokyklų, veikiančių daugiakultūrinėje aplinkoje, ir mokyklų, teikiančių ugdymo programas valstybine kalba aplinkoje, Lietuvių kalbos ir literatūros pedagogai. Trukmė – 3 mėn.

### Stazuočių organizavimo ir finansavimo modelis

Stazuočių finansavimo ir organizavimo modelis aprašomas remiantis Ilgalaikių pedagogų stažuočių organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašu (2012) (toliau – Aprašas) ir Projekto metu parengtose metodinėse priemonėse (vadovuose), skirtuose daugumai stažuotės dalyvių: konkurse norintiems dalyvauti pedagogams, stažuotojams (atrinktiems pedagogams), stažuotės institucijoms, Nacionalinei institucijai.

---

<sup>11</sup> Kviečiame pedagogus registruotis į trumpalaikes stažuotes užsienyje. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/mokymai6.php>

Pagal Aprašą, ilgalaikių stažuoočių įgyvendinime dalyvauja keturių rūšių dalyviai:

1. Stažuotojai – pedagogai, vykstantys į stažuotę;
2. Nacionalinė institucija – stažuotes organizuojanti ŠMM įgaliota jai pavaldi įstaiga; Projekto vykdymo metu tai buvo Ugdymo plėtotės centras;
3. Stažuoočių institucijos – pedagogus stažuotei priimančios institucijos;
4. Švietimo įstaigos, siunčiančios stažuotojus į stažuotes – įstaigos, kuriose dirba į stažuotę vykstantys pedagogai.

Pagal Aprašą, ilgalaikes stažuotes organizuoja Švietimo ir Mokslo ministerijos (toliau – ŠMM) paskirta Nacionalinė institucija. Stažuotės organizuojamos instituciniu ir(ar) individualiuoju būdais:

- Instituciniu būdu: Nacionalinė institucija pasiūlo stažuotės vietas (stažuotojus priimančias institucijas);
- Individualiu būdu: pats stažuotojas susiranda stažuotės instituciją ir gauna jos sutikimą priimti stažuotei).

Ilgalaikių stažuoočių procesą sudaro trys pagrindiniai etapai: pasiruošimas, vykdymas ir užbaigimas. Toliau pristatoma, kokios visų stažuoočių dalyvių funkcijos kiekviename iš šių etapų (žr. 1 lentelę):

**1 lentelė. Stažuoočių dalyvių funkcijos kiekviename iš stažuoočių įgyvendinimo etapų<sup>12</sup>.**

<b>Etapas</b>	<b>Stazuoočių dalyviai</b>	<b>Funkcijos</b>
Pasiruošimas	Stazuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės tikslo iškėlimas</li> <li>• Stažuotės vietos pasirinkimas/ paieška</li> <li>• Dalyvavimas stažuotojų atrankoje</li> </ul>
	Nacionalinė institucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informavimas apie stažuoočių galimybes</li> <li>• Kvietimų teikti paraiškas stažuotėms (tiek pedagogams, tiek potencialioms priimančioms organizacijoms) skelbimas</li> <li>• Stažuoočių dalyvių konsultavimas</li> <li>• Stažuotojų ir priimančiųjų organizacijų atrankos organizavimas ir atlikimas</li> </ul>
	Stazuoočių institucijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės organizavimo tikslo iškėlimas</li> <li>• Stažuotės vietos (-ų) įsteigimas</li> <li>• Stažuotojų atranka</li> </ul>
	Švietimo įstaigos, siunčiančios stažuotojus į stažuotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nusprendimas, kuriuos pedagogus siųsti į stažuotę</li> <li>• Aktyvus dalyvavimas sudarant stažuotės programą</li> </ul>
Vykdymas	Stazuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės programos rengimas ir derinimas</li> <li>• Adaptacija stažuotės institucijoje</li> <li>• Stažuotės programos vykdymas</li> <li>• Stažuotės dienoraščio pildymas</li> <li>• Ryšių su savo švietimo įstaiga palaikymas</li> </ul>
	Nacionalinė institucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuoočių priežiūros vykdymas</li> <li>• Stažuoočių dalyvių konsultavimas</li> <li>• Mokymų kitiems stažuoočių dalyviams organizavimas ir vykdymas</li> <li>• Tarpinis stažuoočių rezultatų vertinimas</li> </ul>
	Stazuoočių institucijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės programos rengimas ir derinimas</li> <li>• Stažuotės programos vykdymo kokybės užtikrinimas</li> </ul>
	Švietimo įstaigos, siunčiančios stažuotojus į stažuotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės stipendijos mokėjimas</li> <li>• Ryšių su stažuotoju palaikymas</li> </ul>
Užbaigimas	Stazuotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. kompetencijos aplanko pildymas</li> </ul>

<sup>12</sup> Parengta pagal Projekto metu parengtus Vadovus: Ilgalaikės pedagogų stažuotės: paraiškos pateikimas, Ilgalaikių stažuoočių Lietuvoje vadovas pedagogams, Ilgalaikės pedagogų stažuotės: vadovas stažuoočių institucijoms ir mentoriams, Vadovas Nacionalinei institucijai (projekto vykdytoji).

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readaptacija</li> <li>• Stažuotės rezultatų sklaida</li> </ul>
	Nacionalinė institucija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuočių dalyvių konsultavimas</li> <li>• Galutinis stažuočių rezultatų vertinimas</li> <li>• Stažuočių pasiekimų sklaida</li> </ul>
	Stazuočių institucijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stažuotės pasiekimų vertinimas</li> <li>• Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų išdavimas</li> <li>• Stažuotės rezultatų panaudojimas ir sklaida</li> </ul>
	Švietimo įstaigos, siunčiančios stažuotojus į stažuotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palankių sąlygų stažuotojo readaptacijai sudarymas</li> <li>• Stažuotės rezultatų pritaikymas švietimo įstaigos veikloje.</li> </ul>

Projekto metu stažuotės buvo finansuojamos iš valstybės biudžeto bei ES struktūrinių fondų paramos lėšų. Projekte išbandytas konkursinis stažuočių finansavimo principas, kai stažuotės stipendija buvo skiriama konkursinę atranką praėjusiems stažuotojams.

Projekto metu išbandytų ilgalaikių stažuočių organizavimo efektyvumo, naudingumo tyrimo ir poveikio vertinimo (toliau – Vertinimas) metu buvo nustatyti keli sisteminiai stažuočių organizavimo trūkumai. Nors vertinimo rezultatų buvo daugiau, čia tik išryškunami tuos aspektai, kuriuos galima spręsti koreguojant stažuočių organizavimo ir finansavimo modelį:

1. Stažuočių tikslų, prioritetų ir laukiamo poveikio apibrėžimas. Nors, įgyvendinant Projektą, buvo apibrėžti formalūs stažuočių organizavimo tikslai, nebuvo apibrėžti nacionaliniai prioritetai (kokias kompetencijas stiprinti; kuriose įstaigose; kokius ugdymo(-si) aspektus stiprinti). Didelė dalis siunčiančiųjų institucijų taip pat nesiejo su stažuotėmis konkrečių prioritetų mokyklų lygmeniu (išskyrus 3 mėn. stažuotes, kurios buvo aiškiau susietos su konkrečiu tikslu – lietuvių kalbos mokymu(si) tautinių mažumų mokyklose ir lietuvių kalbos mokymo(si) daugiakultūroje aplinkoje lietuviškose mokyklose – ir mokyklos administracija sprendė, kurios pedagogus siųsti į stažuotes). Todėl stažuočių tikslus ir prioritetus iš esmės lėmė individualūs stažuotojų poreikiai.

2. Stažuotės poveikis siunčiančiųjų institucijų aplinkai. Vertinimo metu nustatyta, kad stažuotės dažnai turėjo nepakankamą poveikį siunčiančiųjų institucijų mokymuisi, ypač žmogiškojo (darbuotojų kompetencijos) ir struktūrinio (metodikos, procedūros ir pan.) kapitalo augimui, o poveikis santykių kapitalui (užmegztiems ryšiams) dažnai buvo atsitiktinis. Atitinkamai, reikšminga dalis siunčiančiųjų institucijų manė, kad nevertėjo dalyvauti stažuotėje (9 proc.) arba negalėjo nurodyti, ar vertėjo jose dalyvauti (17 proc.). Stažuočių nauda pačių stažuotojų ir priimančiųjų institucijų atžvilgiu įvertinta geriau.

Tyrimas taip pat parodė, kad reikšminga mokyklų atstovų dalis nežino, kaip ugdymosi procesą organizuoja po stažuočių sugrįžę pedagogai. Be to, buvo pedagogų, kurie susidūrė su kliūtimis taikyti stažuotėje įgytas naujoves dėl nepakankamo mokyklos administracijos palaikymo (Visionary Analytics 2015).

Į šiuos vertinimo metu nustatytus aspektus bus atsižvelgiama šioje studijoje pristatomame stažuočių organizavimo ir finansavimo modelyje (žr. 3 dalį „Stazuočių organizavimo ir finansavimo modelis“).

## 1.2. Jungtinės Karalystės (Škotijos) kvalifikacijos tobulinimo modelis

### 1.2.1. Modelio prielaidos

*Education Scotland*, Škotijos vyriausybės švietimo politikos įgyvendinimo agentūra publikuoja įvairius šaltinius, siekdama informuoti mokytojus apie profesinio tobulėjimo<sup>13</sup> kontekstą ir galimybes, skatinti

<sup>13</sup> Pastaba dėl sąvokų vartojimo: Lietuvoje, aprašant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, dažniausiai vartojamas „kvalifikacijos tobulinimo“ terminas, užsienio literatūroje – „professional development“ terminas. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje šios dvi sąvokos atskiriamos, teigiant, kad „[kvalifikacijos

juos siekti profesinio tobulėjimo ir teikti paramą šioje veikloje. Agentūra taip pat apibūdina profesinio mokymosi modelį, kuriuo remiasi profesinio tobulinimosi filosofija ir sistema Škotijoje. Modelio aprašyme teigiama, kad profesinis mokytojų tobulinimasis reikalingas tam, kad mokytojai suprastų vietinių ir nacionalinių prioritetų ir iniciatyvų reikšmę ir įtaką; atnaujintų savo žinias, supratimą ir įgūdžius pedagogikos, ugdymo turinio, naujųjų technologijų panaudojimo mokymo procese srityse<sup>14</sup>. Toliau yra apibrėžiamos efektyvaus profesinio mokymosi prielaidos ir elementai.

Efektyvus profesinis mokymas yra tada, kai<sup>15</sup>:

- jis yra ilgalaikis ir suplanuotas;
- yra aiškiai numatyti rezultatai, kurių siekiama profesiniu mokymusi;
- jis yra tiesiogiai reikalingas ir svarbus konkrečiam mokytojui, grupei ir/ar mokyklai, jame atsižvelgiama į esamas žinias ir patirtį;
- jis yra patirtiniu mokymusi, veiksmu ir tyrinėjimu;
- jis vyksta kartu su kitais;
- jis remiasi geriausiais turimais duomenimis apie mokymąsi ir mokymą ir jam vadovauja reikiamą patirtį turintys specialistai.

Pateikiamas profesinio tobulinimosi modelis taikomas visiems mokytojams ir apima profesinį viso gyvenimo mokymąsi pradedant nuo ankstyvosios fazės ir toliau vystant jų pedagogines žinias ir vadovavimo gebėjimus. Šis modelis buvo sukurtas remiantis tyrimais, nagrinėjančiais ryšius tarp profesinio mokymosi ir mokymo veiklos gerinimo<sup>16</sup>.

Profesinio mokymosi tyrimai parodė, kad yra keturi tarpusavyje susiję procesai, kurie palaiko profesinį mokytojų augimą ir ugdymo praktikų transformaciją<sup>17</sup>:

- Refleksija: jos metu profesinio mokymosi dalyviai domisi ir kritiškai tyrinėja ugdymo praktikas.
- Patirtinis mokymasis: struktūrizuotos veiklos metu mokomasi kvestionuoti, išbandyti ir pagerinti ugdymo praktikas.
- Kognityvinė raida: generuojamos idėjos, metančios iššūkius prielaidoms ir gilinamas praktikos supratimas.
- Mokymasis bendradarbiaujant (angl. *collaborative learning*): mokomasi su ir padedant kitiems.

Remiantis išskirtais procesais, aptariamas profesinio mokymosi modelis pabrėžia keturis tarpusavyje susijusius mokymosi patirties elementus (žr. 1 pav.) ir suteikia pagrindą mokytojams, kurie planuoja savo individualų ar bendrą mokymąsi. Šį modelį taip pat gali naudoti tie, kurie kuria ar vadovauja profesiniams mokymams, kad būtų užtikrinta, jog šie keturi mokymosi elementai prasmingai susijungtų visose profesinio mokymo veiklose.

---

tobulinimo] procesų ir priemonių visuma vadinama „pedagogų kvalifikacijos tobulinimu“, o paties pedagogo veikla siekiant įgyti naujų ar aukštesnių kompetencijų – „profesiniu tobulinimusi“. Užsienio literatūroje dominuoja „profesinio tobulinimosi“ terminas ir skirtumo nuo kitų sąvokų nėra daroma, todėl aptariant užsienio šalių pavyzdžius, visur bus naudojamas „profesinio tobulinimosi“ terminas, laikant, kad jis yra iš esmės įvardija tą patį objektą, kaip „kvalifikacijos tobulinimas“.

<sup>14</sup> Education Scotland. Professional learning activities. Available from:

<http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/clpl/learningactivities.asp>

<sup>15</sup> Ten pat.

<sup>16</sup> Education Scotland. A model of career-long professional learning. Available from:

<http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/clpl/modelforclpl.asp>. Modelis paremtas: Reeves, J. and Fox, A. (2008) (Eds.) *Practice-based Learning: Developing Excellence in Teaching*, Edinburgh: Dunedin Academic press; Forde, C. (2011) *Leadership for Learning: Educating Educational Leaders*. In T. Townsend and J. MacBeath (Eds.) *International Handbook of Leadership for Learning*, Netherlands: Springer, 355-374.

<sup>17</sup> Ten pat.



1 pav. Škotijos profesinio mokymosi visą gyvenimą modelio prielaidos

Šį modelį gali naudoti ir mokytojai, kurie nori pagerinti savo vedamų pamokų kokybę, ar savo vadovavimo ir administravimo gebėjimus, ar pasiruošti naujam vaidmeniui ar specializacijai. Šio modelio centre yra specialistas ir pagrindinis dėmesys yra skiriamas į save nukreiptam mokymuisi (angl. *self-directed learning*).

Pagal šį pedagogų profesinio tobulėjimo modelį mokytojai patys planuoja savo profesinį vystymąsi ir dirba individualiai ar bendradarbiaudami su kolegomis, kad reflektuotų ir įvertintų savo darbą. Jie nusistato mokymosi tikslus ir mokymosi galimybes, dalyvauja profesinio tobulinimo veiklose ir įvertina jo rezultatus.

Toks modelis, kurio pagrindas yra į save nukreiptas mokymasis, mokslinėje literatūroje nėra konkrečiai įvardintas kaip liberalus ar decentralizuotas. Dažniau jis vadinamas „nukreiptu į save“ (angl. „*self-directed*“)<sup>18</sup>.

Nors šio profesinio mokymosi visą gyvenimą modelio dėmesio centre yra individas, mokymosi prigimtis ir formos bei poveikis mokinių ugdymo praktikoms labai priklauso nuo bendradarbiavimo su kolegomis ir bendramoksliais. Tiek klasėje, tiek mokykloje, tiek mokymo bendruomenėje ugdymo praktikos tobulinimas visada priklauso nuo to, ar yra užsitikrintas aplinkinių palaikymas. Be to, pasikeitusios mokinių ugdymo praktikos turi būti palaikomos nuosekliomis mokymosi programomis, o ne tarpusavyje nesusijusiais trumpalaikiais eksperimentais.

Profesinis mokymasis turi įgalinti mokytojus į savo ugdymo praktikas integruoti visas mokymosi patirties formas ir išlaikyti, toliau naudoti išmoktas praktikas.

Pagrindinis profesinio mokymosi visą gyvenimą žingsnis yra savęs įsivertinimo procesas. Profesiniai standartai (*Professional Standards*), aprašomi toliau, suteikia pagrindą įsivertinimui ir mokymosi tikslų nusistatymui. Taip profesinio mokymosi modelis suteikia galimybę planuoti profesinio mokymosi veiklas<sup>19</sup>.

### 1.2.2. Profesinio tobulinimosi organizavimo modelis

Laikoma, kad Škotijos švietimo politika, susiejanti mokytojų rengimą, indukcijos (naujų mokytojų įvedimo) programą ir tęstinį profesinį tobulinimąsi yra viena nuosekliausių mokymąsi visą gyvenimą skatinančių politikos pavyzdžių pasaulyje. Tęstinis profesinis tobulinimasis pripažįstamas kaip

<sup>18</sup> Dačiulytė R. ir kt. (2012). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis/ Projektas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“. Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf)

<sup>19</sup> Education Scotland. A model of career-long professional learning. Available from: <http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/clpl/modelforclpl.asp>.

privaloma darbo sąlyga ir turi būti „taikomas ir prieinamas“ kiekvienam. Mokytojams skiriamos 35 valandos per metus užsiimti kvalifikacijos tobulinimu, ir šis laikas turi būti subalansuotai paskirstytas tarp individualaus kvalifikacijos tobulinimo, formalių kursų ir veiklos mokykloje. Kiekvieno mokytojo programa užfiksuojama metiniame nuolatinio profesinio tobulėjimo plane, siekiant užtikrinti, kad joje bus atsižvelgiama tiek į individualius mokytojo poreikius, tiek į mokyklos, regioninius ir nacionalinius prioritetus (Collinson 2009).

Škotijos tęstinio profesinio tobulinimosi sistemą sudaro keli elementai – 1) standartai ir procedūros, apibrėžiančios esminius mokytojo karjeros tarpsnius (pradedantis mokytojas, vidutinio karjeros tarpsnio mokytojas, vidutinis ar aukščiausio lygmens vadovas) ir nuolatinio mokytojų tobulėjimo ir vertinimo sąlygas; 2) institucijos, kuriančios standartus ir vykdančios mokytojų vertinimą bei akreditaciją.

### **Standartai ir procedūros**

Škotijos mokytojų profesinio tobulėjimo kelias yra suskirstytas į kelis etapus. Kiekvienas etapas yra susietas su standartais, kuriuos turi pasiekti mokytojas. Visa sistema yra aprašyta Education Scotland svetainėje<sup>20</sup>.

Jauni pradedantys mokytojai, įgiję Laikinąją registraciją (*Provisional registration*), privalo dirbti bandomąjį laikotarpį ir siekti įgyvendinti Visiško pripažinimo standartą (angl. *Standard for Registration*). Bandomąjį laikotarpį galima įgyvendinti fiksuotu keliu (garantuota mokytojo vieta mokykloje, suteikiama kiekvienam, baigusiam sertifikuotą pedagoginių studijų programą viename iš Škotijos universitetų) arba lanksčiu keliu, jei kandidatas nenori ar negali rinktis fiksuotojo kelio<sup>21</sup>.

Pagal Škotijoje priimtą Visos karjeros profesinio mokymosi standartą (*Standard for Career-Long Professional Learning*), kuris skirtas visiems pedagogams, praėjusiems bandomąjį laikotarpį, laikoma, kad tolesnį kvalifikacijos tobulinimą turi garantuoti mokyklos ir vietos valdžios teikiamos nuolatinio profesinio tobulinimosi iniciatyvos – tyrimų projektai, paskyrimai (darbuotojo nuoma) į kitas mokyklas ar darbo vietas.

Vidutinio ir aukščiausio lygmens mokyklų vadovams yra skirti Lyderystės ir vadybos standartai (*The Standards for Leadership and Management*), apimantys vidutinio lygmens vadovų ir mokyklų vadovų standartus. Jais gali vadovautis pedagogai, siekiantys lyderio vaidmens, taip pat pedagogai, norintys skatinti kolegų tobulėjimą.

Galiausiai, mokytojai gali siekti formalios mokyklų vadovų kvalifikacijos (*Standard for Headship*), kuri yra privaloma visiems mokytojams, norintiems dirbti mokyklų vadovais. Jie yra pasiekiami arba fiksuotu Vadovų kvalifikacijos pripažinimo keliu (*Scottish Qualification for Headship*), kai pretendentas baigia vieną iš sertifikuotų Škotijos universitetų vykdomų programų, arba lanksčiu būdu, kai kvalifikacijos siekiančiam pedagogui yra paskiriamas mentorius, yra mažiau formalių veiklų ir jos išdėstomos per ilgesnį laiką, o kvalifikacija suteikiama įvertinus *portfolio*, rašytinius komentarus ir pasitelkiant kitus numatytus vertinimo būdus (taip pat Purdon 2003).

Visi minėti standartai veikia ir kaip gairės vertintojams, kurie vertina mokytojų kvalifikaciją jiems siekiant registracijos mokytojų registre ir vėliau (pvz., mokyklų vadovams), ir kaip įsivertinimo gairės patiems mokytojams, ir kaip gairės mokytojams, konsultuojantiems kolegas.

Mokytojų profesinis tobulinimasis užtikrinamas per privalomą profesinio atnaujinimo (Professional Update) procedūrą, vykdomą kas 5 metus, kai mokytojai turi atnaujinti savo registraciją mokytojų registre (jį prižiūri Bendroji švietimo taryba, minima toliau). Mokytojai privalo nuolat atnaujinti savo žinias ir įgūdžius dalyvaudami profesinio tobulinimosi veiklose (vadovaudamiesi aukščiau minėtais standartais, rinkdami profesinio mokymosi įrodymus ir aptardami su vadovu šių veiklų poveikį savo

---

<sup>20</sup> Education Scotland. Professional Review and Development. Available from: <http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/prd/index.asp>

<sup>21</sup> In2teaching. Support and guidance for student, probationer and early phase teachers. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/home.aspx>

darbui). Atnaujindami registraciją, mokytojas ir jo mokyklos vadovas privalo pateikti tokio nuolatinio profesinio tobulinimosi įrodymus.

Mokytojų darbdaviai (mokyklos) privalo turėti savo darbuotojų vertinimo schemas, patvirtintas Bendrosios švietimo tarybos, kad būtų užtikrinamas sąžiningumas ir nuoseklumas visų mokytojų atžvilgiu. Kiekvienai schemai taikomi nacionaliniu mastu patvirtinti kriterijai, pvz., bendradarbiavimas su darbuotojais, komunikacija su mokytojais, poveikio ugdymo procesui vertinimas. Tačiau darbdavių vertinimas neturi įtakos atliekant registracijos atnaujinimą<sup>22</sup>.

## Finansavimas

Aprašyta tęstinio profesinio tobulinimosi sistema finansuojama dviem būdais: pačios mokyklos valdo finansus (finansinė autonomija) ir specialūs finansavimo mechanizmai per fondus, kurie leidžia mokykloms suteikti savo personalui daugiau galimybių, susietų su mokyklos ir nacionaliniais prioritetais (Purdon 2003).

## Institucijos

Aprašytų pakopų įgyvendinimas yra susietas su dviem pagrindinėmis institucijomis. Viena iš jų yra Škotijos Bendroji švietimo taryba (*General Teaching Council, GTC*)<sup>23</sup>, nepriklausoma (nevalstybinė, nepelno) organizacija, sudaryta iš mokytojų, kitų interesų grupių atstovų ir visuomenės atstovų. Ji reguliuoja Škotijos mokytojų profesiją – nustato aukščiau aprašytus mokytojų standartus, atlieka mokytojų registraciją, vertina registruotis norinčių kandidatų vertinimą ir t.t. Ji taip pat administruoja Pradedančiųjų mokytojų stažuočių programą.

*Education Scotland*, vykdomoji agentūra prie Škotijos vyriausybės, administruoja lankstųjį vadovų kvalifikacijos kelią, atlikdama kvalifikacijos vertinimą (arba deleguodama vertinimą atitinkamoms vietos institucijoms).

Šioje profesinio tobulinimo sistemoje taip pat dalyvauja profesinio tobulinimosi paslaugų tiekėjai, pvz., universitetai, teikiantys fiksuotas mokyklų vadovų programas (*Scottish Qualification for Headship*), ir kiti.

Apibendrinant, iš Škotijos mokytojų tikimasi nuolatinio tobulėjimo, akcentuojant įrodymais pagrįstą profesinę veiklą ir jos reflektavimą (Collinson 2009). Taigi kvalifikacijos tobulinimo veiklos yra kaupiamos ir pamažu leidžia siekti aukštesnio profesinio statuso.

### 1.2.3. Profesinio tobulinimosi formos ir veiklos

Toliau pateikiamas sąrašas galimų profesinio mokymosi veiklų, prieinamų Škotijos mokytojams. Jis nėra privalomas ar išsamus, bet yra skirtas parodyti veiklų įvairovę, kuri gali užtikrinti aukšto lygio profesinius mokymus<sup>24</sup>. Pabrauktos tos veiklos, kurios gali būti įgyvendinamos stažuočių forma:

- Įsivertinimas ir refleksija;
- Patirtimi, veiksmu ar tyrinėjimu paremtas mokymas;
- Tikslingas literatūros skaitymas ir tyrimas;
- Ugdymo turinio planavimas;
- Kolegų parama, pvz., koučingas ar mentorystė;
- Pamokų lankymas/stebėjimas;
- Šešėliavimas (angl. work shadowing);
- Kooperavimasis ar komandinis mokymas;
- Dalyvavimas bendroje veiklose, pvz., profesinio mokymosi bendruomenės ar pan.;

<sup>22</sup> Education Scotland. Professional update. Available from:

<http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/prd/profupdate.asp>

<sup>23</sup> GTC Scotland. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>

<sup>24</sup> Education Scotland. Professional learning activities. Available from:

<http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/clpl/learningactivities.asp>

- Vadovavimas ar dalyvavimas darbo grupėse;
- Tarpdalykinio ar tarpsektorinio mokymosi planavimas;
- Dalyvavimas veiklose, susijusiose su vertinimu ir moderavimu;
- Darbuotojo nuoma, laikini paskyrimai ir stažuotės (secondments, acting posts and placements);
- Akredituoti kursai ar veiklos, susijusios su mokytojų nacionalinių standartų pasiekimu.

Vis dėlto, tyrėjai pastebi, kad tarp profesinio tobulinimosi veiklų vis dar dominuoja kursai, nors ir teikiami pačių įvairiausių paslaugų teikėjų (vietinė valdžia, universitetai, privatūs konsultantai, komercinės įmonės). Kaip ir daugelyje kitų šalių, tokia situacija kelia susirūpinimą dėl kvalifikacijos tobulinimo formų, kuriose dalyvauja mokytojai, įvairovės (Purdon 2003).

### 1.3. Jungtinių Amerikos Valstijų kvalifikacijos tobulinimo modelis

#### 1.3.1. Modelio prielaidos

Profesinis tobulinimasis JAV ilgus dešimtmečius „pasižymėjo prasta reputacija“, t.y. jo situacija buvo vertinama gana prastai. 8 ir 9 dešimtmečiais jis buvo apibūdinamas kaip fragmentuotas ir atsiktinis, trumpalaikis ir neparemtas teorinėmis žiniomis apie profesinį tobulinimąsi, nesuteikiantis pasirinkimo (Collinson and Ono, 2001). Atrodo, kad situacija ne itin pagerėjo ir vėliau. 20 a. pabaigoje tyrėjai, analizuojantys profesinio tobulinimosi situaciją JAV, konstatavo panašias problemas, teigdami, kad JAV dominuoja mokymų (angl. *training*) modelis, kuriame profesinis tobulinimasis nesusietas su kasdieniniu mokytojų darbu. Šiame modelyje dominuoja seminarai, konferencijos, universitetiniai kursai ir kviestinių ekspertų paskaitos, kurių metu įgytos žinios nėra panaudojamos kasdieniniame mokytojų darbe. Šis modelis išliko dominuojantis nepaisant to, kad patys mokytojai neigiamai vertino profesinio tobulinimosi situaciją (Zeichner, 2003). Taip pat teigiama, kad JAV nėra sistemingos visaapimančios programos, kuri užtikrintų kokybišką mokytojų profesinį tobulinimąsi.

Nors šiuo metu diskutuojama apie šią situaciją ir raginama ją keisti, iš atskirų valstijų, net geriausiai įvertintų profesinio tobulinimosi srityje (Wei, Darling-Hammond and Adamson, 2010), profesinio tobulinimosi galimybių aprašymo jų atitinkamų valstybinių padalinių tinklalapiuose atrodo, kad šios profesinio tobulinimosi formos yra dominuojančios iki šiol<sup>25</sup>.

2009 m. publikuoti didelio tyrimo apie profesinį tobulinimąsi, atliktos Stenfordo universiteto tyrėjų, rezultatai (keturios atskiros studijos)<sup>26</sup>. Jose ne tik apžvelgiama situacija – dominuojančios profesinio tobulinimosi formos ir mokytojų pateikiamas jų vertinimas, – bet ir aptariamas poreikis keisti profesinio tobulinimosi modelį bei nubrėžiamos jo gairės, be kita ko, remiantis ir autorių išanalizuota situacija kai kuriose užsienio šalyse. Tai galima laikyti normatyviniu (siekiamu) modeliu. Toliau pateiktas modelio aprašymas remiantis minėtos ataskaitos pirmąja dalimi (Wei, Darling-Hammond and Adamson, 2010).

