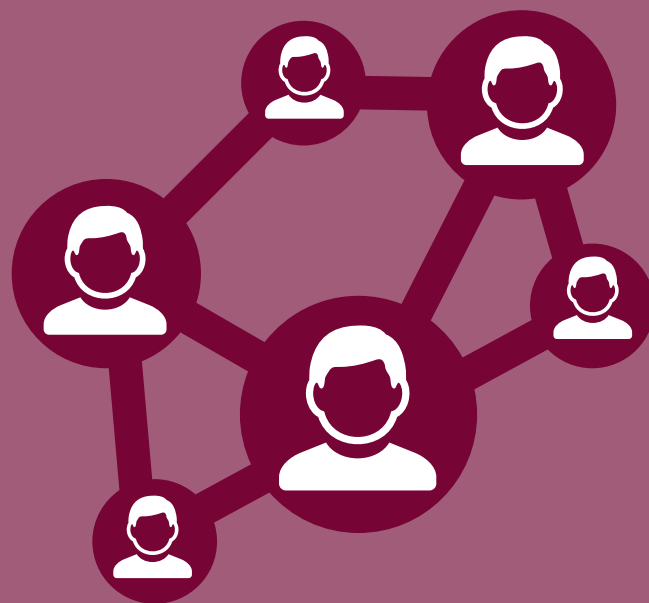


Mokymuisi palankios aplinkos kūrimas

Rekomendacijos
mokyklų vadovams ir
švietimo politikams





Bendrai finansuoja
EUROPOS SĄJUNGA



Lietuvos
mokslo
taryba



ŠVIETIMO,
MOKSLO
IR SPORTO
MINISTERIJA

Rekomendacijos parengtos vykdant projektą „Mokymuisi palankios aplinkos kūrimas: mokyklos bendruomenę įgalinančių veiksmų paieška“ GALIA (Nr. S-DNR-20-1), finansuojamą pagal apraše „Dėl Europos Sąjungos fondų lėšomis tikslingų finansuoti veiksmų ir projektų“ numatytą veiksmą „Trumpalaikiai (reikminiai) tyrimai (sveikatos, socialinėje ir kitose srityse), analizė ir diagnostikos diegimas (suderinus su SAM), susiję su COVID-19“.

Rekomendacijas parengė dr. Agnė Brandišauskienė, dr. Loreta Bukšnytė-Marmienė, dr. Aušra Daugirdienė, dr. Jūratė Česnavičienė, dr. Eglė Kemerytė-Ivanauskienė, dr. Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė.

TURINYS

Padėka	4
Įžangos žodis	5
Mokyklos organizacijos lygmuo.....	7
<i>Mokytojų profesinė gerovė</i>	<i>8</i>
<i>„3 [“ Veiksmingas darbuotojas</i>	<i>15</i>
<i>Vadovo lyderystė</i>	<i>24</i>
Mokytojo darbo lygmuo.....	31
<i>Mokytojo meistrystė: kasdienio darbo dimensija</i>	<i>31</i>
<i>Emociškai artimų ir darnių santykių su mokiniais kūrimas</i>	<i>32</i>
<i>Pradedančiajam mokiniui reikalingas aiškus mokymas</i>	<i>37</i>
<i>Mokytojo meistrystė: pandeminės situacijos dimensija</i>	<i>38</i>
<i>Nebaigto mokymosi įveikimo algoritmas.....</i>	<i>47</i>
<i>Kaip pateikti mokymo(si) medžiagą dirbant nuotoliniu būdu</i>	<i>55</i>
Individualus mokinio lygmuo.....	62
<i>Mokinių galių stiprinimas</i>	<i>62</i>
<i>Atsižvelgimas į mokinių brandos ypatumus.....</i>	<i>62</i>
<i>Mokinių fizinio aktyvumo poreikio užtikrinimas.....</i>	<i>67</i>
Rekomendacijos švietimo politikams	72
<i>Savivaldos lygmeniu</i>	<i>72</i>
<i>Nacionaliniu lygmeniu</i>	<i>73</i>
Literatūra	74

PADĖKA

Paprastai įžangos žodis yra skirtas pristatyti leidinio aktualumui, tačiau šiuo nenuspėjamu ir sudėtingu laikotarpiu matau prasmę sulaužyti įprastą taisyklę ir pirmiausia padėkoti. Esu dėkinga daugeliui žmonių, be kurių paramos ir tikėjimo šiuo darbu vykdomas projektas GALIA netektų didelės savo galios dalies. Pats žodis *pedagogas* graikų kalboje susideda iš dviejų prasmingų vienetų: gr. *paidagōgos* < *pais* – vaikas, kilm. *paidos* + *agō* – vedu, tad šioje net metų neturinčioje projekto kelionėje neįkainojama buvo daugelio žmonių pagalba ieškant palankių vaiko vedimo ir palydėjimo kelių.

Nuoširdžiai dėkoju mokykloms partnerėms – jų bendruomenėms ir vadovams (Varėnos r. Merkinės Vinco Krėvės gimnazijos bendruomenei ir direktorei Reginai Sakalauskienei bei Žilinių pagrindinės mokyklos bendruomenei ir direktorei Aldonai Vaitkevičienei, Joniškio r. Gataučių Marcės Katiliūtės mokyklos bendruomenei ir direktoriui Linui Česnuliui, Kazlų Rūdos Prano Dovydaičio pagrindinės mokyklos bendruomenei ir jos direktorei Astai Daugirdei bei Kazlų Rūdos Kazio Griniaus gimnazijos bendruomenei ir direktorei Irenai Raulinaitienei), kurių dalyvavimas projekte suteikė jam neįkainojamą reikšmę ir sudarė galimybes išryškinti svarbiausius veiksnius, padedančius kurti mokymuisi palankią aplinką. Ypatingą ačiū tariau ir mokiniams, kurie dalijosi savo patirtimi, įsileido į savo pamokas ir kantriai atsakinėjo į jiems pateiktus klausimus.

Dėkoju Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Pagrindinio ir vidurinio ugdymo skyriaus patarėjai Audronei Šuminienei bei Studijų, mokslo ir technologijų departamento vyriausiajai patarėjai prof. dr. Loretai Žadeikaitei už pasitikėjimą ir skatinimą dalintis projekto rezultatais. Apnikus mokslinėms abejonėms, ar gali atrasti ir įžvelgti

reikšmingus aspektus, kurie padėtų mokinių mokymuisi, padėsinimo žodis buvo labai svarbus.

Dėkoju savo universiteto bendruomenei – savo kolegoms ir administracijos darbuotojams, kurie buvo nepakeičiami, paprašius pagalbos dėl studijų proceso ar projekto administravimo darbų. Nuoširdų ačiū sakau ir VDU Švietimo akademijos kanclerei prof. dr. Linai Kaminskienei bei Edukologijos tyrimų instituto direktorei prof. dr. Vilmai Žydžiūnaitei, kurių bendradarbiavimas skatina tęsti mokslinį darbą.

Galiausiai nuoširdžiai dėkoju visai projekto komandai ir jų šeimos nariams už pasišventimą ir bendro tikslo siekimą. Projekto darbai vykdavo ir anksti ryte, ir vėlai vakare, moksliniams ieškojimams, tyrimams ir diskusijoms būdavo paaukojamos valandų valandos. Nuoširdžiai tikiuosi, kad šios mūsų projekto narių pastangos nėra bevaisės.

Kai mąstau apie pasiektus projekto rezultatus ir jų reikšmę, vis suskamba projekto metu vienos mokytojos pasakyti žodžiai: „ir negali užmigti, vis galvoji, kaip tam vaikui padėti...“. Suprasdama, kad siūlomi sprendimai neatsakys į visus kylančius klausimus, vis tiek viliosiu, kad mūsų projekto komandos pateiktos rekomendacijos bus reikšmingos mokyklų bendruomenėms. Tikiu, kad mokymuisi palankios aplinkos kūrimas yra kelionė, kurioje ėjimas kartu, paremiant vienas kitą, gali tapti pagalbos šaltiniu, padedančiu prasmingai atlikti savo darbą.

Projekto vadovė doc. dr. Agnė Brandišauskienė

VDU Edukologijos tyrimų instituto
vyresn. mokslo darbuotoja

IŽANGOS ŽODIS

Jei mūsų paklaustų, kokios mokyklos bendruomenės yra veiksmingos, daugelis turbūt atsakytumėte: tos, kurios turi daug žinių, įgūdžių ir patirties, kaip gerai atlikti savo darbą. Taip dažniausiai mąstome apie komandos darbą ir jos užduočių atlikimą. Linkstame manyti, kad mokyklos bendruomenės nariai, turintys reikiamų gebėjimų ir įgūdžių, gerai atliks savo užduotis. Taip, tai labai svarbu, tačiau, kaip patvirtina ir mūsų projekto tyrimų duomenys, būtinas dar vienas esminis dėmuo – vaisinga tarpusavio sąveika – mokyklos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas.

Būtent toks ir yra mūsų pagrindinis ir gražiausias projekto radinys – mokyklos, veiksmingai dirbančios su mokiniais iš nepalankios socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos, pasižymi puikiu darbu drauge. Jos naudoja paprastą, bet labai galingą strategiją – gerų mokytojų ir gerų vadovų grupė dirba išvien rūpindamiesi mokinių gerove ir mokymosi pažanga taip gerai, kad rezultatas džiugina. Drįstame teigti, kad projekto mokyklose regime Geros mokyklos koncepcijos raišką. Tą liudija mokinių pasisakymai apie palankią mokyklos ugdymo aplinką:

Paprasčiausias dalykas, kaip gražus, malonus ir žmogiškas santykis su mokytoju, gali padėti mokykloje jaustis suprastam, išklausytam ir motyvuotam.

Mūsų mokykloje man judėti pirmyn padeda mokytojai, kurie mėgaujasi mokydami kitus ir yra „žemiški“: <...> neišaukština savęs <...> turi sistemą ir nesiblaško, nes tai teikia mokiniui tvirtumo jausmą, pasitikėjimą tiek savimi, tiek pačiu mokytoju.

Palanki mokymosi aplinka man reiškia bendruomeniškumą ir darnos jausmą. Kokybiškas mokymasis yra tada, kai jaučiama abipusė pagarba vieni kitiems. <...> Iš tikrųjų man pažymys nieko nereiškia, bet pažanga, kurią jaučiu, tikrai paskatina mokytis geriau.

Mokykla turi stebėti vaikus ir padėti tiems, kurie ateina iš girtuokliaujančių, nepasiturinčių šeimų. Nes dažniausiai jie yra užsidarę, tylūs, nelaimingi, bijantys. Mokytojai turėtų skirti jiems daugiau laiko, kad jie atsiskleistų, integruotųsi į bendraamžių grupes.

