PROBLEMOS ANALIZĖ
ŠVIETIMO ŠA
ŠVIETIMO, MOKSLO IR SPORTO MINISTERIJA

Kaip įgalinti savivaldybes įgyvendinti sisteminius švietimo pokyčius?

2021
lapkritis,
Nr. 5 (195)
ISSN 2669-0977

Pagrindiniai klausimai

Su kokiais iššūkiais susidurs savivaldybės, įgyvendindamos švietimo politikos tikslus?

Kaip projektas „Lyderių laikas“ sutelkė savivaldybes sisteminiams pokyčiams įgyvendinti?

Kokios savivaldybių patirtys gali prisidėti prie sisteminių švietimo pokyčių?

Kokie rezultatai pasiekti, tobulinant profesinį kapitalą?

Kaip projekto „Lyderių laikas 3“ rezultatai galėtų būti pritaikomi ateityje, įgyvendinant sisteminius švietimo pokyčius?

Lietuvoje lygiagrečiai vyksta keletas reikšmingų švietimo sisteminių pokyčių: atnaujinamas bendrojo ugdymo programų turinys, stiprinant įtrauktį siekiama sudaryti sąlygas kiekvienam vaikui mokytis artimiausioje ugdymo įstaigoje; numatoma įgyvendinti ilgalaikę pažangos programą „Tūkstantmečio mokyklos“, kuria ketinama mažinti mokinių pasiekimų atotrūkį ir sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo(si) sąlygas kiekvienoje savivaldybėje; planuojama stiprinti mokyklų tinklą, kad būtų užtikrintos lygiavertės mokymosi sąlygos visiems vaikams, nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos.

Reikšmingos šių sisteminių pokyčių įgyvendinimo sėkmės sąlygos – sutelkta bendra savivaldybės švietimo bendruomenės (vietos politikų, švietimo administratorių, švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų) veikla, susitariant ir kolegialiai priimant sprendimus, orientuotus į kiekvieno vaiko kokybiško ugdymo poreikius, ir mokytojų profesinė ūgtis. Galimybę ją užtikrinti suteiks investicijos į švietimo bendruomenės profesinį kapitalą.

Profesinis kapitalas (Hargreaves ir Fullan, 2019) – tai pasitikėjimu grįstų ir į bendrą tikslą orientuotų švietimo profesionalų tarpusavio santykių plėtojimas, bendradarbiavimas, prisiimant pokyčių riziką, ir kolegialus mokymasis juos valdant.

Stiprinti profesinį kapitalą Lietuvoje pirmą kartą bandyta vykdant nacionalinį projektą „Lyderių laikas 3“. Jį įgyvendinant sukurtos ir išbandytos paramos savivaldybės švietimo bendruomenei veiklos, kurių integralumas padeda ne tik plėtoti mokyklų vadovų ir pedagogų lyderystę, įgyti naujų žinių ir kompetencijų, bet ir veikiant su komanda sukurti ir įgyvendinti sisteminį savivaldybių švietimo pokyčių projektą, orientuotą į mokinių mokymosi pažangos didinimą. Vykdant projektą iš viso sukurti ir įgyvendinti 45 savivaldybių sisteminių švietimo pokyčių projektai.

Siekiant sisteminės švietimo kaitos, tęstina pasiteisinusi savivaldybių švietimo pokyčių įgyvendinimo praktika; norint šiuos pokyčius sėkmingai įdiegti, reikia kolegialiai priimti sprendimus vietos savivaldos lygmeniu ir užtikrinti profesionalų nuolat besimokančios švietimo bendruomenės darbą, jai teikiant įvairiapusę nacionalinio lygmens paramą.

2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa
NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA
LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt

Su kokiais iššūkiais susidurs savivaldybės, įgyvendindamos švietimo politikos tikslus?

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos rengiasi naujiems sisteminiams švietimo pokyčiams: dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas, stiprinti įtrauktį mokykloje. Mokinio kompetencijų ugdymas dalykų turiniu, mokymo suasmeninimas, atliepiant individualius besimokančiojo poreikius, priklausys tiek nuo mokytojų profesinių kompetencijų pokyčio, tiek nuo jiems dirbti klasėje sudaromų sąlygų. Tam reikalingi susitarimai tarp savivaldybės švietimo politikos formuotojų, švietimo pagalbos ir profesinio tobulėjimo specialistų.

Ketinant sėkmingai įdiegti šalies lygmeniu sutartus sisteminius pokyčius, savivaldybės švietimo politikos administratoriams kartu su bendrojo ugdymo mokyklų vadovais būtina susitarti dėl bendrų veiklos krypčių, numatyti visų išteklių, reikalingų mokyklų prieinamumui gerinti, valdymo sprendimus, stiprinti vietos švietimo įstaigų tinklą. Siekiant didinti mokyklų ugdymo aplinkų prieinamumą, gerinti aprūpinimą skaitmeninėmis mokymo priemonėmis, organizuoti mokytojų profesinį tobulėjimą, reikia užtikrinti vietos savivaldos paramą. Norint stiprinti įtrauktį, savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos specialistai ir mokyklos turės intensyviau veikti kartu.

Ilgalaikės pažangos programos „Tūkstantmečio mokyklos“ siekiui – sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo(si) sąlygas – įgyvendinti kiekvienoje savivaldybėje numatoma palaipsniui atnaujinti visas Lietuvos mokyklas, sudaryti lygiavertes ugdymo(si) sąlygas visiems Lietuvos vaikams, nepaisant jų socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos. Šiai programai įgyvendinti taip pat bus reikalingas iniciatyvumas ir kolegialus darbas vietos lygmeniu. Kiekvienai savivaldybei reikės atrasti savitus optimalius vietos švietimo sistemos problemų sprendimus, kuriant įtraukiojo ugdymo ekosistemą, gerinant mokyklų tinklaveiką, stiprinant mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę, profesinį bendradarbiavimą, STEAM ir kultūrinį ugdymą.

Savivaldybės lygmens susitarimai ir bendras mokyklų darbas taip pat yra svarbūs sudarant lygias galimybes visiems mokiniams naudotis ką tik atidarytais STEAM atviros prieigos centrais, ruošiantis įgyvendinti atnaujintą mokinių ugdymo karjerai modelį.

Apžvelgiant diegiamų nacionalinių reformų (programų) sėkmės prielaidas, derėtų įvertinti, kad komandinio sisteminių pokyčių įgyvendinimo patirties savivaldybės įgijo dalyvaudamos projekte „Lyderių laikas“. Vykstant projektui visose savivaldybėse veikė kūrybinės komandos, kurios kūrė ir įgyvendino joms aktualių švietimo pokyčių projektus. Komandos nariams, jų vadovams ir švietimo bendruomenei tai buvo transformuojanti mokymosi, lyderystės ir tinklaveikos patirtis. Kiekvienoje savivaldybėje buvo susitarta dėl sisteminio pokyčio, jo įgyvendinimo būdų ir priemonių. Visų susitarimų įgyvendinimas paremtas, įgalinant ir sutelkiant savivaldybės švietimo profesionalus lyderystei ir bendram darbui.