Šis naujasis modelis remiasi prielaidomis apie profesinį tobulinimąsi, suformuluotomis remiantis įvairių tyrimų rezultatais.

1. Efektyvus profesinis tobulinimasis yra intensyvus, tęstinis, ir susietas su mokymo praktika. Teigiama, kad labiausiai paplitusi profesinio tobulinimosi forma – seminarai, paprastai vienos dienos trukmės, skirti atskiroms temoms (pvz., klasės valdymas, kompiuterių panaudojimas mokymo procese ir t.t.) – išmokyti dalykų pritaikymą palieka pačių mokytojų vaizduotei. Tokios mokymo formos nesuteikia mokytojams galimybės rimtam, kaupiamajam temos mokymuisi ir neduoda laiko mokytojams išbandyti naujas idėjas klasėje bei reflektuoti tokio išbandymo rezultatų. Taigi intensyvus profesinis tobulinimasis, ypač toks, kuriame įtraukiamas gautų žinių taikymas planuojant pamokas ir vedant pamokas, turi didesnę galią pakeisti realias mokymo praktikas ir taip skatinti mokinių pasiekimus. Intensyvus profesinis tobulinimasis pasiekiamas visų pirma per ilgesnės trukmės (negu vienos ar net

<sup>25</sup> Ohio: <http://education.ohio.gov/Topics/Teaching/Professional-Development>; Arkansas: <http://www.arkansased.org/divisions/learning-services/professional-development>

<sup>26</sup> Visos keturios ataskaitos prieinamos per internetą: <http://learningforward.org/publications/status-of-professional-learning#>

kelių dienų seminarai) programos. Vieno tyrimo duomenimis, mokytojai, kurių profesinio tobulinimosi veikla buvo ilgesnė negu 80 val., daug dažniau panaudodavo įgytas žinias praktikoje.

2. Efektyvus profesinis tobulinimasis yra sukoncentruotas ties konkrečiu turinio mokymu ir mokymusi, konkrečių problemų sprendimu. Teigiama, kad profesinis tobulinimasis yra efektyviausias, kai juo sprendžiami konkretūs, kasdieniniai mokymo iššūkiai, kylantys mokytojui dėstant konkretų dalyką, o ne atsietai nuo konteksto pristatomi abstraktūs edukaciniai principai ar mokymo metodai. Ir patys mokytojai laiko vertingiausiais tokį profesinį tobulinimąsi, kai jie turi galimybę patys atlikti praktinį, savarankišką darbą, plečiantį jų dėstomo dalyko žinias ir bei gebėjimus perteikti jas savo mokiniams, ir kai yra atsižvelgiama į jų konkretų kontekstą, pvz., mokyklos turimus išteklius, dalyko turinio reikalavimus, atsiskaitymo sistemą ir pan.

3. Efektyvus profesinis tobulinimasis atitinka mokyklos tobulėjimo prioritetus ir tikslus. Profesinis tobulinimasis yra efektyvesnis, jei jis yra bendresnės mokyklos reformos dalis, o ne atskira veikla, nesusijusi su mokykloje vykstančiais pokyčiais. Jei mokytojai jaučia neatitikimą tarp to, ką jie skatinami daryti dėl profesinio tobulinimosi ir ką jie turi daryti pagal mokyklos ar dalyko turinio reikalavimus, vertinimo reikalavimus ir pan., t.y. jei jie negali pritaikyti išmokytojų strategijų ir metodų ir negauna paramos jų taikymui, tada profesinis tobulinimasis turi nedidelį poveikį.

4. Efektyvus profesinis tobulinimasis sukuria stiprius darbinius santykius tarp mokytojų. Teigiama, kad tarp JAV mokytojų paplitusi labai individualistinė kultūra, susijusi su mokyklų darbo organizavimu, kasdieninių veiklų izoliacija (visi mokytojai didžiąją laiko dalį praleidžia savo kabinete, atskirti nuo kitų mokytojų ir neturėdami bendrų veiklų su kitais mokytojais). Todėl nesusikūrė profesinio bendradarbiavimo tradicija. Tačiau tyrimai rodo, kad jei mokyklos skiria laiko mokytojų bendradarbiavimui ir skatina jį – ar tarp tos pačios pakopos mokytojų, ar to paties dalyko mokytojų, ar visos mokyklos mastu – tai padeda pasiekti tolygesnį mokymo lygį, didesnę norą dalytis patirtimi ir bandyti naujus mokymo būdus, ir skatina lengviau spręsti iškilančias problemas. Turbūt lengviausias būdas sumažinti profesinę izoliaciją – mokytojams stebėti vieniems kitų pamokas ir teikti grįžtamąjį ryšį.

Ir profesinio tobulinimosi veiklos turėtų būti paremtos bendradarbiavimu. Toks profesinis tobulinimasis gali paskatinti mokyklų pokyčius, turinčius platesnį poveikį, nei poveikis atskiriems mokytojams. Jei mokykloje profesinio tobulinimosi veiklose dalyvauja visi mokytojai, iš to gauna naudą visi mokyklos mokiniai.

Papildomai nurodomos kelios pamokos iš kitų šalių, kuriomis siūloma remtis JAV tobulinant profesinio tobulinimosi praktiką:

1. Mokytojams skiriama pakankamai laiko profesiniam tobulinimuisi.
2. Pradedantieji mokytojai gauna plačią mentorystės ir įvedimo į profesiją paramą.
3. Mokytojai skatinami dalyvauti mokyklos sprendimų priėmime.
4. Vyriausybės reikšmingai remia papildomas profesinio tobulinimosi veiklas.

### **1.3.2. Profesinio tobulinimosi organizavimo modelis**

JAV profesinio tobulinimosi sistema, kaip ir pats švietimo modelis, yra decentralizuotas/liberalus. Kiekviena valstija turi savo valstybinį švietimo skyrių (*Department of Education*), kuris kontroliuoja mokytojų profesinio tobulinimosi programas. Mokymo turinį ir procesą kontroliuoja atskiros mokyklų apygardos (angl. *districts*). Taigi profesinio tobulinimosi programos, kaip ir švietimo politika, mokymo turinys, išteklių, darbo sąlygos mokykloje, mokytojų atlyginimai yra skirtingi kiekvienoje valstijoje ir apygardoje (Collinson and Ono, 2001).

Decentralizuotas profesinio tobulinimosi modelis literatūroje dar vadinamas savivaldžiu (angl. *self-directed*) modeliu, nes visa atsakomybė už profesinį tobulinimąsi paliekama pačiam mokytojui, kuris pats išsikelia kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir ieško jiems pasiekti reikalingų resursų (Gaible and Burns, 2005).

### 1.3.3. Profesinio tobulinimosi formos

2003–2004 m. tyrimo duomenimis, JAV dominuojanti profesinio tobulinimosi forma buvo trumpalaikiai seminarai ir konferencijos – jose dalyvavo 9 iš 10 JAV mokytojų. Kitos formos buvo mažiau paplitusios: 36 proc. mokytojų universitete studijavo dalykus, susijusius su mokymu, 22 proc. vyko į stebėjimo vizitus į kitas mokyklas.

JAV taip pat populiarėja mentorių ir kitokių formų parama jauniems mokytojams – daugiau negu 30 proc. valstijų yra padariusios privalomomis vieną ar kitą paramos pradedantiesiems mokytojams formą. Tyrimų duomenys rodo, kad paramos pradedantiesiems mokytojams programos sumažina pradedančiųjų mokytojų iškritimo iš profesijos skaičių, o efektyviausios programos (sumažinančios iškritimą net 50 proc.) buvo tos, kuriose pradedančiajam mokytojui buvo paskirtas mentorius iš tos pačios dalykinės srities ir mokymo pakopos, buvo skiriama laiko pamokų planavimui su kitais mokytojais, reguliariai susitinkama bendroms veikloms ir dalyvaujama mokytojų tinkle.

Iš šių veiklų, stažuotės forma aktuali tobulinant kvalifikaciją universitetinėmis studijomis, vykstant vizitų į kitas mokyklas bei tobulinant pradedančiųjų mokytojų kvalifikaciją, jei mentorius yra iš kitos mokyklos.

Be šių profesinio tobulinimosi formų, JAV egzistuoja įvairių privačių ir valstybės įstaigų, tiesiogiai nesusijusių su švietimu, iniciatyvų, suteikiančių mokytojams kvalifikacijos tobulinimo galimybių. Tai yra valstybinių agentūrų arba kitų valstybinių organizacijų bei privačių įmonių mokytojams skirtos iniciatyvos. Toliau pateikiami tokių organizacijų ir jų siūlomų priemonių mokytojams pavyzdžiai, akcentuojant jų siūlomas stažuočių galimybes.

#### Su mokslu susijusios valstybinės įstaigos

Nacionalinis mokslo fondas, valstybinė mokslo rėmimo agentūra. Fondas turi atskirą pradinio ir vidurinio lygmens mokykloms skirtą programą *Discovery*<sup>27</sup>, pagal kurią finansuojami projektai, skirti skatinti mokymąsi ir mokymą gamtos, fizinių, technologinių ir matematikos srityse, kuriant inovatyvius resursus, modelius ir priemones. Projektais taip pat siekiama priartinti šių dalykų mokymą mokykloje prie pramonės tendencijų ir naujausių mokslo pasiekimų. Projektų pavadinimų pavyzdžiai: „Kokybiškas gamtos ir fizinių disciplinų dėstymas pradinėje mokykloje“, „Akcentas energetikai: pradinės mokyklos mokytojų parengimas sutikti NGSS standartus“ (kalbama apie naujus gamtos ir fizinių mokslų mokymo standartus), „Tyrimai ir plėtra: INSPIRES mokymo turinys inžinieriniam ir technologiniam mokymui“ ir t.t.<sup>28</sup> Projektai gali apimti ir mokytojų stažuotes.

#### Kitų sričių valstybinės organizacijos

Nacionalinė parkų tarnyba (*National Park Service*). Tarnyba įgyvendina programą *Teacher Ranger Teacher*, kurioje dalyvaujantys mokytojai šešėliuoja Nacionalinės parkų tarnybos darbuotojus įvairiose srityse: gamtinių ir kultūrinių išteklių valdymas, aplinkosauginis švietimas, istoriniai ir moksliniai tyrimai ir kt. Stažuotės metu taip pat kuriami pamokų planai, paremti Nacionalinės parkų tarnybos resursais, ir sukuriamas švietimo projektas. Taip pat siūlomi seminarai, kuriuose siekiama paskatinti mokytojus sujungti parkų resursus į mokymą<sup>29</sup>.

Miškų tarnyba. Tarnyba įgyvendina metų trukmės programą mokytojams, paremtą mokymusi vietoje (tarnybos prižiūrimose teritorijose). Programoje dalyvaujantys mokytojai kuria mokymosi planus ir turinį, skirtą skatinti mokinių supratimą apie žemės resursus jų bendruomenėje. Mokytojų sukurtas mokymo turinys apima praktines, gamtos ir kultūros tyrinėjimo veiklas, ekologijos, sąsajos su gyvenamąja vieta, pilietiškumo idėjas. Tarnyba taip pat teikia mokymo medžiagą pagal kelias kitas

<sup>27</sup> National Science Foundation. Discovery Research K-12 (DRK-12). Available from: [http://www.nsf.gov/funding/pgm\\_summ.jsp?pims\\_id=500047](http://www.nsf.gov/funding/pgm_summ.jsp?pims_id=500047); <http://www.cadrek12.org/nsf-dr-k-12>

<sup>28</sup> Discovery programos projektų sąrašas. Prieiga per internetą: <http://www.nsf.gov/awardsearch/advancedSearchResult?ProgEleCode=7645&BooleanElement=ANY&BooleanRef=ANY&ActiveAwards=true&#results>

<sup>29</sup> National Park Service. For Teachers/Professional Development. Available from: <http://www.nps.gov/teachers/development.htm>

programas: *Project Learning Tree*, WILD (skirta laukinės gamtos išsaugojimo klausimams), WET (vandens ištekliai)<sup>30</sup>.

### Valstybinės vietos lygmens organizacijos

Hiustono miesto administracija. Siūlo praktikos (angl. *externship*) programą, pagal kurią mokytojai priimami praktikai į miesto administraciją ir dirbo mero biure ir miesto administracijos padaliniuose, susijusiuose su darnia plėtra, savanorių iniciatyvos, piliečių įtraukimu, bendradarbiavimu su kitomis organizacijomis. Į programą taip pat buvo įtrauktos 29 mieste veikiančios įmonės, siekiant mokinių rengimą priartinti prie darbo rinkos situacijos 21 amžiuje<sup>31</sup>.

### Privačios įmonės ir organizacijos

*National Geographic* žurnalas. Įgyvendina programą *Grosvenor Teacher Fellow Program*. Viena iš 2015 m. šios programos veiklų – mokytojų ekspedicija laivu po Arktį, Olandiją ir Belgiją, Islandiją, Galapagus ir kt. Kelionės metu mokytojai diskutuoja apie geografinio raštingumo svarbą, kuria mokymo veiklas, kurias vėliau galėtų panaudoti dėstydami savo dalyką. Programa *The National Teacher Leadership Academy* (NTLA) atrenka mokytojus, turinčius potencialo tapti lyderiais nacionaliniu ar valstijų lygmeniu ir transformuoti geografijos mokymą. Dvieju metu programoje mokytojai ugdo mokymo įgūdžius, tampa glaudžios profesinės bendruomenės nariais, ruošiasi būti mentoriais bei teikti kvalifikacijos tobulinimo veiklas kitiems mokytojams savo vietos bendruomenėse. Žurnalas taip pat teikia mokymo šaltinius (mokymo medžiagą) geografijos mokymui<sup>32</sup>.

Aliaskos apdirbamosios pramonės asociacijos karjeros konsorciumas. Teikia praktikos galimybes mokytojams. Praktikos metu mokytojai lanko žaliavų gavybos vietas, dirba statybos komandoje, saugumo komandoje, rinkodaros ir žmogiškųjų resursų skyriuose. Programai keliamas tikslas – kad mokytojai šviestų mokinius apie profesinės karjeros Aliaskoje galimybes, priartintų mokymo turinį prie realaus pasaulio<sup>33</sup>.

Visų šių praktikų programose akcentuojamas jų tikslas – priartinti mokymą prie realaus pasaulio, geriau paruošti juos darbo rinkai, atskleisti mokiniams karjeros galimybių įvairovę. Patirtis rodo, kad praktikos programos padeda pasiekti šių tikslų (Bilzing and Butler, 2013).

Tai, kad mokytojų praktikos įmonėse yra paplitusi mokytojų kvalifikacijos tobulinimo forma, liudija tai, kad Kalifornijos universiteto Koledžų ir karjeros paramos centras yra parengęs vadovą mokytojams (*Teacher Externship Guide*, 2010), kuriame pristatomas visas pasirengimo praktikai ir jos atlikimo procesas, įskaitant priimančiųjų organizacijų paiešką, siūlomas veiklas praktikos metu ir t.t. T.y., vadovaudamiesi šiuo vadovu, mokytojai gali patys ieškoti praktikos vietos nepriklausomai nuo siūlomų praktikos programų.

Apibendrinant JAV atvejį, išskiriamos stažuotės formos:

1. Stebėjimo vizitai į kitas mokyklas;
2. Pradedančiųjų mokytojų vizitai susitikti su mentoriais į kitas mokyklas;
3. Universitetinės studijos;
4. Stažuotės įmonėse.

Visos šios stažuočių formos yra jau įgyvendinamos Lietuvoje, tačiau stažuočių įmonėse forma įgyvendinama kitaip ir todėl yra itin svarbi pasiūlant kiek kitokią, modifikuotą įgyvendinamos Lietuvoje stažuotės formą.

<sup>30</sup> United States Department of Agriculture, Forest Service. Professional Development. Available from: <http://www.fs.usda.gov/main/conservationeducation/educator-toolbox/professional-development>

<sup>31</sup> The City of Houston. Department of Neighborhoods Education Initiatives. Teacher Externship Program. Available from: <http://www.houstontx.gov/education/teacherexternship.html>

<sup>32</sup> National Geographic. Education. Professional Development. Available from: [http://education.nationalgeographic.com/education/professional-development/?ar\\_a=1](http://education.nationalgeographic.com/education/professional-development/?ar_a=1)

<sup>33</sup> Alaska Process Industry Careers Consortium. Resources for Educators. Teacher Externships Summer 2015. Available from: [http://www.apicc.org/servlet/content/teacher\\_industry\\_externships.html](http://www.apicc.org/servlet/content/teacher_industry_externships.html)

## 1.4. Užsienio šalių patirtis: naujos stažuobių formos

Apibendrinant stažuobių formas, taikomas JK ir JAV, išskirtinos penkios stažuobių formos, kurios galėtų būti taikomos kaip naujos Lietuvoje arba papildytų jau taikomas Lietuvoje kitais naudingais turinio, organizavimo ir finansavimo aspektais:

- Darbuotojų paskolinimas (nuoma);
- Mokytojų mainai;
- Mokyklų administracijos darbuotojų stažuotės;
- Pradedančiųjų mokytojų stažuotė;
- Praktika įmonėje.

Toliau pateikiami aprašymai remiasi išnagrinėtais Škotijos ir JAV atvejais, bei, kur tinkama bei kur trūko informacijos konkrečių stažuobių formoms aprašyti, taip pat remiamasi kitų užsienio šalių patirtimi.

### 1.4.1. Darbuotojų paskolinimas (nuoma)

#### Apibrėžimas

Darbuotojo nuomą galima apibrėžti kaip laikiną darbuotojo „paskolinimą“ kitam organizacijos padalinii ar kitai organizacijai konkrečiam darbui per konkretų laikotarpį atlikti (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 1). Darbuotojo paskolinimas gali būti trumpalaikis ar ilgalaikis (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 6). Paprastai darbuotojų nuomos imamasi siekiant tam tikro tikslo abiem šalims naudingomis sąlygomis. Darbuotojų nuoma gali būti organizuojama visam etatui arba daliai etato (*full-time or part-time*). Darbas gali būti atliekamas vieno darbuotojo arba dalinantis su kitais<sup>34</sup>.

#### Argumentacija

JK švietimo srityje darbuotojų nuomą naudoja nacionalinės ir vietos valdžios įstaigos, norinčios trumpam laikui įdarbinti švietimo srities ekspertus, pvz., vietos valdžios įstaiga tokia forma samdo darbuotojus, kurie turi dirbti kaip mentorai grupei mokyklų (Donaldson, 2011). Internete galima rasti JK darbo rinkos skelbimų, kuriose reklamuojamos laisvos trumpalaikės ekspertinio arba ugdomojo darbo vietos ir nurodoma, kad į jas gali pretenduoti mokytojai, gavę savo mokyklos vadovo leidimą laikinai išeiti į kitą darbo vietą. Vieno profesinio tobulinimosi koordinatorių ir mokytojų tyrimo duomenimis, ji nėra tarp dažniausiai naudojamų tęstinio profesinio tobulėjimo formų, tačiau nurodoma kaip viena iš efektyviausių (Goodall et al., 2005).

Darbuotojų nuoma taikoma, kai „kyla pokyčių poreikis, tačiau finansinių išteklių, kurių reikia, norint ugdyti savo darbuotojų kompetencijas, reikalingas tiems pokyčiams vykdyti, organizacijos neturi arba turi nepakankamai“ (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 1). Dažniausiai darbuotojų nuoma taikoma siekiant pritraukti tam tikras kompetencijas turinčius specialistus, kai pavienė organizacija yra neturi jai reikalingų žmogiškųjų išteklių, aukščiausio lygio specialistų. Be to, specifinės žinios dažniausiai yra reikalingos gana trumpą laiką. Dėl šios priežasties organizacijoms nėra naudinga priimti specifinių žinių turinčius darbuotojus nuolatiniam darbui – naudingiau yra juos „pasiskolinti“ trumpam laikotarpiui (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 2).

Konsultantų bendrovės McKenzie Associates tinklalapyje teigiama, kad pagrindiniai tokio tipo darbo santykių tikslai yra (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 2):

- 1) darbuotojų ugdymas. Paprastai tokiu atveju darbuotojų nuoma yra ilgalaikė, gali trukti iki dvejų ar trejų metų;
- 2) perkvalifikavimas. Tai toks darbuotojo perkėlimas, kai jis siunčiamas įgyti visai kitų gebėjimų, nei turi, ir atlikti visai kito darbo, nei atliko iki šiol (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių

<sup>34</sup> Secondment guidelines (2008), Fife Council, JK, p. 2. Available from: [http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)

skyriaus darbuotojas siunčiamas mokytis buhalterijos, kad ateityje galėtų dirbti buhalterio darbą). Tai taip pat ilgalaikė darbuotojų nuoma;

- 3) strateginis vystymas. Šiuo atveju darbuotojų nuomos tikslas – patobulinti vadybinius organizacijos darbuotojų gebėjimus. Paprastai tai trumpalaikė darbuotojų nuoma;
- 4) organizacijos narių konfliktų sprendimas. Šiuo atveju darbuotojų nuoma siekiama nešališkai išspręsti organizacijos narių tarpusavio santykių nesklaidumus. Paprastai trumpalaikė darbuotojų nuoma tokiu atveju yra traktuojama kaip pigesnė bylinėjimosi alternatyva;
- 5) „auksiniai antrankiai“. Ši darbo santykių forma taikoma ekonominio sunkmečio metu siekiant išlaikyti organizacijos narius, turinčius specifinių, bet brangių gebėjimų, kurie organizacijai bus reikalingi praslinkus ekonominiams sunkumams. Darbuotojų nuoma tokiu atveju yra darbuotojų atleidimo alternatyva.

## Privalumai ir trūkumai

Privalumai darbuotojų nuomojančiai mokyklai<sup>35</sup>:

- padeda išlaikyti mokykloje geriausius darbuotojus, jei mokykla susiduria su mokytojų darbo krūvio svyravimais;
- užtikrinama darbuotojų kompetencijų (pvz., kitų organizacinių modelių, inovacijų taikymo, organizacinio bendradarbiavimo kompetencijų) plėtra;
- tai yra darbuotojų ugdymo, perkvalifikavimo priemonė;
- plėtojami bendradarbiavimo tinklai ir ryšiai, atsiranda galimybė sužinoti apie darbo atlikimo alternatyvas;
- praverčia siekiant užsitikrinti gero darbdavio ir (ar) socialiai atsakingos įmonės reputaciją;
- naudinga sprendžiant tarp darbuotojų išskylančius konfliktus.

Trūkumai nuomojančiai mokyklai:

- Darbuotojų, kurie neturi galimybės būti „išnuomoti“, nepasitenkinimas, mažinantis motyvaciją;
- Padidėję organizaciniai sunkumai nuomojamo mokytojo pavadavimo organizavimo, buhalterinio apskaitymo ir kt. aspektais.

Privalumai priimančiai organizacijai:

- Atsiranda galimybė į savo veiklą pažiūrėti „iš šalies“;
- Atrandama naujų idėjų, veiklos formų;
- Gaunama naujų reikalingų žinių;
- Plečiama savų darbuotojų kompetencija.

Trūkumai priimančiai organizacijai:

- Darbuotojų nepasitikėjimas „atėjūnu“;
- Darbuotojų nepasitikėjimas vadovu (kai darbuotojų nuoma sprendžiami vadybos sunkumai ar konfliktai).

Privalumai „nuomojamiems“ darbuotojams:

- Plečiamos žinios ir gebėjimai;
- Įgyjama galimybė patikrinti ir pritaikyti savo gebėjimus naujomis sąlygomis;
- Plečiami profesiniai ryšiai;
- Didesnės karjeros galimybės.

Trūkumai „nuomojamiems“ darbuotojams:

- Sunkumai prisitaikant prie naujos organizacijos kultūros;
- Sunkumai grįžtant į buvusią darbovietę (ypač ilgalaikės nuomos atveju);
- Stabilumo jausmo praradimas (kai taikoma „auksinių antrankių“ tipo darbuotojų nuoma).

## Administravimas ir finansavimas

---

<sup>35</sup> Parengta pagal Darbuotojų nuoma..., 2014.

JK nėra centralizuotos ar vienos institucijos prižiūrimos pedagogų įdarbinimo darbuotojų nuomos būdu schemas. Darbuotojų nuoma yra galimybė, kuria prireikus naudojasi įvairios švietimo srities institucijos; taip pat ir mokyklos, ieškančios mokytojų, gali sutikti įdarbinti mokytoją laikinai darbuotojo nuomos pagrindu (t.y. šis mokytojas nepalieka darbo savo mokykloje, tik susitaria dėl laikinos pertraukos darbui kitoje mokykloje).

Užsienio šalių patirtis rodo, kad, atsižvelgiant į nuomojamų darbuotojų adaptacijos periodo, apmokymo poreikį, trumpesnis nei 4 mėnesių nuomos laikotarpis nėra efektyvus. Remiantis praktika, nuoma gali trukti nuo 4 mėnesių iki 2 metų; ilgesnio laikotarpio nei 2 metai atveju iškyla grėsmė, kad darbuotojui bus sunku grįžti į ankstesnę darbovietę ir tas pačias pareigas, nes situacija jau būna pakitusi, be to, darbuotojas būna įgavęs ar patobulinęs kompetencijas ir gali pretenduoti į geresnes pareigas ir aukštesnį atlygį<sup>36</sup>.

Dėl darbuotojų nuomos gali tarpusavyje susitarti abi organizacijos – tokiu atveju nereikia reklamuoti darbo vietos ir vykdyti atrankos. Jei į tą pačią vietą pretenduoja daugiau darbuotojų, tuomet reikalinga atlikti atranką<sup>37</sup>.

Darbuotojas, siekiantis dirbti kitoje organizacijoje pagal nuomos sutartį, privalo gauti sutikimą iš savo pagrindinės darbovietės. Toks darbuotojo prašymas svarstomas mokyklos administracijoje, kuri nusprendžia, ar išleis darbuotoją, ar gali jam pasiūlyti kitas kvalifikacijos tobulinimo alternatyvas ir pan.<sup>38</sup> Mokyklos administracija neprivalo automatiškai išleisti darbuotojo pagal nuomos sutartį. Paprastai galioja apribojimas, kad tas pats darbuotojas gali būti išleidžiamas vieną kartą per penkerius metus<sup>39</sup>.

Analizuojant įvairių šalių darbuotojų nuomos patirtį matyti, kad visais atvejais šiame procese aktyviai dalyvauja žmogiškųjų išteklių specialistai: jie ne tik administruoja tokius darbo santykius, bet ir konsultuoja darbuotojus, iškilus adaptacijos ar panašioms sunkumams (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 4).

Paprastai šie darbo santykiai įforminami trišale darbuotojo, jo pagrindinės darbovietės ir organizacijos, kuriai „skolinamas“ darbuotojas, sutartimi. Sutartyje turi būti aptartos darbuotojo pareigos, kurias jis turės atlikti, nuomos terminas, darbo saugos klausimai, darbo atlyginimas, darbuotojo grįžimo į pagrindinę darbovietę sąlygos (ilgalaikės nuomos atveju), atsakomybė už darbo rezultatus ir galimus nuostolius ir panašūs klausimai (Darbuotojų nuoma..., 2014, p. 3).

Aprašomi keli darbuotojų nuomos finansavimo būdai:

- Kai kuriais atvejais tikrasis darbdavys pats moka algą darbuotojui, tačiau iš darbuotoją priimančios organizacijos gauna „nuomos“ mokesį už darbuotojo atliekamą darbą (Darbuotojų nuoma..., 2014, p.6);
- Priimančioji organizacija moka nuomojamam darbuotojui algą, kurios dydis priklauso nuo darbo sudėtingumo; tokiu atveju alga gali būti mažesnė, bet paprastai yra didesnė, nei darbuotojo pagrindinėje darbovietėje gaunama alga<sup>40</sup>;
- Darbuotojų nuomos sąnaudos padengiamos iš nacionalinės ar vietos valdžios lėšų atsižvelgiant į jų vykdomas programas, projektus ir pan.<sup>41</sup>

Visi finansavimo būdai padengia visus privalomus darbuotojo mokesčius<sup>42</sup>.

---

<sup>36</sup> Secondment guidelines (2008), Fife Council, JK, p. 2. Available from: [http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)

<sup>37</sup> Ten pat.

<sup>38</sup> Ten pat, p. 3.

<sup>39</sup> Glasgow City Council/Secondment arrangements for staff (2013), p. 1. Available from: <https://www.glasgow.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=12357&p=0>.

<sup>40</sup> Secondment guidelines (2008), Fife Council, JK, p. 2. Available from: [http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)

<sup>41</sup> Secondment guidelines (2008), Fife Council, JK, p. 4. Available from: [http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)

<sup>42</sup> Ten pat, p. 7.

**Pastaba dėl terminų.** Nėra tikslaus anglų k. žodžio *secondment* vertimo į lietuvių kalbą. Pagal analogiją panašiai įdarbinimo formai valstybės tarnyboje<sup>43</sup>; angliškame įstatymo vertime naudojamas *secondment* terminas), pasirinktas darbuotojo delegavimo terminas. Atitinkamai, šios formos stažuotė toliau bus vadinama pedagogo delegavimo stažuote.

## 1.4.2. Mokytojų mainai

### Apibrėžimas

Mokytojų mainai (angl. *teachers exchange*) yra dviejų panašių mokyklų apsikeitimas stažuotojais. Toks apsikeitimas stažuotojais gali vykti tarp tos pačios šalies mokyklų arba tarp skirtingų šalių mokyklų<sup>44</sup>.