Palanki mokymosi aplinka – tai galimybė garsiai išsakyti savo nuomonę, drąsa klysti bei žinojimas, kur rasti pagalbą.

<...> tobulėti labai padeda mokytojų atsidasavimas, nes jie visada randa laiko padėti. Rezultatų nebūna be darbo ir mano klasėje visi tai supranta.

Džiugu, jog galime į mokytojus kreiptis ne tik dėl savo mokyklinių reikalų, bet ir ištikus bėdai. Jie neatsuka nugaros, o kaip tik duoda patarimą ir padeda.

Aš manau, kad mokydamiesi palankioje aplinkoje visi turi jaustis pilnaverčiai, kad mokiny, siekiantis ketverto, ir mokiny, siekiantis viską padaryti tobulai, turėtų vienodas galimybes gauti pagalbą iš mokytojo ar klasės draugų.

Projekto rekomendacijas parengėme projekto mokyklų patirties, tyrimo rezultatų pagrindu ir papildėme kitų šalių mokslinių tyrimų bei ekspertų įžvalgomis. Jas teikiame pagal tris pagrindines veiksmų grupes (mokyklos kaip organizacijos, mokytojo darbo ir mokinio individualių poreikių), kurias identifikavome tyrimo metu.

Pirmasis – organizacijos – lygmuo skleidžiasi mokytojų profesinės gerovės, „3 I“ veiksmingo darbuotojo ir vadovo lyderystės veiksmų raiška. Galbūt skaitant pirmuosius du skyrius (mokytojų profesinės gerovės ir „3I“), gali atrodyti, kad per daug detalizavome galimą mokyklos vadovo veiklą arba galimus vadovo darbo aspektus, žingsnius. Prašome atleisti už tai, tačiau siekėme parodyti, kad visi maži mokyklos vadovo rūpes-

čio bendruomenės nariais ženklai yra reikšmingi. Šiuo neapibrėžtu pandeminiu laikotarpiu, mūsų požiūriu, bendruomenės narių rūpestis vienu kitais kaip niekad yra svarbus ir yra gerovės ir veiksmingo darbo pagrindas. Trečiajam veiksmui – vadovo lyderystei – teikiame mažiau rekomendacijų, nes apie ją daug žinome ir suprantame iš kitų švietimo projektų ir iniciatyvų.

Antrasis – mokytojo darbo – lygmuo yra susijęs su *mokytojo meistrystės* veiksmu. Jam skirtuose dvejuose skyriuose aptariame *kasdienio darbo dimensiją – emociškai artimų ir darnių santykių su mokiniais kūrimą ir pradedančiajam mokiniui reikalingą aiškų mokytojo mokymą*. Tikime, kad sukurtas artimas mokytojo santykis su mokiniu įgalina jį mokytis (apie ką kalba ir mūsų projekto mokiniai), todėl pateiktos tam tikros santykių kūrimo technikos ar santykių ženklai turi ne formalią reikšmę, o yra paveikūs iš esmės padėti mokiniui. Sukurtas artimas ryšys su mokytoju netiesiogiai skatina mokinį „pasitempti“ ir elgtis tinkamai, nes tada mokytojas yra mokiniui reikšmingas, artimas žmogus. Kituose dvejuose skyriuose – mokytojo meistrystės – pateikiame *nebaigto mokymosi įveikimo algoritmą ir patarimus, kaip pateikti mokymo(si) medžiagą dirbant nuotoliniu būdu*. Viliamės, kad mokyklų vadovams ir mokytojams tai bus reikalinga.

Galiausiai trečias mūsų rekomendacijų – *individualus mokinio* – lygmuo yra susijęs su *mokinių galių stiprinimu*. Mokyklose, kuriose mokosi daug vaikų iš nepalankios socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos, mūsų požiūriu, į šį veiksnių būtina atkreipti ypatingą dėmesį. Mokyklos bendruomenė, padedama mokyklos steigėjo ir valstybės, turėtų kurti kuo palankesnes

sąlygas šių mokinių fizinei, emocinei ir pažintinei raidai.

Kiekvienam išskirtam veiksmui – mokytojų profesinei gerovei, „3 l“, vadovo lyderystei, mokytojo meistriškumui ir mokinių galių stiprinimui – teikiame mokyklos vadovo ar mokyklos bendruomenės galimus žingsnius. Juos konkrečiai pavyzdžiais, tai yra pateikiame įvairių būdų, kaip galima įgyvendinti kiekvieną žingsnį.

Šios rekomendacijos skirtos jums, mokyklų vadovai. Gali susidaryti įspūdis, kad jos skirtos tik mokyklos direktoriui. Anaiptol. Rekomendacijose vartojame sąvoką vadovai, kaip aliuziją į tai, kad šios rekomendacijos aktualios ne tik direktoriui, bet ir pavaduotojams ir kitiems lyderystę prisiimančioms asmenims organizacijoje. Be to, palankios mokymuisi aplinkos kūrimas yra ilgas visos bendruomenės kelias. Šiame kelyje yra svarbūs mūsų pateikti darbo žingsniai, tačiau kaip realiai atlikti tuos žingsnius, tai yra kokias konkrečias priemones taikyti, turite spręsti Jūs, mokyklos vadovai, ir mokyklos bendruomenė. Viliamės, kad rekomendacijose pateikti mokyklos bendruomenės žingsniai ir juos konkretinantys pavyzdžiai, apibendrinimai ir refleksijos padės Jums kalbėtis, įsivertinti ir susitarti, kokiais būdais mokyklos bendruomenė gali siekti Jums būtinų darbo žingsnių, reikalingų kuriant mokymuisi palankią aplinką.

Savo darbą pabaigiam skyriumi, skirtu švietimo politikams. Jame teikiamos rekomendacijos yra grindžiamos pagalba mokyklai, įgyvendinant nurodytus palankios mokymosi aplinkos kūrimo žingsnius. Tikimės, kad pateiktų rekomendacijų įgyvendinimas bus svarbus ir politiniu lygmeniu, nes tai yra tikslinga ir labai reikalinga parama mokyklų vadovams ir jų bendruomenei.

MOKYKLOS ORGANIZACIJOS LYGMUO



MOKYTOJŲ PROFESINĖ GEROVĖ

Profesinė mokytojų gerovė – daugiadimensis reiškinys, apimantis psichologinius, fiziologinius, organizacinius ir fizinės aplinkos veiksnius. Darbuotojai, kuriems būdinga profesinė gerovė, pasižymi pozityviomis emocijomis, suvokia savo darbą kaip prasmingą ir teikiantį pasitenkinimą, yra produktyvūs, kuria bendradarbiaujančius santykius ir skatina bendruomenės veiksmingumą – mokyklos kaip komandos funkcionalumą ir gebėjimą atlikti jai priskirtas užduotis. Mokytojų profesinė gerovė glaudžiai siejasi ir su asmenine mokytojų gerove. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojų profesinė gerovė (aukštas pasitenkinimo darbu lygis ir žemas nesaugumo darbe jautimas) kuria vertę mokyklai, nes skatina didesnę mokytojų įsipareigojimą organizacijai, psichologinį įgalinimą ir didesnę įsitraukimą į darbą.

Covid-19 pandemijos laikotarpiu mokykloms tenka greitai reaguoti į nuolat besikeičiančią situaciją, sulaukti padidėjusio visuomenės dėmesio ir kritiškų / prieštarų, o kartais ir neteisingų savo darbo vertinimų įgyvendinant daugybę neapibrėžtų pokyčių. Tokios aplinkybės didina stresą mokytojo darbe ir neigiamai veikia tiek mokytojų profesinę, tiek asmeninę gerovę, didėja ir mokytojo ketinimas išeiti iš darbo.

Darbas nepalankiame socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame (toliau – SEK) kontekste esančiose mokyklose (lyginant su palankaus SEK konteksto mokyklomis) yra vertinamas kaip veikla ryškesnio streso darbo sąlygomis:

nepalankaus SEK konteksto mokyklose tikėtinas mažesnis mokinių įsitraukimas į mokymąsi, žemesni mokymosi pasiekimai, o mokytojo pagalbos poreikis yra didesnis. Taigi, kuriant palankią mokymuisi aplinką nepalankiose SEK konteksto mokyklose, susiduriama su didesniais iššūkiais, pvz., kaip užsitarnauti vaiko iš nepalankios socialinės aplinkos pasitikėjimą ir gerą emocinį ryšį, kaip tvarkytis su mokinių netinkamo elgesio problemomis, kaip puoselėti socialinį teisingumą klasėje, kaip įsiklausyti į kiekvieno mokinio rūpesčius, kaip skatinti jų įsitraukimą į mokymąsi ir t. t. Visi šie iššūkiai didina mokytojo patiriamą stresą, skatina išsekimą ir profesinį perdegimą. Todėl labai svarbu mokyklai kaip organizacijai, mokyklos vadovams rūpintis savo darbuotojų profesine gerove ir siekti ją kurti.

Mokytojų profesinė gerovė yra susijusi su mokinių gerove, jų elgesiu ir mokymosi ypatybėmis bei rezultatais (1 lentelėje pateikiame ilgalaikio streso įtaką mokytojų darbui ir mokinių mokymuisi). Kad mokytojai galėtų rūpintis mokinių gerove, jie turėtų pirmiausia jausti asmeninį ir profesinį saugumą. *Mokymas pirmiausia yra emocinė praktika, kurioje mokinių ir mokytojų gerovė yra tarpusavyje susijusi.* Kai mokytojai jaučiasi saugūs, jie jaučiasi laimingesni ir yra geriau pasirengę teikti paramą savo mokiniams, dirbti produktyviai. Savo ruožtu mokiniai pastebi mokytojų savijautą ir patys jaučiasi ramiau ir saugiau, labiau pasirengę įsitraukti į mokymąsi.