Kaip projektas „Lyderių laikas“ sutelkė savivaldybes sisteminiams pokyčiams įgyvendinti?

Projektu „Lyderių laikas“ buvo stiprinamas kiekvienos savivaldybės švietimo bendruomenės įsitraukimas į sisteminio pokyčio kūrimo ir įgyvendinimo procesus. Įgyvendinant projektą siekta sprendimų racionalumo ir didesnio bendruomeniškumo, kuriant solidarios bendruomeninės elgsenos įgūdžius, palaikančius švietimo profesionalų bendruomenės kūrybingumą ir lyderystę, skatinant prisiimti atsakomybę.

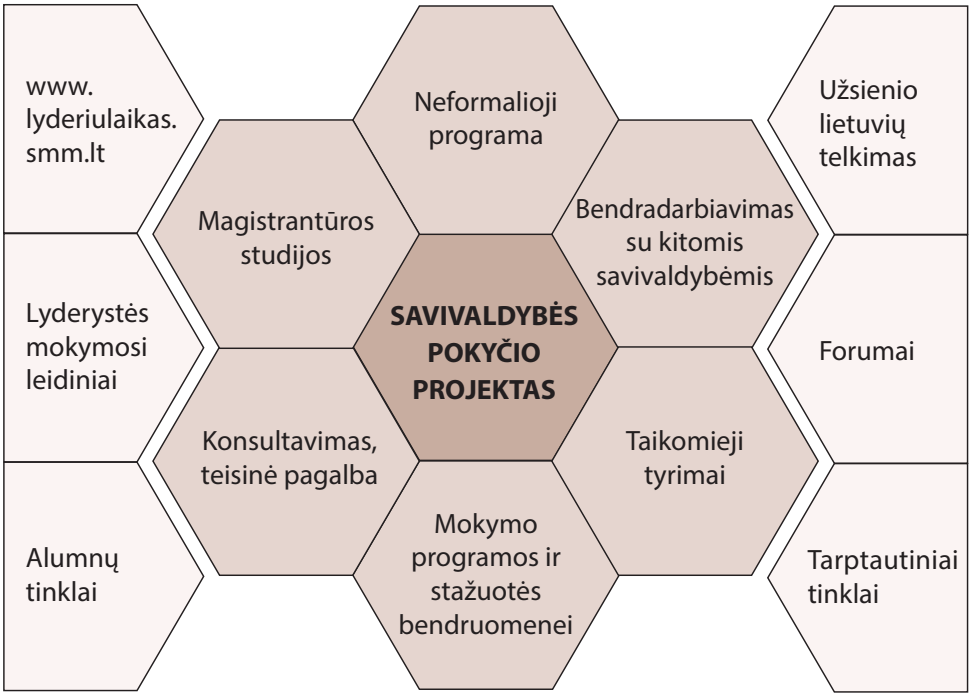
Projekto poveikio kryptis – savivaldybė, kaip integralus švietimo tinklas, konsoliduojantis turimą potencialą aukštesnei ugdymo kokybei pasiekti, atsižvelgiant į savitą socialinį, kultūrinį, ekonominį kontekstą.

Šios nuostatos padėjo sukurti unikalią savivaldybės švietimo bendruomenės paramos ir sutelkimo veiklų visumą, išbandytą 15-koje bandomųjų, o vėliau – ir likusiose 45 savivaldybėse.

Projekto sukurtą paramos švietimo pokyčiui savivaldybėje infrastruktūrą, leidžiančią plėtoti projekto dalyvių kompetencijas, įgalinančią kartu veikti švietimo politikus, administratorius ir mokyklas, padedančią įgauti pasitikėjimo keisti savivaldybių švietimo padalinių bendradarbiavimą dėl geresnių mokinių pasiekimų, pripažino ir išorės vertintojai: 2018 m. „Lyderių laiką“ Finansų ministerija paskelbė „Europos burių“ nugalėtoju nominacijoje „Už investicijas į žmogų“.

Savivaldybės sisteminio švietimo pokyčio įgyvendinimo sutelkiančias veiklas sudarė: kūrybinės komandos įgalinimas kurti ir valdyti pokytį, gaunant projekto konsultantų, tyrėjų, teisininko pagalbą, reikalingą susitarti dėl sisteminio švietimo pokyčio krypties ir priimti duomenimis grįstus jo įgyvendinimo sprendimus; savivaldybės projekto dalyvių kryptingo mokymosi, bendradarbiavimo ir lyderystės iniciatyvų palaikymo galimybės ir jiems teikiama finansinė parama; švietimo bendruomenei aktualių leidinių rengimas, vertimas ir mokyklų bendruomenių aprūpinimas; virtualios aplinkos sukūrimas ir palaikymas; proaktyvi tarptautinių švietimo lyderystės tinklų paieška ir veikla juose, perteikiant naujausią informaciją, ir kt. (žr. 1 pav.).

1 pav. Projekto „Lyderių laikas“ veiklų, telkiančių savivaldybės švietimo bendruomenę pokyčiui įgyvendinti, visuma



Šaltinis: *www.lyderiulaikas.smm.lt*

Svarbu, kad savivaldybių švietimo bendruomenių inovatyvumas ir kūrybingumas reikšmingai padidėjo dėl žinių ir kompetencijų, reikalingų švietimo pokyčiui įgyvendinti, įgytų studijuojant švietimo lyderystės magistrantūroje ar mokantis pagal neformaliąją programą. Parama lyderystės iniciatyvų renginiams mokyklose ir mokymai vietos bendruomenei sudarė palankias sąlygas keisti švietimo bendruomenės nuostatas skirtinguose pokyčio diegimo etapuose. Teminės stažuotės Lietuvoje ir užsienyje, dalyvavimas skirtingų savivaldybių bendradarbiavimo renginiuose, regioniniuose ir nacionaliniuose forumuose sukūrė paveikias ir tvarias daugiakryptes sąveikas ateičiai, palaikančias lyderystę ir švietimo bendruomenių tinklaveiką.

Kokios savivaldybių patirtys gali prisidėti prie sisteminių švietimo pokyčių?

Visų savivaldybių kūrybinės komandos parengė ir įgyvendino savo sisteminio pokyčio projektus, sprendžiančius joms aktualią švietimo problemą, siekiant gerinti mokinių mokymosi motyvaciją ir pasiekimus. Savivaldybių projektai skiriasi savo tematika, įgyvendinimo veiklomis ir dalyvių grupėmis, tačiau juos visus vienija siekis sutelkti švietimo profesinę bendruomenę ir gerinti pokyčių valdymo praktiką, kad skirtingi švietimo sistemos dalyviai galėtų sėkmingai veikti, išmoktų kolegialiai priimti sprendimus ir juos įgyvendinti be išankstinių nuostatų atstovaujamos institucijos atžvilgiu.