Mainai gali būti skirtingos trukmės, priklausomai nuo to, koks yra mainų tikslas ir mokytojų veiklos pobūdis stažuotės mokykloje. Trumpo laikotarpio mainuose (pvz., Kanados Alberta regiono mokytojų ir mokyklų administracijos darbuotojų mainų programoje (toliau – Alberta programa) tai yra nuo 1 sav. iki 2 sav.) dažniau yra taikomas šėšėliavimas, stebėjimas, darbas mokytojų grupėse. Be to, tokie mainai gali vykti mokyklinių atostogų metu, mokytojams neatsitraukiant nuo jų tiesioginio darbo. Ilgo laikotarpio (Alberta programoje tai paprastai yra ne mažiau nei 1 metai) mainuose dalyvaujantys mokytojai apsikeičia vienas su kitu vietomis, todėl svarbu, kad mokytojai dirbtų vienodo lygmens to paties dalyko ugdomosiose klasėse<sup>45</sup>.

Labiau paplitusi trumpalaikė mainų forma, o ilgalaikiai mainai, kai mokytojai apsikeičia vietomis, yra aprašoma kaip vis dar „eksperimentinis mokytojų kvalifikacijos tobulinimas“<sup>46</sup>. Be to, atkreipiamas dėmesys, kad tokia stažuotės forma tinka tiek mokytojams, tiek mokyklos administracijos darbuotojams<sup>47</sup>.

Tenka pažymėti, kad dažnai mokytojų mainų sąvoka naudojama įvardinti tiek vienos krypties (kai mokytojas iš vienos mokyklos vyksta stažuotis į kitą mokyklą)<sup>48</sup>, tiek abiejų krypčių (kai bendradarbiaujančios mokyklos apsikeičia stažuotojais) stažuotes (*Twinning and partnership as a vehicle for school capacity building*, 2006, p. 7). Tolesniame mokytojų mainų stažuotės aprašyme bus turima galvoje tik abiejų krypčių stažuotojų mainų forma, nes vienos krypties „mainai“ atitinka jau egzistuojančią stažuotės kitoje įstaigoje formą.

Kartais mokytojų mainų ar apskritai mokytojų, dėstytojų kvalifikacijos kėlimo formų kontekste dar yra naudojama mokyklų dvynių (angl. *twinning*) ar net trynių (angl. *triple tinning*, žr. Saunders and Hamilton, 2006, p. 121) sąvoka, siekiant pabrėžti, kad glaudus bendradarbiavimas vyksta tarp labai panašių mokyklų (*Twinning and partnership as a vehicle for school capacity building*, 2006, p. 5). Tokiu būdu *twinning* sąvoka apibūdina ne stažuotės formą (kaip kartais ji klaidinančiai taikoma), o dviejų panašių mokyklų bendradarbiavimo formą, kuri gali įtraukti arba neįtraukti mokytojų mainų veiklą<sup>49</sup>.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos asmenų delegavimo į tarptautines ir Europos Sąjungos institucijas ar užsienio valstybių institucijas įstatymas, Žin., 2007, Nr. 81-3322

<sup>44</sup> Handbook for International Education Administrators (2010), p. 159. Available from: [http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)

<sup>45</sup> Ten pat, p. 159–160.

<sup>46</sup> Ten pat, p. 160.

<sup>47</sup> Ten pat, p. 159.

<sup>48</sup> Pavyzdžiui, JAV Amerikos kultūrinių mainų agentūros (*Americal Cultural Exchange Service*) administruojama Mokytojų mainų programa (*Teachers Exchange Program*), kurios metu mokytojai iš viso pasaulio šalių gali gauti finansinę paramą stažuotis nuo 1 mėn. iki 6 mėn. JAV mokykloje (šaltinis: [http://www.explorettheworld.org/programs\\_usa\\_TEP.php](http://www.explorettheworld.org/programs_usa_TEP.php)); JAV Tarptautinio ugdymo instituto administruojama ir Švietimo ir kultūros reikalų biuro prie JAV valstybės departamento finansuojama Fulbright mainų programa (angl. *The Fulbright Distinguished Awards in Teaching (DA) Program*), kurios metu JAV mokytojai gali stažuotis užsienyje nuo 3 iki 6 mėn. (šaltinis: <http://www.fulbrightteacherexchange.org/us-teachers>).

<sup>49</sup> Pavyzdžiui, Europos Komisijos programa *eTwinning*, kurios metu 131 000 mokyklų vykdė bendradarbiavimo projektus, kurių metu mokytojai iš abiejų mokyklų vykdė bendras veiklas ir tuo pačiu tobulino savo kvalifikacijas (šaltinis: <http://conference2014.etwinning.net/files/2014/11/eTwinningdurando-vfinal.sharing.pdf>) Daugiau apie *eTwinning* programos įtaką mokytojų kvalifikacijos tobulinimui žr. Vuorikari, 2012)

## Privalumai ir trūkumai

Privalumai tiek siunčiančioms, tiek priimančioms mokykloms yra tie patys: mokytojai mainų metu įgyja platesnį požiūrį į ugdymą, susipažįsta su platesnėmis ugdymo galimybėmis. Žinios, ugdymo strategijos ir įgūdžiai jas taikant prisideda prie siunčiančių mokyklų ir konkrečiai dalyko mokymo veiklų tobulinimo. Atvykstantys mokytojai atneša naujas perspektyvas ir ekspertines žinias. Jei mainai vyksta tarp skirtingų šalių mokyklų stažuotojų, prisideda tarptautiškumo aspektas, leidžiantis pagerinti tarpkultūrinės kompetencijas<sup>50</sup>.

Bendradarbiaujančios mokyklos mokytojų mainų metu taip pat gauna naudą šiose srityse (Twinning and partnership as a vehicle for school capacity building, 2006, p. 6):

- Gebėjimų stiprinimas: įgūdžių ir žinių pasidalinimas ar perdavimas; savo ruožtu, tai gali paskatinti pakoreguoti mokyklos strategiją ir kurti inovacijas;
- Geriausių praktikų identifikavimas: suteikia galimybes identifiikuoti idėjas, požiūrius, technikas ir metodus, kurie gerai pasiteisimo kolegoms dirbant kitose mokyklose ir kuriomis galima pasidalinti bei išvengti padėties, kai iš naujo atradinėjamas dviratis;
- Pridėtinė vertė, padidėjusi mokyklos veiklų kokybė ir efektyvumas, susiję su bendradarbiavimu konkrečiose veiklose;
- Horizontų praplėtimas: mainai padeda mokyklos darbuotojams ir besimokantiems praplėsti jų požiūrius ir laužyti barjerus, suprasti kitas kultūras ir domėtis ne tik švietimo situacija kitose šalyse, bet ir darbo rinkos perspektyvomis;
- Santykių vystymas: mainai gali padėti kurti stiprius ryšius tarp mokyklos darbuotojų (ir besimokančių) skirtingose šalyse. Tokie santykiai yra labai svarbi prielaida ilgalaikiams kontaktams ir bendradarbiavimui ir jais galima remtis, kai vienai iš mokyklų reikia partnerių pagalbos ar yra galimybės kartu dirbti projektuose;
- Tinklaveika: mainai gali prisidėti prie geresnės tinklaveikos, kai, pvz., bendradarbiaujančios mokyklos susipažįsta su viena kitos vietiniais ir regioniniais tinklais. Tinklaveika teikia plačias ir svarbias galimybes, pvz., bendraujant su užsienio kompanijomis dėl investicijų ir technologijų perdavimo;
- Mokytojų ir besimokančiųjų mobilumas: mainai naudingi, jei mokykla nori sukurti mobilumo galimybes mokytojams ir besimokantiems. Bendradarbiaujanti mokykla gali priimti mokytojus ir besimokančiuosius, bet taip pat gali padėto užmegzti reikalingus kontaktus su kompanijomis ir socialinių partnerių organizacijomis dėl praktikos vietų ir vizitų.

## Administravimas ir finansavimas

Alberta Švietimo darbuotojų (mokytojų ir mokyklos administracijos darbuotojų) mainų programą (*Educators exchange program*) nuo 2010 m. administruoja Alberta mokytojų asociacija Kanados ministerijos, atsakingos už švietimą, pavedimu. Mokyklos, norinčios savarankiškai organizuoti ilgalaikius mainus, turi tai suderinti su už švietimą atsakinga ministerija.

Trumpo laikotarpio mokytojų mainų administravimas yra paprastesnis, nes, kaip minėta, mainai dažnai organizuojami mokytojų nedarbo dienomis, netrukdo ugdymo procesui. Šių mainų įforminimui keliami mažesni reikalavimai, pvz. Alberta programa nereikalauja mokytojų kompetencijų patvirtinimo dokumentų (sertifikatų), darbo sutarčių ir pan. Pakanka mokyklų bendradarbiavimo susitarimo apsikeisti mokytojų vizitais, o programa prisideda prie vizito sėkmės nefinansiškai. Taigi trumpuosius mainus mokyklos gali organizuoti ir pačios, remdamosi pateikiamomis gairėmis<sup>51</sup>.

Vienerių metų mokytojų mainams, kai mokytojai apsikeičia savo darbo vietomis ir atitinkama atsakomybe, jau yra reikalaujama mokytojų kompetencijų patvirtinimo dokumentų, 5 metų pedagoginio darbo patirties, savo mokyklos administracijos sutikimo, ilgalaikių darbo sutarčių. programa įsipareigoja padėti mainuose dalyvaujantiems mokytojams nefinansiškai: administruoja

---

<sup>50</sup> Handbook for International Education Administrators (2010), p. 160. Available from: [http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)

<sup>51</sup> Handbook for International Education Administrators (2010), p. 160. Available from: [http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)

paraiškas, pataria renkantis partnerius, sudarant mainų programą, nustatant mainų tikslus, apskaičiuojant išlaidas<sup>52</sup>.

Alberta Švietimo darbuotojų (mokytojų ir mokyklos administracijos darbuotojų) mainų programa neapmoka jokių mainų finansinių išlaidų. Už dalyvaujančio mainuose mokytojo algą ir mokestinius įsipareigojimus yra atsakinga išleidžiančios mokyklos vadovybė. Alberta programa nefinansuoja stipendijų, kelionės ir apgyvendinimo išlaidų. Už kelionės ir apgyvendinimo išlaidas atsakingas pats mainuose dalyvaujantis mokytojas. Paprastai apsikeičiantys mokytojai gyvena vienas kito namuose<sup>53</sup>.

Panašią schemą naudoja JK Darbuotojų mainų schema (*Exchange of Employees Scheme*). Pagal šią schemą darbuotojas ribotai trukmei (iki 3 mėn.) vyksta dirbti į kitą labai panašią JK arba užsienio šalių įstaigą, o visos kelionės ir pragyvenimo išlaidos yra darbuotojo atsakomybė. Pagal šią schemą gali būti arba visiškai apsikeičiama darbo vietomis, arba darbuotojas iš vienos organizacijos atvyksta į kitą organizaciją ir stažuojasi šešėliuodamas kitą darbuotoją. Šią schemą administruoja darbovietės žmogiškųjų išteklių vadybininkai<sup>54</sup>.

### 1.4.3. Mokyklų administracijos darbuotojų stažuotės

#### Apibrėžimas

Mokyklų administracijos darbuotojų stažuotės – tai terminuotas mokyklos ar įmonės vadovo darbo šešėliavimas, siekiant patobulinti vadovavimo kompetencijas.

#### Argumentacija

Ekspertų nuomone, sėkmingas ugdymas vyksta esant dviem esminėms prielaidoms: aukštai mokytojų kvalifikacijai ir stipriai jų lyderystei (Donaldson, 2011, p. 2). Škotijoje pasidalytosios lyderystės sąvoka (angl. *distributive leadership*) apima ne tik mokyklos administraciją, bet ir lyderiaujančius mokytojus, taip siekiant įtraukti į sprendimų priėmimą daugiau iniciatyvių ir orientuotų į ugdymo vystymą specialistų. Todėl parengimas formaliai lyderystei natūraliai sutampa su planuojamu, visą gyvenimą trunkančiu profesiniu tobulėjimu. Reflektuojantys, ieškantys naujovių ir įsitraukę į nuolatinį tobulėjimą mokytojai palaipsniui išvysto lyderiams būdingus požūrius ir įgūdžius (Donaldson, 2011, p. 10).

Pastaruju metu Škotijoje teikiama daug dėmesio lyderystės mokymuisi, kuris įtraukia skirtingas įdomias ir naujoviškas veiklas<sup>55</sup>. Tačiau ekspertai pažymi, kad, nors jau yra priimti vadovavimo standartai (angl. *Standard for Headship in Scotland*) ir aukštesiose mokyklose teikiamos kvalifikacijos tobulinimo programos mokytojams, siekiantiems pasirengti vadovauti pagal šiuos standartus (angl. *Scottish Qualification for Headship*), vis dar nėra aiškios ir nuoseklios būsimų ir esamų vadovų, turinčių formalias vadovaujančias pozicijas, profesinio tobulinimo sistemos (Donaldson, 2011, p. 10). Nors kitų mokyklų vadovų šešėliavimas nurodomas kaip vienas iš būdų siekti mokyklos vadovo kvalifikacijos (Heading for success, 2003), tenka pripažinti, kad mokyklų vadovų ar siekiančių jais tapti stažuotės nėra paplitusios ir nėra privaloma jų kvalifikacijos tobulinimo dalis.

Tokios stažuotės yra įgyvendinamos, pvz., pagal anksčiau minėtą Alberta mokytojų ir administracijos darbuotojų mainų programą<sup>56</sup>, taikant darbuotojų nuomą (paskolinimą), „kad mokyklų darbuotojai

<sup>52</sup> Ten pat.

<sup>53</sup> Ten pat.

<sup>54</sup> Secondment guidelines (2008), Fife Council, JK, p. 2. Available from:

[http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)

<sup>55</sup> Pavyzdžiui, Glasgow universiteto programoje yra numatytas praktinis vadovų ugdymas parengiant ir įgyvendinant savo mokyklos veiklų programą, po programos įgyvendinimo atliekant jos įvertinimą ir parengiant mokyklos strateginio tobulinimo intervencijas. Žr. University of Glasgow, School Leadership & Management (Scottish Qualification for Headship) (inservice programme). Available from:

<http://www.gla.ac.uk/postgraduate/taught/schoolleadershipmanagementscottishqualificationforheadshipinserviceprogramme/>

<sup>56</sup> Handbook for International Education Administrators (2010), p. 159. Available from:

[http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)

pamatytų kitokią organizacinę kultūrą ir darbo praktiką ir šią patirtį imtų taikyti savo mokyklose“ (Darbuotojų nuoma – svarba, trūkumai, galimybės, kitų šalių patirtis, 2014). Visgi vienas geriausių pradedančiųjų vadovų stažuotės įgyvendinimo pavyzdžių randamas Prancūzijoje. Šioje šalyje mokytojai, siekiantys tapti mokyklų vadovais, turi laimėti nacionalinio lygio konkursą<sup>57</sup>, po kurio privalo atlikti vienerių metų stažuotę šešėliuodami patyrusio mokyklos vadovo veiklą. Stažuotės metu jie mokosi kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skirtuose tik mokyklų vadovams, analizuoja mokyklos veiklą, parengia mokyklos veiklos programą. Po metų nuolatinio tobulinimosi ir parašę specialų analitinį-vadybinį darbą, susijusį su mokyklos veikla, stažuotojas tampa pilnateisiu vadovu<sup>58</sup>.

## Privalumai ir trūkumai

Mokymo ir mokymosi tarptautinis tyrimas (OECD, 2009) atskleidė, kad efektyvi mokyklos lyderystė, priklausanti nuo mokyklų administracijų darbuotojų kvalifikacijos, daro svarbią įtaką kitų mokyklos mokytojų tobulėjimui. McKinsey ir kt. (McKinsey & Company, 2010) teigia, kad „bendri mokyklos pasiekimai beveik niekuomet nėra aukštesni nei mokyklos lyderystės ir vadovavimo kokybė. Mokyklos lyderiai, kurie demonstruoja stiprią lyderystę, yra labiau linkę skatinti tolesnį silpnesnių mokytojų profesinį tobulėjimą, geresnius mokinių – mokytojų santykius, atpažinti mokytojus, taikančius sėkmingas ugdymo praktikas“ (Donaldson, 2011, p. 16). Tad pagrindinis šios vadybinės stažuotės privalumas yra įgytos ir patobulintos mokyklų administracijų vadovų kompetencijos. Išskirti trūkumų nagrinėtuose atvejuose nebuvo rasta, tačiau vadovaujančio personalo nors ir laikinas nebuvimas ar pasikeitimas vis tiek sutrikdo sklandų viso kolektyvo darbą.

## Administravimas ir finansavimas

Vadovų ir kitų mokyklos administracijos darbuotojų stažuotės yra administruojamos pagal specialių programų reikalavimus. Finansavimo tvarka priklauso nuo programos, pvz. Alberta mokytojų ir administracijos darbuotojų mainų programa teikia tik nefinansinę paramą<sup>59</sup>, pagal mokyklų ar įmonių bendradarbiavimo susitarimus darbuotojų nuomos atvejais. Informacijos apie Prancūzijos pradedančiųjų mokyklų vadovų stažuotės administravimą ir finansavimą nepavyko rasti.

Škotijoje būsimų mokyklų administracijos darbuotojų ar vadovų parengimas pagal lyderystės kvalifikacijos tobulinimo programas (angl. *Scottish Qualification for Headship*) gali būti įgyvendinamas fiksuota arba lanksčia forma (angl. *fixed/flexible route to headship programme*). Abi jos parengtos siekiant padėti būsimiems vadovams plėtoti vadovavimo įgūdžius, kurių reikia mokyklų vadovams 21-ajame amžiuje. Programos orientuotos į mokymosi mentorystės modelį, kai kiekvienam programos dalyviui yra priskiriamas patyręs mentorius. Skirtingai nuo fiksuotos formos, lanksti forma yra labiau iššęsta laike, leidžia dirbantiems mokytojams lengviau atlikti programos užbaigimui reikalingas veiklas<sup>60</sup>.

### 1.4.4. Pradedančiojo mokytojo stažuotė

#### Apibrėžimas

Pradedančiųjų mokytojų stažuotė (angl. *teacher induction, probation*) – tai naujų mokytojų, baigusį formalias mokytojų rengimo programas, įvedimas į mokytojo profesiją.

---

<sup>57</sup> Jeigu asmuo nori dalyvauti konkurse mokyklos direktoriaus vietai užimti, jis privalo turėti ne mažesnę nei 5 metų pedagoginio darbo stažą, turi būti pasirengęs kompetencijų aplanką (porffeli), taip pat privalo laikyti egzaminą, kurį sudaro trijų valandų trukmės dalis raštu (klausimai, susiję su ugdymo proceso organizavimu, planavimu, įgyvendinimu), ir interviu. Tai nacionalinis konkursas, organizuojamas nacionalinės Švietimo ministerijos vykstantis Paryžiuje. Konkurso komisija būna sudaryta iš trijų asmenų: akademijos inspektorius, ministerijos atstovo ir mokytojo (Stažuotės Prancūzijoje ataskaita, 2014).

<sup>58</sup> Stažuotės, vykusios Prancūzijoje, įgyvendinant projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra (III etapas) ataskaita [UPC vidinis dokumentas]

<sup>59</sup> Handbook for International Education Administrators (2010), p. 159. Available from: [http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)

<sup>60</sup> Flexible Route to Headship Programme/Education Scotland. Available from: <http://www.educationscotland.gov.uk/learningteachingandassessment/professionallearning/frh/index.asp>

Škotijoje tokia stažuotė vykdoma kaip nacionalinė privaloma vienerių metų (ar ilgesnės trukmės, esant lanksčiai stažuotės įgyvendinimo formai) naujų mokytojų<sup>61</sup> įvedimo programa, kurios metu mokytojas, baigęs mokytojų rengimo programas, gauna garantuotą mokymosi vietą vienoje iš mokyklų. Tik baigus šią programą yra įvertinama, ar mokytojas atitinka mokytojui keliamus reikalavimus (angl. *Standard for Full Registration*) ir mokytojui suteikiama teisė dirbti mokykloje. Šios programos metu 190 dienų mokytojui garantuojama 0,8 pilno mokytojo etato kontaktinių valandų, likęs laikas skiriamas profesiniam tobulinimuisi ir užtikrinama mokyklos mokytojų pagalba visą programos laiką<sup>62</sup>. Pradedančiojo mokytojo vadovui (mentoriui) taip pat 0,1 etato dalimi sumažinamas kontaktinių valandų skaičius, kad jis galėtų dalyvauti kas savaitiniuose susitikimuose su jaunu mokytoju ir vykdyti pamokų stebėjimus mažiausiai 9 kartus per mokslo metus (Collinson 2009).

Labai panaši pradedančiųjų stažuotė vykdoma Japonijoje, kai pradedantys mokytojai dalyvauja privalomoje vienerių metų įvedimo programoje, kuri susideda iš 60 dienų kontaktinių užsiėmimų su mokiniais, mokymų mentorių pagalba, 30 dienų papildomo profesinio tobulinimo ne mokykloje, paprastai savivaldybės (angl. *prefectural*) švietimo centre. Be to, paprastai pradedančiam mokytojui padeda visa mokyklos mokytojų bendruomenė (Collinson and Ono, 2001, p. 227).

### Argumentacija

Pradedančiųjų mokytojų stažuotės schema yra pripažinta pasaulinė geroji praktika teikiant pagalbą svarbiame pradedančiųjų mokytojų karjeros etape (OECD, 2007). Teigiama, kad rengiant mokytojus aukštosiose mokyklose per 4 metus yra neįmanoma paruošti mokytojus viskam, ko gali prireikti dirbant mokykloje. Ypač tai sunku, kai Škotijoje studijuojama 1 metų mokytojų rengimo programoje. Bet kuriuo atveju, atliekamos studentų praktikos metu sunku įgyti reikiamus praktinio darbo įgūdžius (Donaldson, 2011, p. 34). Todėl, jei nebūtų įvedimo laikotarpio, pradedantis mokytojas pirmaisiais darbo mokykloje metais liktų vienas spręsti kylančias problemas ir patirtų profesinę izoliaciją (Collinson and Ono, 2001, p. 227).

### Privalumai ir trūkumai

Pradedančiųjų mokytojų stažuotė garantuoja mokytojui apmokamą mokymosi laikotarpį, užtikrina laiką profesiniam tobulėjimui ir mentorių pagalbą (Donaldson, 2011, 33).

Priimančiai mokyklai tokia programa taip pat teikia naudos: tyrimai rodo, kad atėjęs jaunas mokytojas įneša teigiamą indėlį, nes jis yra kupinas optimizmo, inicijuoja diskusijas apie naujas idėjas ir požiūrius, yra teigiamai nusiteikęs ugdymo pokyčių atžvilgiu, linkęs ieškoti išylančių problemų ar sunkumų sprendimų. Atėjęs stažuotojas prisideda prie priimančios mokyklos gyvenimo pokyčių, nes skatina visų mokytojų profesinį tobulėjimą dalyvaudamas įvairiose darbo grupėse ir prisiimdamas atsakomybę už pasirinktus mokyklos gyvenimo aspektus (Donaldson, 2011, p. 33).

Atlikti pradedančiųjų mokytojų tyrimai Škotijoje atskleidžia, kad stažuotojai paprastai lieka patenkinti savo stažuotės patirtimi. Visgi ta patirtis skiriasi tiek gilumu, tiek kokybe. Pradedantieji mokytojai pažymi, kad jie stažuotės metu pajautė didelį atotrūkį tarp savo įgūdžių ir žinių ir todėl jautėsi nepasirengę stažuotei, be to, jie pastebi tęstinumo trūkumą tarp įvedimo metų ir tolesnio mokymosi galimybių (Donaldson, 2011, 34).

### Administravimas ir finansavimas

Pradedančiųjų mokytojų stažuotė Škotijoje gali būti vykdoma dviem būdais: fiksuotu, kai stažuotė nepertraukiamai vyksta vienerius metus, arba lanksčiu būdu. Lankstų būdą gali rinktis mokytojai, kurie dėl kokių nors priežasčių negali ar nenori dalyvauti fiksuotoje programoje, negali dirbti visu etatu arba nori stažuotis kitoje nei Škotijos valstybinėje mokykloje.

---

<sup>61</sup> Škotijoje mokytojų rengimo programos yra dviejų tipų: 4 metų rengimo programa ir 1 metų rengimo programa jau baigusiems kitų specialybių rengimo programas (Donaldson, 2011, p. 34).

<sup>62</sup> Teacher Induction Scheme/GTC Scotland. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>

Pradedančiųjų mokytojų stažuočių programą administruoja nepriklausoma (nevalstybinė, nepelno) organizacija Škotijos Bendroji švietimo taryba (*General Teaching Council, GTC*)<sup>63</sup>, prižiūrinti ir stiprinanti mokymo standartus, reguliuojanti Škotijos mokytojų profesiją ir teikianti paramą mokytojams, bendradarbiaudama su Škotijos vyriausybės švietimo departamentu (*Scottish Government Education Department*).

Stažuotė yra struktūruotas procesas, kurio kiekviena dalis yra svarbi įrodant, kad mokytojas atitinka minėtų standartų reikalavimus. Pradiniame etape parengiamas stažuotės veiksmų planas (*Initial Professional Development Action Plan*), pasirenkama profesinio tobulinimo ir mokymosi kryptis. Visa patirtis, įgauta stažuotės metu (pvz., stebimų pamokų aprašai, susitikimų protokolai, profesinio tobulinimo užsiėmimai ir pan.), turi būti dokumentuota kvalifikacijos apraše (angl. *portfolio*)<sup>64</sup>.

Papildomai pagalbai pradedančiųjų mokytojų stažuočių metu yra sukurta informacinė sistema (*The Probationer Teacher Scotland*), kuri pateikia visą reikalingą informaciją apie įvedimo laikotarpį, metodinę medžiagą, kitų pradedančiųjų mokytojų tinklaraščius, vaizdo tinklaraščius ir straipsnius, diskusijų forumus<sup>65</sup>.

Pradedančiųjų mokytojų stažuotės finansuojamos iš Škotijos vyriausybės lėšų.

#### 1.4.5. Stažuotė įmonėje

##### Apibrėžimas

Mokytojų stažuotė arba praktika įmonėje (angl. *internship arba externship*) yra darbo pagrindu įgauta patirtis, kai mokytojas pasineria į priimančios organizacijos (įmonės) prioritetines veiklas, iššūkius ir strategijas. Tokia stažuotė JAV atitinka šios šalies profesinio tobulinimo standartus (Stephens, 2011, p. 69).

Stephens teigia, kad tokios stažuotės suteikia mokytojams galimybę visiškai įsijungti į kasdieninę įmonės veiklą. Jie gali tiesiogiai dirbti su darbdaviais, turi galimybę susipažinti su verslo požiūriu ir ugdyti darbo įgūdžius, kurie jiems bus reikalingi kaip mokytojams. Jiems yra skiriamos užduotys ir taip jie prisideda prie priimančios organizacijos (įmonės) veiklos. Stažuotės suteikia mokytojams realią gyvenimišką patirtį. Jos padeda mokytojams, remiantis jų tiesiogine patirtimi, suteikti mokiniams informaciją apie darbą, karjerą, įsidarbinimo galimybes bendruomenėje. Jie gali išsiugdyti sugebėjimus, atitinkančius industrijos reikalavimus ir formuoti stiprius ryšius su vietiniu verslu. Stažuotės leidžia mokytojams įgyti tiesioginės patirties dirbti su nauja įranga, naujomis pramonėje naudojamomis technologijomis ir kt. (Luft, 1999). Visa tai gali būti panaudota mokant mokinius ir suteikiant pamokoms realistiškumo (Stephens, 2011, p. 69).

##### Argumentacija

Mokytojų stažuotės yra puiki profesinio mokymo galimybė, leidžianti sujungti darbą klasėje su realia darbo vieta. Jos metu mokytojai tiesiogiai dirbdami darbo vietoje susipažįsta su pramonės tendencijomis, joje reikalingais įgūdžiais ir jos teikiamomis galimybėmis ir taip gali praturtinti ir sustiprinti savo kaip mokytojo gebėjimus bei suteikti aktualumo savo pamokoms. Be stažuotės, yra ir kitų būdų įgyti realaus darbo patirties, pvz., studentų praktika, šešėliavimas, informaciniai interviu (angl. *informational interviewing*) ir mokymas tarnaujant bendruomenei (angl. *service learning*), tai yra, kai mokymas klasėje derinamas su prasmingomis paslaugomis mokyklos vietos bendruomenei, bet mokytojų stažuočių privalumas yra kolegiška aplinka. Tyrimai rodo, kad mokytojai nori tokių stažuočių, kurios suteiktų informacijos, kaip efektyviai sujungti mokykloje pateikiamas žinias su darbu realiame gyvenime (Stephens, 2011, p. 69).