1 lentelė. Ilgalaikio streso įtaka mokytojų darbui ir mokinių mokymuisi

Ilgalaikio streso sukelti padariniai	Poveikis mokytojo darbui	Poveikis mokiniams
Atminties sutrikimai, dėmesio sutelktumo sumažėjimas	Prastėja gebėjimas valdyti klasę	Prastesnis mokymosi klimatas klasėje
Mąstymo gebėjimų, susijusių su problemų sprendimu ir savikontrolė, silpnėjimas	Darbo produktyvumo, kūrybingumo sumažėjimas Mokytojai nekelia aukštų lūkesčių mokiniams	Pamokos tampa neįdomios ir neskatina mokinių įsitraukti į mokymosi procesą
Greita nuotaikų kaita Greitas susierzinimas Pyktis ir jo protrūkiai	Santykių (su kolegomis ir su mokiniais) kokybės sumažėjimas	Mokiniai irgi patiria stresą, tai tiesiogiai veikia jų kognityvinius gebėjimus ir mokymosi pasiekimus
Pasitikėjimo savimi jausmo sumažėjimas Bejėgiškumas	Keičiasi nuostatos mokinio atžvilgiu – jos tampa labiau negatyvios „Aštrėja“ grįžtamosios reakcijos priėmimas ir vertinimas	Mokiniai aštriau reaguoja į pastabas, blogiau įsitraukia į mokymosi procesą
Nerimas Baimė Motyvacijos stoka	Mokytojas suteikia mažiau paramos mokiniui Galimos klaidos darbe, užduočių neatlikimas laiku	Didėja mokinių nesaugumas Mažėja jų įsitraukimas – prastesni mokymosi pasiekimai

Tarpasmeninis mokytojų bendradarbiavimas yra ypatingai jautrus neįprastinėms sąlygoms (pvz., kai mokykla reorganizuojama, epizodiškai ar ilgesnį laiką vyksta nuotolinis mokymasis ir pan.). Mokyklos bendruomenei sunku taikyti komandinį darbą kuriant palankią mokymuisi aplinką, įgyvendinant iniciatyvas ir naujoves, kai nėra kolegiškų santykių. Būtent sveiki, bendradarbiaujantys santykiai, kolegų parama yra mokytojų profesinės gerovės ir kuriamos sąveikos su mokiniais pamatas.

Pasitikėjimas vadovu ir kolegomis gali būti lemiamas rodiklis ir veiksnys, kad mokytojų saugumo, priklausymo ir savigarbos poreikiai

yra patenkinti. Šių poreikių tenkinimas prisideda prie profesinės mokytojų gerovės. Tyrimai, atlikti užsienyje, rodo, jog mokytojai, kurie buvo vertinami kaip dirbantys labiau efektyviai, išėjimo iš darbo priežastimi nurodė per menką mokyklos vadovo paramą, tuo tarpu mažiau efektyviai dirbantys mokytojai labiau pabrėžė blogą mokinių elgesį kaip išėjimo iš darbo priežastį.

Taigi, vadovo elgesys ir organizaciniai veiksniai gali būti įvardinti kaip svarbiausi, mažinantys negatyvų išorinių aplinkybių poveikį ir didinantys pozityvią įtaką profesinei mokytojų gerovei, kuri yra esminė sveikos organizacijos charakteristika.



MOKYKLOS VADOVO ŽINGSNIAI, UŽTIKRINANT MOKYTOJŲ PROFESINĘ GEROVĘ

1. Skatina mokytojų asmeninio ir profesinio saugumo jausmą.
2. Suteikia paramą ir kuria pasitikėjimu grįstus santykius su mokytojais.
3. Skatina gerus tarpusavio santykius, mokytojų bendradarbiavimą, paramos teikimą vienas kitam.
4. Užtikrina sąlygas gauti profesionalią specialisto pagalbą, jei to reikia mokytojui.
5. Skatina mokytojų fizinį aktyvumą ir sudaro sąlygas jo raiškai mokykloje.

1. Skatina mokytojų asmeninio ir profesinio saugumo jausmą.

- **Kuria pozityvią darbo atmosferą: reaguoja į mokytojo pastangas, nusišypso, padėkina, padėkoja.** Kartais gali atrodyti, kad padėkų skaičiaus nereikia padidinti, tačiau dėkojimas yra susijęs su santykių įtvirtinimu ir patikimumu. Mažas „ačiū“ yra ne vien padėkos išraiška, bet ir reikšmingas priklausymo bendruomenei ženklas, kuris sudaro sąlygas mokytojams pasijausti saugiai ir skatina jų motyvaciją.
- **Laikosi skaidrumo, lygiateisiškumo, socialinio teisingumo principų.** Darbuotojai yra labai jautrūs vadovo elgesiui, stebi ir vertina jį, todėl labai svarbu, kad jų elgesys būtų suvokiamas kaip pagarbus visų darbuotojų atžvilgiu ir nediskriminuojantis. Mokytojai jausis saugūs tada, kai jų kaip vadovo elgesys atitiks deklaruojamas vertybes ir jame nesijaus dvigubų standartų. Darbuotojas jaučiasi saugiai, kai juo nemanipuliuojama.
- **Užtikrina skaidrią ir aktyvią komunikaciją, ypač jei tai susiję su pokyčiais organizacijoje.** Darbuotojai jaus didesnį asmeninio ir profesinio saugumo jausmą, jei žinos, kas vyksta organizacijoje „iš pirmų lūpų“, o ne išgirdę gandus. Jei planuojamas pokytis, tai svarbu su darbuotojais aptarti jo prasmę ir planuojamas pasekmes, diskutuoti pokyčio įgyvendinimo būdus ir terminus.
- **Sudaro sąlygas kiekvienam darbuotojui išreikšti savo nuomonę, įsiklausyti į ją, padėkoja ir neskuba kritikuoti, jei yra galimybė – sudaro bendruomenei sąlygas įgyvendinti pasiūlymus.** Šią rekomendaciją galima įgyvendinti laikantis taisyklės, kad kiekvienas susirinkimas negali baigtis kiekvienam darbuotojui nepasakius savo nuomonės, rengiant reguliarius forumus, diskusijų grupes konkrečiais klausimais ir pan. Padėkite darbuotojus išsakyti ir negatyvias mintis, leiskite patirti, jog dėl to nepašlyja jų ir darbuotojo tarpusavio santykiai, už tai nėra baudžiama. Jei darbuotojas įvardija sudėtingą problemą, padėkokite jam už tai. Išgirdus pasiūlymą, kuris yra jums ar bendruomenei nemalonus, labai svarbu patvirtinti išsakyti darbuotojui, kad jums buvo svarbu tai išgirsti. Neskubėkite vertinti ar kritikuoti išsakytų minčių, geriau atidžiai klausykite, bandykite suprasti situaciją iš darbuotojo pozicijos ir reaguokite suteikdami jam grįžtamąjį ryšį. Taip elgdamasis jūs, vadovas, kursite sąlygas, kad darbuotojai jaustųsi saugūs pasakyti savo nuomonę ir supratimą.
- **Pasitiki mokytoju.** Pasitikėti darbuotoju nėra lengva užduotis vadovui. Darbuotojai klysta, ne visada išpildo nurodymus taip, kaip norėtumėte, ir vadovas yra linkęs nuolat kon-

troliuoti savo pavaldinius. Tačiau darbuotojui labai svarbu jausti savo vadovo pasitikėjimą. Tad paklauskite savęs, ar ne per daug tikrinatė ir kontroliuojatė, gal galima šiuo darbuotoju pasitikėti labiau?

- **Suteikia mokytojui erdvės ir laiko pritaikyti (adaptuoti) konkrečius sprendimus savo praktikoje.** Suprantama, kad išorinės aplinkybės Covid-19 pandemijos metu skatina visus skubėti ir priimti greitus sprendimus, vis dėlto svarbu būtų suteikti mokytojui galimybę turėti erdvės ir laiko pritaikyti konkrečius sprendimus savo praktikoje, atsižvelgiant į mokymosi aplinkos, kurioje dirba, ypatybes, mokinių emocinę savijautą, pasirengimą mokyti ir pan.
- **Nuolat pasitikrina, ar mato savo bendruomenėje ženklus, liudijančius, kad dar-**

buotojai jaučiasi psichologiškai saugūs.

Psichologiškai saugi darbo vieta – tai erdvė, kurioje darbuotojas įsitikinęs, kad ši vieta yra saugi tarpasmeninei rizikai. Jausdamasis saugus darbuotojas užduos klausimą, jei jis kels susirūpinimą, bus tikras, kad bus išgirstas, ir lengvai paprašys pagalbos, jei nežinos, ką daryti.

Ženkla, kurie rodo psichologinį saugumą (pagal Edmondson, 2019):

- darbuotojai kalbasi apie nesėkmes,
- jie drąsiai nesutaria ir gali nepritari vadovo nuomonei,
- siūlo idėjas,
- pasisako, kai jiems reikia pagalbos.

2. Suteikia paramą ir kuria pasitikėjimu grįstus santykius su mokytojais.

- **Kuria daug bendravimo su mokytojais akimirkų,** pasiteirauja jų, kaip jiems sekasi, pvz., „Kaip sekasi? Kaip jautiesi? Kaip sekasi tavo vaikams? Ar pavyko susitarti dėl automobilio remonto?“. Mokytojams reikia palaikančių santykių, nes jie kuria abipusį pasitikėjimą.
- **Įdėmiai klausosi mokytojo.** Jūsų laikysete ir veido išraiška turi rodyti „synchronizavimą“ su pašnekovu: kūnas truputį palinkęs į mokytoją, susidomėjusi veido išraiška, maži nuolatiniai patvirtinimai „taip“, „aha“, „suprantu“. Tačiau svarbiausia, kad pašnekovas jaustų nuoširdų domėjimąsi juo ir pokalbio turiniu.
- **Pažįsta savo darbuotojus, aptaria jų lūkesčius.** Šiam uždaviniui išpildyti labiausiai tinkami individualūs pokalbiai su darbuotojais. Pokalbių metu aptarkite darbuotojo lūkesčius ir jūsų galimybes jiems atliepti, taip pat išsakykite savo lūkesčius darbuotojo atžvilgiu ir paprašykite grįžtamojo ryšio iš darbuotojo, ar jis pasirengęs šiuos lūkesčius

išpildyti. Šis metodas vadinamas psichologinės sutarties technika.

- **Suteikia paramą savo darbuotojui.** Ši parama gali būti emocinė (kai išklausote nesėkmę patyrusį darbuotoją ir jį padrąsinate), profesinė (kai pasidalinate savo ekspertine patirtimi apie galimus situacijos su mokiniu sprendimo būdus) ar organizacinė (kai pasiūlote organizacijos lėšomis padengti profesinio tobulinimosi kaštus). Parama gali būti labai įvairi ir skirtinga priklausomai nuo aplinkybių ir darbuotojo poreikių. Žinojimas, jog vadovas suteiks paramą iššūkiuose keliančiose situacijose, didina mokytojo saugumo jausmą, pasiryžimą išbandyti naujoves, skatina pasitikėjimą savo jėgomis. Įdomu, jog užsienyje atliktame tyrime mokytojai įvardina skirtingus stresą keliančius darbo aspektus, kai norėtų sulaukti vadovų paramos, tačiau tik 2 proc. mokytojų teigė, kad mokykla ar vadovas nieko negali padaryti, kad padėtų sumažinti mokytojo stresą. Taigi, mokytojui yra svarbi jūsų parama.