Analizėje pristatomi Panevėžio miesto ir Utenos rajono savivaldybių pokyčių projektai atskleidžia skirtingą bendruomenės telkimo ir aktualios sisteminės švietimo problemos sprendimo logiką ir veikimo būdus, tačiau jie vienodai patvirtina, kad sisteminė parama sutelkčiai ne tik skatina švietimo praktikų profesinę ūgtį, bet ir užtikrina vietos politikų ir partnerių paramą, leidžiančią tikėtis veiklų tęstinumo ir pasiektų rezultatų tvarumo.

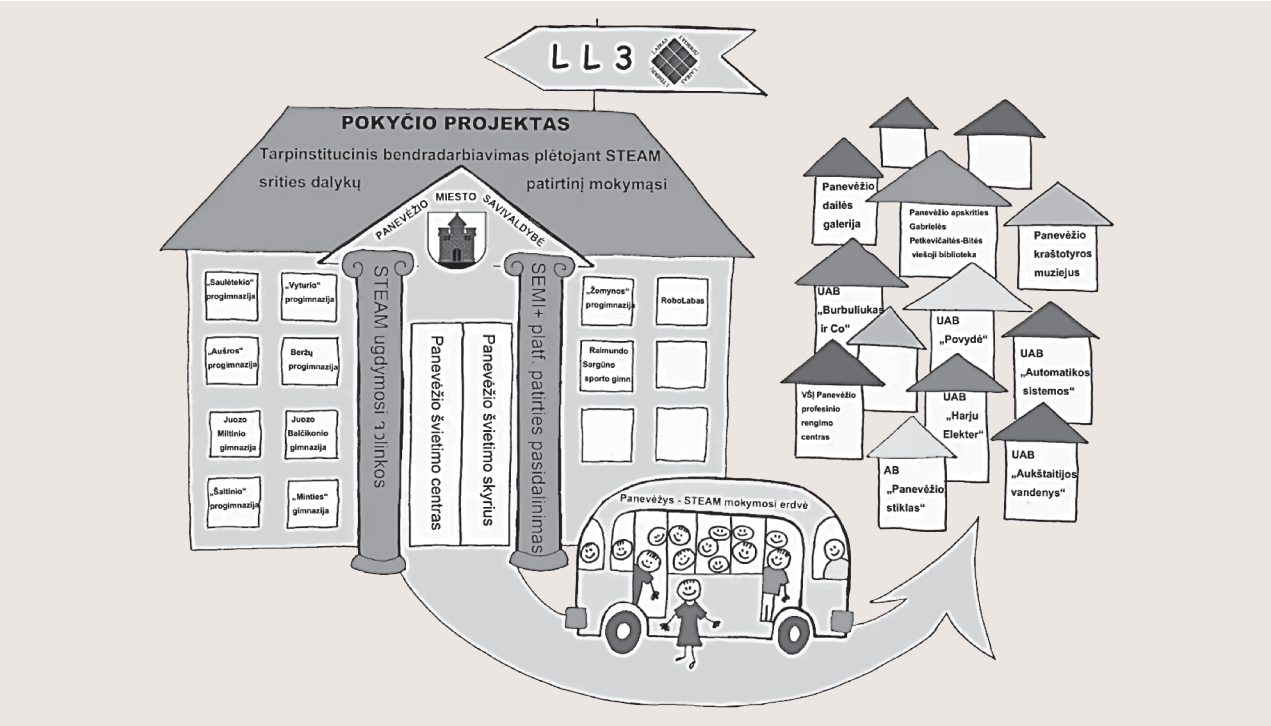
Panevėžio miesto savivaldybė

POKYČIO PROJEKTAS: „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas plėtojant STEAM srities dalykų patirtinį mokymąsi“.

VIZIJA: tarpinstitucinio bendradarbiavimo sistema, sudaranti galimybes STEAM dalykų patirtinio mokymosi plėtrai Panevėžio mieste, siekiant mokinių pažangos.

TIKSLAS: modernizuoti gamtos ir technologijų mokymą(si) Panevėžio mokyklose, paskatinti mokinius domėtis STEAM dalykais ir su jais susijusiomis profesijomis.

2 pav. Panevėžio savivaldybės pokyčio įgyvendinimo modelis



Šaltinis: *Projekto „Lyderių laikas 3" (2017–2021) 45 savivaldybių patirtys, 2021. Panevėžio miesto savivaldybė, p. 148–151*

POKYČIO PROJEKTO SĖKMĖS ĮRODYMAI. Sukurti savivaldybės bendruomenės bendradarbiavimo mechanizmai, orientuoti į švietimo įstaigų pažangą, siekiant kiekvieno mokinio asmeninės ūgties. Jie padėjo išgryninti bendrą STEAM ugdymo sampratą, kuria remiantis mokyklų strateginiuose ir metiniuose veiklos planuose numatytos STEAM ugdymo stiprinimo veiklos.

Į miesto plėtros 2021–2027 m. strateginį planą įtrauktas uždavinys „Užtikrinti STEAM srities dalykų programų įgyvendinimą ir plėtrą". Jam įgyvendinti skirta 40 000 eurų. Projekto mokyklų vadovų metinėse užduotyse numatytas sisteminis patirtinio mokymosi pokytis, susietas su mokinių pasiekimų pažanga.

Projekto mokyklos buvo tikslingai paremtos įsigyti STEAM kompetencijų ugdymo priemones, Panevėžio švietimo centro Robotikos centro bazė papildyta naujais robotų konstruktoriais, leidžiančiais mokytojams išbandyti inovatyvius metodus patirtinio mokymosi pamokose.

Švietimo centro „Semi+" aplinkos plėtinyje sukurtas atviras Pamokų patirčių bankas, kuriame prieinami kolegialiai su miesto verslo ir viešojo sektoriaus organizacijomis sukurti STEAM ugdomųjų veiklų scenarijai ir naujos elektroninės mokymo(si) priemonės. Pusė scenarijų pritaikyti nuotoliniam STEAM kompetencijų ugdymui. Panevėžio švietimo centro Robotikos centre daugiau nei 1 600 mokinių išbandė naujas STEAM ugdymo priemones ir technologijas, mokydamiesi matematikos, fizikos, informacinių technologijų, biologijos. Mokiniams pavėžėti į Robotikos centrą įdiegta centralizuota elektroninė savivaldybės lėšomis finansuojamo autobuso rezervavimo sistema.

Suburtas verslo bendruomenės tinklas, palaikantis iniciatyvą „Pamokos matuojasi Panevėžio įmones" ir atveriantis savo erdves STEAM ugdymui ir mokinių karjerai planuoti.

BENDRAS DARBAS. Įgyvendinant pokytį išryškėjo mokyklų vadovai, mokytojai lyderiai, atsakingi, kūrybingi švietimo profesionalai, orientuoti į nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą. Jų iniciatyva mokyklos atsivėrė ir kitų mokyklų mokinių kokybiškam STEAM ugdymui įgyvendinti.