Mokytojų stažuotės įmonėse tampa vis svarbesnės, nes mokytojai atranda sąsajas tarp gebėjimais grįsto ir žiniomis grįsto ugdymo. Norint, kad visi mokiniai būtų pasiruošę aukštajam mokslui ir karjerai,

<sup>63</sup> GTC Scotland. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>

<sup>64</sup> Teacher Induction Scheme. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>

<sup>65</sup> GTC Scotland. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>

mokytojai turi nuolat atnaujinti savo žinias ir gebėjimus apie realaus darbo praktikas, reikalavimus ir įrankius, gaudami tiesioginių žinių ir patirties apie ekonomiką ir karjeros tendencijas, kurios turės įtakos jų mokiniam. Stažuotės patirtis padeda mokytojams sujungti pamokos turinį su mokinių ateityje laukiančiomis karjeros galimybėmis, suteikti jiems reikalingus akademinis ir techninius gebėjimus, kurie bus reikalingi realiame pasaulyje<sup>66</sup>.

Mokytojų stažuočių paskirtis yra įsitraukti į verslo, pramonės ar paslaugų sferos veiklas, kad būtų galima pamatyti, kaip pamokų turinys ir mokymo strategijos yra taikomos darbo vietose. Mokytojai tobulina savo pedagoginius gebėjimus integruodami į mokymo turinį naujus metodus, darbo rinkos informaciją ir darbo įgūdžius, kurie atitinka esamus pramonės standartus. Edukaciniai stažuotės tikslai yra padidinti mokytojų sugebėjimą sujungti teoriją ir praktiką ir perduoti darbo vietose naudojamas praktikas (pvz., problemų sprendimo metodus, praktinius teorijos pritaikymus, lyderystės koncepcijas) pamokų metu, kad mokinių gaunamos žinios būtų aktualesnės, labiau susijusios su realiu gyvenimu<sup>67</sup>.

### Privalumai ir trūkumai

Stazuočių patirtis leidžia mokytojams pagilinti savo žinias apie tam tikrą pramonės sritį ir perteikti jas per mokymo turinį. Įgiję tiesioginės patirties stažuotės metu mokytojai gali planuoti ir įgyvendinti veiklas per pamokas, projektus ir darbus, kurios suteiks mokinių mokymuisi aktualumo ir prasmės. Stažuotė suteikia naują perspektyvą, kuri leidžia mokytojams sujungti mokymo turinį su realaus pasaulio reikmėmis. Jie gauna gebėjimą paaiškinti vertę to, ką mokosi jų mokiniai. Dažnai tai perauga į kokybiškai naujas veiklas, kai mokiniai dirba grupėse, įsitraukia į mokymąsi kartu, atlieka realių problemų sprendimo užduotis.

Stazuotė gali būti ypač naudinga, jei mokytojas dirba tarpdalykinėse komandose. Tokią patirtį jie taip pat gali perduoti savo mokiniams.

Stazuotės taip pat suteikia darbdaviams įvairias galimybes bendradarbiauti su švietimo įstaigomis. Jie gali informuoti švietimo darbuotojus apie esamas laisvas darbo vietas ir kokių darbuotojų jie norėtų, taip pat jie gali siūlyti savo indėlį sudarant mokymo programas, taip prisideddami prie būsimų darbuotojų ruošimo. Jie taip pat gali būti kviečiami kaip pranešėjai, mentorai, priimti ekskursijas, siūlyti šešėliavimą ar praktikos galimybes mokiniams. Taip jie padeda švietėjams pristatyti savo sritį ir jos teikiamas galimybes mokiniams.

Daug kompanijų negali finansiškai remti ar materialiai prisidėti prie bendruomenės labo, bet jos yra turtingos savo patirtimi ir gali pasiūlyti įvairius mokymus. Tokio pobūdžio laiko ir žinių dovana savo bendruomenei yra labai vertinga. Kai kurios valstijos taiko mokesťines lengvatas verslui, kuris kuria tokias paslaugas<sup>68</sup>.

### Administravimas ir finansavimas

Stazuotės įmonėse gali būti tiek trumpalaikės (2 savaitės), tiek ilgalaikės. JAV jos prasideda nuo vienos dienos šešėliavimo iki ilgesnių stažuočių, kurios gali trukti visą vasarą ir kartais yra kokio nors projekto dalis (Stephens, 2011, p.69).

JAV tokios stažuotės įmonėse dažniausiai yra organizuojamos pačioms įmonėms paskelbus konkursus dalyvauti tos įmonės vykdomoje stažuočių programoje. Pavyzdžiui, NASA stažuočių programa siūlo atrinktiems mokytojams praleisti dalį savo vasaros dalyvaujant stažuotėje (angl. *Simulation-Based Aerospace Engineering Teacher Professional Development*). Tokioje stažuotėje mokytojams sudaromos galimybės per dvi savaites susipažinti su NASA naujausiomis kosmoso inžinerijos technologijomis, dirbant kartu su NASA techniniais mentorais. Šią programą administruoja

---

<sup>66</sup> Teacher Externship Guide, 2010. College and Career Academy Support Network University of California, Berkeley. Available from: <http://casn.berkeley.edu/resources.php?r=251>

<sup>67</sup> Ten pat.

<sup>68</sup> Ten pat.

nepriklausoma pelno nesiekianti tyrimų organizacija RTI International, finansuoja NASA Aeronautikos tyrimų misijos direktoratas (angl. *NASA's Aeronautics Research Mission Directorate*)<sup>69</sup>.

Tokias stažuotes taip pat organizuoja ir finansuoja su tyrimais susiję institutai, pavyzdžiui, Georgia Institute of Technology's CEISMC nuo 1991 finansuoja stažuočių programą GIFT (*Georgia Intern Fellowship for Teachers*). Ši programa sudaro matematikos ir technologijų mokytojams galimybes dirbti gamybos darbo vietose ir universiteto laboratorijose. Stažuotės trunka nuo 4 iki 7 savaičių<sup>70</sup>.

Daugiau tokių stažuotes organizuojančių įmonių ir įstaigų pavyzdžių buvo pateikta aprašant JAV atvejį.

---

<sup>69</sup> Teachers Get Hands-On Experience Through New NASA Internship. Available from: [http://www.nasa.gov/home/hqnews/2010/jul/HQ\\_10-171\\_Teacher\\_Internships.html#.VNT6RtKUeuQ](http://www.nasa.gov/home/hqnews/2010/jul/HQ_10-171_Teacher_Internships.html#.VNT6RtKUeuQ)

<sup>70</sup> GIFT - Georgia Intern Fellowship for Teachers. Available from: <http://www.ceismc.gatech.edu/gift>

## 2. NAUJOS SIŪLAMOS STAŽUOČIŲ FORMOS

Apžvelgta užsienio šalių patirtis atskleidžia, kad užsienio šalyse labiausiai paplitusios pedagogų stažuotių formos, galinčios papildyti Lietuvoje įgyvendinamų stažuotių formų įvairovę naujomis arba kiek modifikuotomis, besiskiriančiomis kai kuriais aspektais, formomis, yra pedagogo delegavimas (angl. *secondment*), stažuotė įmonėse (angl. *internship, externship*), stažuotojų mainai (angl. *teachers exchange*), mokyklų vadovaujančio personalo stažuotė ir pradedančiųjų mokytojų stažuotė (angl. *induction, probation*). Šios formos nuo jau įgyvendinamų pedagogų ilgalaikių stažuotių formų skiriasi keliais aspektais: pagal turinį, organizavimą ir finansavimą, bei tikslinę grupę.

Taigi siūlomos trys naujos ilgalaikių stažuotių formos:

- pedagogo delegavimas;
- vadybinė stažuotė;
- pradedančiojo mokytojo stažuotė.

Siūlomos dvi esamų stažuotių formų atmainos, panašios į vykdytas stažuotių formas, tačiau skirtingos nuo jų kai kuriais aspektais:

- pažintinė stažuotė įmonėje;
- stažuotojų mainai.

Taip pat siūloma nauja stažuotės organizavimo forma – lanksti (iššęstinė) stažuotė, kai stažuotės trukmė yra išdėstoma per ilgesnį laikotarpį, o pedagogas jos veiklas gali vykdyti neatsitraukdamas nuo savo pagrindinio darbo.

Visos šios formos aprašomos toliau.

### 2.1. Pedagogo delegavimas

Pedagogo delegavimas – tai stažuotės forma, kai pedagogas tam tikrą sutartą ir įteisintą laikotarpį deleguojamas stažuotės institucijai patenkinti specifinius darbuotojų kompetencijų poreikius, kurių ši negali patenkinti įprastomis darbuotojų samdymo priemonėmis, o pedagogas kvalifikaciją tobulina sprenddamas sisteminės problemas, priimdamas sprendimus, koordinuodamas tų problemų sprendimo vadybą ir veiklas ar ugdydamas stažuotės institucijos mokinius naujomis sąlygomis ir naujoje aplinkoje. Baigęs stažuotę stažuotojas atnaujina (parengia) pedagogo profesinės kompetencijos aplanką.

Pedagogo delegavimo stažuotės forma panaši į stažavimosi Lietuvos švietimo, mokslo kultūros įstaigoje, įmonėje formą, tačiau skiriasi nuo jos turiniu ir organizavimo būdu:

- Pagal turinį ši forma skiriasi tuo, kad pedagogas ne vien siekia įsilieti į priimančiosios institucijos veiklą ir įgyti ar gerinti kompetencijas, bet taip pat yra panaudojama jo ankstesnė patirtis bei kompetencijos sisteminėms problemoms spręsti arba mokiniams ugdyti. Kartu tobulėja pedagogo kvalifikacija, nes jis sprendžia aukštesnio lygmens, sisteminės problemas, negu ankstesnėje savo veikloje, arba dirba su mokiniais naujomis sąlygomis ir naujoje aplinkoje.
- Pagal organizavimo būdą ši forma skiriasi tuo, kad joje gali būti naudojama Lietuvoje dar mažai taikoma darbo forma – darbuotojų nuoma, t.y. darbuotojo „paskolinimas“ kitai organizacijai (Darbuotojų nuoma..., 2014). Šiuo atveju stažuotojo atlyginimą apmoka stažuotės institucija, o kitos stažuotės išlaidos (kelionės ir kt.) gali būti apmokamos iš stažuotių finansavimo šaltinių (Nacionalinės institucijos).

**Stažuote sprendžiamos problemos.** Pedagogo delegavimo stažuotės forma sprendžiamos problemos įvardintos šios formos apibrėžimu: stažuotė padeda stažuotės (priimančiajai) institucijai patenkinti specifinius darbuotojų kompetencijų poreikius, kurių ši negali patenkinti įprastomis darbuotojų samdymo priemonėmis. Priimančiajai institucijai į ją deleguotas stažuotojas gali padėti atlikti konkrečius trumpalaikius uždavinius, susijusius su kuriamais produktais, sprendžiamomis problemomis (pvz., Švietimo ir mokslo ministerija, vykdydama gamtos dalykų mokymo reformą,

pasikviečia grupę mokytojų ekspertų reformos gairėms, susijusioms su mokomųjų dalykų turiniu, ruošti). Remiantis užsienio patirtimi, tai yra dažniausias pedagogo delegavimo atvejis. Tačiau pedagogo delegavimas taip pat gali padėti užpildyti pedagoginio personalo spragas (pvz., mokyklai nepavykus rasti pedagogo į laisvą vietą, vieneriems metams pasikviečiamas pedagogas iš kitos mokyklos). Pedagogo delegavimas taip pat galėtų būti taikomas kaip priimančiosios institucijos darbuotojų ugdymo, perkvalifikavimo priemonė, jiems perimant kompetencijas iš į ją deleguoto pedagogo.

Remiantis užsienio šalių patirtimi galima teigti, kad ši darbo santykių forma galėtų būti taikoma Lietuvoje siekiant išlaikyti geriausius mokytojus švietimo srityje, sudarant galimybę naujiems darbuotojams mokytis iš pripažintų specialistų. Ši darbo santykių forma galėtų praversti siekiant pritraukti reikiamus specialistus į atokiau esančias mokyklas ir kuriant naujas ugdymo priemones. Ir nors šiuo metu Lietuvoje darbuotojų nuomos galimybė nėra iki galo įteisinta, tačiau esama darbo santykius apibrėžianti teisinė bazė tam yra tikrai pakankama (Darbuotojų nuoma..., 2014).

**Stażuotės metodai.** Stažuotojas realiai atlieka darbo funkcijas, kurioms buvo pakviestas į priimančiąją instituciją.

**Trukmė.** Rekomenduojama stažuotės trukmė – ne mažiau 3 mėn., ne daugiau 1 metų.

**Reikalavimai stažuotojams.** Stažuotė taikoma stažuotojams, turintiems ne mažesnę kaip 8 m. pedagoginio darbo stažą.

**Individuali/grupinė organizavimo forma.** Tokia stažuotė gali vykti tiek individualiai, tiek grupine forma.

**Finansavimo būdas.** Tokia stažuotė gali būti finansuojama tiek stažuotės stipendijos, tiek darbuotojų nuomos būdu.

## 2.2. Vadybinė stažuotė

Vadybinė stažuotė – tai speciali stažuotės forma, kai stažuotojas – švietimo įstaigos vadovas, jo pavaduotojas, švietimo įstaigos struktūrinio padalinio vadovas arba vadybinės karjeros planuojantis siekti pedagogas – praktikuojasi (stebėdamas, asistuosdamas ar dirbdamas savarankiškai) vadovaujamas ir prižiūrimas stažuotojo vadovo jį priėmusioje švietimo ar kitos srities įstaigoje ar įmonėje, siekdamas įgyti arba tobulinti turimas vadybines kompetencijas, perimti vadybos inovacijas, susipažinti su stažuotės institucijos personalo ir išteklių valdymu, organizacine kultūra ir darbo organizavimo ir valdymo praktikomis, kad galėtų tai pritaikyti savo švietimo įstaigoje. Baigęs stažuotę stažuotojas atnaujina (parengia) pedagogo profesinės kompetencijos aplanką.

Vadybines stažuotes rekomenduojama vykdyti, siekiant parengti būsimus mokyklų vadovus bei sudaryti sąlygas vadovų kvalifikacijai tobulinti. Ši stažuotės forma tinka:

- Patyrusiems vadovams, vadovų pavaduotojams;
- Pretenduojantiems tapti vadovais. Tokia stažuotės forma pagrindžiama užsienyje (Prancūzijoje, JK (Škotijoje)) taikoma praktika.

Vadovų stažuotė gali būti organizuojama tiek kitoje Lietuvos ar užsienio šalies mokykloje, tiek verslo ar valstybinio sektoriaus organizacijoje. Pastaroji stažuotės formos variacija pagrindžiama siekiu susipažinti su personalo vadybos inovacijomis, „kad mokyklų darbuotojai pamatytų kitokią organizacinę kultūrą ir darbo praktiką ir šią patirtį imtų taikyti savo mokyklose“ (Darbuotojų nuoma..., 2014). Svarbiausias kriterijus priimančiai institucijai būtų aukštos kompetencijos vadovas, kuris galėtų būti siektinu modeliu stažuotojui, ir jo galimybė skirti laiko stažuotojui.

**Stażuote sprendžiamos problemos.** Stažuotė leidžia tobulinti vadybines kompetencijas, kurių tobulinimui iki šiol nebuvo skirtos stažuotės formos, o esamos formos buvo sunku taikyti dėl stažuotės planavimo ir atsiskaitymo už jas reikalavimų.

**Stażuotės metodai.** Rekomenduojama taikyti tik veiklos šešėliavimą ir atlikti tik pagalbinės funkcijas, pilnai neįsijieiant į stažuotės institucijos veiklą.

**Trukmė.** Rekomenduojama stažuotės trukmė – nuo 1 iki 3 mėn.

**Reikalavimai stažuotojams.** Stažuotojas turi arba dirbti mokykloje administracinėse pareigose (vadovas, jo pavaduotojas, švietimo įstaigos struktūrinio padalinio vadovas) arba pagrįsti ketinimą artimiausiu metu užimti tokias pareigas. Pedagogas turi turėti ne mažesnę kaip 8 m. pedagoginio darbo stažą.

**Individuali/grupinė organizavimo forma.** Rekomenduojama naudoti individualią stažuotės organizavimo formą.

**Finansavimo būdas.** Stažuotė finansuojama stažuotės stipendijos būdu.

### 2.3. Pradedančiojo pedagogo stažuotės

Pradedančiojo pedagogo stažuotė – speciali stažuotės forma, kai stažuotojas – pradedantysis ir (arba) pedagoginės praktikos stokojantis pedagogas arba po pertraukos grįžtantis į pedagogines pareigas asmuo – stažuojasi, siekdamas įgyti, patobulinti ar atnaujinti savo kompetencijas. Baigęs stažuotę stažuotojas atnaujina (parengia) pedagogo profesinės kompetencijos aplangą.

Siūloma pradedančiųjų mokytojų stažuotės forma grindžiama argumentais, kad mokytojų ruošimo laikotarpiu nepakanka mokytojų praktinio paruošimo, todėl taikomas mokytojų išbandymo arba stažavimosi pirmus metus laikotarpis (pagal aprašytą Škotijos, Japonijos patirtį).

**Reikalavimai stažuotojams.** Kadangi Lietuvoje kol kas nėra svarstoma įvesti privalomą stažuotę visiems studijas baigusiems pedagogams (kaip, pvz., Škotijoje ar Prancūzijoje, kur pedagogui suteikiama pilna kvalifikacija ne iš karto baigus studijas, o tik po bandomojo/stažuotės laikotarpio), siūloma šią stažuotės formą taikyti siauresnėms tikslinėms grupėms:

- 1) po darbo pertraukos (pvz., motinystės/tėvystės atostogų) į darbą grįžtantis pedagogai;
- 2) pedagogo kvalifikaciją turintys, tačiau ne edukologinės pakraipos universitetą baigę asmenys;
- 3) jauni pedagogai, po studijų baigimo turėję nedarbo arba nepedagoginio darbo pertrauką.

**Stazuote sprendžiamos problemos.** Stazuote sprendžiamos problemos yra susijusios su šios stažuotės tikslinėmis grupėmis. Ši stažuotė paskatintų grįžti į darbą pedagogus, turėjusius motinystės/tėvystės atostogas; paskatintų rinktis pedagoginį darbą asmenis, baigusius ne edukologinės krypties universitetus; paskatintų grįžti į pedagoginį darbą asmenis, nepradėjusius pedagoginio darbo iš karto po studijų.

**Stazuotės metodai.** Rekomenduojama visiškai įsilieti į stažuotės institucijos veiklą, tik pirmame pasirengiamajame etape taikyti veiklos šešėliavimą.

**Stazuotės trukmė.** Rekomenduojama stažuotės trukmė – nuo 6 mėn. iki 1 m. stažuotė.

**Individuali/grupinė organizavimo forma.** Naudojama individuali stažuotės organizavimo forma.

**Finansavimo būdas.** Tokia stažuotė gali būti finansuojama stažuotės stipendijos būdu.

### 2.4. Stažuotojų mainai

Stazuotojų mainai – tai speciali stažuotės forma, kai dviejų bendradarbiavimo ar partnerystės sutarties pagrindu veikiančių švietimo įstaigų pedagogai keičiasi savo darbo vietomis ir tokiu būdu tobulina savo kvalifikaciją ugdydami stažuotės institucijos mokinius mokytojai naujomis sąlygomis ir naujoje aplinkoje, perimdami stažuotės vietas patirtį bei perteikdami savąją. Baigę stažuotę stažuotojai atnaujina (parengia) pedagogo profesinės kompetencijos aplangus.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelyje stažuotojų mainai nėra aprašyta kaip atskira stažuotės forma, tačiau projekto eigoje panaši forma jau buvo įgyvendinama. Įgyvendinant

bendradarbiaujančių mokyklų stažuotę buvo išbandytos 3 mėn. trukmės stažuotės, kai dvi mokyklos, iš kurių vienoje ugdymas vykdomas lietuvių kalba, o kitoje – tautinių mažumų kalba, sudariusios partnerystės sutartį, mainydavosi lietuvių kalbos mokytojais. Šia stažuotės forma buvo siekiama patobulinti lietuvių kalbos mokytojų ugdymo dalyko kompetencijas: lietuvių kalbos mokytojai iš tautinių mažumų mokyklų tobulino žinias ir įgūdžius, reikalingus paruošti mokinius laikyti lietuvių kalbos egzaminą pagal naujus reikalavimus, lietuvių kalbos mokytojai iš lietuvių mokyklų tobulino savo kompetencijas lietuvių kalbos ugdymo(si) individualizavimo, diferencijavimo aspektais. Šios stažuotės metu buvo taikomas mokytojo šešėliavimo, pamokos stebėjimo, asistavimo būdas. Stipendijas mokėjo Nacionalinė institucija, išėjusių į stažuotę mokytojų atlyginimas buvo naudojamas pavaduojančio mokytojo atlyginimui.

Siūloma stažuotojų mainų stažuotės forma skiriasi nuo jau išbandytos bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės formos kvalifikacijos tobulinimo metodais ir organizavimo bei finansavimo būdu:

- Pagal kvalifikacijos tobulinimo būdą ši forma skiriasi tuo, kad taikomas ne mokytojo šešėliavimo, pamokos stebėjimo ir asistavimo būdai, bet pedagogas savarankiškai vykdo visą mokinių ugdymą;
- Pagal organizavimo ir finansavimo būdą ši forma skiriasi tuo, kad nereikia mokėti stipendijų, nes mokytojai visiškai pakeičia vienas kitą skirtingose mokyklose; papildomai reikėtų tik apmokėti kelionės išlaidas ir, jeigu mainuose dalyvaujančios mokyklos yra skirtinguose miestuose, apgyvendinimo išlaidos. Taip sumažėja stažuotės rėmimo sąnaudos.

Siūloma išplėsti tokios formos stažuotės turinį ir ją taikyti įvairių dalykų mokytojų mainams.

**Pastaba.** Šiai stažuotės formai gali reikėti ilgesnio pasirengimo etapo, kai iš pradžių susitinkama susipažinti su kito mokytojo (-ų) darbu, suderinti mokymo planus, o vėliau perimamas visas mokymo procesas. Kruopštus pasirengimas šiai stažuotei reikalingas, siekiant spręsti atsakomybės už mokinių pasiekimus problemą. Dėl to rekomenduojama, kad mainuose dalyvautų mokytojai, neturintys baigiamųjų klasių.

**Stazuote sprendžiamos problemos.** Turinio atžvilgiu stažuotė yra panaši į anksčiau taikytas formas, kuriomis yra gerinamos pedagogų pedagogines bei bendrąsias kompetencijas. Pagrindinis šios formos privalumas – galimybė vykdyti pedagogų stažuotes mažesnėmis sąnaudomis, nes jiems nereikia mokėti stipendijos, o jei mainuose dalyvaujančios mokyklos yra tame pačiame, stažuotės gali vykti be finansavimo.

**Stazuotės metodai.** Rekomenduojama visiškai įsilieti į stažuotės institucijos veiklą, tik pirmame pasirengiamajame etape taikyti veiklos šešėliavimą.

**Stazuotės trukmė.** Rekomenduojama stažuotės trukmė – nuo 3 iki 12 mėn.

**Reikalavimai stažuotojams.** Stažuotė taikoma pedagogams, turintiems ne mažesnę kaip 8 m. pedagoginio darbo stažą.

**Individuali/grupinė organizavimo forma.** Tokia stažuotė gali vykti tiek individualiai, tiek grupine forma.

**Finansavimo būdas.** Ši stažuotė pagal apibrėžimą finansuojama pagal mainų modelį, t.y. kai stažuotojams nereikia mokėti stipendijos, nes pedagogai keičiasi darbo vietomis; finansuojamos tik papildomos išlaidos.

## 2.5. Pažintinė stažuotė Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje

Pažintinė stažuotė Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje – tai speciali stažuotės forma, kai pedagogas susipažįsta su stažuotės institucijoje vykdomais gamybiniais ir technologiniais procesais (stebėdamas, asistuojamas, bendraudamas su stažuotės institucijos darbuotojais), siekdamas įgyti žinių apie savo mokymo srities žinių taikymą praktikoje, surinkti praktinių pavyzdžių mokymo turinio papildymui, rinkti ir vėliau perteikti mokiniams informaciją apie darbą, karjerą, įsidarbinimo galimybes. Baigęs stažuotę stažuotojas atnaujina (parengia) pedagogo profesinės kompetencijos aplanką.

Pažintinės stažuotės Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje forma skiriasi nuo Stažavimosi Lietuvos švietimo, mokslo kultūros įstaigoje, įmonėje formos pagal jos turinį, stažuotės metodus ir trukmę:

- Anksčiau įgyvendinamose stažuotėse buvo akcentuojama stažuotės vietos sąsaja su švietimu. Nors formalus stažuotės formos aprašymas šios sąsajos nereikalavo, visos, išskyrus dvi, šios formos stažuotės vyko su švietimu, mokslu ar švietimo projektais susijusiose įstaigose. Pažintinė stažuotė vykta su švietimu nesusijusiose įstaigose ar įmonėse, kuriose vyksta gamybinių ar technologinių procesų. Dauguma atveju tai bus įmonės, tačiau kai kuriais atvejais tinkama stažuotės vieta gali būti ir valstybinė įstaiga, pvz., miškų urėdija.
- Ankstesnių stažuotojų metu stažuotojai siekė įsilieti į priimančiosios organizacijos veiklą, mokyti atlikti joje vykdomas darbo funkcijas. Pažintinės stažuotės metodai apimti tik priimančiosios institucijos darbuotojų veiklos stebėjimą (šešėliavimą) ir asistavimą jiems, taip pat bendravimą su organizacijos darbuotojais.
- Siūloma mažesnė stažuotės trukmė – iki 3 mėn., nes tokia trukmė yra pakankama susipažinti su įmonės veikla, kai nereikia mokytis darbo funkcijų.

**Stazuote sprendžiamos problemos.** Stažuotė nukreipta į praktinių kompetencijų tobulinimą. Ji yra ypač naudinga siekiant supažindinti mokinius su profesinės veiklos galimybėmis, skatinti moksleivius rinktis tikslų, gamtos ir technikos mokslų sričių profesijas.

**Stazuotės metodai.** Rekomenduojama taikyti tik veiklos šešėliavimą ir atlikti tik pagalbines funkcijas, pilnai neįsiliėjant į stažuotės institucijos veiklą.

**Stazuotės trukmė.** Rekomenduojama pažintinės stažuotės įmonėje trukmė – nuo 1 iki 3 mėn.

**Reikalavimai stažuotojams.** Siūloma netaikyti pedagogo turimo stažo reikalavimų (netaikomas reikalavimas turėti ne mažiau kaip 8 m. pedagoginio darbo stažą). Siūloma stažuotę taikyti (arba teikti prioritetą) mokytojams, dėstantiems tikslų, gamtos ir technikos mokslų disciplinas.

**Individuali/grupinė organizavimo forma.** Tokia stažuotė gali vykti tiek individualiai, tiek grupine forma.

**Finansavimo būdas.** Stažuotė gali būti finansuojama stažuotės stipendijos būdu arba apmokama iš stažuotės institucijos ar rėmėjų lėšų.

## 2.6. Iššęstinė stažuotė

Iki šiol vykdytos stažuotės vykdavo apibręžtos trukmės laikotarpį (3-12 mėn.), kurio metu pedagogas neatlikdavo savo funkcijų pagrindinėje darbovietėje. Siekiant sudaryti platesnes sąlygas kvalifikacijai tobulinti stažuotės forma, siūloma įvesti lanksčios (iššęstinės) stažuotės formą. Tai tokia stažuotė, kai pedagogas ir toliau atlieka savo funkcijas pagrindinėje darbovietėje, tik sumažintos apimties arba pakoreguotu tvarkaraščiu, o stažuotės veiklos yra paskirstytos per ilgesnį laikotarpį ir vyksta trumpomis sesijomis. Pvz., pedagogas vyksta į stažuotės instituciją kartą per dvi savaites 1-2 dienoms, o tarp sesijų atlieka su stažuote susijusias užduotis.

Stazuote sprendžiamos problemos. Tokia stažuotė leistų pasinaudoti stažuotės kaip kvalifikacijos tobulinimo formos privalumais (patirtimi ir bendradarbiavimu grįstas mokymasis) nepaliekant darbo vietos, nes kai kuriose mokyklose pedagogams gali būti užkirstas kelias stažuotis dėl sunkumų rasti pavaduojantį mokytoją. Stažuotojų finansavimo atžvilgiu tokia forma leistų sumažinti stažuotojų sąnaudas.

Tai yra ne savarankiška stažuotės forma, bet stažuotės organizavimo būdas. Jis gali būti taikomas šioms stažuotėms: pradedančiųjų mokytojų stažuotei, universitetinėms studijoms (jei studijuojama iššęstinėje universiteto studijų programoje), pažintinei praktikai įstaigoje ar įmonėje, darbui projekte, stažuotojų mainams (individualiems).

Tokia stažuotė gali būti finansuojama stažuotės stipendijos būdu. Lanksčios stažuotės atveju stažuotojui nereikia mokėti stipendijos, o finansavimas skiriamas kelionei ir, jei reikia (jei yra numatyti kelių dienų vizitai į kitą mokyklą), apgyvendinimo išlaidas.