- **Elgiasi su darbuotojais pagarbiai, atvirai.** Dalinkitės savo mintimis ir pastebėjimais, aptarkite mokytojui kilusius klausimus, ne-manipuliuokite. Jei žinote, kad kurio nors mokytojo prašymo negalėsite išpildyti, nuoširdžiai paaiškinkite, argumentuokite, kodėl šis prašymas negali būti išpildytas. Darbuotojai labiau vertina vadovo atvirą „ne“ nei manipuliuojantį „galbūt“ ar „pagalvosiu apie tai“.
- **Nebijo pastebėti savo kaip vadovo klaidų.** Dirbdami kartu patiriame pagundą nuslėpti savo klaidas, nes siekiame visada atrodyti kompetentingi. Norint kurti saugią aplinką, reikia laikytis kitos strategijos – atskleisti savo kompetencijos ribas ir pa-

rodyti, kad galite daryti klaidų: „aš galėjau čia suklysti“, „nežinau, ar tai būtų teisingas sprendimas, kaip manote jūs?“. Vadovo parodymas, kad jis kažko nežino, ar dėl kažko nuogaustauja, yra kvietimas sukurti gilų ir artimą bendradarbiavimo ryšį: ar ir kaip aš galiu padėti?

- **Tarnauja savo bendruomenei.** Veiksmingi vadovai yra nusiteikę paprastais būdais (pvz., pabudėdami vietoj mokytojo, pakeldami numestą šiukšlę, atnešdami mokytojui reikalingas priemones) pasitarnauti savo mokyklos bendruomenei. Šie veiksmai liudija mokytojams, kad visi esame viena komanda, kuri „visa patiriame kartu“.

3. Skatina gerus tarpusavio santykius, mokytojų bendradarbiavimą, paramos teikimą vienas kitam.

- **Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą su kolegomis.** Kartais gali atrodyti, kad bendradarbiavimas atsiranda savaime, tačiau tai nėra teisingas požiūris; bendradarbiavimui tarp kolegų sukurti reikia pastangų. Pasitikėjimo jausmas, kuris svarbus kolegų tarpusavio santykiuose, kyla iš intensyvios, ilgalaikės tarpasmeninės sąveikos. Kai mokytojas jaučiasi ne vienišas, o bendruomenėje su kitais, jis jaučia didesnę profesinę saugumą, stipresnę susitapatinimą su organizacija, kurioje dirba, ir aukštesnę savigarbą.
- **Pastebi mokytojų ženklus, kuriančius artimus tarpusavio ryšius** (padėkojimus, patarnavimus, pokalbius ir visa kita, kas įvardinta aukščiau). Pasidžiaukite pastebėtu tarpusavio bendradarbiavimu, palaikymu, pagalba vienas kitam, parodykite, kad tai vertinate kaip organizacijos stiprybę.
- **Sudaro sąlygas mokytojams dalintis geromis / iššūkius keliančiomis savo darbo praktikomis.** Aptariant mokytojų grupėse gerąsias ar iššūkius keliančias praktikas, siūlytina vadovautis klausimais, skatinančiais tiesumą ir atvirumą.

Penki pagrindiniai klausimai, aptariant gerą ar iššūkius keliančią darbo praktiką:

1. Kokių rezultatų tikėjomės?
2. Kokių rezultatų pasiekėme?
3. Kas padarė įtaką mūsų pasiektiems rezultatams?
4. Ką kitą kartą darytume taip pat?
5. Ką kitą kartą darytume kitaip?

- **Igyvendina akimirkos mentorystę.** Vienas iš veiksmingų būdų, padedančių mokytojams bendradarbiauti ir suteikti pagalbą vienas kitam yra trumpa mentorystė (t. y. keletą kartų šešėliauji mokytojui, iš kurio kažką konkretaus nori išmokti). Ši priemonė ypatingai įgalina mokytojus bendradarbiauti tarpusavyje, nes sukuria sąlygas jų artimam emociniam santykiui ir skatina įvairiapusišką paramą.
- **Skatina aktyvią pagalbą vienas kitam stresinėse, iššūkius keliančiose situacijose.** Kai mokytojai susiduria su sudėtingomis situacijomis, paskatinkite juos pasidalinti šia

patirtimi su kolegomis. Skatinkite mokytojus aptarti problemines situacijas ir kartu ieškoti jų sprendimo. Tai gelbsti siekiant suvaldyti stresą ir išvengti profesinio perdegimo.

- **Pagal poreikį organizuoja mokytojų savipagalbos grupes.** Užsienyje žinoma Laimingo mokytojo revoliucija (angl. *Happy*

Teacher Revolution), paskatinusi mokytojų savipagalbos grupių raidą. Skatinkite mokytojus reguliariai susitikti, kad užsimegztų stipresnis emocinis ryšys, kad mokytojai galėtų pasitarti mokymo organizavimo klausimais, padrąsinti vienas kitą, mokytiis veiksmingų savo emocijų reguliavimo būdų.

4. Sudaro sąlygas gauti profesionalią specialisto pagalbą, jei to reikia mokytojui.

Tai gali apimti psichologų, socialinių darbuotojų ar kitų konsultantų profesionalią pagalbą. Skatinkite mokytojus į tokios pagalbos poreikį

žiūrėti pozityviai: tai nėra mokytojo silpnumo pasireiškimas, tai yra gebėjimas kitus pasitelkti į pagalbą, kai jos reikia.

5. Skatina mokytojų fizinį aktyvumą ir sudaro sąlygas jo raiškai mokykloje.

- **Skatina mokytojų pozityvų požiūrį į fizinį aktyvumą.** Palaikykite mokytojų fizinį aktyvumą kaip vieną iš pagrindinių priemonių kurti mokytojų gerovei. Mokytojų nesaugumas darbe, neapibrėžtumas pandeminiame situacijoje ir didelis darbo krūvis dažnai provokuoja stresą. Ilgalais stresas paveikia mokytojo kognityvinius gebėjimus (atmintį, dėmesį, mąstymą, suvokimą), emocines būsenas (būdinga greita nuotaikų kaita, susierzinimas, pyktis), galiausiai, sprendimų priėmimą, pasitikėjimą savimi ir darbo motyvacijos sumažėjimą. Atitinkamai tai turi neigiamos įtakos ir mokytojo gebėjimui valdyti klasę, efektyviai ir kūrybingai dirbti. Viena iš pagrindinių priemonių įveikti stresą yra fizinio aktyvumo užtikrinimas, kas priverstų raumenis dirbti ir apsaugotų organizmą nuo neigiamų streso sukeltų pasekmių. Tai galėtų būti pasivaikščiojimas, kvėpavimo pratimai, įvairios fizinės veiklos.
- **Sudaro sąlygas mokytojams įsitraukti į bendrus mokyklos projektus ar renginius, didinančius fizinį aktyvumą.** Pasiūlykite mokytojams įvairias fizinio aktyvumo veiklas (šiaurietiškojo ėjimo, pilateso, badmintono ir kt. užsiėmimus, sporto žaidimus) mokyklos sporto salėje keletą kartų per savaitę. Kartu su bendruomene sukurkite aplinką, palankią fiziniam aktyvumui mokyklos kieme. Skatinkite bendras fizinio aktyvumo veiklas su kitomis mokyklomis, organizuokite bendruomenei aktyvias stovyklas per mokinių atostogas.
- **Sukuria ir taiko skatinimo sistemą, kuri motyvuotų mokytojus būti fiziškai aktyviais.** Skatinkite mokytojus, kurie organizuoja ir veda kitiems mokytojams, bendruomenei įvairius fizinės veiklos užsiėmimus, paskaitas, organizuoja išvykas pėsčiomis ir t. t., taip burdami fiziškai aktyvią bendruomenę ir formuodami teigiamą požiūrį į fizinį aktyvumą.





MOKYTOJŲ PROFESINĖ GEROVĖ

Mokyklos vadovo žingsniai	Konkretūs būdai
1. Skatina mokytojų asmeninio ir profesinio saugumo jausmą.	<ul style="list-style-type: none">• Kuria pozityvią darbo atmosferą: reaguoja į mokytojo pastangas, nusišypso, padėkina, padėkoja.• Laikosi skaidrumo, lygiateisiškumo, socialinio teisingumo principų.• Užtikrina skaidrią ir aktyvią komunikaciją, ypač jei tai susiję su pokyčiais organizacijoje.• Sudaro sąlygas kiekvienam darbuotojui išreikšti savo nuomonę, įsiklauso į ją, padėkoja ir neskuba kritikuoti.• Pasitiki mokytoju.• Suteikia mokytojui erdvės ir laiko pritaikyti (adaptuoti) konkrečius sprendimus savo praktikoje.• Nuolat pasitikrina, ar mato savo bendruomenėje ženklus, liudijančius, kad darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs.
2. Suteikia paramą ir kuria pasitikėjimu grįstus santykius su mokytojais.	<ul style="list-style-type: none">• Kuria daug bendravimo su mokytojais akimirku.• Įdėmiai klausosi mokytojo.• Pažįsta savo darbuotojus, aptaria jų lūkesčius.• Suteikia paramą savo darbuotojui.• Elgiasi su darbuotojais pagarbiai, atvirai.• Nebijo pastebėti savo kaip vadovo klaidų.• Tarnauja savo bendruomenei.
3. Skatina gerus tarpusavio santykius, mokytojų bendradarbiavimą, paramos teikimą vienas kitam.	<ul style="list-style-type: none">• Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą su kolegomis.• Pastebi mokytojų ženklus, kuriančius artimus tarpusavio ryšius.• Sudaro sąlygas mokytojams dalintis geromis / iššūkius keliančiomis savo darbo praktikomis.• Įgyvendina akimirkos mentorystę.• Skatina aktyvią pagalbą vienas kitam stresinėse, iššūkius keliančiose situacijose.• Pagal poreikį organizuoja mokytojų savipagalbos grupes.
4. Sudaro sąlygas gauti profesionalią specialisto pagalbą, jei to reikia mokytojui.	
5. Skatina mokytojų fizinį aktyvumą ir sudaro sąlygas jį raiškiai mokykloje.	<ul style="list-style-type: none">• Skatina mokytojų pozityvų požiūrį į fizinį aktyvumą.• Sudaro sąlygas mokytojams įsitraukti į bendrus mokyklos projektus ar renginius, didinančius fizinį aktyvumą.• Sukuria ir taiko skatinimo sistemą, kuri motyvuotų mokytojus būti fiziškai aktyviems.

Mokyklos vadovo žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Skatina mokytojų asmeninio ir profesinio saugumo jausmą.	
2. Suteikia paramą ir kuria pasitikėjimu grįstus santykius su mokytojais.	
3. Skatina gerus tarpusavio santykius, mokytojų bendradarbiavimą, paramos teikimą vienas kitam.	
4. Sudaro sąlygas gauti profesionalią specialisto pagalbą, jei to reikia mokytojui.	
5. Skatina mokytojų fizinį aktyvumą ir sudaro sąlygas jo raiškai mokykloje.	