Projekto mokyklos susivienijo, siekdamos bendrai organizuoti mokytojų profesinį tobulėjimą, skleisti informaciją, idėjas, sėkmės istorijas. Jų mokytojai kartu mokydamiesi ne tik kūrė STEAM ugdomųjų veiklų scenarijus, juos išbandė, padedami Robotikos centro metodininkų, bet ir viešai dalijosi informacija, patirtimi ir savo sėkmės istorijomis su kitais kolegomis, besidominčiais mokinių STEAM kompetencijų ugdymu.

Šaltinis: *Projekto „Lyderių laikas 3" (2017–2021) 45 savivaldybių patirtys, 2021. Panevėžio miesto savivaldybė, p. 148–151*

Dalyvių mintys apie pokyčio projekto įgyvendinimą savivaldybėje

Dalyvavimas įvairiose LL3 projekto veiklose suteikė man pasitikėjimo – kelti sau ambicingus tikslus, nebijoti mokytis naujovių ir svarbiausia – mokyti kitus (perteikti žinias kolegoms), imtis iniciatyvos.

Mokytojas

Komandos rengiama medžiaga, manau, pagelbės organizuojant STEAM pamokas įvairiems dalykininkams. Projekto metu gauta techninė įranga pagelbės ne tik mokytojams, ruošiantis pamokai, bet ir mokiniams, išbandant įvairius teorinius dalykus praktikoje.

Mokytojas

Tapome laisvesni, drąsesni. Nebijome eksperimentuoti ir pasakyti, kas nepavyko, ką reikia keisti. Iš anksto nusimatėme veikimo principus ir jų laikomės. Nebebijome atmesti to, kas šiuo metu nėra būtinybė, nebijome rezultato siekti lėčiau, bet tai darome giliau. Patenkinti tėvai ir vaikai.

Mokyklos vadovas

Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo medžiaga, Panevėžio miesto apklausos dalyvių atsakymai į atvirą klausimą, 2021*

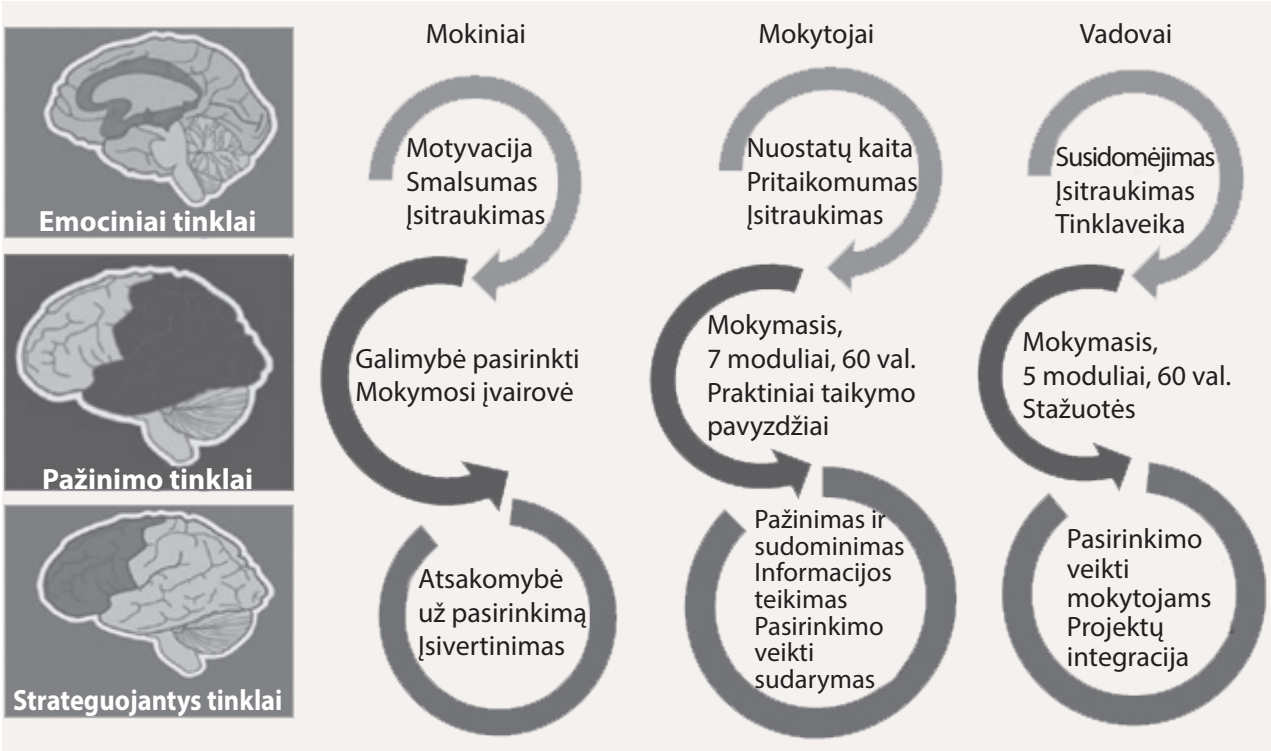
Utenos rajono savivaldybė

POKYČIO PROJEKTAS: „Universalaus mokymosi dizaino strategija vaiko pažangai“.

VIZIJA: inovatyvi mokytojų ir vadovų veikla pozityviai keičia bendruomenės nuostatas, teigiamai veikia emocinę aplinką ir kiekvieno vaiko ugdymosi pažangą.

TIKSLAS: įgyti ir tobulinti mokytojų ir vadovų universalaus mokymosi dizaino strategijos įgyvendinimo kompetencijas, skleidžiant universalaus mokymosi dizaino strategijos idėjas bendruomenėje.

3 pav. **Utenos savivaldybės pokyčio įgyvendinimo modelis**



Šaltinis: *Projekto „Lyderių laikas 3“ (2017–2021) 45 savivaldybių patirtys, 2021. Utenos rajono savivaldybė, p. 172–175*

POKYČIO PROJEKTO SĖKMĖS ĮRODYMAI. Įgyvendinta ilgalaikė tęstinė mokytojų kompetencijų tobulinimo programa, pagal kurią plėtojamos universalaus mokymosi dizaino (UMD) strategijos taikymo kompetencijos. Programoje dalyvavo 88 mokytojai savanoriai. 86,7 proc. mokytojų, pradėjusių mokytis projekto pradžioje, tęsė praktines veiklas per pamokas. UMD strategijos elementus (veiklų pristatymą, veikimo pasirinkimą, veiksmingą refleksiją) nutarta taikyti ir kitose mokyklose organizuojamose veiklose.