## 2.7. Apibendrinimas: stažuočių formų modelis

Šiame poskyryje apibendrintai pristatomos visos stažuočių formos – išbandytos Projekto metu ir siūlomos naujos stažuočių formos. Lyginant su anksčiau išbandytais stažuočių formomis, formų įvairovė papildyta:

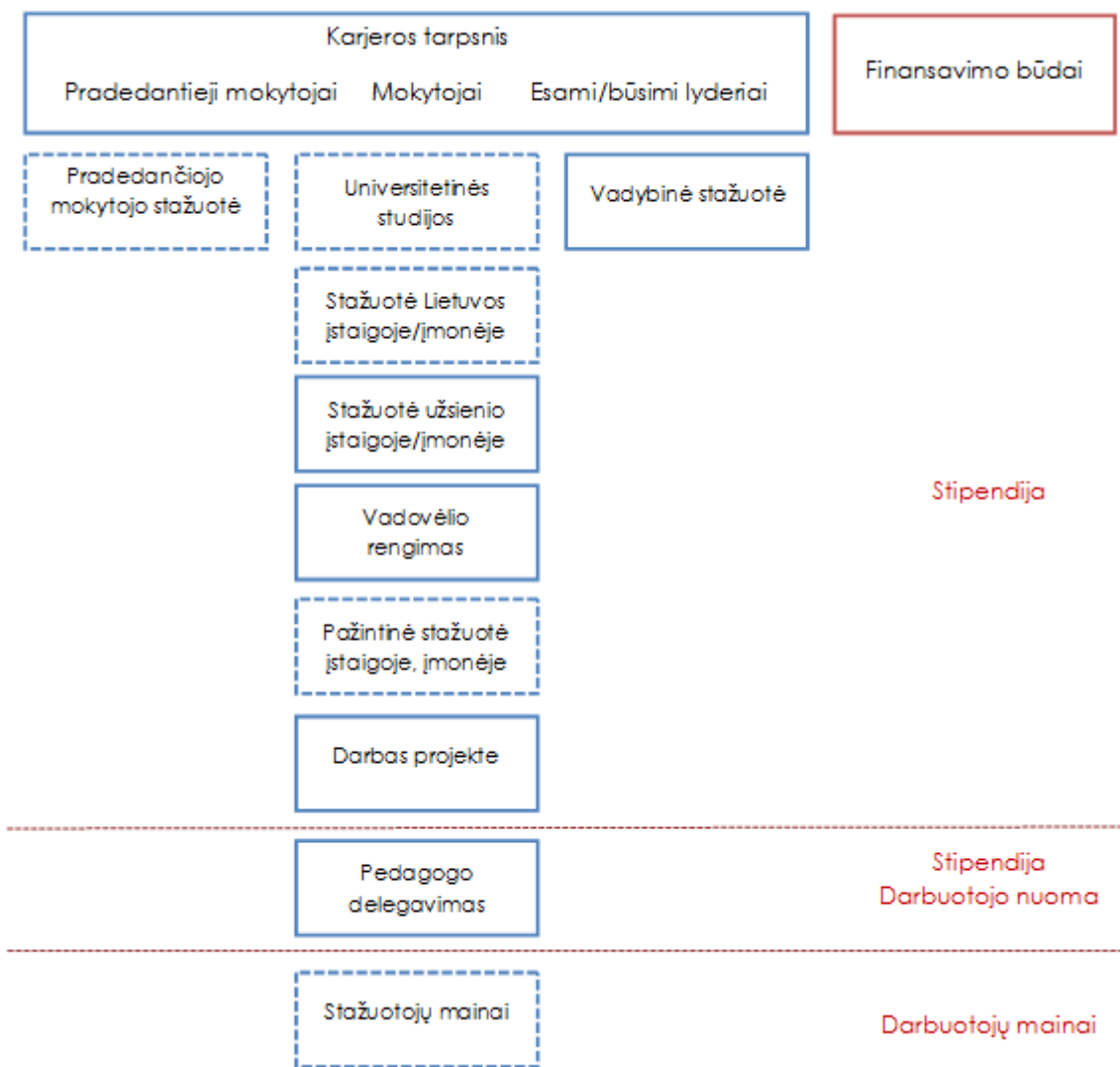
- Nauja forma pagal turinį (atliekamos veiklos/metodai): pažintinė stažuotė Lietuvos ar užsienio įmonėje ar įstaigoje.
- Naujomis formomis pagal tikslinę grupę (pedagogo karjeros tarpsni): pradedančiojo mokytojo stažuotė; vadybinė stažuotė, skirta administracijos darbuotojams arba vadovaujančios pozicijos siekiantiems mokytojams;
- Naujomis formomis pagal organizavimo/finansavimo būdą: stažuotojų mainai; pedagogo delegavimas.
- Nauja forma pagal organizavimo būdą: lanksti (iššęstinė) stažuotė.

Visos stažuočių formos, įskaitant jau išbandytas ir naujas stažuotes:

1. Universitetinės studijos;
2. Metodinių priemonių ir vadovėlių rengimas;
3. Vadovavimas švietimo projektams ar dalyvavimas atskirose jo veiklose;
4. Stažavimasis užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje;
5. Stažavimasis Lietuvos švietimo, mokslo kultūros įstaigoje, įmonėje;
6. Bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės;
7. Pedagogo delegavimas;
8. Vadybinė stažuotė;
9. Pradedančiojo pedagogo stažuotė.

Kai kurios iš šių stažuočių gali būti vykdomos lanksčia (iššęstine) forma.

Stazuočių formų modelis, įtraukiantis ir anksčiau vykdytas, ir siūlomas naujas stažuotes, pateikiamas 2 pav. Modelyje punktyrinio rėmelio pažymėtos stažuotės, kurios gali vykti lanksčiu (iššęstiniu) būdu.



## 2 pav. Stažuočių formų modelis

Punktyrinio rėmelio pavaizduotos stažuotės, kurios gali būti vykdomos lanksčiu (iššęstiniu) principu

### 2.8. Stažuotėmis sprendžiamos problemos

Stazuotėmis sprendžiamas problemas galima suskirstyti į dvi rūšis: kompetencijų gerinimo poreikiai (problema – kompetencijų spraga arba nepakankamos kompetencijos) ir organizacinės problemos (problema – personalo valdymo situacija ir kt.). Jos gali būti apibrėžiamos individualiu pedagogo, mokyklos, savivaldybės ir valstybės (švietimo sistemos) lygmenimis.

#### Kompetencijų tobulinimo poreikiai

Stazuotės metu galima gerinti kompetencijas/ užpildyti kompetencijų įvairių sričių spragas. Šias kompetencijas galima suskirstyti į mokomojo dalyko, pedagogines ir bendrąsias, bei vadybines kompetencijas:

1. *Mokomojo dalyko (-ų) kompetencijos*: teorinės ir praktinės. Teorinės kompetencijos yra mokomojo dalyko žinios; šioms kompetencijoms įgyti skirta stažuotės forma yra universitetinės studijos. Praktinės kompetencijos yra žinios ir gebėjimai, susiję su teorinių žinių taikymu buityje, pramonėje ir kt.; jų įgyti leidžia stažuotė įmonėje ar įstaigoje, pažintinė stažuotė įmonėje.

2. *Didaktinės ir bendrosios kompetencijos.* Didaktinės kompetencijos yra kompetencijos, susijusios su dalyko mokymo metodais, pvz., tam tikrų mokymo metodų išmanymas, kūrybiškumo skatinimas, darbas su sunkiais mokiniais ir kt., bendrosios – su mokymo aplinka, pvz., profesinis orientavimas, tarpkultūriniai įgūdžiai ir kt. Šios kompetencijos įgyjamos stažuotės įstaigoje Lietuvoje arba užsienyje metu (jei stažuotė vyksta mokymo įstaigoje), mokyklų mainų stažuotėje, vadovėlio ar metodinės priemonės rengimo stažuotėje, taip pat pradedančiojo mokytojo stažuotėje.

3. *Vadybinės kompetencijos.* Tai yra kompetencijos, susijusios su mokyklos valdymu, pvz., mokyklos valdymo kompetencijos, projektų rengimo kompetencijos, mokyklos bendruomenės telkimo kompetencijos ir kt. Joms įgyti yra skirta vadybinės stažuotės forma ir vadovavimo projektams ar dalyvavimo projektinėje veikloje stažuotė.

Kompetencijų spragų užpildymas/kompetencijų gerinimas stažuotės pagalba aktualus visuose lygmenyse:

- Individualaus pedagogo: tobulinamos kasdieniniame darbe reikalingos kompetencijos, įgyjamos naujos, leidžiančios aktyviai pakreipti savo karjerą norima eiga;
- Švietimo įstaigos: mažinamos mokyklos ar kitos švietimo įstaigos personalo visumos kompetencijų spragos; įgyjamos naujos kompetencijos, leidžiančios įdiegti ugdymo inovacijas;
- Savivaldybės: vykdoma mokyklų kompetencijų plėtra, mažinami mokyklų skirtumai savivaldybėje;
- Švietimo sistemos: nacionaliniu mastu nustatant stažuočių prioritetus, galima nukreipti tam tikra linkme mokytojų kvalifikacijas ir taip koreguoti dėl visuomenės kaitos išskylančias problemas, įgyti specialistų, turinčių specifines kompetencijas, kurie vėliau dirbtų kaip konsultantai, skleidžiantys šias kompetencijas kitiems; taip pat galima pasinaudoti stažuotėmis kaip pagalbine priemone, vykdančiomis reformas, kai jų vykdymas yra susijęs su tam tikromis pedagogų kompetencijomis.

Kompetencijų gerinimo poreikiai tenkinami visų formų stažuotėmis, paminėtomis aukščiau. Iššęstinės formos stažuotė leidžia pagerinti kompetencijas, neatsitraukiant nuo darbo ilgesniam laikui.

### Organizacinių problemų sprendimas

Tai yra problemos, susijusios su mokyklos arba priimančiosios institucijos darbo organizavimu. Šios problemos sprendžiamos mokyklos, savivaldybių arba švietimo įstaigos lygmeniu.

*Priimančioms institucijoms* tam tikras problemas padeda spręsti pedagogo delegavimo stažuotė. Ji gali padėti:

1. Laikinais užpildyti pedagoginio personalo spragas, stažuotės metu įdarbinant trūkstamą mokytoją; tokios stažuotės metu nuolatiniai institucijos darbuotojai su priimto specialisto pagalba gali įgyti naujų, tobulinti turimas kompetencijas.
2. Spręsti plėtros problemas, pvz., priimtas specialistas ar specialistų grupė gali sukurti naują produktą ar sistemą. Tokia stažuotė gali pasinaudoti nacionalinės įstaigos, formuojančios arba įgyvendinančios švietimo politiką, pvz., Švietimo ir mokslo ministerija, Ugdymo plėtotės centras, Nacionalinis egzaminų centras ir kitos.

*Siunčiančioms institucijoms* bet kurios formos ilgalaikė nepertraukiama stažuotė leidžia laikinai išspręsti darbuotojo įdarbinimo problemą; pvz., jei laikinai darbuotojui nesusidaro pedagoginio darbo krūvis, jo išsiuntimas į stažuotę leidžia išlaikyti darbuotoją jo neatleidžiant. Stažuotė taip pat padeda megzti bendradarbiavimo ryšius su kitomis organizacijomis.

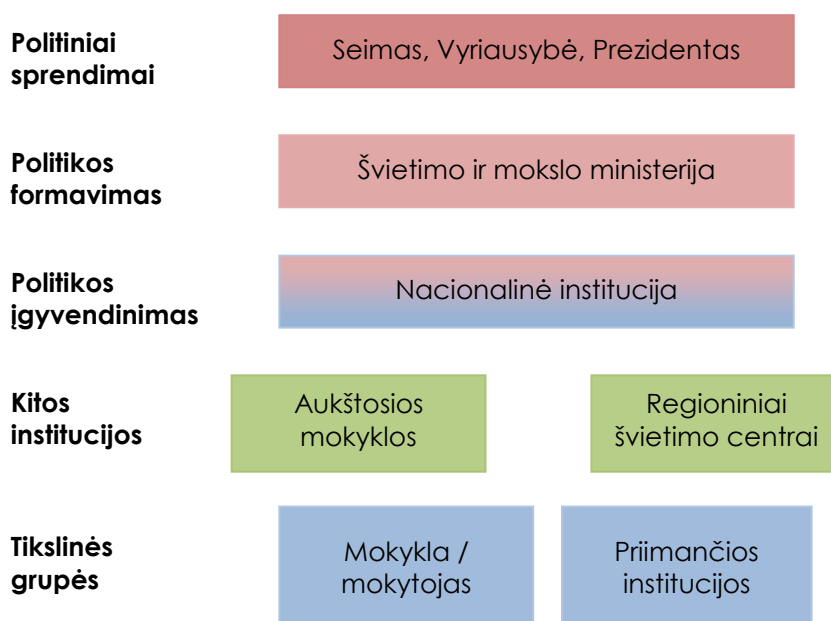
Kaip minėta, Vertinimo metu nustatyta, kad Projekto metu vykdytose stažuotėse dažniau buvo siekiama individualių pedagogo tikslų (sprendžiamos individualaus lygmens problemos) ir stažuotės buvo nepakankamai efektyviai išnaudotos mokyklos, savivaldybių ir švietimo sistemos lygmenyje. Efektyvesnis stažuočių panaudojimas šiuose lygmenyse aptariamas toliau, pristatant stažuočių organizavimo modelį.

### 3. STAŽUOČIŲ ORGANIZAVIMO IR FINANSAVIMO MODELIS

Šioje dalyje pateikiamas siūlomas stažuočių organizavimo modelis, galimi stažuočių finansavimo šaltiniai ir finansavimo modeliai, stažuočių skatinimo valstybės mastu priemonės. Pristatomam stažuočių organizavimo ir finansavimo modeliui keliamas tikslas – apibrėžti stažuočių organizavimo ir finansavimo ypatumus, atsižvelgiant į ankstesnę stažuočių organizavimo patirtį, sukaupia vykdant Projektą, bei Stažuočių organizavimo efektyvumo, naudingumo tyrimo ir poveikio vertinimo metu nustatytus stažuočių organizavimo trūkumus bei Vertinimo ataskaitoje pateiktas rekomendacijas.

#### 3.1. Organizacinė stažuočių sistemos struktūra

Norint apibrėžti stažuočių organizavimo modelį, verta trumpai apžvelgti stažuočių organizavimo sistemą Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio (apžvelgto 1.1. poskyryje) kontekste. Ši apžvalga parodo, kad stažuotės yra vienas iš kvalifikacijos tobulinimo politikos instrumentų, kurį galima tikslingai valdyti tam, kad stažuotėse būtų suderinami pedagogo, siunčiančiosios švietimo įstaigos, priimančiosios institucijos ir nacionaliniai su švietimo sistemos raida susiję interesai. Be to, iš sistemos matyti, kokios institucijos gali būti stažuotes administruojančios institucijos ir kokie jų ryšiai su kitais sistemos veikėjais. Institucijų tipus atskleidžia toliau pateikiama kvalifikacijos tobulinimo sistemos Lietuvoje schema<sup>71</sup> (3 pav.) ir aprašomos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemai priklausančių institucijų funkcijos.



1 pav. Lietuvos PKT modelio dalyvių ir tikslinių grupių schema

**Politiniai sprendimai.** Politinius sprendimus, darančius įtaką stažuočių organizavimo politikai, priima Lietuvos Respublikos Seimas (toliau – LRS) ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė (toliau – LRV). Jie, atsižvelgdami į Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos (toliau – ŠMM) siūlymus, tvirtina ir koreguoja stažuotes reglamentuojančius teisės aktus, sudaro teises sąlygas stažuotėms vykdyti (pvz., stažuotėms reikalingų įdarbinimo formų reglamentavimas, Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija ir kt.), formuoja Nacionalinį biudžetą, nuo kurio priklauso ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklų, įskaitant stažuotes, finansavimo galimybes, tvirtina biudžeto paskirstymą LR

<sup>71</sup> Rengiant schemą, iš dalies remtasi valstybės paramos moksliniams tyrimams organizacine schema, pateikta studijoje „Kryptingas programinis konkursinis fundamentinių tyrimų finansavimo modelis“ (2007), prieiga per internetą: [http://lms.lt/files/active/0/LMT\\_KonkurinisFinansavimas\\_FMT\\_modelis.pdf](http://lms.lt/files/active/0/LMT_KonkurinisFinansavimas_FMT_modelis.pdf).

Švietimo ir mokslo ministerijos vykdomoms programoms, prisideda prie struktūrinių lėšų panaudojimo prioritetų formavimo. Prezidento institucija dalyvauja priimančioms politiniams sprendimams (teisės aktus), gali prisidėti prie nacionalinių švietimo politikos prioritetų formavimo.

**Politikos formavimas.** Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką, atsižvelgdama į jai pavaldžių nacionalinių švietimo įstaigų siūlymus, formuoja Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. ŠMM vykdo stažuotiųjų (kvalifikacijos tobulinimo) reguliavimą, nustato nacionalinius stažuotiųjų (kvalifikacijos tobulinimo) prioritetus. ŠMM formuoja Nacionalinės institucijos biudžetą ir teikia Vyriausybei tvirtinti biudžeto lėšų paskirstymą jos vykdomoms stažuotiųjų programoms. ŠMM formuoja stažuotiųjų finansavimą iš ES struktūrinių fondų lėšų valstybės projektų pagrindu. ŠMM šias funkcijas įgyvendina atsižvelgdama į politiką įgyvendinančios institucijos siūlymus.

**Politikos įgyvendinimas.** Už pedagogų stažuotiųjų (kvalifikacijos tobulinimo) politikos įgyvendinimą yra atsakinga Nacionalinė institucija (šiuo metu bendrojo lavinimo srityje tai yra Ugdymo plėtotės centras; kitose srityse tai galėtų būti Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, Lietuvos neformaliojo mokinių švietimo centras). Nacionalinė institucija:

- 1) Teikia pasiūlymus ŠMM dėl įstatyminių aktų, susijusių su stažuotiųjų reglamentavimu, keitimų;
- 2) Teikia pasiūlymus ŠMM dėl stažuotiųjų finansavimo iš biudžeto ir ES struktūrinių fondų lėšų;
- 3) Vertina stažuotiųjų kaip kvalifikacijos tobulinimo formos efektyvumą;
- 4) Sudaro, koreguoja ir tvirtina stažuotiųjų organizavimą reglamentuojančius dokumentus (tvarkos aprašus ir kt.);
- 5) Organizuoja stažuotiųjų įgyvendinimą (alternatyvūs organizavimo modeliai aprašyti kitame poskyryje).

**Tikslinės grupės.** Politikos tikslinė grupė apibrėžiama kaip ta grupė, kurioje siekiama pokyčių. Stažuotiųjų kaip politikos priemonės tikslinė grupė yra mokykla, siunčianti pedagogą į stažuotę. Įgyvendinant Projektą, buvo kreipiamas didesnis dėmesys į pedagogus kaip stažuotiųjų organizavimo tikslinę grupę – stažuotės dažniausiai vyko pedagogų iniciatyva. Nors pedagogai buvo skatinami planuojant ir vykdant stažuotę atsižvelgti į savo švietimo įstaigos interesus, Vertinimas atskleidė, kad dauguma atvejų stažuotės nauda siunčiančiajai institucijai nebuvo aiški (Visionary Analytics 2015). Tačiau stažuotėmis yra siekiama platesnio nei individualaus poveikio, jos taip pat turėtų prisidėti prie siunčiančiųjų institucijų pokyčių, todėl rekomenduojama tikslinė grupė laikyti švietimo įstaigą, kuri, siūsdama pedagogą į stažuotę, siekia įstaigos vystymo tikslų. Išsamiau šis mechanizmas pristatomas poskyryje „Stazuotiųjų administravimas“.

Netiesioginė tikslinė kvalifikacijos tobulinimo (stazuotiųjų) politikos grupė yra pedagogus į stažuotes priimančios institucijos: nacionalinio ir regioninio lygmens švietimo sistemos priklausančios įstaigos, specializuotos švietimo įstaigos, kitų sričių įstaigos ir įmonės. Jos teikia paraišką priimti pedagogus į stažuotę, priima stazuotojus ir vadovauja jų stažuotėms. Jos apibrėžiamos kaip netiesioginė tikslinė grupė, nes stažuotėmis nėra siekiama jų pokyčių, tačiau nuo jų dalyvavimo priklauso sėkmingas stažuotiųjų įgyvendinimas. Joms taip pat paprastai yra naudinga priimti stazuotojus.

**Kitos institucijos.** Kvalifikacijos tobulinimo sistemoje taip pat netiesiogiai dalyvauja kitos schemoje nepavaizduotos institucijos: aukštosios mokyklos (vykdo tyrimus, vertina kvalifikacijos tobulinimo veiklų efektyvumą), regioniniai švietimo centrai (teikia kvalifikacijos tobulinimo paslaugas ir kt.), kitos kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos (Dačiulytė et al. 2012). Stažuotiųjų atveju jos gali prisidėti padėdamos nustatyti stažuotėmis sprendžiamų problemų prioritetus, vertinant stažuotiųjų kaip kvalifikacijos kėlimo formų efektyvumą. Tačiau jų dalyvavimas nėra nuolatinis.

Apibendrinant, stažuotiųjų politikos schema atkreipia dėmesį į tai, jog stažuotės yra švietimo politikos priemonė ir turi bei gali būti naudojamos tikslingai, siekiant ne tik individualių pedagogo ar mokyklos, bet ir nacionalinių švietimo sistemos tikslų. Šių tikslų siekimo mechanizmas detaliau aprašytas poskyryje „Stazuotiųjų administravimas“.

### 3.2. Stazuotiųjų organizavimo modelis

Remiantis tuo, kad stažuotė yra palyginti brangi kvalifikacijos tobulinimo forma ir finansavimo apimtys neleisėtų finansuoti stažuotes visiems pedagogams, siūloma stažuotes organizuoti konkursinio

finansavimo principu (šis principas buvo taikomas įgyvendinant Projektą). Tokio organizavimo modelio pagrindas yra konkursinį finansavimą koordinuojanti ir administruojanti institucija. Remiantis anksčiau apžvelgta stažuočių organizavimo sistema, tokia institucija turi būti politiką įgyvendinanti institucija, schemoje įvardinta kaip Nacionalinė institucija.

Atsižvelgiant į tai, kokia institucija vykdo konkursinį stažuočių finansavimą, galimi keli alternatyvūs konkursinio finansavimo modeliai:

**1 modelis.** Stažuočių organizavimą vykdo šiuo metu egzistuojanti švietimo srities politiką įgyvendinanti institucija (Nacionalinė institucija), įgyvendinant Projektą vykdžiusi stažuočių organizavimą.

**2 modelis.** Stažuočių organizavimą vykdo nauja tuo tikslu įkurta ŠMM pavaldi įstaiga.

**3 modelis.** Stažuočių organizavimą vykdo Nacionalinės institucijos arba Švietimo ir mokslo ministerijos viešųjų pirkimų būdu atrinktas paslaugų tiekėjas.

**Mišrus modelis.** Stažuočių organizavimą vykdo egzistuojanti švietimo srities politiką įgyvendinanti institucija (Nacionalinė institucija), kai kurioms funkcijoms pasitelkdama viešųjų pirkimų būdu atrinktą paslaugų tiekėją.

Modelių privalumai ir trūkumai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Alternatyvių stažuočių organizavimo modelių privalumai ir trūkumai

Modelis	Privalumai	Trūkumai
1 modelis. Stažuočių organizavimą vykdo egzistuojanti švietimo srities politiką įgyvendinanti institucija (Nacionalinė institucija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukaupta stažuočių organizavimo patirtis ir kompetencija</li> <li>• Sukurta stažuočių organizavimo informacinė infrastruktūra (informacinė sistema)</li> <li>• Dėl įstaigos profilio ir sukauptos patirties galima užtikrinti kokybišką vadovavimą stažuotėms ir stažuočių kokybę turinio atžvilgiu</li> <li>• Turimi personalo ir infrastruktūros išteklių</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalinė institucija vykdo jai tiesiogiai nepriskirtas KT veiklų organizavimo ir administravimo funkcijas</li> </ul>
2 modelis. Stažuočių organizavimą vykdo nauja tuo tikslu įkurta ŠMM pavaldi įstaiga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalinei institucijai nereikia vykdyti jai tiesiogiai nepriskirtų funkcijų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomiškai neefektyvu kurti naują įstaigą su atskira infrastruktūra</li> </ul>
3 modelis. Stažuočių organizavimą vykdo Nacionalinės institucijos arba Švietimo ir mokslo ministerijos viešųjų pirkimų būdu atrinktas paslaugų tiekėjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalinei institucijai nereikia vykdyti jai tiesiogiai nepriskirtų funkcijų</li> <li>• Lankstumas – prisitaikoma prie kintančių finansavimo apimčių (nereikia nuolat išlaikyti personalo)</li> <li>• Paslaugų tiekėjas gali atlikti funkcijas, kurioms vykdyti trūksta NI kompetencijų</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunkiau kontroliuoti vadovavimo stažuotėms kokybę</li> <li>• Sunkiau kontroliuoti ekonominį organizavimo efektyvumą (priklausomumas nuo viešųjų pirkimų rezultato)</li> </ul>

Siūloma pasirinkti mišrų modelį, kai stažuotes organizuoja egzistuojanti Nacionalinė institucija, taip pat pasitelkdama išorinius, viešųjų pirkimų būdu parinktus paslaugų tiekėjus. Toks modelis leistų išnaudoti 1 ir 3 modelio privalumus bei išvengti daugumos kitų modelių trūkumų.

Privalumai, jei stažuotes organizuotų egzistuojanti Nacionalinė institucija, kai kurioms funkcijoms pasitelkdama viešųjų pirkimų būdu atrinktus paslaugų tiekėjais:

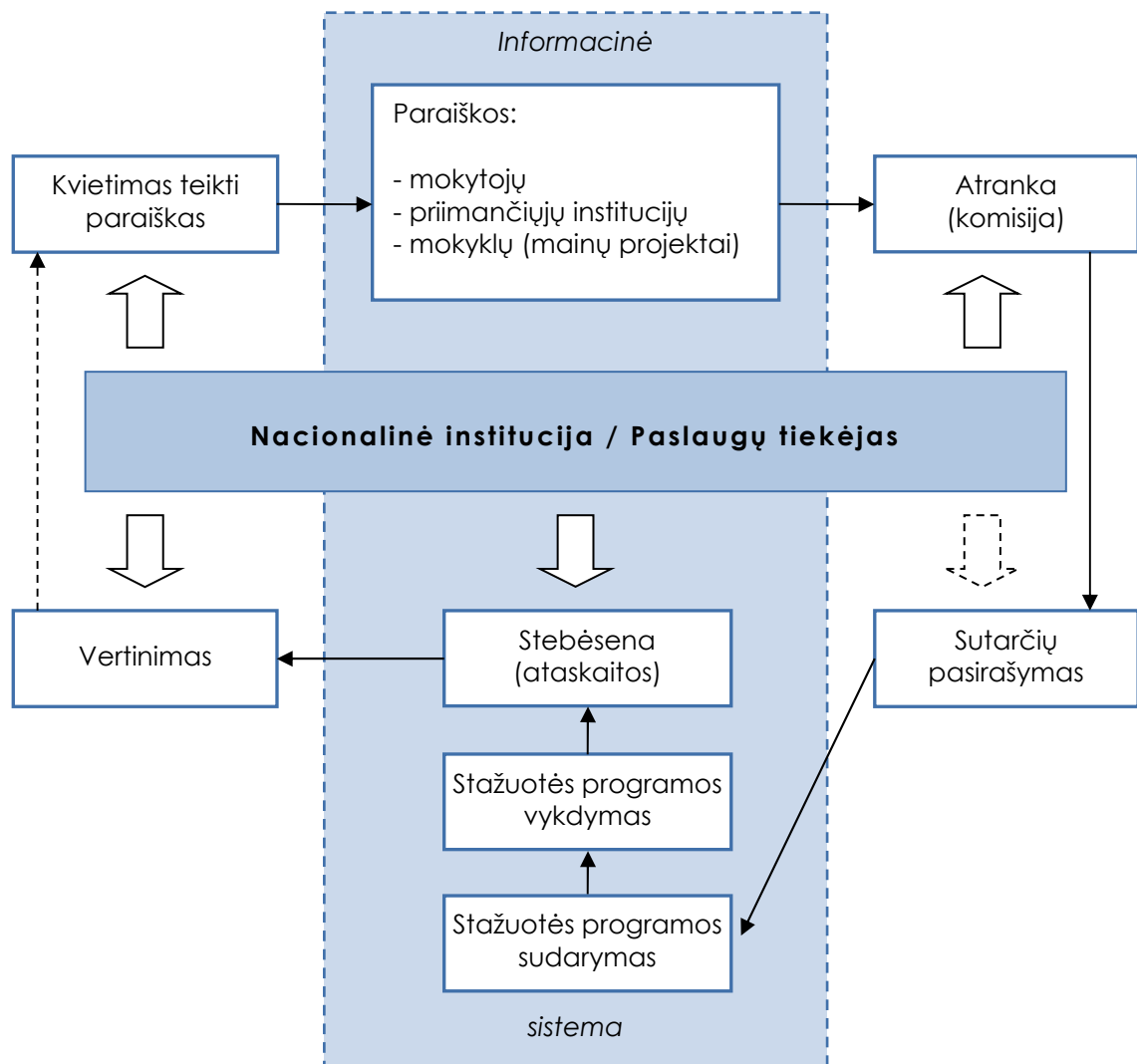
- Nacionalinės institucijos sukaupia institucinė stažuočių reglamentavimo, organizavimo, įgyvendinimo ir išbandymo patirtis;
- Sukurta IKT infrastruktūra stažuotėms organizuoti (virtuali pedagogų kvalifikacijos tobulinimo vadybos sistema „Duomenų pieva“); ji gali būti naudojama organizuojant stažuotes, net jei dalis funkcijų perleidžiama paslaugų tiekėjams;
- Parengti žmogiškieji išteklių (kvalifikacijos tobulinimo konsultantai) – ekspertai, stažuočių ir stažuotojų vadovai; taip galima užtikrinti aukštesnę pedagogų ir mokyklų konsultavimo kokybę, ypač pedagoginio turinio (ne tik procesiniu) atžvilgiu;
- Galimybė naudotis turimais bendraisiais žmogiškaisiais ir infrastruktūros ištekliais (pvz., buhalterija, darbo infrastruktūra);
- Paslaugų tiekėjų samdymas leistų lanksčiai reaguoti į kintančias stažuočių finansavimo ir stažuočių formų apimtis, išlaikant kompetencijų branduolį UPC; per kiekvieną stažuočių ciklą išoriniam paslaugų tiekėjui galima patikėti daugiau arba mažiau funkcijų, priklausomai nuo tuo metu UPC turimų žmogiškųjų išteklių;
- Paslaugų tiekėjams galima priskirti trumpalaikio įgyvendinimo funkcijas, kurių vykdymui trūksta vidinių kompetencijų arba išteklių, pvz., aktyvi priimančių institucijų paieška, informavimo apie stažuotes sistemos sukūrimas ir pranešimų rengimas ir kt.