„3 Į“ – VEIKSMINGAS DARBUOTOJAS

Veiksmingą darbuotoją galime apibūdinti trimis ypatybėmis – *įgalintas, įsitraukęs ir įsipareigojęs* ir simboliškai ženklinti trijų Į raidžių santrumpa „3 Į“. Tai yra trys pamatinės mokytojo elgesio organizacijoje ypatybės, kuriančios vertę organizacijai.

Įgalinimas rodo mokytojo meistriškumą ir motyvacinę energiją ir siejamas su teigiamomis darbuotojų nuostatomis, elgesiu ir jų darbo rezultatais. Tai yra mokytojo suvokimas, kiek jis nori (prasmės dimensija), gali (sprendimų priėmimas) ir moka (pasitikėjimas savo kompetencija) sėkmingai atlikti tai, ko iš jo tikimasi darbe (Tvaryjonavičius, Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2016). Mokytojo įgalinimas apibrėžiamas kaip procesas, kuris skatina mokytoją įsitraukti į sprendimų priėmimą, išplečia jo sprendimų priėmimo galimybes ir pasitikėjimą savimi, kaip galinčiu nuspręsti, skatina prisiišti atsakomybę ir sukelia jausmą, kad jis kontroliuoja procesus. Įgalintas mokytojas pasižymi didesniu autonomiškumu, atsakingumu, tikėjimu savo kompetencijomis ir jų taikymu darbo praktikoje. Jis tiki ir rūpinasi tuo, ką daro, jis labiau patenkintas, įsitraukęs ir inovatyvus. Įgalintas mokytojas yra profesionalas, kuriantis mokymo programas ir gebantis efektyviai mokyti savo mokinius. Būtent mokytojų įgalinimas leidžia geriau panaudoti mokyklos intelektualius išteklius mokinių pažangai auginti, o tai ypač svarbu, kai išteklių mokykloms trūksta.

Mokytojo *įsitraukimas* į darbą apibrėžiamas kaip pozityvi, pasitenkinimą teikianti būseną, kurią apibūdina energija, skiriama darbui, įkvėpimas, įsigilinimas dirbant, atkaklumas vykdant darbo užduotis, atsidavimas darbui (Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006). Toks mokytojas yra itin motyvuotas ir siekia organizacijos, kurioje dirba, sėkmingų darbo rezultatų. Įsitraukęs į darbą mokytojas – didelis organizacijos turtas, nes

turi entuziazmo, rūpinasi savo darbo kokybe ir turi atkaklumo jį atlikti, net jei kyla sunkumų ar iššūkių. Mokytojo įsitraukimas į darbą tampriai siejasi su jo įsipareigojimu organizacijai, atsidavimu organizacijos vertybėms ir tikslams.

Įsipareigojimas organizacijai rodo mokytojo atsidavimą, lojalumą organizacijai, jos vertybėms ir tikslams ir yra glaudžiai susijęs su įsitraukimu į darbą, tai yra su pastangomis, kurias darbuotojas įdeda į savo darbą ir organizacijos gerovės kūrimą. Tai priešingas ketinimui išėiti iš organizacijos veiksmas. Įsipareigojęs darbuotojas pirmenybę teikia organizacijos, o ne asmeniniams interesams, yra emociškai prisirišęs prie darbo ir išreiškia stiprią valią išlaikyti narystę organizacijoje. Pastebėta, kad mokytojai yra labiau linkę likti dirbti mokyklose, kuriose kolegos yra įsipareigoję organizacijai ir kuriems būdinga kolektyvinė atsakomybė. Įsipareigoję mokytojai dirba daugiau, sunkiau, nuoširdžiau, rodo daugiau noro įgyvendinti mokymo tikslus ir siekti mokinių pažangos.

Tyrimai rodo, jog „3 Į“ kelia pasekmes dviem kryptimis: organizaciniam elgesiui ir mokinių elgesiui bei mokymuisi. Konkrečiau visi šie „3 Į“ susiję su:

1) *mokytojų darbo procesu, jų karjeros sprendimais ir pasekmėmis organizacijai: įgalintiems, įsitraukusiems ir įsipareigojusiems mokytojams būdinga geresnė darbo kokybė ir aukštesni darbo rezultatai, siekis įgyvendinti mokyklos tikslus ir rūpintis mokyklos kaip organizacijos sėkmingesniu funkcionavimu, aukštesnė vidinė motyvacija, aktyvesnis bendradarbiavimas su kolegomis ir dalyvavimas mokyklos bendruomenės veiklose, didesnis saviveiksmingumas, aktyvesnis rūpinimasis savo kompetencijų tobulinimu, pasitenkinimas darbu ir sprendimas likti dirbti mokytojo darbą. Savo nuolatiniu smalsumu ir siekiu*



tobulinti savo pedagoginius įgūdžius šie mokytojai įkvepia kolegas.

- 2) *mokytojų sąveika su mokiniais, mokinių elgesiu ir jų pasiekimais*: įgalinti, įsitraukę ir įsipareigoję mokytojai ieško naujų idėjų ir siekia jas įgyvendinti savo mokymo praktikoje, linkę eksperimentuoti ir rizikuoti mesdami iššūkį savo komforto zonai, aktyviau stebi mokinių pažangą ir teikia grįžtamąjį ryšį bei keičia savo mokymo strategiją, kad atlieptų savo mokinių poreikiams. Tokie mokytojai patiria profesinio pasitikėjimo ir pasididžiavimo jausmus, skatinančius efektyvią mokymo praktiką, siekį tapti dar geresniu mokytoju, rūpinimąsi mokinių pažanga. Šie mokytojai yra įsipareigoję savo mokiniams, skiria daugiau laiko bei energijos pasiruošimui mokyti ir mokinių mokymui, koncentruodamiesi į jų gerovę bei pasiekimus. Tyreėjai teigia, kad mokytojų „3 l“ ypač reikšmingai prisideda prie mokinių iš nepalankaus SEK akademinių pasiekimų, mokymosi sėkmės.
- 3) *mokytojų požiūriu į pokyčius, elgesiu juos įgyvendinant*: įgalintas, įsitraukęs ir įsipareigojęs mokytojas yra palankus inovacijoms, linkęs demonstruoti novatorišką elgesį. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad kuo mokytojas jaučiasi labiau įgalintas, įsitraukęs ir įsipareigojęs, tuo pozityviau jis vertina pokyčius, yra labiau pasirėngęs jiems, linkęs aktyviau

dalyvauti ir sėkmingiau tvarkosi pokyčius įgyvendinant. Taigi, „3 l“ yra raktas į švietimo reformų sėkmę ir reikšmingas veiksnys formuojant veiksmingas priemones efektyviam pokyčių įgyvendinimui mokyklose. Šis tyrimo radinys ypač svarbus Covid-19 kontekste ir gali būti išnaudotas kaip stiprybė, padedanti susidoroti su pandemijos kontekste kilusiais iššūkiais mokyklose.

Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad „3 l“ yra reikšmingai susiję tarpusavyje. Tai reiškia, kad mokyklų vadovai, įgalindami mokytojus ir tokiu būdu padrasindami juos tikėti savo gebėjimais, skatina mokytojų įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Tyrime taip pat fiksavome, kad įgalinimas, įsipareigojimas ir įsitraukimas yra susiję su mokytojų profesine gerove: kuo labiau mokytojai patenkinti darbu, tuo labiau jie jaučiasi įgalinti, įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai, ir atvirkščiai – kuo didesnę nesaugumą darbe jaučia mokytojai, tuo mažiau jie jaučiasi įgalinti ir įsipareigoję organizacijai.

Pabrėžtina, kad „3 l“ – tai ne pastovūs asmenybės bruožai, o kintantys matmenys. Mokytojų įgalinimas, įsitraukimas ir įsipareigojimas yra procesų, vykstančių organizacijoje, vadovų elgesio atspindys ir priklauso nuo mokytojo savo darbo aplinkos suvokimo. Tad vadovas per organizacijoje vykstančius procesus gali daryti reikšmingą įtaką mokytojų „3 l“ formavimui.





MOKYKLOS VADOVO ŽINGSNIAI, AUGINANT VEIKSMINGĄ DARBUOTOJĄ

1. *Formuluoja ir įgyvendina organizacijos tikslus kartu su darbuotojais.*
2. *Kuria lanksčią organizacijos struktūrą ir darbuotojus motyvuojančią sistemą.*
3. *Kuria bendradarbiavimu grįstą ir etišką organizacijos klimatą.*
4. *Rūpinasi mokytojų profesine gerove.*
5. *Įgalina mokytojus.*

1. Formuluoja ir įgyvendina organizacijos tikslus kartu su darbuotojais.

- **Aptaria su darbuotojais organizacijos misiją ir viziją.** Viziją ir misiją svarbu aptarti, kad visiems būtų aišku, kokia kryptimi mokykla, kaip organizacija, turi judėti, kokiais principais remtis savo veikloje. Kalbėkitės apie mokyklos viziją, tikslinkitės, ar visi vienodai suprantate mokyklos misiją, aptarkite, kaip konkrečiais kasdieniais darbais jos siekiate, ją įgyvendinate.
- **Diskutuoja apie organizacijos vertybes.** Dažniausiai darbuotojai žino organizacijos vertybes, tačiau nebūtinai jomis vadovaujasi. Jūsų, kaip vadovo, užduotis yra „įkūnyti“ šias vertybes ir „įveikinti“ jas kasdiniame mokyklos gyvenime, kad jos nebūtų tik deklaracijos. Pirmiausia, tai svarbu, kad jūs, vadovas, savo elgesiu, darbo principais liudytumėte tas vertybes, kuriomis norite, kad vadovautųsi jūsų darbuotojai. Tai vadinama modeliavimu – savo elgesiu vadovas modeliuoja pageidautiną mokytojų elgesį. Antra, atraskite vietą ir laiką, kai kartu su visa mokyklos bendruomene galėtumėte nuoširdžiai padiskutuoti apie vertybes, svarbias mokyklai, įtraukite tokias diskusija į rutines mokyklos veiklas – formalius susirinkimus, neformalius pokalbius prie kavos puodelio. Kartais būna neramu, kad prakalbėjus apie vertybes išaiškės, jog ne visiems darbuotojams jos priimtinos. Tačiau būtent atviros, nuoširdžios diskusijos gali keisti darbuotojų požiūrį.
- **Formuluoja savo organizacijos tikslus kartu su darbuotojais.** Tikslai turi būti išsamiai aptarti, išdiskutuoti, darbuotojams jie turi būti aiškūs ir tokie, kad motyvuotų jų siekti; kuo mokytojai geriau žino savo organizacijos tikslus (kas ir kodėl daroma), kuo jie aiškesni ir priimtini, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojai labiau įsitrauks į darbą ir įsipareigos organizacijai. Jei tikslai darbuotojams bus neaiškūs, jie nesistengs įgyvendinti jų.
- **Kreipia dėmesį į tai, kokius signalus darbuotojai siunčia apie organizacijos tikslus ir vertybes.** Jei iš įvairių ženklų spėjate, kad darbuotojai priešinasi organizacijos tikslams ir vertybėms, tai paskatinkite kalbėtis apie tai, išsiaiškinkite, kas kelia darbuotojams nerimą, kur jie mato grėsmes ir ieškokite sprendimų, kaip tai pakeisti.
- **Tikslus susieja su konkrečiais jų įgyvendinimo planais.** Aptarkite tikslų įgyvendinimo terminus, kiekvieno darbuotojo vaidmenį ir organizacijos skirtus išteklius (psichologinius, finansinius ir pan.) tikslams įgyvendinti. Įvardinkite konkretų elgesį, kuris artintų prie tikslo. Pavyzdžiui, jei tikslas – skatinti mokinių mokymosi pažangą, tai įsivardinkite konkrečius veiksmus, kuriuos darys mokytojai, ką darysite jūs, kaip vadovas, kas ir koku būdu vertins, ar veiksmų planas yra įgyvendinamas praktikoje, kaip nustatysite, ar supla-

nuoti veiksmai duoda rezultatą siekiant tikslo ir pagal kokius rodiklius priimsite sprendimą, jei veiksmų planą reikėtų koreguoti.