IQES internetinėje sistemoje sukurti ir išbandyti apklausos instrumentai, kuriais galima išmatuoti ugdymo pokyčius, taikant UMD strategiją ir gerinant mokinių motyvaciją bei įsitraukimą į pamoką. UMD strategija buvo taikyta 23 savivaldybės švietimo įstaigų 995 (20,3 proc.) ugdytiniams. Per pamokas, kuriose taikyti UMD strategijos elementai, dauguma jų (72 proc.) „jautėsi geriau ir saugiau".

Įgyvendinta 60 val. trukmės mokyklų vadovų kompetencijų tobulinimo programa „Vadovų lyderystės raiška pokyčių laikotarpiu"; dalis jos temų tiesiogiai susijusios su UMD strategijų taikymu. Į mokyklų vadovų 2021 m. užduotis įtrauktos veiklos ir jų vertinimo rodikliai, susiję su UMD strategijos taikymu ugdymo procese. Kiekvienoje projekto mokykloje parengti UMD strategijos taikymo ugdant planai, kuriuose numatytos mokytojų savanorių pamokos, taikant UMD elementus, ir integruotos veiklos; paskirtas mokytojas, atsakingas už UMD strategijos sklaidą.

Sutarta steigti nevyriausybinę organizaciją „Kūrybinė komanda Utenai". Jos nariai – dauguma Utenos rajono savivaldybinės kūrybinės komandos narių. Jie numatė projekto veiklų tęstinumo darbus, planuojamus mokyklose įgyvendinti 2021–2022 mokslo metais.

BENDRAS DARBAS. Toliau veikia mokytojų savanorių, taikančių UMD strategiją, grupė, nuolat reflektuojanti savo profesinę praktiką, diskutuojanti apie vaikų ugdymo galimybes, kolegų pasirengimą perimti įgyjamą patirtį.

Sutvirtėjo mokyklų vadovų bendradarbiavimas ir nekonkuravimas, nes organizuojant ugdymą nėra nugalėtojų ir negali būti varžytuvių: į pokyčio įgyvendinimą įtraukus visų rajono švietimo įstaigų mokytojus, vadovų komandas, švietimo centro ir savivaldybės administracijos darbuotojus, sukurta kolegialaus bendradarbiavimo praktika ir kultūra, padėsianti pasirengti kitiems sisteminiams švietimo pokyčiams savivaldybėje.

Šaltinis: *Projekto „Lyderių laikas 3" (2017–2021) 45 savivaldybių patirtys, 2021. Utenos rajono savivaldybė, p. 172–175*

Dalyvių mintys apie pokyčio projekto įgyvendinimą savivaldybėje

Vėl svarbios tapo tokios ugdymo proceso savybės, kaip dėmesio sutelkimas į reikšmingą arba integruotą dalykinį turinį, tikslumas, laiko ir jėgų taupymas, pagarbūs santykiai, pasitikėjimas vieni kitais. Mūsų progimnazijoje bus kuriama vertinga praktika, orientuota į teigiamų mokinių emocijų ugdymą.

Mokytojas

Sustiprėjo komandinis mokytojų darbas, dalijimasis patirtimi mokykloje vieniems iš kitų, visi dalijamės mokinių refleksijų metodais, kartu planuojame, dalijamės universalaus mokymosi dizaino strategijos pritaikymo pavyzdžiais. Kartu stipriname savo skaitmeninius įgūdžius, sulaukiame pagalbos iš kolegų, kurie yra stipresni šioje srityje, mokykloje paskirti IT mentoriai mokytojams teikia pagalbą.

Mokytojas

Pažadino norą ieškoti naujovių ugdymo veikloms. Kiekvienam vaikui parinkti įvairių mokymosi stilių, metodų ir užduočių, atsižvelgiant į jo gebėjimus bei poreikius, suprantant, kaip tai veikia ugdytinio smegenis, ir pan. Paskatino kitaip pažvelgti į šiuolaikinį vaiką (nuo ankstyvo amžiaus gebantį naudotis technologijomis, bet nepažįstantį naminių gyvūnų ar medžių). Labai įdomu buvo išgirsti kolegų pasidalinimus savo patirtimi, kritiškai pažvelgti į save, savo darbą.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogė

Orientacija į kiekvieną mokytoją ir palaikymas, išklausymas, diskusijos, teigiamas požiūris į susidariusias situacijas, motyvavimas padeda bendrauti, bendradarbiauti, išklausyti ir išgirsti. Jei reikia – padėti rasti sprendimą. Manau, kad ir mokinius pasiekia tokie patys, iš mokytojo pusės siunčiami, motyvuojantys mokytis ir tikėti savo sėkme, nebijoti klysti ir ieškoti sprendimų skatinantys veiksniai.

Mokyklos vadovas

Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo medžiaga, Utenos rajono savivaldybės apklausos dalyvių atsakymai į atvirą klausimą, 2021*

Kokie rezultatai pasiekti, tobulinant profesinį kapitalą?

Profesinio kapitalo samprata

Profesinis kapitalas pagal Hargreavesą ir Fullaną (2019) paimtas kaip konceptualus projekto „Lyderių laikas 3“ paramos savivaldybės švietimo sistemos pokyčiui pagrindas, įprasminantis profesinio tobulėjimo siekį, veikiant kartu ir mokantis, vykdant visas projekto veiklas. Profesinį kapitalą sudaro trys dimensijos – žmogiškasis, socialinis ir sprendimų kapitalas. Mokslininkų požiūriu, profesinis kapitalas yra pedagogų profesinio meistriškumo trijų komponentų (žmogiškojo, socialinio ir sprendimų priėmimo) organizacinė sinergija.

Žmogiškasis kapitalas – tai profesinį tapatumą apibrėžiančių asmens savybių visuma. Jis apima profesines žinias, gebėjimus, patirtį ir intelektą, individualų talentą. Žmogiškąjį kapitalą autoriai apibūdina kaip dalyko išmanymą, gebėjimą jo mokyti, mokinių pažinimą ir supratimą, kaip jie mokosi. Žmogiškasis kapitalas taip pat apima moralinį įsipareigojimą kuo profesionaliau padėti mokytis visiems klasės mokiniams.

Socialinis kapitalas – tai kokybiški ir nuolat vystomi profesiniai santykiai, dalijimasis žiniomis, patirtimis, ryšiais. Jis nėra tapatus bendradarbiavimui, nes plėtojasi tik veiksmingomis bendradarbiavimo formomis, vykstant kolegialiam mokymuisi, randant bendrus atsakymus į sudėtingus profesinės praktikos klausimus (Hargreaves ir Fullan, 2019; Osmond-Johnson, 2019).

Sprendimų priėmimo kapitalas – tai gebėjimas ir valia priimti savarankiškus, išmintingus ir pagrįstus sprendimus nuolat besikeičiančiose profesinės veiklos situacijose, kai nėra konkrečių nurodymų ar numatytų elgesio taisyklių. Sprendimų kapitalas yra mokytojų ir vadovų gebėjimas priimti paveikius sprendimus, įvertinant, kaip tinkamai elgtis konkrečiose situacijose, siekiant mokinių mokymosi kokybės, kaip vadovauti, vedant į priekį asmenis ir komandas (Solly, 2018).