Pagrindines stažuočių organizavimo funkcijas bendrojo ir profesinio ugdymo srityje siūloma priskirti Ugdymo plėtotės centrui. Pastebėtina, kad po 2009 m. reorganizacijos UPC perėmė Mokytojų kompetencijos centro ir Pedagogų profesinės raidos centro funkcijas ir su kvalifikacijos tobulinimu susijusios veiklos jam yra artimiausios iš šiuo metu veikiančių švietimo politiką įgyvendinančių funkcijų. Jei UPC vykdo ar ateityje vykdytų daugiau veiklų, paremtų konkursiniu finansavimu, siūloma UPC įkurti atskirą konkursinio finansavimo padalinį. Tokiu atveju UPC pradėtų veikti analogiškai kaip aukštojo mokslo ir tyrimų srityje veikia Lietuvos mokslo taryba, kuri atlieka ir politikos formavimo bei įgyvendinimo, ir konkursinio mokslo finansavimo funkcijas; patirtis rodo, kad toks modelis yra pasiteisinęs.

Stazuočių organizavimo funkcijas profesinio ugdymo srityje taip pat galima patikėti Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centrui, o šias funkcijas neformaliojo ugdymo srityje – Lietuvos neformaliojo mokinių švietimo centrui. Šios institucijos neturi sukauptos stažuočių organizavimo patirties, parengtų žmogiškųjų išteklių bei informacinės infrastruktūros, tačiau jų privalumai būtų kompetencijos jų specialiosiose srityse bei turimi bendrieji žmogiškieji bei infrastruktūros ištekliai.

### 3.3. Stažuočių administravimas

Siūloma stažuočių administravimo (valdymo) schema paremta Projekto metu išbandyta ir pasiteisinusi jų administravimo schema, kai Nacionalinė institucija išplatina kvietimą teikti paraiškas stažuotėms, vykdo priimančiųjų institucijų ir pedagogų atranką, pasirašo keturšakę stažuotės sutartį, atlieka stažuotės stebėseną ir konsultuoja stažuotojus, atlieka stažuočių vertinimą. Schema parodyta 4 pav., o procesas yra detalai aprašytas Ilgalaikių pedagogų stažuočių organizavimo ir vykdymo tvarkos apraše (2012) ir Projekto metu parengtame Vadove Nacionalinei institucijai (projekto vykdytojui) (2014), paremtame Projekto metu sukaupta stažuočių organizavimo patirtimi. Kaip pavaizduota schemeje, kai kurie stažuočių administravimo etapai (paraiškų pateikimas, stažuotės programos sudarymas ir stažuotės stebėseną (ataskaitų pateikimas ir jų vertinimas) yra vykdomi per stažuočių informacinę sistemą.



**4 pav. Stažuotėi administravimo schema**

Atsižvelgiant į Vertinimo išvadas, siūloma pakoreguoti kai kuriuos stažuotėi administravimo proceso etapus.

### **1. Kvietimai teikti paraiškas stažuotėms**

Stabuotes inicijuoja Nacionalinė institucija, paskelbdama kvietimus teikti paraiškas stažuotėms. Paraiškas teikia pedagogas su savo švietimo įstaiga ir įstaigos, norinčios priimti pedagogus stažuotėms. Kvietimuose nurodomi reikalavimai potencialiems stažuotojams, jų švietimo įstaigoms ir priimančioms institucijoms – taip yra realizuojamas nacionalinių prioritetų įgyvendinimas.

### **Nacionalinių prioritetų įgyvendinimo mechanizmas**

Nacionaliniai su stažuotėmis siejami prioritetai gali būti siejami su tam tikrų disciplinų mokymo, tam tikro tipo/vietos mokymo įstaigų plėtra, tam tikrų pedagogų gebėjimų stiprinimu, tam tikrų pedagogų grupės gebėjimų stiprinimu ir t.t. Pavyzdžiui, per nacionalinius prioritetus, pasitelkiant stabuotes, gali būti stiprinami gamtos, technologijų, inžinerijos ir matematikos (vadinamųjų STEM) disciplinų mokymo gebėjimai; gali būti stiprinamos mažesnių miestų ar kaimiškųjų vietovių mokyklos; gali būti siekiama stiprinti mokytojų gebėjimus, susijusius su patyčių prevencija; gali būti siekiama pritraukti į mokytojo profesiją ir išlaikyti joje mokytojus, baigusius ne pedagoginio pobūdžio universitetus; ir t.t.

Nacionaliniai prioritetai įgyvendinami per tikslinius kvietimus teikti paraiškas stažuotėms, kuriuose apibrėžiami to kvietimo teikti paraiškas reikalavimai: tiksliai apibrėžiamos tikslinės grupės, kurios gali teikti paraiškas (disciplinos, mokyklų tipai ir pan.); gali būti apibrėžiamas galimas priimančiųjų institucijų tipas; stažuotės tipai, kurie bus finansuojami per tą kvietimą; bei nurodomi kiti reikalavimai. Šie reikalavimai gali būti naudojami keliais skirtingais būdais:

- 1) kaip absoliutūs reikalavimai – finansuojamos tik šiuos reikalavimus atitinkančios paraiškos;
- 2) kaip prioritetiniai reikalavimai – finansuojamos teigiamai įvertintos reikalavimus atitinkančios paraiškos, o jeigu lieka nepaskirstyto finansavimo, jis gali būti skirstomas ir prioritetų neatitinkančioms paraiškoms;
- 3) kaip santykiniai reikalavimai – kiekvienam iš prioritetų suteikiamas įvertis balais, kuris pridodamas prie paraiškos vertinimo. Reikalavimus atitinkančios paraiškos surenka didesnę bendrą balų skaičių ir turi didesnę tikimybę būti atrinktos, bet kartu neužkertamas kelias būti atrinktoms prioritetinių reikalavimų neatitinkančioms, tačiau kitais atžvilgiais stiprioms paraiškoms.

Šie būdai pasirenkami priklausomai nuo poreikio įgyvendinti nacionalinius prioritetus stiprumo bei bendros finansavimo apimties.

## Paraiškos

Paskelbus kvietimą teikti paraiškas, tolesnė iniciatyva vykti į stažuotes kyla iš pedagogų ir (ar) jų mokyklų, siejančių su stažuotėmis tam tikrus kvalifikacijos tobulinimo tikslus ar siekiančių išspręsti tam tikras mokyklos problemas. Paraiškas atrenka komisija, atsižvelgdama į nustatytus paraiškų vertinimo kriterijus bei prioritetus. Taip yra įgyvendinamas konkursinio finansavimo principas, turintis užtikrinti, kad finansuojamos tos pedagogų stažuotės, kurios gali turėti didžiausią poveikį pedagogui ir jo aplinkai.

Nors Projekto metu stažuotėjų paraiškose (o ir visos stažuotės metu) turėjo būti atsižvelgiama į mokyklos interesus, Vertinimas parodė, kad tik 17 proc. švietimo įstaigų, siuntusių pedagogus į stažuotes, galėjo aiškiai įvardinti stažuotės naudą savo įstaigai (Visionary Analytics 2015). Siekiant, kad stažuotės turėtų platesnį poveikį švietimo įstaigoms, iš kurių vyksta stažuotojai, siūloma įvesti du pakeitimus.

Pirma, siūloma diferencijuoti pareiškėjų tipus. Įgyvendinant Projektą, paraiškas teikė pedagogai; per motyvacinį pokalbį buvo vertinama pedagogų motyvacija. Ateityje siūloma išskirti kelių tipų paraiškas:

- 1) švietimo įstaigos paraiška. Švietimo įstaiga, stažuotės pagalba spręsdama jos turimą problemą (kompetencijų trūkumą, poreikį diegti tam tikras inovacijas ar kt.), nusprendžia, kurį savo pedagogą siųsti į stažuotę ir rengia stažuotės paraišką.
- 2) individuali pedagogo paraiška. Pedagogas, siekdamas savo asmeninių profesinio tobulėjimo tikslų, nusprendžia vykti į stažuotę ir rengia individualią stažuotės paraišką. Pedagogas taip pat privalo atsižvelgti į savo švietimo įstaigos poreikius bei perteikti įgytas inovacijas kolegoms, tačiau pradinė motyvacija vykti į stažuotę kyla iš pedagogo poreikių.
- 3) Mokyklų grupės paraiška. Ši paraiškos forma taikoma mokyklų mainų formos stažuotėms. Mokyklos, norėdamos sudaryti sąlygas mokytojams keistis vietomis, rengia bendrą paraišką.

Stazuotėjų paraiškų atranką pagal pareiškėjų tipus taip pat galima įgyvendinti pagal tuos pačius principus, aptartus aprašant nacionalinių prioritetų įgyvendinimo mechanizmą: atskiruose kvietimuose leisti teikti tik nustatytų pareiškėjų paraiškas, nurodyti prioritetinius pareiškėjus, arba prioritetinius pareiškėjus skatinti balų sistema (pvz., jei norima skatinti mokyklų paraiškas, tokioms paraiškoms skirti papildomų vertinimo balų).

Individualiose pedagogų paraiškoje siūloma įvesti du papildomus punktus:

- 1) Punktas, kuriame pagrindžiamas būsimo stažuotės atitikimas pedagogo švietimo įstaigos interesams. Joje pedagogas pagrindžia, kaip jo siekiamos įgyti kompetencijos atitinka švietimo įstaigos plėtros interesus ir kuo jo stažuotė bus naudinga įstaigai.
- 2) Punktas, kuriame pedagogas pateikia su savo švietimo įstaiga suderintą stažuotės inovacijų diegimo įstaigoje planą. Jame nurodoma, kaip pedagogas tolesniame savo darbe panaudos stažuotės metu įgytas žinias, įgytas ar pagerintas kompetencijas bei kokiomis

priemonėmis perteiks savo stažuotės metu įgytą patirtį savo švietimo įstaigoje bei platesnėje pedagogų bendruomenėje (pvz., kokius praves informacinius seminarus, mokymus, ar veiks kaip mentorius kitiems pedagogams ir kt.). Plane turi būti nurodyta inovacijų diegimo tikslinė grupė (pvz., administracijos darbuotojai, mokytojai pagal mokymo lygmenį ar disciplinas) bei mastas (pvz., apmokytų pedagogų skaičius).

Kaip ir anksčiau, atskiras paraiškas taip pat teikia potencialios stažuotojų institucijos (priimančiosios institucijos). Į jų steigiamas stažuotojų vietas gali pretenduoti tiek individualiai paraiškas teikiantys pedagogai, tiek švietimo įstaigos, inicijuojančios savo darbuotojų stažuotes.

Kai kuriais atvejais stažuotės iniciatyva gali kilti ir iš priimančių institucijų, kurios nori pasikviesti stažuotojus tam tikrai problemai spręsti ar uždaviniui vykdyti (pedagogo delegavimo stažuotė). Tačiau ir tokiu atveju, net jei priimančioji institucija pati moka stažuotojui stipendiją, stažuotė įforminama per Nacionalinę instituciją, t.y. paraiškos teikiamos, stažuotė ir atsiskaitymas už ją vyksta ta pačia stažuotojų apraše numatyta tvarka. Tai reikalinga, kad darbuotojo delegavimas būtų įformintas kaip stažuotė, t.y. pedagogas turėtų darbo vietos išlaikymo garantijas ir kad priimančioje institucijoje jo vykdytos veiklos būtų užskaitytos kaip kvalifikacijos tobulinimas.

### Stazuotojų atranka

Įgyvendinant projektą, svarbus atrankos etapas buvo Nacionalinės institucijos vykdomas motyvacinis pokalbis. Jei paraišką teikia švietimo įstaiga ar švietimo įstaigų grupė, su jų atstovais taip pat turi būti atliekamas motyvacinis pokalbis. Taip pat ir individualios paraiškos atveju siūloma, kad motyvaciniame pokalbyje turėtų dalyvauti ir pedagogo švietimo įstaigos atstovas. Pokalbio metu įvertinama numatomos stažuotės atitikimas įstaigos interesams, įstaigos motyvacija panaudoti stažuotės rezultatus.

### Stazuotės vykdymas (trukmė)

Vykdamas Projektą, stažuotė baigdavosi, pedagogui baigus vykdyti numatytas veiklas stažuotės institucijoje. Siekiant, kad stažuotės metu įgytos žinios, kompetencijos ir inovacijos būtų perteikiamos pedagogo švietimo įstaigoje, visoje stažuotės trukmėje būtina numatyti tam tikrą dalį (rekomenduojama 10-20 proc.) laiko, kuris bus skiriamas stažuotės metu įgytoms inovacijoms švietimo įstaigoje diegti; šis laikas įeina į bendrą stažuotės trukmę. Individualus stažuotėje įgytų žinių ir kompetencijų panaudojimas dažniau yra susijęs su tolesniu pedagogo darbu, todėl jam atskiro laiko numatyti nėra būtina.

## 3.4. Stažuotojų finansavimo šaltiniai ir finansavimo modeliai

Įgyvendinant projektą, stažuotės buvo finansuojamos iš ES struktūrinių fondų lėšų. Viso projekto (3 etapas) biudžetas buvo 8 180 384,76 Lt. Fondų finansavimas buvo reikalingas, siekiant išbandyti stažuotes kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formą. Struktūrinių fondų paskirtis – mažinti skirtumus tarp ES šalių, regionų ir socialinių grupių, – leidžia ir toliau juos naudoti kaip stažuotojų finansavimo šaltinį, nes stažuotojų metu gerinamos pedagogų kompetencijos prisideda prie šių skirtumų mažinimo. Tačiau kartu yra būtina siekti kuo tikslingesnio finansavimo paskirstymo, o atsižvelgiant į tai, kad struktūrinių fondų finansavimas yra ribotos trukmės, palaipsniui didinti kitų finansavimo šaltinių dalį.

Dėl šių priežasčių yra būtina ne tik siekti tikslingesnio stažuotojų kaip politikos priemonės panaudojimo, kaip aprašyta ankstesniuose šios dalies poskyriuose, bet ir:

- 1) skatinti tas stažuotes, kurios yra iš dalies finansuojamos iš kitų šaltinių (žr. toliau šiame poskyryje);
- 2) skatinti pigiau įgyvendinamas stažuotes: lanksčios (ištęstinės) formos stažuotes, nes jų metu pedagogui nemokama stipendija; pedagogo delegavimo stažuotes, kurių metu pedagogo stipendiją moka priimančioji institucija; mokytojų mainų stažuotes, kurių metu išlaikomas pedagogo atlyginimas ir nereikia mokėti stipendijos, tik padengti kitas stažuotės išlaidas.
- 3) pažintines stažuotes įmonėje skatinti atlikti vasaros metu. Tuo metu pedagogui nereikėtų mokėti stipendijos, tik padengti kitas stažuotės išlaidas.

Šias stažuotes siūloma skatinti balų sistema, t.y. vertinant paraiškas suteikiant daugiau balų, jei paraiška atitinka vieną iš šių kriterijų.

Be to, svarbu pastebėti, kad stažuotė yra tik viena iš galimų kvalifikacijos tobulinimo formų. Net ir siekiant skatinti kitokias kvalifikacijos tobulinimo formas, nei mokymai ir seminarai, egzistuoja kitų kvalifikacijos galimybių. Remiantis užsienio šalių patirtimi, ypač skatintinos dalijimosi patirtimi ir konsultavimo veiklos, nereikalaujančios didelių sąnaudų ir specialaus finansavimo: vizitai į kitas mokyklas stebėti pamokų; vietoje įgyvendinamas kvalifikacijos kėlimo formas (pvz., Škotijoje skatinamas mokymasis, kai mokytojai mokosi kartu arba vienas mokytojas moko kitus; toks mokymasis yra ekonomiškai efektyvus ir užtikrina tvarų tobulėjimą, nes sukuriama nuolatinė mokymosi struktūra (Learning together, 2009). Tam yra būtina skatinti bendradarbiavimo kultūrą pedagogų bendruomenėje, o Ugdymo plėtotės centrui siūloma inicijuoti projektus, skatinančius tokių kvalifikacijos tobulinimo formų ir bendradarbiavimo kultūros kūrimąsi.

## Galimi stažuoočių finansavimo šaltiniai

Visus galimus stažuoočių finansavimo šaltinius galima suskirstyti į kelis tipus.

### 1. Nacionalinės institucijos paskirstomos lėšos:

- a) Valstybės biudžeto lėšos
- b) ES struktūrinių fondų lėšos (valstybės planavimo principu)

Nacionalinė institucija, atsižvelgdama į numatomą reikalingą stažuoočių apimtį (ją siūloma sieti su nacionalinių prioritetų įgyvendinimu), teikia siūlymus ŠMM dėl struktūrinių fondų paskirstymo ir valstybės finansavimo.

### 2. Pedagogus siunčiančių įstaigų lėšos

LR Švietimo įstatyme numatyta, jog mokyklos savininkas įpareigotas užtikrinti, kad mokytojams ir kitiems ugdymo procese dalyvaujantiems asmenims būtų apmokėtos bent 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos. Šiomis lėšomis gali būti apmokama kad ir nedidelė dalis stažuotės išlaidų. Pedagogas stažuotei galėtų panaudoti dviejų ar daugiau metų sutaupytas kvalifikacijai tobulinti skirtas lėšas, arba vieno pedagogo stažuotė mokyklos administracijos sprendimu gali būti finansuojama iš mokyklos sutaupytų kvalifikacijos tobulinimo lėšų.

Nors kvalifikacijos tobulinimui atskiram pedagogui kiekvienais metais skiriama nedaug mokinio krepšelio lėšų, statistika rodo, kad ne visos jos yra panaudojamos, vadinasi, yra galimybė jų skirti daliniam stažuoočių finansavimui. Švietimo aprūpinimo centro parengtoje 2013 m. statistikos apie švietimą regionuose ataskaitoje<sup>72</sup> teigiama, kad daugelyje savivaldybių yra panaudojamos ne visos iš mokinio krepšelio kvalifikacijos tobulinimui skiriamos lėšos: „savivaldybėse matyti tendencija kvalifikacijos tobulinimui skirti lėšų mažiau nei rekomenduojama pagal Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodiką (toliau – Metodika). Iki 2012 m. mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijai tobulinti, kaip nustatyta Metodikoje, turėdavo būti panaudota ne mažiau kaip 60 proc. rekomenduojamos lėšų sumos. 2012 m. dėl ekonominių priežasčių šalyje taupant lėšas šio reikalavimo buvo atsisakyta ir suteikta galimybė mokykloms pačioms nuspręsti, kiek lėšų skirti pedagogų kvalifikacijai tobulinti. Sutaupytos kvalifikacijos tobulinimo, kitoms mokymo reikmėms rekomenduojamos lėšos skiriamos mokytojų atlyginimams, mokyklų administracijai išlaikyti, pedagoginei, psichologinei ir socialinei pagalbai teikti.“

### 3. Priimančiosios institucijos lėšos

---

<sup>72</sup> Švietimo aprūpinimo centras (2013). Lietuva. Švietimas regionuose. Pedagogai 2013. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine\\_informacija/svietimo\\_bukles\\_apzvalgos/Svietimas%20regionuos e%202013%20web.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine_informacija/svietimo_bukles_apzvalgos/Svietimas%20regionuos e%202013%20web.pdf)

Stażuotės institucijos (įstaigos, įmonės, į kurias pedagogas vyksta stažuotei) lėšos. Iš jų gali būti padengiamos visos stažuotės išlaidos (darbuotojo delegavimo stažuotės atveju) arba dalis lėšų (tuo atveju, kai stažuotės institucija tik prisideda finansavimu).

#### **4. Privačių įmonių finansavimas**

Lėšas stažuotėms finansuoti gali skirti privačios įmonės, kurioms pedagogų rėmimas būtų viena iš socialinės atsakomybės įgyvendinimo priemonių. Tokių įmonių pritraukimu turėtų rūpintis Nacionalinė institucija arba jos šiuo tikslu pasamdytas paslaugų tiekėjas. Privačios įmonės gali būti tiek priimančiosios institucijos, tiek ne, nors labiau tikėtina, kad stažuotes finansuotų įmonės, priimančios stažuotojus.

Privačių rėmėjų lėšos gali būti panaudojamos keliomis formomis:

- 1) rėmimo forma: įmonė skiria tam tikrą sumą stažuotėms finansuoti ir nurodoma kaip stažuotėjų rėmėja;
- 2) vardinės stipendijos forma: įmonė skiria vieną ar daugiau stipendijų; nuo ankstesnio atvejo skiriasi tuo, kad pirmu atveju įmonės skiriamos lėšos nueina į „bendrą katilą“, o šiuo atveju skiriama pilna stipendija ir galima nurodyti, kuris stažuotojas gavo būtent šios įmonės skirtą stipendiją;
- 3) stažuotėjų programos forma: įmonė nuolat finansuoja tam tikrą skaičių stažuotėjų nurodytomis sąlygomis, pvz., tam tikrų specialybių mokytojams arba tam tikroms stažuotėms formoms, arba nuolat finansuoja stažuotes savo įmonėje, ar kt. Užsienio patirtis rodo, kad stambios įmonės pačios gali administruoti tokias stažuotėjų programas. Tai yra galimybė ir Lietuvos atveju, tačiau dėl patirties trūkumo mažiau tikėtina, kad rasis tokių įmonių, norinčių savarankiškai administruoti stažuotėjų programas; net ir tokiu atveju stažuotė turėtų būti įforminama per arba sertifikuojama Nacionalinėje institucijoje, kad būtų įskaitoma kaip kvalifikacijos kėlimo veikla. Todėl įmonėms gali būti naudingiau administravimą perleisti Nacionalinei institucijai ir tik skirti lėšas mokytojų stipendijoms.

#### **5. Alternatyvios valstybinio finansavimo formos**

**Valstybiniai fondai.** Užsienio šalyse pasitaikanti kvalifikacijos tobulinimo veiklų rėmimo forma yra valstybiniai fondai, iš kurių finansavimas paskirstomas konkursiniu principu, pvz., Škotijoje veikęs *Excellence Fund*. Nuo biudžetinio finansavimo fondą skiria tai, kad lėšos yra skiriamos ne konkrečiai veiklai (šiuo atveju – stažuotėms), bet įvairioms veikloms, kurios, pačių mokyklų-pareiškėjų manymu, yra reikalingos siekiant pagerinti mokymo kokybę ar spręsti kitas problemas.

Šiuo metu Lietuvoje panašiausia į tokius fondus iniciatyva yra „Mokyklų pažangos konkursas“, vykęs 2014 m. (šios studijos rengimo metu nebuvo paskelbtos informacijos apie tokį konkursą 2015 m.). 2014 m. šiam konkursui buvo skirta 0,5 mln. litų. Pagal konkurso nuostatus, galėjo būti finansuojami mokyklų projektai, kuriais įgyvendinama aktuali/inovatyvi ugdymo tobulinimo idėja; o veiklos turi būti grindžiamos „demokratiniais santykiais, aukštesnių rezultatų siekiais ir mokyklų bendruomenių palaikymu, prisidėti prie mokyklų savarankiškumo, savivaldos plėtotės bei kiekvieno vaiko mokymosi pažangos“<sup>73</sup>.

Minėtos konkurso nuostatos neužkerta kelio stažuotėjų finansavimui, jei stažuotė yra viena iš veiklų, reikalingų bendresnei idėjai realizuoti. Pavyzdžiui, jei idėja yra susijusi su naujos mokymo technologijos įdiegimu, viena iš veiklų galėtų būti vizitas į kitą mokyklą, siekiant perimti jos turimą tos technologijos naudojimo patirtį. Tačiau bendra konkurso suma ir vienam projektui skiriama suma (nuo 10 iki 50 tūkst. litų) leistų finansuoti nebent trumpalaikes stažuotes.

Ateityje, jei nebebūtų galimybių finansuoti stažuotes iš ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto, jos galėtų būti finansuojamos kaip viena iš mokyklų tobulinimo priemonių iš tokio ar panašaus fondo. Kaip rodo minėta užsienio šalių patirtis, toks fondas galėtų tapti pagrindine įvairių mokyklų

---

<sup>73</sup> Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl mokyklos pažangos projektų 2014 metų konkurso nuostatų patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=2b755360fa9411e39cfacd978b6fd9bb>

tobulinimo veiklų, įskaitant sudėtingesnių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo veiklų (neįtraukiant dalyvavimo mokymuose ir seminaruose), finansavimo priemone. Tačiau tokio fondo įsteigimas ar dabartinio konkurso tolesnė plėtra yra bendresnis švietimo politikos klausimas.

**Finansavimas čekių (vaučerių) principu.** Kai kuriose švietimo paslaugų srityse veikia vadinamasis čekių principas, kai mokymo paslaugų gavėjas valstybės skiriamą finansavimo sumą gali laisvai nešti į bet kurią pasirinktą paslaugų teikėjo įstaigą. Ši sistema kartais taikoma formaliojo švietimo, dažnai taikoma neformaliojo švietimo ir suaugusiųjų švietimo atvejais. Peržvelgus daugelio užsienio šalių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo patirtį, nepavyko rasti pavyzdžių, kad čekių sistema būtų taikoma šioje srityje. Todėl ji nėra siūloma kaip stažuotių finansavimo modelis, o ateityje ją būtų galima svarstyti tik visos kvalifikacijų tobulinimo sistemos kontekste, t.y. jei čekių principu būtų paremtas visų kvalifikacijos tobulinimo formų finansavimas ir stažuotės būtų integruotos į šią sistemą. Tokiu atveju sukauptais čekiais mokytojas galėtų apmokėti dalį stažuotės.

### Stipendijos finansavimo modeliai

Galima išskirti kelis stipendijos finansavimo modelius, skirtingai derinančius apžvelgtus finansavimo šaltinius:

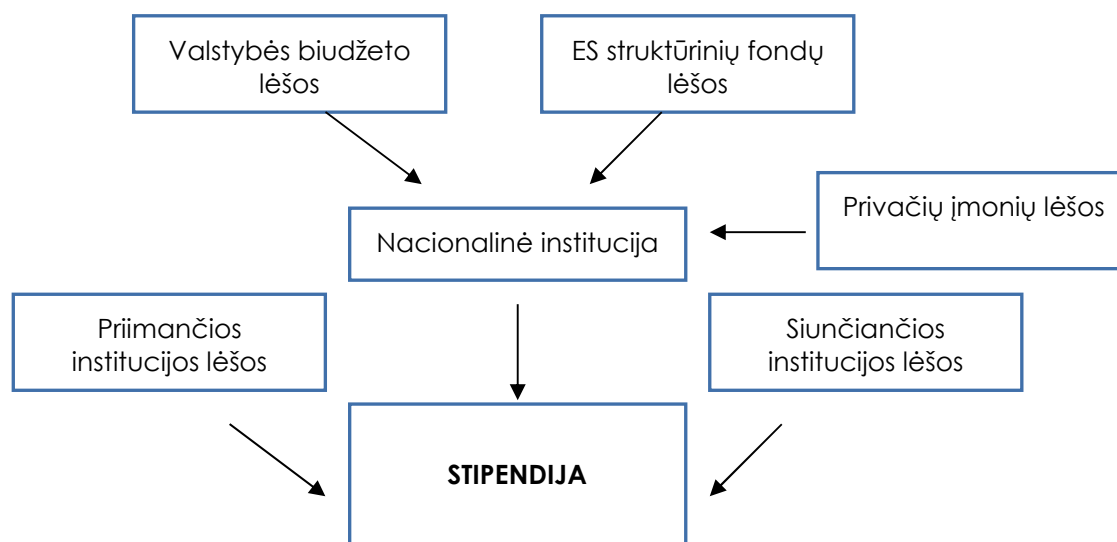
1. Visa stipendija arba didžioji stipendijos dalis, prisidedant siunčiančiajai ir (arba) priimančiajai institucijai, skiriama iš Nacionalinės institucijos skirstomų lėšų. Taikoma visoms stažuotių formoms, išskyrus pedagogo delegavimą ir mokyklų mainus.

Siūloma, kad finansavimas iš siunčiančiosios įstaigos lėšų ir priimančios institucijos lėšų būtų skatinamas paraiškų atrankos prioriteto principu, t.y. teikiamas prioritetas toms paraiškoms, kuriose numatoma bent 10 proc. antrojo ar trečiojo tipo finansavimo dalis.