- **Padedą mokytojams formuoti jų darbo tikslus mokyklos tikslų kontekste.** Lydėkite mokytoją šiame procese. Kartu su mokytoju suformuluokite artimiausio laikotarpio (pvz., pusmečio) tikslus, aptarkite jų įgyvendinimo punktus, suteikite grįžtamąjį ryšį apie planą. Pasiūlykite išsikelti du ar tris konkrečius „pabandykite“ (pabandykite X elgesį šioje

situacijoje) punktus ir paklauskite, kokios paramos reikia mokytojui, kad jis pasiektų naujus tikslus. Aptarkite mokytojo lūkesčius ir kylančius iššūkius, susijusius su konkrečiais tikslais. Tam galite naudoti techniką „kas, jeigu...“ (aptariate arba prašote mokytojo užrašyti iššūkius, kurie kyla jam siekiant tikslo; prie kiekvieno iššūkio paskatinkite mokytoją surašyti konkrečius veiksmus, kurie padės įveikti šį iššūkį; padėkite rasti sprendimą, jei mokytojui vienam to nepavyksta padaryti).

2. Kuria lanksčią organizacijos struktūrą ir darbuotojus motyvuojančią sistemą.

- **Pergalvoja darbų pasidalijimą mokykloje ir įvertina, ar tokia darbų pasidalijimo struktūra leidžia geriausiai siekti tikslų.** Siekis – vengti hierarchinės piramidės struktūros ir taikyti vadinamąją „plokščią“, horizontalią organizacijos struktūrą. Mūsų tyrimo rezultatai rodo: kuo palankiau mokytojai vertina darbo pasidalijimą organizacijoje ir kuo labiau mano, kad darbai organizacijoje paskirstyti logiškai ir lanksčiai, tuo labiau yra įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai. Taip pat reikėtų įvertinti, ar darbo paskirstymas yra racionalus, ar padeda siekti organizacijos tikslų, ar toks pasidalijimas darbais leidžia geriausiai „įdarbinti“ kiekvieno darbuotojo gebėjimus. Jei tik yra galimybė, aptarkite užduotis, kurias reikia atlikti, kartu su mokytojais. Paklauskite, kaip jie norėtų pasiskirstyti veiklas tarpusavyje ir pan.
- **Peržiūri pareigines instrukcijas ir įvertina, ar jos pakankamai tiksliai ir specifiskai aprašo darbuotojo turimas atlikti veiklas.** Įvertinkite, ar jūsų darbuotojai supranta savo įsipareigojimus, jei kyla dėl to dvejonės – pasikalbėkite su darbuotoju.
- **Siekia, kad sukurta infrastruktūra ir pagalbinių organizacijos funkcionavimo mechanizmai tarnautų veikloms gerai**

atlikti, o ne trukdyti. Paklauskite savęs, kaip atskiros mokyklos darbuotojų grupės (metodinės, švietimo pagalbos specialistų, administracijos ir pan.) padeda mokytojui atlikti savo darbą, kokia komunikacijos schema būtų tinkamiausia sėkmingai veiklai ir pan. Pavyzdžiui, jei siekiate, kad mokytojai generuotų idėjas konkrečiai veiklai atlikti, tai vienos krypties komunikacija „iš viršaus į apačią“ netiks, formalus susirinkimas, kur nurodoma „kaip reikia daryti“ taip pat netiks – reikia ieškoti tokios komunikacijos formos, kuri būtų dvikryptė (ne tik „iš viršaus į apačią“, bet ir „iš apačios į viršų“), tokios aplinkos ir bendravimo būdo (žr. rekomendacijas apie mokytojų saugumo jausmą darbe aukščiau), kuris drąsintų ir provokuotų mokytojus pasisakyti. Kaip teigė vienos mūsų projekte dalyvavusios mokyklos mokytojai: „mes dalijamės idėjomis, nes mūsų direktorius idėjų nekritikuoja, jų neatmeta, kad ir nelabai drąsu būna jomis iš karto patikėti“.

- **Sukuria tokią paskatinimų sistemą, kuri motyvuoja mokytojus.** Kadangi mokyklos, kaip organizacijos, turi ribotas galimybes skatinti mokytojus finansiškai, paieškokite būdų, kaip savo organizacijoje naudoti psichologinių paskatinimų sistemą. Tokie paprasti dalykai, kaip pozityvus grįžtamasis ryšys (kai nuo-



širdžiai pasidžiaugiamė mokytojo nuveiktu darbu, taikomu nauju mokymo metodu, jo vadovaujamos klasės pažanga), išsakytas

susirinkimo metu, gali būti labai veiksmingi. Labai svarbu, kad mokytojai šią sistemą vertintų kaip socialiai teisingą.

3. Kuria bendradarbiavimu grįstą ir etišką organizacijos klimatą.

- **Puoselėja mokytojų nuostatas bendradarbiauti ir kolegialiai padėti vieni kitiems.** Skatinkite mokytojų tarpusavio komunikaciją, rodykite, jog vertinate jų proaktyvumą ieškant problemos sprendimo ir tam pasitelkiant į pagalbą kolegas. Išreikškite pasitikėjimą mokytojais, skatinkite tikėjimą, jog grupėje problemų sprendimus galima rasti greičiau nei vienam. Parodykite, kad gerbiate mokytojų laiką, suprantate, kad jo nuolat trūksta, gerai apgalvokite planuojamas mokytojų grupių veiklas, susirinkimus, susitikimus ir tokiu būdu rodykite pavyzdį, kaip efektyviai išnaudoti laiką, skirtą šioms veikloms.
- **Skatina motyvaciją mokytis vieniems iš kitų.** Įkvėpkite mokytojus paremdami jų idėjas ir iniciatyvas, skatinkite šiomis idėjomis dalintis su kitais mokytojais. Tikėkite, jog jūsų mokytojai yra patys geriausi jūsų mokykloje vykstančių įvykių ekspertai, kurie turi pakankamai žinių ir patirties susidoroti su kylančiais iššūkiais. Kaip siūlo mokslininkai, „sukurkite kritinę ekspertų masę savo mokykloje“. Skatinkite mokytojus būti tyrėjais ir atradėjais, kurie savo patirtimi ir atradimais dalinasi su kolegomis. Toks dalijimasis ir mokymasis vieniems iš kitų didina mokytojo profesinį veiksmingumą, skatina naujų idėjų ir įgūdžių išbandymą mokant mokinius.
- **Skatina bendradarbiavimo, darbo grupėje įgūdžius ir produktyvų problemų sprendimą.** Bendradarbiavimo, darbo grupėje įgūdžiai, kaip ir kiti įgūdžiai, nėra įgimti, juos reikia įgyti, efektyviam darbui komandoje vien aukštos motyvacijos neužtenka. Skatinkite mokytojus reguliariai susitikti aptarti tam tikrų klausimų, pavyzdžiui, mokinių poreikių, renginių organizavimo planų ir pan., tokiu būdu sukurdami sąlygas mokytojams plėtoti komunikavimo ir darbo grupėje, grupinio problemų sprendimo įgūdžius. Mokytojai, kurie nuolat įtraukiami į grupines sąveikas, kuria autentiškus santykius ir organizacijos klimatą, skatinantį ir kitus aktyviai dalyvauti.
- **Rūpinasi stiprių komandų kūrimu.** Kai mokyklos vadovas suburia motyvuotą, entuziastingą, pasitikinčią komandą, jis gali tikėtis gerų mokyklos rezultatų. Tokios komandos subūrimo „kaina“ – daugiau galios atiduoti į mokytojų rankas. Tačiau tai atsiperka: mokytojai labiau įsitraukia į darbą ir įsipareigoja, jaučiasi atsakingi už priimtų sprendimų pasekmes. Stiprių komandų kūrimo įrankiai – dalijimasis informacija, pasitikėjimas kolegomis bei vadovu ir vadovo pasitikėjimas darbuotojais, konstruktyvus grįžtamasis ryšys ir parama vienas kitam. Juos taikydami, stiprinsite mokytojų kaip komandos vieningumą ir darnumą. Mokytojams svarbu, kad būtų vertinama jų patirtis, ekspertiškumas ir jų laikas (mokytojai labai netoleruoja veiklų, kurias prilygina laiko švaistymui), todėl iniciatyvos, kurios atrodo prastai suplanuotos, kurių idėja atrodo nesuprantama, nemotyvuoja mokytojų įsitraukti – mokytojai turi tikėti, kad iniciatyva yra svarbi ir verta laiko bei išteklių, kuriuos jie turi skirti. Mokytojų komandų kūrimas gali neapsiriboti tik mokykla – skatintina iniciatyva kurti mokytojų bendradarbiavimo tinklus pagal tam tikras mokymo, sąveikos su mokiniais temas ir pan. (pvz., „kaip išgyventi paauglystę“, „klasės valdymo strategijos“).
- **Kuria etišką organizacijos klimatą.** Lygiateisiškumas, socialinis teisingumas,

pagarba vienas kitam, atsakomybė – vertybės, svarbios kiekvienam. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad kuo labiau mokytojas savo mokyklos klimatą suvokia kaip etišką, tuo labiau įgalintas, įsitraukęs ir įsipareigojęs jis yra. Todėl kurkite mokyklos taisykles, kurios skatina etišką elgesį, ugdykite pagarbą tarp visų bendruomenės narių, nesudarykite sąlygų formuoti klikoms, bendruomenės manymui, jog vieni bendruomenės nariai turi daugiau privilegijų nei kiti. Kurkite tokią mokyklos kultūrą, kurioje keliami aukšti lūkesčiai, tačiau taip

pat neužmirštama padrašinti ir rūpintis kitu, skatinamas reflektavimas kaip veiksmingas bendradarbiavimo įgūdis. Vertinkite kiekvieno mokytojo pasiekimus ir pastangas, skatinkite atsakomybę ir įsipareigojimą savo profesijai.