Profesinio kapitalo tobulinimo rezultatai

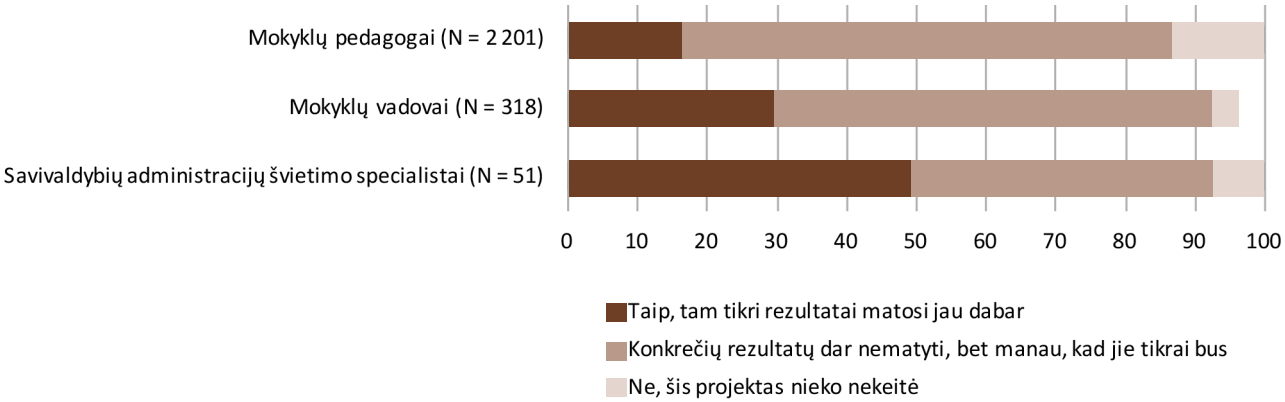
Numatyta, kad savivaldybių švietimo bendruomenių profesinio kapitalo stiprinimas bus visas projekto „Lyderių laikas“ trečiojo etapo veiklas sujungiantis konceptualus pagrindas. Profesinio kapitalo raiška kiekvienoje savivaldybėje buvo matuojama po du kartus – prieš kuriant pokyčio projektą ir baigiant jį įgyvendinti.

Tyrimų rezultatai savivaldybių sisteminio pokyčio projekto kūrėjams suteikė galimybes pamatyti objektyviai pamatuotus profesinio kapitalo dimensijų raiškos skirtumus veiklos pradžioje; remiantis duomenimis ir konsultuojant tyrėjams bei konsultantams, suplanuoti jų tobulinimo kryptis pagal teminį pokyčio įgyvendinimo planą ir, baigiantis projekto įgyvendinimo laikui, įsivertinti pasiektus profesinės ūgties rezultatus, siekiant užtikrinti pokyčio projekto tvarumą.

Atliekant profesinio kapitalo raiškos matavimo tyrimą, taikytas virtualios anketinės apklausos metodas. Tyrimo imčiai sudaryti savivaldybėse kelta tik viena sąlyga – abu kartus matuojant profesinio kapitalo raišką turėjo dalyvauti ne mažiau kaip 5 savivaldybės pasirinktos švietimo įstaigos, dalyvaujančios sisteminio pokyčio įgyvendinimo veiklose. Visame tyrime dalyvavo daugiau kaip 5 tūkstančiai respondentų: mokyklų pedagogų, ugdymo įstaigų vadovų, savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų. Švietimo problemos analizėje pristatomi svarbiausi projekte dalyvavusių paskutinių 15-kos savivaldybių profesinio kapitalo raiškos matavimo rezultatai.

Apklausoje dalyvavę respondentai sisteminio švietimo pokyčio įgyvendinimą, tobulinant profesinį kapitalą, vertina palankiai: dauguma jų mano, kad „Lyderių laiko“ paramos inicijuotos sisteminio pokyčio projekto veiklos jau dabar padeda arba padės gerinti savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų mokinių mokymosi motyvaciją ir pasiekimus (žr. 4 pav.).

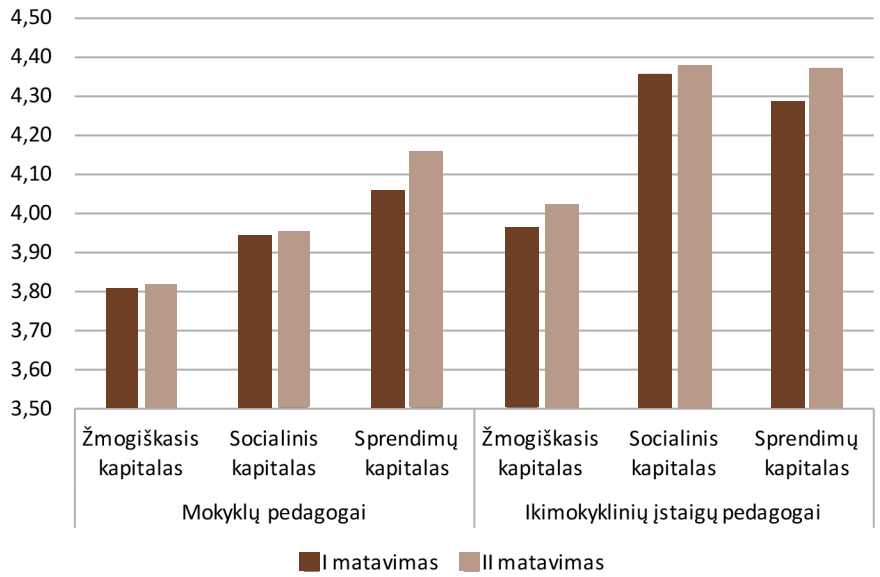
4 pav. **Savivaldybės pokyčio projekto poveikio mokinių mokymuisi vertinimas**



Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo ataskaita, 2021*

Savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai geriau nei jų kolegos, dirbantys su mokyklinio amžiaus vaikais, vertina savo profesinę ūgtį pagal visas tris profesinio kapitalo dimensijas – tiek žmogiškojo, tiek socialinio ar sprendimų priėmimo (žr. 5 pav.). Abi respondentų grupės panašiai mano, kad įgyvendinant savivaldybės pokyčio projektą švietimo įstaigose, padidėjo jų asmeninė galia priimti profesinius sprendimus, skatinančius mokinių ugdymo pokyčius (sprendimų kapitalas), sustiprėjo kolegialus bendras darbas, buvo daugiau dalijamasi žiniomis, patirtimis ir ryšiais, padedančiais įdiegti sisteminį pokytį ne tik konkrečioje mokykloje, bet ir visoje savivaldybėje (socialinis kapitalas).