2. Visa stipendija skiriama iš Priimančios institucijos lėšų. Taikoma šioms stažuotių formoms: pedagogo delegavimas.

3. Stipendija nemokama: mokyklų mainų stažuotės forma.

5 pav. Pateiktas apibendrintas stažuotių finansavimo modelis.



5 pav. Apibendrintas stipendijos finansavimo modelis

### 3.5. Rekomendacijos dėl pedagogų stažuočių skatinimo valstybiniais mastais

Pedagogų stažuočių valstybiniais mastais skatinimo pagrindines priemones galima suskirstyti į dvi rūšis:

1. Priemonės, skatinančios pedagogus rinktis stažuotes kaip kvalifikacijos tobulinimo formą (specializuotos priemonės).
2. Priemonės, skatinančios pedagogus tobulinti kvalifikaciją įvairiomis priemonėmis, tarp jų ir renkantis stažuotes (bendrosios priemonės).

#### Specializuotos priemonės

1. Nacionalinės lėšos visiškam arba daliniam stažuočių finansavimui. Stažuotė yra palyginti brangi kvalifikacijos tobulinimo forma, kurios pedagogui neįmanoma apsimokėti iš savo lėšų, visas stažuotės finansavimas būtų per didelis ir mokyklai, ypač ilgesnės trukmės stažuočių. Privatorių rėmėjų ar priimančių institucijų lėšomis galima finansuoti labai nedidelį stažuočių skaičių. Todėl stažuotės įmanomos tik tuo atveju, jei pedagogų stipendija (visa ar didžioji jos dalis) apmokama iš biudžetinio, projektinio finansavimo lėšų ar iš mokykloje sutaupytų kvalifikacijos tobulinimui skirtų lėšų.

Kad stažuotės finansavimas būtų paskata vykdyti stažuotę, nustatant stipendijos dydį, reikia atsižvelgti į prieš stažuotę turimą pedagogo atlyginimo lygmenį (diferencijuoti stipendijos dydį), nes žymiai mažesnė stipendija gali būti kliūtis stažuotes vykdyti aukštesnės atlyginimų kategorijos pedagogams. Kita vertus, nerekomenduojama stažuotes skatinti tik stipendijų dydžiu, nes taip sumažėja vidinės motyvacijos (vykdyti stažuotę norint patobulinti kompetencijas) vaidmuo.

2. Informavimas apie stažuotes. Stažuočių lėšų ir kitų joms skiriamų resursų efektyvus panaudojimas priklauso nuo to, kiek plačiai stažuotės žinomos pedagogų bendruomenėje – tokiu atveju stažuotėmis pasinaudoja tos mokyklos/mokytojai, kurios stažuotės labiausiai reikalingos, kyla mokyklų ir mokytojų motyvacija vykdyti stažuotes ieškant joms papildomų finansavimo šaltinių. Informavimas apie stažuotes turėtų būti vykdomas tiek tiesioginėmis priemonėmis (pristatymais), tiek per žiniasklaidą (pranešimai spaudoje, sėkmingas stažuotes pristatantys straipsniai), kad apie jas sužinotų ir tos mokyklos/mokytojai, kurie nebuvo pasiekti pristatymais.

3. Įstatyminės bazės stažuotėms vykdyti sukūrimas, t.y., bet kokių teisinių kliūčių pedagogams vykdyti stažuotes ir jų metu išsaugoti darbo vietą, panaikinimas bei stažuočių kaip kvalifikacijos tobulinimo formos įtvirtinimas.

Pirmoji ir antroji priemonės buvo vykdomos ir Projekto metu, trečioje priemonėje įvardintas aspektas taip pat nekėlė sunkumų organizuojant stažuotes. Vertinimo metu nustatyta, kad konkurencijos tarp pedagogų paraiškų lygis buvo vidutinis – žemesnis pirmuose kvietimuose, aukštesnis vėliau. Vadinasi, stažuočių žinomumas dėl taikytų informacijos sklaidos priemonių (siunčiamos informacijos mokykloms, pristatymų regionuose) yra neblogas, tačiau norint išlaikyti stažuočių patrauklumą ilgalaikėje perspektyvoje, gali reikėti kiek išplėsti informavimo apie stažuotes priemones (jeigu vėliau mažėtų stažuotėse norinčių dalyvauti mokyklų/mokytojų skaičius ar jų paraiškų kokybė).

#### Bendrosios priemonės

Kaip rodo ankstesniuose skyriuose apžvelgta Škotijos patirtis, kvalifikacijos tobulinimo skatinimas prasideda nuo siektinos kvalifikacijos tobulinimo gairių nustatymo ir kvalifikacijos susiejimo su pedagogo karjera. Šiuo atžvilgiu stažuotės yra įtraukiamos į bendrą kvalifikacijos tobulinimo skatinimo sistemą.

Ir Lietuvoje stažuočių skatinimas turėtų būti neatskiriama kvalifikacijos tobulinimo skatinimo dalis, susieta su mokytojų įgyjama aukštesne kvalifikacijos kategorija. Tačiau, siekiant išvengti formalios kvalifikacijos tobulinimo veiklų rinkimo, kvalifikacijos tobulinimo veiklos turėtų būti ne „užskaitomos“ automatiškai, bet kompetencijų aplanko (*portfolio*) principu, kai visos atliktos veiklos pagrindžiamos įgytomis kompetencijomis ir jų panaudojimu kasdieniniame pedagogo darbe.

Siekiant skatinti būtent stažuotes kaip kvalifikacijos tobulinimo formą, joms (ar ir kitoms patirtinio mokymosi formoms) gali būti suteikiamas didesnis svoris, negu pasyvesnėms kvalifikacijos tobulinimosi formoms, kaip kursai ir mokymai.

### 3.6. Apibendrinimas

Siūloma stažuotes organizuoti pagal Projekto metu išbandytą stažuočių organizavimo modelį, kai stažuotes organizuoja Nacionalinė institucija (Ugdymo plėtotės centras ir (arba) kitos institucijos, priklausomai nuo stažuočių tikslinės grupės), kai kurioms funkcijoms atlikti pasitelkdama išorinius paslaugų tiekėjus.

Stazuočių administravimo modelį, lyginant su naudotu Projekto metu, siūloma modifikuoti taip, kad stažuotės labiau atitiktų nacionalinių prioritetų tikslus, pedagogų švietimo įstaigos tobulėjimo poreikius ir turėtų didesnį poveikį visos įstaigos, ne tik individualaus pedagogo, kompetencijų plėtrai. Tuo tikslu siūloma skelbti tikslinius kvietimus teikti paraiškas stažuotėms, atitinkančius nacionalinius prioritetus; įvesti naują pareiškėjo tipą – švietimo įstaigą; individualiose stažuotojų paraiškose įvesti atskirą skiltį, užpildomą mokyklos atstovo; į stažuotojų atrankos procesą įtraukti motyvacinį pokalbį su mokyklos atstovu; taip pat dalį stažuotės trukmės privalomai skirti stažuotės metu įgytų inovacijų perteikimui švietimo įstaigoje.

Stazuočių finansavimo modelyje finansavimą iš Nacionalinės institucijos perskirstomų struktūrinių fondų siūloma papildyti finansavimu iš kitų šaltinių: pedagogus siunčiančių įstaigų lėšų, priimančiųjų įstaigų lėšų (ypač pedagogo delegavimo stažuotės atveju), privačių įmonių lėšų ir teikti prioritetą stažuotojams, gavusiems alternatyvaus finansavimo dalį, bei „pigėsnų“ formų stažuotėms (įgyvendinamoms lanksčia forma, mokytojų mainams, stažuotėms įmonėse vasaros metu).

Ypač siūloma skatinti, galbūt tam skirtu atskiru projektu, Lietuvos kontekste inovatyvią įdarbinimo formą darbuotojo delegavimą, nes taip galima decentralizuotai ir be specialaus valstybinio finansavimo, sukurti pedagogų stažuočių galimybių, kartu skatinant pedagogų bendruomenės įtraukimą į švietimo politikos formavimą (kai stažuotė vyksta švietimo politiką formuojančioje ar įgyvendinančioje įstaigoje) ir bendradarbiavimą pačioje bendruomenėje (kai stažuotė vyksta kitoje švietimo įstaigoje).

Siūloma stažuotes labiau integruoti į bendrą kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir stiprinti pačią šią sistemą, nes tai galėtų padėti savaime išvengti kai kurių šiame etape nustatytų stažuočių vykdymo ir finansavimo trūkumų. Šioje sistemoje kvalifikacijos tobulinimo formų pasirinkimą turėtų lemti išskirti profesinio tobulinimosi tikslai, o ne formos prieinamumas. Kitaip sakant, pirma švietimo įstaiga turėtų žinoti, kokie yra jos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslai, o tada rinktis tiems tikslams geriausiai tinkamas priemones.

Šios sistemos stiprinimui yra būtina stiprinti mokyklų gebėjimus valdyti savo pedagogų profesinį tobulėjimą ir planuoti profesinį tobulėjimą pagal mokyklų vertinimo rezultatus. Čia gerai tinka Ispanijos pavyzdys, kur viena iš įstaigos, funkcijomis panašios į Ugdymo plėtotės centrą, funkcija yra konsultuoti mokyklas, sudarant joms profesinio tobulėjimo planus<sup>74</sup>. Tokiu atveju stažuotės ir konkrečių jos tikslų pasirinkimą lemtų mokyklos tikslai ir mokyklos būtų suinteresuotos siūsti mokytojus į stažuotes, siekdamas mokyklos tobulėjimo tikslų. Tai prisidėtų prie mokyklų įtraukimo į stažuotę ir stažuotės rezultatų panaudojimo problemos sprendimo.

Be to, būtina stiprinti ir kitų bendradarbiavimu ir patirtinėmis veiklomis paremtų kvalifikacijos tobulinimo formų plėtrą, pvz., konsultavimą, dalijimosi patirtimi tinklus, mentorystę, pamokų stebėjimą ir pan. Šios formos yra pigesnės negu stažuotės, tačiau turi ir privalumų, nes sukuria nuolatinę mokymosi struktūrą. Tam yra būtina skatinti bendradarbiavimo kultūrą pedagogų bendruomenėje, o Ugdymo plėtotės centrui siūloma inicijuoti projektus, skatinančius tokių kvalifikacijos tobulinimo formų ir bendradarbiavimo kultūros kūrimąsi.

---

<sup>74</sup> Victoria Penide Lopez, Ispanijos Galicijos regiono švietimo ir inovacijų centro atstovės, pristatymas konferencijoje Projekto „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra (III etapas)“ baigiamojoje konferencijoje, 2015 m. balandžio 30 d.

#### 4. POTENCIALIŲ LĖŠŲ POREIKIS NAUJOMS STAŽUOČIŲ FORMOMS

Rengiant Ilgalaikių pedagogų stažuočių organizavimo galimybių studiją, atliktas Pedagogų stažuotės išlaidų fiksuotųjų įkainių nustatymo tyrimas (toliau – Tyrimas), kuriuo siekiama apskaičiuoti fiksuotąjį Lietuvos švietimo įstaigose (išskyrus aukštąsias mokyklas) dirbančių pedagoginių darbuotojų stažuotės stipendijos vieneto įkainio dydį ir fiksuotojo su pedagogo stažuote susijusio studijų įmokos įkainio dydį.

Tyrimo ataskaitoje (pridedama atskirame priede prie studijos) pagrįsti nustatyti fiksuotieji stipendijos įkainiai ir jo konkrečios dedamosios dalys. Tyrimo ataskaitos IV skyriuje pateikiamas fiksuotojo stipendijos įkainio apskaičiavimas, susiejus jį su stažuočių sąlygomis ir tipais. Čia pateikiama apibendrinta informacija apie fiksuotą stipendijos įkainį (už vieną kalendorinį mėnesį) atsižvelgiant į stažuotės sąlygas ir tipą (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Fiksuotasis stipendijos įkainis (už vieną kalendorinį mėnesį)**

Stazuotės sąlygos	Stazuotės tipas	Fiksuotasis stipendijos įkainis Eur (suapvalintas)
Stazuotė darbdavio savivaldybės teritorijoje	A1	<b>1075</b>
	A2	<b>1076</b>
Stazuotė ne darbdavio savivaldybės teritorijoje	B1	<b>1348</b>
	B2	<b>1350</b>
Stazuotė vienoje iš I grupės užsienio valstybių	C1.1	<b>2476</b>
	C2.1	<b>2480</b>
Stazuotė vienoje iš II grupės užsienio valstybių	C1.2	<b>2646</b>
	C2.2	<b>2650</b>
Stazuotė vienoje iš III grupės užsienio valstybių	C1.3	<b>2908</b>
	C2.3	<b>2913</b>

Tyrimo ataskaitos V skyriuje pateikiamas kelionės į užsienio stazuotę išlaidų fiksuotojo įkainio apskaičiavimas, nes nustatant fiksuotojo stipendijos įkainio dydį, kai stazuotė vyksta užsienio valstybėje, nėra įtraukiamos vienkartinės kelionės į stazuotės vietą ir atgal išlaidos. Kelionės į užsienio stazuotę išlaidų fiksuotasis įkainis skaičiuojamas kiekvienam žemynui. Čia pateikiami apibendrinti kelionių į užsienio stazuotę fiksuotųjų įkainių duomenys atsižvelgiant į tai, į kokį žemyną yra vykstama (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Kelionės į užsienio stazuotę išlaidų fiksuotasis įkainis (Eur)**

Eil. Nr.	Žemynas	Kelionės į užsienio stazuotę išlaidų fiksuotasis įkainis (Eur) (suapvalintas)
1.	Europa	<b>640</b>
2.	Azija	<b>1628</b>
3.	Afrika	<b>2736</b>
4.	Šiaurės Amerika	<b>2149</b>
5.	Pietų Amerika	<b>3071</b>
6.	Australija	<b>3589</b>

Tyrimo ataskaitos VI skyriuje pagrindžiamas fiksuotasis studijų įkainis. Fiksuotasis studijų įkainis už vieną studijų kreditą orientuojamas į švietimo ir ugdymo studijų krypties (studijų programų grupės) antrosios studijų pakopos nuolatinių studijų norminę kainą. Fiksuotasis studijų įkainis (suapvalintas) – **54 Eur už vieną studijų kreditą**. Ši suma daugintina iš pedagogo pasirinktų ir su aukštąja mokykla sutartų studijų dalykų, modulių, studijų programos ar jos dalies **kreditų skaičiaus** ir pervedama stazuotojo darbdaviui, kad jis sumokėtų aukštajai universitetinei mokyklai už pedagogo studijas.

## 5. PEDAGOGŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO POLITIKOS LIETUVOJE ANALIZĖ

Siekiant įvesti naujas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo stažuočių būdu formas, svarbu atsižvelgti, kiek nauji pasiūlymai atitinka egzistuojantį Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos reglamentavimą. Šioje dalyje pateikiama pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politikos Lietuvoje analizė ir jos pagrindu suformuluotos rekomendacijos dėl įstatymų, poįstatyminių ar kitų teisės aktų pakeitimo, kad stažuotės taptų nuolatine ir priimtina kvalifikacijos tobulinimo forma.

Lietuvos Respublikos pagrindiniuose strateginiuose dokumentuose yra pabrėžiama būtinybė nuolat siekti Lietuvos piliečių asmeninio tobulėjimo ir gebėjimo prisitaikyti prie kintančios darbo rinkos. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintoje Lietuvos respublikos seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr.XI-2015 (Žin., 2012, nr. 61-3050), deklaruojama iniciatyva sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, efektyviai pritaikančią informacinių ryšių technologijų galimybes, užtikrinančią dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą.

2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu nr. 1482 (Žin., 2012, nr. 144-7430), pabrėžiama, kad aktyvus suaugusiųjų mokymas ir mokymasis yra itin svarbi nuolatinio asmeninio tobulėjimo ir gebėjimo prisitaikyti prie kintančios darbo rinkos sąlyga ir pripažįstama, jog iki šiol naudotos suaugusiųjų mokymo ir mokymosi finansavimo priemonės buvo nepakankamai susietos su besimokančiojo poreikiais. Šešioliktosios vyriausybės 2012–2016 metų programoje, kuriai pritarė Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu nr. XII-51 (Žin., 2012, nr. 149-7630), numatyta visokeriopai remti asmenų kvalifikacijos tobulinimą, persikvalifikavimą ir mokymąsi visą gyvenimą.

Valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745, išsakomas poreikis, kad mokyklų bendruomenėse būtų stiprinama patirtimi ir žinojimu grįsta lyderystė, nuolatinis tobulinimas ir aukštos kokybės siekis. Nuolatinio tobulinimo poreikis pagrindžiamas visuomenės lūkesčiu, kad mokykla drauge su tėvais ugdytų kūrybiškus žmones, asmenybes, aktyvius Lietuvos valstybės piliečius, išmanančius valstybės ir kaimyninių šalių istoriją bei kultūrą, norinčius siekti naujų žinių ir tobulėti, gebančius priimti atsakomybę už save ir valstybę. Strategijoje teigiama, kad šie lūkesčiai daug labiau negu anksčiau yra susiję su išskirtiniais reikalavimais mokytojams, dėstytojams ir dėmesiu jiems. Jų kompetencija, asmeninės savybės, motyvacija, kūrybiškumas ir noras nuolat tobulėti, gebėjimas perimti gerąją praktiką yra pagrindinis Lietuvos švietimo sėkmės matas. Todėl būtina atrasti paskatų ir sąlygų kurtis reflektuojančių, kūrybingų ir profesionalių mokytojų ir dėstytojų bendruomenėms, ugdyti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų ir kitų asmenų telkiančiosios ir pasidalytosios lyderystės gebėjimus. Taip pat svarbi parama jaunam, pradedančiam veiklą mokytojui ir dėstytojui, sukuriant palankias sąlygas karjerai. Tad pirmuoju strategijos tikslu yra įvardinamas tikslas pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų daugumą sudaro apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai.

Pirmajam Strategijos tikslui pasiekti numatomos veiklos kryptys (uždaviniai), susiję su pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu:

1. Stiprinti motyvaciją suteikiant galimybių mokytojams ir dėstytojams nuolat tobulinti kvalifikaciją plečiant kultūrinį akiratį, didinant šiuolaikinių technologijų išmanymą, orientuojantis į kūrybiškumo, pilietiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą ir atrandant įvairesnį pedagoginių funkcijų spektrą. Sudaryti galimybę ilgai dirbantiems aktyviems mokytojams tobulinti kvalifikaciją aukštojoje mokykloje;

2. Stimuluoti nuolatinį pozityvios patirties perėmimą ir dalijimąsi tarp dėstytojų bei formaliojo ir neformaliojo švietimo mokytojų, skatinti mokytojų ir dėstytojų judumą šalyje ir tarptautiniu mastu bei kitas keitimosi švietimo idėjomis formas.

Pagrindiniai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką Lietuvoje reglamentuojantys įstatymai, poįstatyminiai ir kiti teisės aktai:

- Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2011-03-31, Nr. 38-1804);
- Lietuvos Respublikos Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas, nauja įstatymo redakcija nuo 2015-01-01, Nr. XII-1018, 2014-07-10, paskelbta TAR 2014-07-22, i. k. 2014-10429;

- Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, nauja įstatymo redakcija nuo 2015-01-01, priimtas 2014-12-23 Lietuvos Respublikos Seimo, nutarimo Nr. IX-926;
- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-899;
- Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. ĮSAK-556 (Žin., 2007, 39-1462) su vėlesniais pakeitimais, aktuali redakcija nuo 2008-01-22;
- Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. ĮSAK-591 (Žin., 2007, Nr. 40-1523) su vėlesniais pakeitimais, aktuali redakcija nuo 2010-06-23.
- Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymu Nr. ĮSAK-3216 (Žin., 2008, Nr. 142-5669) su vėlesniais pakeitimais, aktuali redakcija nuo 2011-12-11.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 23 straipsnis, nusakantis pagalba mokyklai ir mokytojui, reglamentuoja pagalbos mokyklai ir mokytojui paskirtį – teikti informacinę, ekspertinę, konsultacinę ir kvalifikacijos tobulinimo pagalbą, didinančią švietimo veiksmingumą ir skatinančią mokyklos veiklos tobulinimą ir mokytojo profesinį tobulėjimą. Mokyklai ir mokytojui padedama tobulinti veiklą, siekti geresnės švietimo kokybės konsultuojant, atliekant mokyklos veiklos kokybės įsivertinimą ir išorinį vertinimą bei sudarant sąlygas mokytojams tobulinti kvalifikaciją. Pagalbą mokykloms ir mokytojams teikia psichologinės, specialiosios pedagoginės, socialinės pedagoginės pagalbos teikėjai, kvalifikacijos tobulinimo, visuomenės sveikatos priežiūros specialistai, profesinės asociacijos ir kiti asmenys.

Taip pat šis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo straipsnis nustato, kad pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis. Valstybinių (išskyrus aukštųjų mokyklų darbuotojus) ir savivaldybių švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų kvalifikacija tobulinama vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais nuostatais. Kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka akredituotos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 49 straipsnis, reglamentuojantis mokytojo teises ir pareigas, nustato, kad mokytojas turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, be to, į mokytojo pareigas įeina prievolė tobulinti savo kvalifikaciją. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas nenusako, kokiomis formomis turėtų būti tobulinama pedagoginių darbuotojų kvalifikacija.

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo 4 straipsnis nustato, kad vienas iš pagrindinių neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi tikslų, atsižvelgiant į valstybės vykdomą kryptingą mokymosi visą gyvenimą plėtros politiką, nustatytas veiklos kryptis ir plėtros gairės, yra sudaryti sąlygas asmeniui įgyti ir tobulinti bendrąsias ir profesines kompetencijas. Šame įstatyme taip pat nėra nusakoma, kokiomis formomis turėtų būti tobulinama pedagoginių darbuotojų kvalifikacija.

Kaip nustatyta Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, valstybinių (išskyrus aukštųjų mokyklų darbuotojus) ir savivaldybių švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų kvalifikacija tobulinama vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais nuostatais. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (toliau vadinama – Nuostatai) reglamentuoja valstybinių (išskyrus aukštųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau vadinama – Vadovai), mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų (toliau vadinama – Mokytojai) kvalifikacijos tobulinimo tikslus, uždavinius, formas, organizavimą bei finansavimą.

III šių Nuostatų skyriuje nustatoma, kad kvalifikacijos tobulinimas vykdomas pagal neformaliojo švietimo kvalifikacijos tobulinimo programas ir savišvietos būdu. Šio skyriaus 6 punkte išvardijamos pagrindinės kvalifikacijos tobulinimo formos: kursai, seminaras, konferencija, stažuotė, edukacinė išvyka ir kt. Taigi šiuose Nuostatuose yra įtvirtinama stažuotė kaip viena iš pagrindinių kvalifikacijos formų. Visgi tenka pastebėti, kad keliatas Nuostatų punktų jau gerokai nebeatitinka esamos situacijos (pvz., minimos apskričių viršininkų administracijos, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos, kurios šiuo metu yra panaikintos ar reorganizuotos). Rekomenduojama inicijuoti Nuostatų atnaujinimą, atsižvelgiant į pakitusią situaciją ir patvirtintus naujus strateginius stažuotes reglamentuojančius dokumentus, visų pirma Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos (toliau – Koncepcija) paskirtis – pasiūlyti šiuolaikinę pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sampratą bei teisinius ir administracinius mechanizmus, kurie leistų įtvirtinti pedagoginių darbuotojų (mokytojų, dirbančių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, individualizuotas ar socialinių įgūdžių ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo švietimo programas, ir pagalbos mokiniui specialistų) (toliau kartu – pedagogai) nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo asmeninę ir institucinę motyvaciją, užtikrintų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą bei veiksmingą lėšų, skiriamų iš biudžeto pedagogų kvalifikacijai tobulinti, naudojimą.

Šioje Koncepcijoje detaliau nusakoma, kokios pedagogų teisės ir galimybės tobulinti kvalifikaciją stažuotės būdu. Koncepcijos 14.4 punkte nustatyta teisė ir galimybė esminiam profesiniam atsinaujinimui, papildomo formalaus išsilavinimo įgijimui ilgalaiškės stažuotės metu apibrėžtais laikotarpiais. 22 punkte pateikiamas apribojimas pedagogams, kurie norėtų tobulinti savo kvalifikaciją stažuotės būdu – tik kas aštuonerius darbo (neįtraukiant motinystės/tėvystės atostogų) metus pedagogas įgyja teisę gauti ne ilgesnės nei vienų mokslo metų trukmės kvalifikacijos tobulinimo stažuotę. Šis punktas taip pat numato:

22.1. Stažuotė vykdoma pagal švietimo įstaigos patvirtintą veiklos planą, atsižvelgiant į Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos parengtą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo stažuotėjų vykdymo aprašą.

22.2. Numatoma stažuotės metu mokėti vidutinį pedagogo darbo užmokestį (pagal jo kvalifikaciją už nominalų darbo krūvį) arba kompensuoti iki jo vidutinio darbo užmokesčio trūkstamą dalį, jei stažuotės metu jis gauna atlyginimą arba stipendiją kaip projekto vykdytojas, autorinės sutarties subjektas, pedagoginių mainų programos dalyvis, studentas ir pan.

22.3. Galimos šios pedagogų kvalifikacijos tobulinimo stažuotės formos: universitetinės studijos, metodinių priemonių ir vadovėlių rengimas, vadovavimas švietimo projektams ar dalyvavimas juose, stažuotė kitoje Lietuvos arba užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje.

22.4. Per visą profesinę karjerą pedagogas turi teisę į kvalifikacijos tobulinimo stažuotes, kurių bendra trukmė ne ilgesnė kaip treji mokslo metai.

22.5. Pedagogas į ilgalaikę kvalifikacijos tobulinimo stažuotę išleidžiamas, kai ji iš anksto suplanuojama taip, kad nesikirstų su mokinių interesais (sutaptų su auklėjamosios ir mokomų klasių perėjimo į kitą ugdymo pakopą tarpsniais).

Koncepcijoje taip nustatytos sąlygos tobulinti kvalifikaciją pradedantiems pedagogams: pirmaisiais pedagoginio darbo metais pedagogo kvalifikacijos tobulinimas, pirmiausia vykstantis kolegialaus patirties perėmimo forma, turi užimti ne mažiau kaip vieną trečiąją viso apmokamo pedagogo darbo laiko:

21.1. Pirmaisiais pedagoginio darbo metais mokinių atostogų laiku ar kitu tinkamu metu pedagogas turi dalyvauti nacionalinėse arba regioninėse vieno mėnesio bendros trukmės kvalifikacijos tobulinimo stovyklose asmenims, pradėjusiems pedagoginį darbą.

21.2. Įvertinus darbo ir stovyklų rezultatus asmeniui teikiama rekomendacija dėl tinkamumo pedagogo karjerai, kuri yra pagrindas asmeniniam sprendimui tęsti pedagoginę veiklą.

21.3. Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos parengtame „Pirmųjų pedagoginio darbo metų apraše“ ir kituose dokumentuose turi būti numatytos pagalbos asmenims, pradėjusiems pedagoginį darbą, priemonės, įskaitant mentorių veiklos apmokėjimą, kvalifikacijos tobulinimo stovyklų organizavimą ir finansavimą, komisijų, teikiančių rekomendaciją dėl tinkamumo pedagogo karjerai, sudarymą ir apmokėjimą.

Visgi Konceptijoje pasigendama aiškaus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalyvių funkcijų išdėstymo, 18 punkte pateiktos tik Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos priskirtinos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo priemonių nacionalinio koordinavimo ir teikėjų pripažinimo funkcijos. Be to, kaip jau minėta studijoje Konceptijoje pagal veiklų karjeros tarpsnį, tikslus ir pobūdį yra skiriami trys pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tipai: pirmųjų pedagoginio darbo metų kvalifikacijos tobulinimas; kvalifikacijos tobulinimo stažuotė; ir su darbu derinamas kvalifikacijos tobulinimas. Šis skirstymas nėra labai tikslus, kadangi užsienio patirtis atskleidžia, kad stažuotės gali vykti ir pirmaisiais pedagoginio darbo metais, o lanksčios stažuotės formos gali būti derinamos su darbu švietimo įstaigoje.

Aptariant Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatus, pritariama Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio autorių siūlymams peržiūrėti mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologų) atestacijos tvarką ir procedūras ypatingą dėmesį kreipiant į šių specialistų veiklos vertinimo kriterijų atnaujinimą ir jų sąsajas su specialisto kompetencijomis konkrečiu karjeros etapu (Dačiulytė R. ir kt., 2012, p.80)

Šiandieninė darbo teisinė bazė neteikia galimybių įteisinti darbo santykius, apimančius visus ilgalaikės darbuotojų nuomos aspektus, tačiau stažuotių įgyvendinimas neprieštarauja darbo kodeksui. Darbo kodekso 143 straipsnis teigia, kad stažuotės, kaip ir kitos kvalifikacijos tobulinimo formos, įeina į darbo laiko struktūrą.