- **Kuria tokią fizinę mokyklos aplinką, kuri palanki bendradarbiavimo veikloms.** Apsižvalgykite po mokyklos erdves ir įvertinkite, ar jos skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą, pavyzdžiui, ar yra mokykloje erdvė, kur grupė mokytojų galėtų susėsti prie apvalaus stalo ir rengti bendrą projektą, diskutuoti.

4. Rūpinasi mokytojų profesine gerove.

Mokytojų profesinė gerovė yra besąlygiškai susijusi su mokytojų įgalinimu, įsitraukimu ir įsipareigojimu, todėl rūpindamiesi mokytojų profesine gerove (žr. rekomendacijas 9 psl.) jūs auginate ir savo darbuotojų veiksmingumą. Vei-

kia vadinamasis socialinių mainų principas: kai mokytojas suvokia, kad jūs rūpinatės jo gerove, jis stengiasi „atsilyginti“ organizacijai maksimaliai atlikdamas pareigas, jaučiasi įsipareigojęs padėti organizacijai siekti jos tikslų.

5. Įgalina mokytojus.

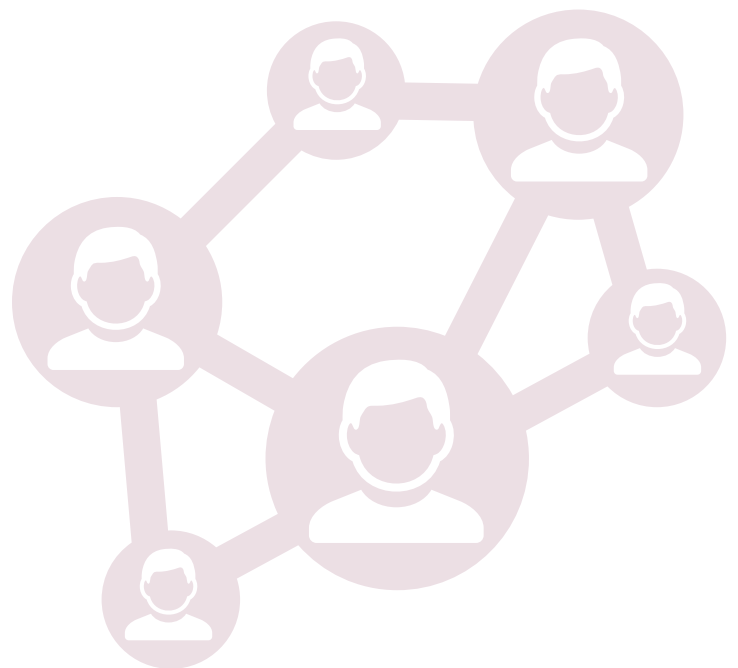
- **Skatina mokytojų savarankiškumą, sprendimų priėmimą, darbo prasmės suvokimą ir atsakomybės prisiėmimą.** Įgalinimas yra galių ir sprendimų priėmimo įgaliojimų delegavimas mokytojams. Jis skatina mokytojo tapatinimąsi su įstaiga, kurioje dirba (jautimąsi mokyklos šeiminingu geraja prasme) ir didesnę pasitenkinimą atliekama veikla. Mokyklos direktoriaus veikla vertinama pagal mokytojų veiklos rezultatus, tad veiksmingi vadovai, suteikdami mokytojams daugiau savarankiškumo ir laisvės priimti sprendimus, ugdo tarpusavio pasitikėjimą ir mokytojų proaktyvų atsakomybės prisiėmimą, didesnę įsitraukimą ir įsipareigojimą. Skatinant mokytojų savarankiškumą reikėtų tikslingai kurti darbuotoją įgalinančią aplinką, pavyzdžiui, sudaryti sąlygas prieigai prie reikalingos informacijos, raginti mokyto-

jus dalyvauti priimant mokyklos sprendimus, susijusius su jų darbu, mokykla ir mokiniais, skatinti naujoves klasėje ir pan. Rekomenduotina mokytojus įtraukti ne tik į sprendimų priėmimą mikro lygmenyje (sprendimai, susiję su konkrečiu dalyku mokymu, klasės mokinių drausme), bet ir vadybiniu lygmeniu (sprendimai, susiję su mokyklos tikslais, politika, mokyklos veiklos administravimu). Svarbi sąlyga, kad galia mokytojams priimti sprendimus nebūtų imitacija: jei mokytojai raginami priimti sprendimą ir teigiama, kad jie atsakingi už jį, tai mokytojų pasiūlyto sprendimo mokyklos administracijai nederėtų atsakyti kaip netinkamo. Mokyklos vadovams vertėtų pasvarstyti, kiek galios ir atsakomybės jie pasirenge šiuo metu atiduoti mokytojams į rankas, o tada nuosekliai laikytis savo vizijos.



- **Sukuria sistemą, kurios reikės skatinant mokytojų savarankiškumą.** Mokykloje turėtų būti sukurta sistema, kuri leistų skatinti mokytojų savarankiškumą, pavyzdžiui, tam tikrų mokytojų darbo grupių kūrimas (sąvoka aprėpia ne tik metodinių grupių veiklas), teminių, skirtų konkrečioms problemoms spręsti, susitikimų organizavimas, sistema, kuri apibrėžia, kaip ir kam deleguojamos užduotys, kas atsakingas už galutinį užduoties atlikimą ir pan. Kai darbai paskirstyti efektyviai, neužkraunama našta vienam asmeniui, mokytojai mieliau prisiima atsakomybę, taip išvengiama jų profesinio perdegimo. Paklauskite mokytojų, kaip jie įsivaizduoja sprendimų galios pasidalijimą tarp mokyklos administracijos ir darbuotojų, ko reikėtų, kad jie aktyviau įsitrauktų į sprendimų priėmimą.
- **Padrąsina mokytojus tikėti savo gebėjimais, savo kompetencijomis ir meistriškumu.** Mokytojams reikia padrąsinimo, jog

jie yra pakankamai kompetentingi priimti sprendimus, susijusius su mokyklos veikla. Skatinkite juos spręsti problemas suteikdami daugiau laisvės ir pasirinkimo, parodydami, jog pasitikite mokytojų gebėjimu tinkamai, teisingai nuspręsti. Naudodami grįžtamąjį ryšį, atspindėjimą ir kitas priemones padėkite mokytojams atskleisti žinias ir įgūdžius, kurie gali būti naudingi mokyklos veikloms plėtoti, parodykite, kiek daug mokytojai gali padėti mokyklos administravimo darbuose. Kaip būdas padrąsinti mokytojus ir didinti jų pasitikėjimą savo kompetencijomis yra mokytojų skatinimas dalyvauti profesinėse organizacijose, mokytojų grupių veiklose. Darbas tokiose grupėse padeda įsisąmoninti savo patirtį ir išplėsti supratimą apie savo kompetencijų taikymą praktinėje veikloje. Žinoma, svarbu ir mokytojų profesinių kompetencijų tobulinimas.



„3 Į“ VEIKSMINGAS DARBUOTOJAS

Mokyklos vadovo žingsniai	Konkretūs būdai
1. Formuluoja ir įgyvendina organizacijos tikslus kartu su darbuotojais.	<ul style="list-style-type: none"> • Aptaria su darbuotojais organizacijos misiją ir viziją. • Diskutuoja apie organizacijos vertybes. • Formuluoja savo organizacijos tikslus kartu su darbuotojais. • Kreipia dėmesį į tai, kokius signalus darbuotojai siunčia apie organizacijos tikslus ir vertybes. • Tikslus susieja su konkrečiais jų įgyvendinimo planais. • Padeda mokytojams formuoti jų darbo tikslus mokyklos tikslų kontekste.
2. Kuria lanksčią organizacijos struktūrą ir darbuotojus motyvuojančią sistemą.	<ul style="list-style-type: none"> • Pergalvoja darbų pasidalijimą mokykloje ir įvertina, ar tokia darbų pasidalijimo struktūra leidžia geriausiai siekti tikslų. • Peržiūri pareigines instrukcijas ir įvertina, ar jos pakankamai tiksliai ir specifiskai aprašo darbuotojo turimas atlikti veiklas. • Siekia, kad sukurta infrastruktūra ir pagalbinių organizacijos funkcionavimo mechanizmai tarnautų veikloms gerai atlikti, o ne trukdytų. • Sukuria tokią paskatinimų sistemą, kuri motyvuoja mokytojus.
3. Kuria bendradarbiavimu grįstą ir etišką organizacijos klimatą.	<ul style="list-style-type: none"> • Puoselėja mokytojų nuostatas bendradarbiauti ir kolegialiai padėti vieni kitiems. • Skatina motyvaciją mokytis vieniems iš kitų. • Skatina bendradarbiavimo, darbo grupėje įgūdžius ir produktyvų problemų sprendimą. • Rūpinasi stiprių komandų kūrimu. • Kuria etišką organizacijos klimatą. • Kuria tokią fizinę mokyklos aplinką, kuri palanki bendradarbiavimo veikloms.
4. Rūpinasi mokytojų profesine gerove.	
5. Įgalina mokytojus.	<ul style="list-style-type: none"> • Skatina mokytojų savarankiškumą, sprendimų priėmimą, darbo prasmės suvokimą ir atsakomybės prisiėmimą. • Sukuria sistemą, kurios reikės skatinant mokytojų savarankiškumą. • Padrąsina mokytojus tikėti savo gebėjimais, savo kompetencijomis ir meistriškumu.



Mokyklos vadovo žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Formuluoja ir įgyvendina organizacijos tikslus kartu su darbuotojais.	
2. Kuria lanksčią organizacijos struktūrą ir darbuotojus motyvuojančią sistemą.	
3. Kuria bendradarbiavimu grįstą ir etišką organizacijos klimatą.	
4. rūpinasi mokytojų profesine gerove.	
5. Įgalina mokytojus.	



MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ

Kuriant mokymuisi palankią aplinką vienas iš išryškėjusių veiksnių yra vadovo vadovavimas ir lyderystė. Mūsų atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo vadovavimas ir lyderystė yra labai svarbus veiksnys tiek organizacijos veiklai, tiek darbuotojų savijautai. Šalia vadybinių procesų išmanymo, dalijimosi lyderyste, svarbu, kad vadovai suprastų patį ugdymo procesą, rūpintųsi mokymo ir mokymosi procesų mokykloje gerinimu.