5 pav. **Profesinio kapitalo pokyčio vertinimas ir lyderystės mokymuisi pokytis. Vadovų, dalyvavusių projekto veiklose, vertinimas (vidurkis pagal skalę nuo 1 iki 5)**



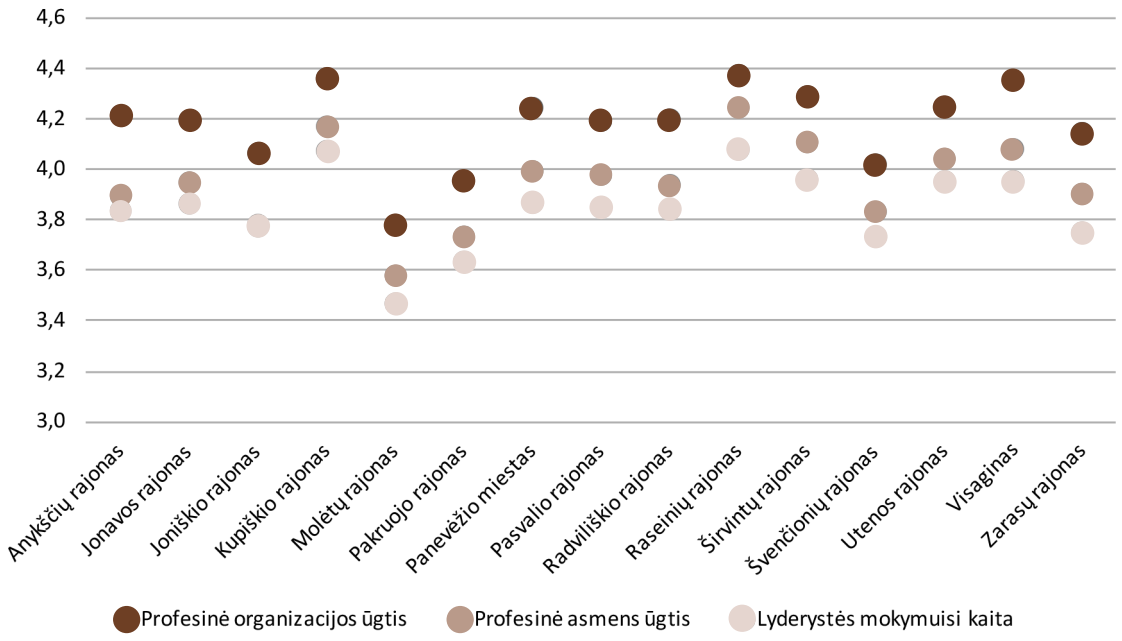
Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo ataskaita, 2021*

Įgyvendinus sisteminius pokyčio projektus, švietimo bendruomenės profesinio kapitalo raiškos kaita nustatyta visose šios imties savivaldybėse. Skirtumai tarp savivaldybių nėra dideli, jie didesni ir statistiškai reikšmingesni savivaldybės viduje – tarp atskirų jos švietimo įstaigų (žr. 6 pav.).

Apklausoje dalyvavusių pedagogų nuomone, visose savivaldybėse profesinis kapitalas sustiprėjo bendrai švietimo įstaigos lygmeniu. Prasčiau ar kritiškiau yra įsivertinama asmeninė profesinė ūgtis ir lyderystės mokymuisi pokytis.

Analizuojant šį apklausos rezultatą, svarbu atsižvelgti į tai, kad projekto „Lyderių laikas“ paramą ir savivaldybių sisteminio pokyčio projekto įgyvendinimą apribojo COVID-19 pandemija. Savivaldybės susidūrė su netikėtomis aplinkybėmis: karantino režimas visų dalyvių mokymąsi perkėlė į virtualią aplinką, kai kurių savivaldybių pokyčio projektus pakoregavo siekis įveikti ir pandemijos iššūkius, tokius kaip nuotolinio mokymosi organizavimas, tinklaveika per nuotolį ir pan. Respondentai buvo pirmieji, dalyvavę virtualiose stažuotėse Lietuvoje ir užsienyje, organizavę nuotolinius bendradarbiavimo renginius, regioninį forumą. Net bendraujant su konsultantais, aptariant tyrimų rezultatus su tyrėjais ir įgyvendinant pokyčius mokyklose, taip pat buvo veikiama nuotoliniu būdu.

6 pav. **Profesinio kapitalo ir lyderystės mokymuisi pokytis. Pedagogų, dalyvavusių projekto veiklose, vertinimas (skalė nuo 1 iki 5)**



Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo ataskaita, 2021*

Savivaldybių sisteminio pokyčio projekto kūrimo ir įgyvendinimo komandas daugiausia sudarė savivaldybės administracijos švietimo padalinio, pagalbos mokyklai įstaigos ar švietimo centro vadovai ir specialistai, skirtingų švietimo įstaigų, kuriose buvo numatomos pokyčio įgyvendinimo veiklos, vadovai.

Profesionalių konsultantų padedami, mokyklų vadovai pirmiausia įgijo patirties, kaip be išankstinių nuostatų kito komandos nario pareigų ar atstovaujamos institucijos atžvilgiu siekti kolegialių susitarimų ir sprendimų, užtikrinančių ilgalaikį bendrą darbą, įgyvendinant strateginį pokytį švietimo įstaigoje. Tikėtina, kad būtent dėl šios priežasties ir skiriasi mokyklų vadovų ir pedagogų projekto „Lyderių laikas“ suteiktos sisteminės paramos veikloms savivaldybėje naudingumo vertinimas (žr. 1 lentelę).

Bendrojo ugdymo mokyklų vadovai geriau nei pedagogai vertina projekto „Lyderių laikas“ veiklų paramą sisteminei sąveikai ir pasitikėjimu grįstų ir į bendrą tikslą orientuotų tarpusavio santykių plėtotei. Dauguma vadovų pritaria, kad savivaldybės komandos inicijuotos veiklos praplėtė mokytojų profesines žinias, sustiprino kolegialų bendrą darbą ir keitė mokytojo elgesį dirbant klasėje.

1 lentelė. Projekto „Lyderių laikas 3“ paskatintos mokyklos profesinės ūgties vertinimas (proc.)

	Kokią naudą, Jūsų nuomone, davė projektas „Lyderių laikas 3“?	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nei taip, nei ne	Lyg ir ne	Tikrai ne
Mokyklų pedagogai	Praplėtė / pagilino mokytojų profesines žinias	45,1	35,3	14,0	3,6	2,1
	Sustiprino kolegų dialogą ir bendradarbiavimą	44,4	36,9	14,5	2,9	1,3
	Įgalino mokytojus priimti geresnius sprendimus dirbant su mokiniais	39,3	41,4	15,4	2,3	1,6
Vadovai	Praplėtė / pagilino mokytojų profesines žinias	59,9	32,8	6,3	0,9	0,0
	Sustiprino kolegų dialogą ir bendradarbiavimą	57,0	33,2	8,9	0,6	0,3
	Įgalino mokytojus priimti geresnius sprendimus dirbant su mokiniais	43,8	42,6	12,6	0,6	0,3

Šaltinis: *Lyderystė mokymuisi ir profesinis kapitalas. III srautas, 2-as matavimas. Tyrimo ataskaita, 2021*

Kaip projekto „Lyderių laikas 3“ rezultatai galėtų būti pritaikomi ateityje, įgyvendinant sisteminius švietimo pokyčius?