### Apibendrinimas ir rekomendacijos

Atsižvelgiant į ilgalaikių stažuotių trukmę bei užsienio patirtį, kad trumpalaikės ir pasyviu klausymu paremtos kvalifikacijos tobulinimo priemonės nėra efektyvios, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu nustatytas mažiausias kvalifikacijos tobulinimo terminas kiekvieniems metams yra neatitinkantis šiuolaikinių kvalifikacijos tobulinimo tendencijų. Rekomenduojama laipsniškai didinti privalomų kvalifikacijos dienų per metus skaičių iki 14 dienų (trumpiausia ilgalaikė stažuotė). Tai nereiškia, kad kasmet pedagogai būtų priversti įgyvendinti ilgalaikes stažuotes; tai galėtų būti trumpalaikių stažuotių, seminarų, dalyvavimo konsultacijose ir pan. formų derinys. Tai tikrai leistų įgyvendinti Konceptijos 13 punkte pateiktą nuostatą, kad kvalifikacijos tobulinimo sistemos pertvarka turėtų būti vykdoma taip, jog nesudarytų kliūčių labiausiai motyvuotiems aktyviems pedagogams tęsti tvarias tobulinimosi praktikas. Siūlomas kvalifikacijos tobulinimui skirtų dienų skaičiaus padidinimas iki 14 d. per metus leistų sukaupti kelių metų kvalifikacijos tobulinimo dienas ir įgyvendinti ilgesnės trukmės stažuotes.

Konceptijoje nėra numatyta jau projekto metu įgyvendinta bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės forma. Atsižvelgiant į naujai siūlomas stažuotių formas: pedagogo delegavimą, vadybines stažuotes, pradedančiojo pedagogo stažuotes, stažuotojų mainus bei pažintines stažuotes įmonėse, siūloma įtraukti į Konceptijos 22.3 punktą ir šias stažuotių formas.

Siekiant sudaryti platesnes kvalifikacijos tobulinimo galimybes įgyvendinant naujai pasiūlytas ar praplėstas stažuotių formas, siūloma atsisakyti Konceptijos 22 punktu nustatyto apribojimo – tik kas aštuonerius darbo (neįtraukiant motinystės/tėvystės atostogų) metus pedagogas įgyja teisę gauti ne ilgesnės nei vienerių mokslo metų trukmės kvalifikacijos tobulinimo stažuotę. Tai ypač svarbu stažavimosi Lietuvos ir užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, dalyvavimo švietimo projektų veiklose, stažuotojų mainų bei pradedančiojo pedagogo stažuotių atvejais, kadangi nereikalauja tokios didelės pedagoginio darbo patirties kaip metodinių priemonių ir vadovėlių rengimo bei vadovavimo švietimo projektams stažuotės, bet suteikia labai reikalingos praktinės patirties, kurios nėra galimybės įgyti universitetinėmis studijomis ar kitomis kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis.

Atsižvelgiant į pradedančiojo pedagogo stažuotės įgyvendinimo užsienio šalyse naudą, įtvirtinti įstatymuose ir poįstatyminiuose aktuose (konkrečiai Švietimo įstatyme ir Nuostatuose) tokios stažuotės galimybę kiekvienam pedagogui, baigusiam studijas ar persikvalifikavimo kursus. Konceptijoje yra numatyta, kad pradedantysis pedagogas turi skirti kvalifikacijos tobulinimui ne mažiau trečdaliį laiko, tačiau tai siūloma atlikti ne stažuotės, o specialių stovyklų forma. Rekomenduojama taip pat įtvirtinti galimybę šiems pedagogams kvalifikaciją tobulinti stažuotių forma, kuri remiantis užsienio patirtimi, dėl savo kompleksiško gali būti veiksmingesnė priemonė nei stovyklos ar darbas su mentoriumi.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Lietuvos stažuoočių organizavimo ir finansavimo patirties analizė parodė, kad ilgalaikės stažuotės yra viena veiksmingiausių pedagogų kvalifikacijos tobulinimo formų dėl galimybės gyvai stebėti ir išbandyti naujus mokymo(si) metodus, bendraujant su kitų mokyklų mokytojais perimti gerąją ugdymo(si) organizavimo praktiką, parengti inovatyvius pamokų vedimo planus, įgyti naujų žinių ir įgūdžių aukštesiose mokyklose; perimti nemokyklinių švietimo įstaigų patirtį bei įgyti metodinės medžiagos kūrimo įgūdžių. Tai padeda atnaujinti mokyklos darbo metodus ir padėti mokiniams veiksmingiau perimti žinias ir ugdyti šiuolaikinėje visuomenėje reikalingas kompetencijas.

Dviejų užsienio šalių – Jungtinės Karalystės (JK) ir Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) – stažuoočių organizavimo patirties analizė atskleidė, kad stažuotės yra vis dar gana mažai naudojama kvalifikacijos tobulinimo priemonė net ir švietimo srityje labai pažengusiose šalyse. Šių šalių patirties tyrėjai atkreipia dėmesį, kad trumpalaikės ir pasyviu klausymu paremtos kvalifikacijos priemonės (seminarai ir konferencijos) yra labiausiai paplitusios, tačiau mažiausiai efektyvios kvalifikacijos tobulinimo priemonės. Pabrėžiamos interaktyvios, mokytojų bendradarbiavimu ir probleminių atvejų nagrinėjimu paremtos priemonės, tarp kurių paminimos ir vizitai į kitas mokyklas bei įvairios stažuotės.

Studijoje pabrėžiama, kad stažuotės yra vienas iš kvalifikacijos tobulinimo politikos instrumentų, kuri galima tikslingai valdyti tam, kad stažuotėse būtų suderinami pedagogo, siunčiančiosios švietimo įstaigos, priimančiosios institucijos ir nacionaliniai su švietimo sistemos raida susiję interesai.

Pagrindinės, dar Lietuvoje neišbandytos stažuoočių formos, išskirtos remiantis šių šalių patirtimi, yra pedagogų delegavimas (angl. *secondment*), vadybinė stažuotė ir pradedančiojo pedagogo stažuotė. Be to, nagrinėtų šalių patirtis leidžia gerąją patirtimi praplėsti jau įgyvendinamų Lietuvoje stažuoočių formų – stažuotojų mainų bei pažintinės stažuotės Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje – naudojimą.

Studijoje pateiktas šių naujai pasiūlytų ir praplėstų stažuoočių formų organizavimo ir finansavimo modelis aprašo tiek jau išbandytą stažuoočių organizavimo per Nacionalinę stažuoočių organizavimo instituciją būdą, tiek nurodo alternatyvius organizavimo modelius. Remiantis Škotijos patirtimi, siūloma taikyti ne tik nuoseklaus stažuoočių organizavimo būdą, bet ir lankstų, su pertraukomis, stažuotės įgyvendinimo būdą. Finansavimo atžvilgiu siūloma stažuotes ne tik finansuoti iš valstybinių ir ES struktūrinių fondų lėšų, bet nurodomi ir kiti galimi stažuoočių finansavimo būdai iš siunčiančiųjų įstaigų lėšų (mokinių krepšelio), privačių rėmėjų lėšų bei, mokytojų mainų atveju, apsikeitimas personalu nenaudojant papildomų lėšų stažuotės organizavimui.

Atlikus Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politikos analizę matyti, kad stažuotės, kaip pedagogų kvalifikacijos tobulinimo priemonės, yra gerai įtvirtintos pagrindiniuose Lietuvos švietimo teisės aktuose, tačiau, atsižvelgiant į pakitusią situaciją ir naujai siūlomas ilgalaikių stažuoočių formas, matomas poreikis atnaujinti esamus teisės aktus, ypač Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus, Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatus bei papildyti Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos stažuoočių formų aprašymą naujomis formomis, stažuoočių sistemos dalyvių funkcijomis bei atsisakyti netikslaus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tipų skirstymo.

Studijoje pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Toliau įgyvendinti jau išbandytas ir tiek užsienyje, tiek Lietuvoje pasiteisinusias visas ilgalaikių stažuoočių formas: universitetines studijas, metodinių priemonių ir vadovėlių rengimo, vadovavimo švietimo projektams ar dalyvavimo atskirose jų veiklose, stažavimosi Lietuvos ir užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, bei bendradarbiaujančių mokyklų stažuotes;
- Atsisakyti Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje nustatyto 8 metų pedagoginio darbo stažo reikalavimo, norint vykti į stažuotę, ypač stažavimosi Lietuvos ir užsienio švietimo, mokslo, kultūros įstaigoje, įmonėje, dalyvavimo švietimo projektų veiklose bei bendradarbiaujančių mokyklų stažuoočių atvejais. Šios stažuoočių formos nereikalauja tokios didelės pedagoginio darbo patirties kaip metodinių priemonių ir vadovėlių rengimo bei

vadovavimo švietimo projektams stažuotės, bet suteikia labai reikalingos praktinės patirties, kurios nėra galimybės perteikti universitetinių studijų ir kitų kvalifikacijos tobulinimo priemonių pagalba;

- Praplėsti bendradarbiaujančių mokyklų stažuotės trukmės spektrą – nuo 2 savaičių iki vienerių mokslo metų, ypač turint omenyje, kad šių stažuotės formų galima būtų vykdyti kaip ir mokytojų ir administracijos darbuotojų mainus, nenaudojant papildomų lėšų;
- Įvesti į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo praktiką tris naujas stažuotės formas: pedagogo delegavimą, vadybinę stažuotę ir pradedančiojo pedagogo stažuotę. Tai padėtų spręsti probleminių sričių ugdymo proceso sunkumus, kylančius dėl darbuotojų trūkumo, spręstų netolygios aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausos problemą. Taip pat tai sudarytų sąlygas tobulinti kvalifikaciją stažuotės būdu ir mokyklos vadovaujančiam personalui bei stipriai pagerintų praktinį pradedančiųjų pedagogų parengimą.
- Praplėsti jau įgyvendinamas Lietuvoje stažuotės formas įvedant stažuotojų mainus bei pažintines stažuotes Lietuvos ar užsienio įstaigoje ar įmonėje. Mainų atveju tai padėtų išspręsti stažuotės finansavimo paieškos problemas ir gerokai išplėstų galinčių pasinaudoti stažuotėmis mokyklų darbuotojų ratą. Stažuotės įmonėse padėtų praplėsti pedagogų akiratį ir geriau suprasti, kokiam dabiniam gyvenimui jie ruošia mokinius, bei įgyti žinių, pagyvinančių pamokas bei skatinančių mokinius pasirinkti karjerą mokomojo dalyko srityje.
- Be individualaus stažuotės organizavimo, taikyti stažuotės organizavimą projekcinio finansavimo formą, kai paraiškas gali teikti dvi ar daugiau švietimo įstaigų, norinčių vykdyti mokytojų mainus. Tai išplėstų stažuotės organizavimo galimybes, leistų daugiau mokyklos pedagogų pasinaudoti stažuotėmis, kaip kvalifikacijos tobulinimo forma.
- Remiantis Škotijos patirtimi, šalia nuoseklaus stažuotės organizavimo būdo, stažuotojams pageidaujant taikyti ir lankstų, su pertraukomis, stažuotės įgyvendinimo būdą. Tai leistų mokytojams ir mokyklos administracijos darbuotojams, kurie negali pilnai atsitraukti nuo darbo savo mokykloje, taip pat pasinaudoti stažuotėmis kaip kvalifikacijos tobulinimo forma.
- Siūloma stažuotes organizuoti pagal Projekto metu išbandytą stažuotės organizavimo modelį, kai stažuotes organizuoja Nacionalinė institucija (Ugdymo plėtotės centras ir (arba) kitos institucijos, priklausomai nuo stažuotės tikslinės grupės), kai kurioms funkcijoms atlikti pasitelkdama išorinius paslaugų tiekėjus.
- Stažuotės administravimo modelį, lyginant su naudotu Projekto metu, siūloma modifikuoti taip, kad stažuotės labiau atitiktų nacionalinių prioritetų tikslus, pedagogų švietimo įstaigos tobulėjimo poreikius ir turėtų didesnę poveikį visos įstaigos, ne tik individualaus pedagogo, kompetencijų plėtrai. Tuo tikslu siūloma skelbti tikslinius kvietimus teikti paraiškas stažuotėms, atitinkančius nacionalinius prioritetus; įvesti naują pareiškėjo tipą – švietimo įstaigą; individualiose stažuotojų paraiškose įvesti atskirą skillį, užpildomą mokyklos atstovo; į stažuotojų atrankos procesą įtraukti motyvacinį pokalbį su mokyklos atstovu; taip pat dalį stažuotės trukmės privalomai skirti stažuotės metu įgytų inovacijų perteikimui švietimo įstaigoje.
- Stažuotės finansavimo modelyje finansavimą iš Nacionalinės institucijos perskirstomų struktūrinių fondų siūloma papildyti finansavimu iš kitų šaltinių: pedagogus siunčiančių įstaigų lėšų, priimančiųjų įstaigų lėšų (ypač pedagogo delegavimo stažuotės atveju), privačių įmonių lėšų ir teikti prioritetą stažuotojams, gavusiems alternatyvaus finansavimo dalį, bei „pigiesnių“ formų stažuotėms (įgyvendinamoms lanksčia forma, mokytojų mainams, stažuotėms įmonėse vasaros metu).
- Siūloma stažuotes labiau integruoti į bendrą kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir stiprinti pačią šią sistemą, nes tai galėtų padėti savaime išvengti kai kurių šiame etape nustatytų stažuotės vykdymo ir finansavimo trūkumų. Šioje sistemoje kvalifikacijos tobulinimo formų pasirinkimą turėtų lemti išskirti profesinio tobulinimosi tikslai, o ne formos prieinamumas. Kitaip sakant, pirma švietimo įstaiga turėtų žinoti, kokie yra jos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslai, o tada rinktis tiems tikslams geriausiai tinkamas priemones.
- Šios sistemos stiprinimui yra būtina stiprinti mokyklų gebėjimus valdyti savo pedagogų profesinį tobulėjimą ir planuoti profesinį tobulėjimą pagal mokyklų vertinimo rezultatus. Tokiu atveju stažuotės ir konkrečių jos tikslų pasirinkimą lemtų mokyklos tikslai ir mokyklos būtų suinteresuotos siūsti mokytojus į stažuotes, siekdamas mokyklos tobulėjimo tikslų. Tai prisidėtų prie mokyklų įtraukimo į stažuotę ir stažuotės rezultatų panaudojimo problemos sprendimo.
- Be to, būtina stiprinti ir kitų bendradarbiavimu ir patirtinėmis veiklomis paremtų kvalifikacijos tobulinimo formų plėtrą, pvz., konsultavimą, dalijimosi patirtimi tinklus, mentorystę, pamokų stebėjimą ir pan. Šios formos yra pigesnės negu stažuotės, tačiau turi ir privalumų, nes sukuria nuolatinę mokymosi struktūrą. Tam yra būtina skatinti bendradarbiavimo kultūrą pedagogų

bendruomenėje, o Ugdymo plėtotės centrai siūlo inicijuoti projektus, skatinančius tokių kvalifikacijos tobulinimo formų ir bendradarbiavimo kultūros kūrimąsi.

## NAUDOTA IR REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA BEI ŠALTINIAI

### Šaltiniai

Pirminiai šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo situaciją Lietuvoje:

1. DAČIULYTĖ, R. ir kt. (2011) *Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė*. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/PKT\\_analize\\_120105.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/PKT_analize_120105.pdf)
2. DAČIULYTĖ, R. ir kt. (2012) *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis/ Projektas „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“*. Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT\\_modelis.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt/naujienos/modelis/PKT_modelis.pdf)
3. *Erasmus+ programa*. Prieiga per internetą: [http://old.smpf.lt/lt/programos/erasmus\\_comenius](http://old.smpf.lt/lt/programos/erasmus_comenius)
4. *eTwinning. Europos mokyklų bendruomenė*. Prieiga per internetą: <http://www.etwinning.net/lt/pub/index.htm>
5. *Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų įtaka praktinei bendrojo ugdymo mokyklos mokytojo veiklai: tyrimo ataskaita*. Tyrimą 2014 m. atliko dr. Albinas Kalvaitis. Ataskaita gauta tiesiogiai iš UPC.
6. LIETUVOS RESPUBLIKA. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA. *Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl mokyklos pažangos projektų 2014 metų konkurso nuostatų patvirtinimo*. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=2b755360fa9411e39cfacd978b6fd9bb>
7. LIETUVOS RESPUBLIKA. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA. (2014) *Metodiniai nurodymai dėl pedagogų, dalyvaujančių ilgalaikėse stažuotėse, stipendijų ir studijų fiksuotųjų įkainių taikymo. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.2-ŠMM-02-V priemonės „Bendrojo lavinio, profesinio mokymo institucijų ir aukštųjų mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo Nr.1 7 priedas*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 rugpjūčio 14 d. įsakymo Nr. V-1206 redakcija.
8. LIETUVOS RESPUBLIKA. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA. (2012) *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija*. Patvirtinta Lietuvos Švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-899. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/naujienos/pkt/koncepcija.php>
9. LIETUVOS RESPUBLIKA. ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS. (2013) *Lietuva. Švietimas regionuose. Pedagogai*. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine\\_informacija/svietimo\\_bukles\\_apzvalgos/Svietimas%20regionuose%202013%20web.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/teisine_informacija/svietimo_bukles_apzvalgos/Svietimas%20regionuose%202013%20web.pdf)
10. LIETUVOS RESPUBLIKA. UAB „RAIT“ (2011) *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo padėties ir perkvalifikavimo poreikių tyrimas*. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/perkva/naujienos/rait.php>
11. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. (2012) *Ilgalaikių pedagogų stažuotčių organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas*. Patvirtinta Ugdymo plėtotės centro direktoriaus 2012 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. VK-376.
12. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. (2012) *Pedagogų stažuotės išlaidų fiksuotųjų įkainių nustatymo tyrimo ataskaita*.
13. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. (2013-2014) *Projekto metu parengtos metodinės priemonės (vadovai) stažuotojams, stažuotės institucijoms, stažuotės vadovams*. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt3/dokumentai.php>
14. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. (2014) *Rekomendacijos pedagogo ilgalaikės stažuotės programai rengti*. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt3/dokumentai/REKOMENDACIJOS\\_3\\_men.\\_stazuot\\_prog\\_amai\\_rengti.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pkt3/dokumentai/REKOMENDACIJOS_3_men._stazuot_prog_amai_rengti.pdf)
15. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. *Stazuotės, vykusios Ispanijoje, įgyvendinant projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra (III etapas) ataskaita [UPC vidinis dokumentas]*.

16. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. Stažuotės, vykusios Prancūzijoje, įgyvendinant projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra (III etapas) ataskaita [UPC vidinis dokumentas];
17. LIETUVOS RESPUBLIKA. UGDYMO PLĖTOTĖS CENTRAS. Stažuotės, vykusios Škotijoje, įgyvendinant projektą „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra (III etapas) ataskaita [UPC vidinis dokumentas];
18. *Nordplus Junior programa*. Prieiga per internetą: [http://old.smpf.lt/lt/programos/nordplus\\_junior/mokytoju\\_ir\\_kito\\_pedagoginio\\_personalo\\_mai\\_nai](http://old.smpf.lt/lt/programos/nordplus_junior/mokytoju_ir_kito_pedagoginio_personalo_mai_nai)

*Pirminiai šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo situaciją užsienio šalyse:*

1. BILZING D., BUTLER M. Teacher externships work! Available from: [http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news\\_article/4649/\\_PARENT/layout\\_details\\_cc/false](http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/4649/_PARENT/layout_details_cc/false)
2. CANADA. ALBERTA. (2010) *Handbook for International Education Administrators*. Available from: [http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19\\_ch%2012.pdf](http://www.education.alberta.ca/media/6352710/19_ch%2012.pdf)
3. GREAT BRITAIN. (2000) *Standards in Scotland's Schools etc. Act*. Available from: [http://www.legislation.gov.uk/asp/2000/6/pdfs/asp\\_20000006\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/asp/2000/6/pdfs/asp_20000006_en.pdf)
4. GREAT BRITAIN. EDUCATION SCOTLAND. (2015) *A model of career-long professional learning*. Available from: <http://www.educationscotland.gov.uk/learningteachingandassessment/professionallearning/clpl/modelforclpl.asp>
5. GREAT BRITAIN. EDUCATION SCOTLAND. *Professional learning activities*. Available from: <http://www.educationscotland.gov.uk/professionallearning/clpl/learningactivities.asp>
6. GREAT BRITAIN. FIFE COUNCIL. (2008) *Secondment guidelines*. Available from: [http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64\\_TE12\\_Secondment\\_Guidelines.pdf](http://admin.1fife.org.uk/uploadfiles/publications/c64_TE12_Secondment_Guidelines.pdf)
7. GREAT BRITAIN. GTC SCOTLAND. Available from: <http://www.in2teaching.org.uk/home/about.aspx>
8. GREAT BRITAIN. THE GENERAL TEACHING COUNCIL FOR SCOTLAND. (2006) *Standard for Full Registration*. Available from: [http://www.gtcs.org.uk/web/FILES/FormUploads/standard-for-full-registration1664\\_226.pdf](http://www.gtcs.org.uk/web/FILES/FormUploads/standard-for-full-registration1664_226.pdf)
9. GREAT BRITAIN. THE SCOTTISH GOVERNMENT. (2002) *Chartered Teacher Status: Frequently Asked Questions*. Available from: <http://www.gov.scot/Publications/2002/12/15851/14178>
10. UNITED STATES. ALASKA PROCESS INDUSTRY CAREERS CONSORTIUM (2015). *Resources for Educators. Teacher Externships Summer 2015*. Available from: [http://www.apicc.org/servlet/content/teacher\\_industry\\_externships.html](http://www.apicc.org/servlet/content/teacher_industry_externships.html)
11. UNITED STATES. ARKANSAS DEPARTMENT OF EDUCATION. *Professional Development*. Available from: <http://www.arkansased.org/divisions/learning-services/professional-development>
12. UNITED STATES. CBIA EDUCATION FOUNDATION. *Teacher Externships*. Available from: <http://www.cbia.com/edf/Externship.htm>
13. UNITED STATES. COLLEGE AND CAREER ACADEMY SUPPORT NETWORK. UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY. (2010) *Teacher Externship Guide*. Available from: <http://casn.berkeley.edu/resources.php?r=251>
14. UNITED STATES. COMMUNITY FOR ADVANCING DISCOVERY RESEARCH IN EDUCATION. Available from: <http://www.cadre12.org/nsf-dr-k-12>
15. UNITED STATES. DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FOREST SERVICE. *Professional Development*. Available from: <http://www.fs.usda.gov/main/conservationeducation/educator-toolbox/professional-development>
16. UNITED STATES. IOWA MATH+SCIENCE EDUCATION PARTNERSHIP. *Real World Externships for Teachers of Mathematics, Science and Technology*. Available from: <http://www.iowastem.gov/imsep/http%3A/%252Fwww.iowastem.gov/externships>
17. UNITED STATES. NATIONAL GEOGRAPHIC. *Education. Professional Development*. Available from: [http://education.nationalgeographic.com/education/professional-development/?ar\\_a=1](http://education.nationalgeographic.com/education/professional-development/?ar_a=1)

18. UNITED STATES. NATIONAL PARK SERVICE. *For Teachers/Professional Development*. Available from: <http://www.nps.gov/teachers/development.htm>
19. UNITED STATES. NATIONAL SCIENCE FOUNDATION. *Discovery Research K-12 (DRK-12)*. Available from: [http://www.nsf.gov/funding/pgm\\_summ.jsp?pims\\_id=500047](http://www.nsf.gov/funding/pgm_summ.jsp?pims_id=500047)
20. UNITED STATES. OHIO DEPARTMENT OF EDUCATION. *Professional Development*. Available from: <http://education.ohio.gov/Topics/Teaching/Professional-Development>
21. UNITED STATES. THE CITY OF HOUSTON. DEPARTMENT OF NEIGHBORHOODS EDUCATION INITIATIVES. *Teacher Externship Program*. Available from: <http://www.houstontx.gov/education/teacherexternship.html>
22. UNITED STATES. WASHINGTON ALLIANCE FOR BETTER SCHOOLS. *WABS STEM Externship Program Cohort 2013-14*. Available from: <http://www.wabsalliance.org/academic-leadership/stem/stem-teacher-externships/>

## Literatūra

1. CARL, A. *Getting off to a good Start. Practical school – company cooperation on STEM. Part One: General Experiences*. Available from: <http://www.nvhus.dk/UserFiles/file/Getting%20off%20to%20a%20good%20start%20-%20Part%201%20General%20experiences.pdf>
2. CIBULSKAS, G. IR PETRIENĖ, N. (2014) Darbuotojų nuoma – svarba, trūkumai, galimybės, kitų šalių patirtis. *Švietimo problemos analizė*, 2 (107). Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/images/Leidiniai/Darbuotoj%C5%B3%20nuoma.pdf>
3. COLLINSON, V. et al. (2009). Professional development for teachers: a world of change. *European Journal of Teacher Education*. 32 (1). p.3-19.
4. COLLINSON, V., ONO, Y. (2001) The Professional Development of Teachers in the United States and Japan. *European Journal of Teacher Education*. 24 (2). p.223-248.
5. DARLING-HAMMOND, L. et al. (2009). *Professional Learning in the Learning Profession: A Status Report on Teacher Development in the United States and Abroad*. USA: National State Development Council. <http://learningforward.org/docs/pdf/nsdcstudy2009.pdf>
6. DONALDSON, G. (2011) *Teaching Scotland's future: Report of a review of teacher education in Scotland*. The Scottish Government. Available at: <http://www.scotland.gov.uk/resource/doc/337626/0110852.pdf>
7. FINLAND. UNIVERSITY OF OULU. LEARNING AND RESEARCH SERVICES. (2009) The 2AgePro Consortium. (2009). *Methods and practises utilized to support teachers' professional development: Current state description*. Available from: [http://www.2agepro.psy.lmu.de/download/teachers\\_prof\\_devel.pdf](http://www.2agepro.psy.lmu.de/download/teachers_prof_devel.pdf)
8. GAIBLE, E. and BURNS, M. (2005) Using Technology to Train Teachers: Appropriate Uses of ICT for Teacher Professional Development in Developing Countries. Washington, DC: infoDev / World Bank. [http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_13.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_13.pdf)
9. GEDVILIENĖ, G., LAUŽACKAS, R., ir LŪŽYS, M. (2010) *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai*. Kaunas: VDU leidykla.
10. GOODALL, J. et al. (2005) *Evaluating the Impact of Continuing Professional Development (CPD)*. Research Report No 659. The University of Warwick. Available from: <http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR659.pdf>.
11. GREAT BRITAIN. HM INSPECTORATE OF EDUCATION. *Learning Together: Improving teaching, improving learning. The roles of continuing professional development, collegiality and chartered teachers in implementing Curriculum for Excellence*. Available from: [http://www.educationscotland.gov.uk/Images/litcfe\\_tcm4-712914.pdf](http://www.educationscotland.gov.uk/Images/litcfe_tcm4-712914.pdf)
12. GREAT BRITAIN. UNIVERSITY OF PAISLEY (2003) *Heading for success. Evaluation of the Scottish qualification for headship final report*. Available from: <http://www.gov.scot/Resource/Doc/933/0007612.pdf>
13. LIETUVOS RESPUBLIKA. VILNIAUS UNIVERSITETO BIBLIOTEKA. (2009) *Informacijos šaltiniai*. Prieiga per internetą: <http://www.ir.mb.vu.lt/informacijos-saltiniai>;

14. LUXEMBOURG. OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN UNION. (2010) *Teachers' Professional Development: Europe in International Comparison*. Available from: [http://ec.europa.eu/education/school-education/development\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/school-education/development_en.htm)
15. O'BRIEN, J. and VAN DER KUYL, T. (2004) *Professional learning and changing teacher attitudes: the role of technology-based approaches and resources*. Paper presented at the AARE Annual Conference, Melbourne. Available from: <http://www.aare.edu.au/data/publications/2004/obr04743.pdf>
16. OECD. (2007) *Reviews of national policies for education: quality and equity of schooling in Scotland: Executive summary*. Available from: <http://www.oecd.org/edu/school/40328315.pdf>
17. OECD. (2008) *TALIS (Teaching And Learning International Survey), Technical Report*.
18. PURDON, A. (2003). The Professional Development of Teachers. In BRYCE, T. G. K. and HUMES, W. M. (eds.) *Scottish Education. Post-devolution*. 942-951.
19. SAUNDERS, D., HAMILTON, D. (1999) A Twinning Model for Staff Development in Higher Education. *Innovations in Education and Training International*, 36:2, p. 118-127.
20. *Twinning and partnership as a vehicle for school capacity building* (2006). Available at: <http://www.vetserbia.edu.rs/Prirucnici/Prirucnici%20za%20direktore/English/Twinning%20and%20Partnership.pdf>
21. UNITED STATES. UNIVERSITY OF MARYLAND, UNIVERSITY LIBRARIES (2014) *Primary, Secondary and Tertiary Sources*. Available from: <http://www.lib.umd.edu/tl/guides/primary-sources>
22. VUORIKARI, R. (2012) *eTwinning School Teams: School Teams Case studies on teacher collaboration through eTwinning*. Brussels: Central Support Service for eTwinning (CSS), European Schoolnet. Available from: [http://files.eun.org/etwinning/report2013/eTwinning\\_report\\_EN.pdf](http://files.eun.org/etwinning/report2013/eTwinning_report_EN.pdf)
23. WEI, R.CH., DARLING-HAMMOND, L. and ADAMSON F. (2010) *Professional Development in the United States: Trends and Challenges*. USA: National State Development Council. <http://learningforward.org/docs/pdf/nsdcstudy2010.pdf>
24. ZEICHNER, K.M. (2003) Teacher research as professional development for P–12 educators in the USA. *Educational Action Research*. 11 (2), p.301-326.