Projekto „Lyderių laikas“ integralių veiklų paramos taikinys – savivaldybės švietimo bendruomenės telkimas ir įgalinimas keistis. Darbo su savivaldybių kūrybinėmis komandomis patirtys leidžia teigti, kad ateityje visuminį projekto įgyvendinimo principą bus galima taikyti ir kitiems nacionaliniams projektams bei kaitos iniciatyvoms, tokioms kaip „Tūkstantmečio mokyklų“, Ugdymo turinio atnaujinimo ir Kokybės krepšelio, nes jos taip pat reikalauja vietos savivaldos švietimo bendruomenės sutelktumo ir kolegialaus bendro darbo, keičiant bendruomenės nuostatas dėl įvedamų sisteminių pokyčių.

Savivaldybių sukurti ir įgyvendinti teminiai projektai atskleidžia, kad susitelkusi švietimo bendruomenė pajėgi įgyvendinti sisteminius pokyčius, darančius ar darysiančius įtaką mokinių mokymosi rezultatams ir pažangai. Savivaldybės švietimo politikos formuotojams rekomenduojame dirbant su mokyklomis palaikyti ir puoselėti „Lyderių laiko“ įdiegtą lyderystės palaikymo ir kolegialaus sprendimų priėmimo kultūrą, padedančią keisti mokytojų nuostatas.

Vykdant projektą sukaupta įvairiausių patirčių, pavyzdžiui, kaip ugdyti mokinių bendrąsias kompetencijas, įgyvendinti patirtinį, savivaldų mokymąsi, kaip tobulinti pamoką, stiprinti mokinių, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimą, siekti kiekvieno mokinio individualios pažangos. Šios patirtys tęstinos ir toliau, norint veiksmingai įdiegti atnaujintą ugdymo turinį mokyklose.

Visos savivaldybių ir mokyklų patirtys yra pristatytos projekto „Lyderių laikas“ tinklalapyje ir jo rezultatus aprašančiuose leidiniuose. Nacionalinei švietimo agentūrai, pedagogų rengimo ir regioniniams švietimo centrams, mokykloms ir mokytojams būtų prasminga remtis šia patirtimi, ieškant bendraminčių bei idėjų apie veiksmingas vadybines ir didaktines strategijas, orientuotas į mokinio kompetencijų ugdymą ir sėkmingai įgyvendinamas Lietuvos mokyklose.

Projektas „Lyderių laikas“ skatino mokyklų vadovų, švietimo pagalbos specialistų, švietimo skyrių darbuotojų lyderystę ir iniciatyvas įgyvendinti pokyčius mokyklos ir savivaldybių lygmeniu. Projekte dalyvavę savivaldybių kūrybinių komandų vadovai, savivaldybių konsultantai, kuratoriai, lektoriai, tyrėjai ir administracinė komanda turi didelę švietimo pokyčių įgyvendinimo patirtį, todėl vykdant projektą išaugusį švietimo lyderių potencialą būtina stiprinti

ir toliau, įtraukiant šiuos žmones į tarptautines, nacionalines ir regionines švietimo kaitos programas. Labai svarbu visokeriopai skatinti jų lyderystės iniciatyvas ir tinklaveiką, kad neišblėstų vykdant projektą įgyta kolektyvinė energija, o bendro darbo praktikos nebūtų išbarstytos, pradedant veikti savivaldybių atnaujinamo ugdymo turinio įgyvendinimo koordinavimo komandoms.

Projektas „Lyderių laikas“ rėmėsi profesinio kapitalo tobulinimo siekiu. Profesinio kapitalo koncepcijos kūrėjai A. Hargreavesas ir M. Fullanas (2019) teigia, kad visų švietimo reformų sėkmė priklauso nuo mokytojo, įkvėpto pokyčiams, profesionalumo, todėl visiems, vykdantiems sisteminius švietimo pokyčius savo profesinės veiklos srityje, rekomenduojama nepamiršti, kad mokytojo profesionalumas yra pokyčio įgyvendinimo garantas, o mokytojų profesinio kapitalo tobulinimas yra pagrindinė švietimo politikos įgyvendinimo nuostata ir sėkmės sąlyga.

Šaltiniai

1. Projekto „Lyderių laikas 3“ (2017–2021) 45 savivaldybių patirtys, 2021.
2. Hargreaves, A., Fullan. M. Profesinis kapitalas. Ugdymo pertvarka kiekvienoje mokykloje. Vilnius: Eugrimas, 2019.
3. Solly, B. What does ‚professional capital‘ look like in your school? Sec. Ed., The voice for secondary education, Published: 07 March 2018.
4. Osmond-Johnson, P. Leading Professional Learning to Develop Professional Capital: The Saskatchewan Professional Development Unit‘s Facilitator Community. International Journal of Teacher Leadership, vol. 8 no. 1, p. 26-42 Spr. 20.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams, mokyklos bendruomenei ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Leidiniai skelbiami internete adresais: https://www.smm.lt; https://www.nsa.smm.lt/stebesenos-ir-vertinimo-departamentas/veiklos-sritys/svietimo-politikos-analize; https://www.nsa.smm.lt/bendruju-reikalu-departamentas/leidiniai/naujausi/.
Pasiūlymus, pastabas, komentarus prašome siųsti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt). Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes, prašome kreiptis į Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Eveliną Raudytę-Lipeikienę (el. p. evelina.raudyte-lipeikiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1120).

Analizę parengė projekto „Lyderių laikas 3“ tyrėjų komanda: **dr. Jūratė Valuckienė**, **Sigitas Balčiūnas**, **dr. Milda Damkuvienė**, **dr. Evandželina Petukienė**, Vilniaus universiteto Šiaulių akademija.

Konsultavo: **dr. Rita Dukynaitė**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Strateginių programų skyriaus vyriausioji patarėja, **Jonas Vaščėga**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento Regioninės politikos analizės skyriaus vyriausiasis specialistas, **Stanislava Strolaitė**, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento Mokyklų veiklos skyriaus patarėja, **dr. Eglė Pranckūnienė**, VšĮ „Mokyklų tobulinimo centras“ steigėja, ir **Olivija Saranienė**, projekto „Lyderių laikas 3“ savivaldybių kuratorė.

Kaip įgalinti savivaldybes įgyvendinti sisteminius švietimo pokyčius?

Redaktorė *Anželika Tekutienė*
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2021-11-30. Tir. 1 500 egz.
Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Bendrųjų reikalų departamento Aprūpinimo ir leidybos skyrius, K. Kalinausko g. 7, LT-03107 Vilnius

ISSN 2669-0977 (elektroninis leidinys)