Mokymo ir mokymosi lyderyste (angl. *Instructional leadership*) pasižymintis vadovas kartu su

bendruomene kelia aukštus, bet pasiekiamus akademinis tikslus ir lūkesčius; renka duomenis apie mokinių mokymąsi ir kartu su mokytojais analizuoja mokinių rezultatus, kurių pagrindu priima sprendimus; rūpinasi mokytojų profesiniu tobulėjimu, nukreiptu į naujų patirčių praktikoje įdiegimą; vykdo ugdymo proceso stebėseną ir teikia kokybišką grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymą ir mokymąsi. Mokymo ir mokymosi lyderystės pagrindinių dėmenų sąsajas pateikiame 1 paveiksle.

1 pav. Mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystės dėmenų sąsajos



Kai vadovas pasižymi tokia lyderyste, mokytojai labiau linkę taikyti savirefleksiją, jos pagrindu tobulinti mokymo praktiką, nebijo rizikuoti ir taikyti naujas mokymo strategijas, labiau atsižvelgia į mokinių įvairovę, o pamokos yra kruopščiau rengiamos ir planuojamos. Vadovo mokymo ir mokymosi lyderystė taip pat daro teigiamą poveikį mokytojų motyvacijai, pasitenkinimui, pasitikėjimui

ir saugumo jausmui. Mokytojai labiau pasitiki vadovu, jaučia didesnę paramą iš jo, labiau įsipareigoja mokyklai, kai vadovai pasižymi mokymo ir mokymosi lyderyste. Be to, juo labiau išreikšta tokia vadovo lyderystė, juo didesnis mokytojų kolektyvinis veiksmingumas, t. y. mokytojų įsitikinimai apie pedagogų bendruomenės funkcionalumą ir gebėjimą atlikti jai paskirtas užduotis.



MOKYKLOS VADOVO ŽINGSNIAI, STIPRINANT LYDERYSTĘ MOKYMUI IR MOKYMUISI

1. *Kelia akademinis tikslus ir lūkesčius kartu su bendruomene ir komunikuoja juos.*
2. *Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą, grįstą mokinių pasiekimų duomenų analize, tęstiniu, ilgalaikiu ir tiksliniu poveikiu, nukreiptu į naujų patirčių praktikoje diegimą.*
3. *Kreipia ugdymo proceso stebėseną nuo mokytojo darbo vertinimo į mokinių mokymąsi ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymą ir mokymąsi.*
4. *Dalijasi lyderyste su bendruomene, siekdamas gerinti mokymą(si) organizacijoje.*
5. *Plėtoja savo kaip mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystę.*

1. *Kelia akademinis tikslus ir lūkesčius kartu su bendruomene ir komunikuoja juos.*

- **Formuluoja mokyklos strateginius tikslus** (žr. tikslų nustatymo struktūrinę schemą), **orientuotus į aukštus, bet pasiekiamus mokymo(si) standartus ir lūkesčius visiems mokiniams**. Organizaciniu lygmeniu ilgalaikis tikslas susiejamas (pvz., pagerinti mokinių pasiekimus) su artimiausiais tikslais (nedideliais, daliniais konkrečiais tikslais). Šie tikslai yra tiek jūsų kaip mokyklos vadovo vykdomos ugdymo proceso stebėsenos, tiek mokytojų profesinio tobulėjimo pagrindas.

Tikslų nustatymo struktūrinė schema

1. Koks mūsų ilgalaikis tikslas?
2. Koks mūsų dalinis konkretus tikslas?
3. Kaip matuosime pažangą?
4. Ar tai įmanoma?
5. Ar tai realu?
6. Koks mūsų terminas?

- **Pagrindžia mokyklos strateginius tikslus** įvairiais duomenimis. Šalia politinių, ekonominių, socialinių (PESTE) faktų analizės,

mokyklos stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizės svarbu analizuoti ir mokinių mokymosi rezultatus. Formuluoju ir tariantis dėl strateginių tikslų didesnis dėmesys skiriamas mokinių vertinimo ir asmeninės pažangos duomenims.

Siūlomi diskusiniai klausimai:

1. Kokios žinios ir gebėjimai reikalingi mūsų mokiniams?
2. Ar mokiniai išmoko pagrindines žinias ir išsiugdė gebėjimus? Iš kur tai žinome?
3. Kaip galime tobulinti / gerinti mokymą, atsižvelgdami į turimus mokinių mokymosi duomenis?
4. Kokių žinių ir gebėjimų, siekiant mokyklos tikslų, reikia mums, mokytojams? Kaip galime gerinti savo žinias ir tobulinti gebėjimus?
5. Koks mūsų taikytų naujų praktikų poveikis mokinių mokymuisi?

- **Taiko kolegialią superviziją** (angl. *Instructional supervision*), **tardamasis dėl mokyklos bendruomenės siekiamų tikslų**. Kolegiali supervizija – tai lyderystės dalijimusi pagrįstas procesas, kuriuo siekiama užtikrinti mokyklos misijos įgyvendinimą prižiūrint, aprūpinant ir įgalinant mokytojus suteikti mokiniams pras-

mingą mokymosi patirtį. Kolegiali supervizija turi būti pagrįsta stebėtojo (šiuo atveju jūsų) išsamiu mokymo teorijos supratimu ir žiniomis, o ne kontroliniu sąrašu, kas turi būti pamokoje. Šiame procese svarbu rinkti duomenis (pvz., vykdant stebėjimą, atliekant interviu, renkant dokumentus) ir juos analizuoti.

2. Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą, grįstą mokinių pasiekimų duomenų analize, tęstiniu, ilgalaikiu ir tiksliniu poveikiu, nukreiptu į naujų patirčių praktikoje diegimą.

- **Organizaciniu lygmeniu plėtoja mokymosi visą gyvenimą principus ir planuoja profesinį tobulinimą ir tobulinimąsi**, atitinkantį mokyklos kontekstą ir poreikius (akademinis tikslus ir lūkesčius) bei atsižvelgiant į mokinių pasiekimų duomenų analizės rezultatus.
- **Bendradarbiavimu grindžia mokytojų profesinį tobulėjimą**. Tam gali pasitarnauti įvairios praktikos, priskirtinos prie studijų grupių metodų (angl. *work-study groups*), nes būtent per šias praktikas skatinamas bendradarbiavimas, refleksyvi praktika, nuolatinis tobulėjimas ir augimas.
- **Siekia mokytojų profesinį tobulėjimą vykdyti pirmiausia mokykloje ir įtraukia** jį į mokytojo kasdienio darbo laiką. Efektyvus profesinis tobulėjimas yra pagrįstas aukštos kokybės, ilgalaikiu, intensyviu ir orientuotu į klasę (grindžiamas skirtumų tarp (a) faktinių mokinių pasiekimų ir (b) mokinių mokymosi tikslų bei standartų analize) mokymusi, kas daro teigiamą ir ilgalaikį poveikį mokymui klasėje ir mokytojo darbui klasėje. Tai nėra vienadieniai ar trumpalaikiai seminarai ar konferencijos.

Keturi sėkmingo mokymosi darbo vietoje požymiai:

1. Jis yra aktualus konkrečiam mokytojui.
2. Grįžtamasis ryšys yra proceso dalis.
3. Jis palengvina naujų įgūdžių perkėlimą į praktiką.
4. Jis padeda reflektuoti.

- **Skatina ir plėtoja tokį mokytojų tobulinimą, kuris įgalina jų profesinį tobulėjimą, t. y. nukreiptą į praktinį veikimą bei esamos praktikos keitimą**. Tam gali pasitarnauti tokios metodikos kaip pamokos studija, veiklos tyrimas, mentorystė, reguliarūs kas savaitiniai mokytojų susitikimai, skirti gilioms diskusijoms apie mokymą ir kt.
- **Dalyvauja kartu su mokytojais profesinio tobulinimosi procese**. Turėdami galimybę, siekia kuo dažniau dalyvauti tuose pačiuose profesinio tobulinimosi renginiuose / veiklose kaip ir mokyklos mokytojai, kad naujos praktikos taptų mokyklos dalimi.



3. Kreipia ugdymo proceso stebėseną nuo mokytojo darbo vertinimo į mokinių mokymąsi ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymą ir mokymąsi.

- **Nukreipia vykdomą stebėseną (sistemingą stebėjimą) nuo mokytojo darbo į mokinių mokymąsi.** Stebėjimas vykdomas siekiant konkrečių tikslų. Vykdamas ugdymo proceso stebėseną, pradedama nuo mokinių mokymosi, o ne mokytojo stebėjimo. Stebėsenos pagrindinis tikslas yra duomenų apie mokinių mokymąsi rinkimas, jų pagrindu diskutuojama su mokytojais apie mokymą ir mokymąsi savo mokykloje. Įgyvendinant šią rekomendaciją, svarbu tikslingai pasirinkti, kokio mokytojo ugdymo procesą stebėsite, o konkrečiai – kuriuos mokinius pasirinktoje klasėje stebėsite. Tokiai ugdymo proceso stebėsenai gali pasitarnauti tokios praktikos kaip veiklos tyrimas, vaikščiojimo ir kalbėjimo (angl. *walk and talk*) metodikos ir kt.

Vaikščiojimo ir kalbėjimo metodikos

Tai mažos trukmės (įprastai iki 5 min.) tikslingi apsilankymai klasėse, kurių metu stebimas mokinių mokymasis ir užduodami klausimai mokiniams apie mokymąsi (pvz. Ko mokaisi? Kodėl? Kaip tau sekasi? Ir t. t.), kurių pagrindu renkami duomenys apie mokymą ir mokymąsi.

- **Renka stebėsenos duomenis ir juos kartu su bendruomene analizuoja.** Kad galėtume daryti duomenimis grįstus sprendimus, svarbu turėti kuo daugiau duomenų (pvz. ugdymo proceso stebėjimo rezultatai, mokinių pasiekimų duomenys ir kt.). Tiek mokinių pasie-

kimų patikrinimo rezultatai, tiek stebėsenos metu surinkti duomenys turi tapti bendruomenės diskusijų apie mokymą ir mokymąsi mokykloje ašimi. Duomenys naudingi tik tada, kai jie veda į praktikos tobulinimą. Sistemiam duomenų rinkimui ir naudojimui jums gali pasitarnauti duomenų švieslentės ar kiti duomenų kaupimo būdai.

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

- **Stebėsenos pagrindu teikia kokybišką grįžtamąjį ryšį** mokytojams apie mokymo ir mokymosi procesus. Grįžtamasis ryšys yra informacija mokytojui apie jo darbo procesą ir *pastangas*, tai yra kaip jam *sekasi pasiekti užsibrėžtus tikslus*. Grįžtamasis ryšys nėra patarimai ar mokytojo darbo vertinimas, todėl kokybiškas grįžtamasis ryšys yra orientuotas į mokytojo darbo *procesą*. Tokiu būdu jis bus prasmingas mokytojui ir padės tobulinti savo darbą.

2 lentelė. Grįžtamojo ryšio teikimo strategija

Senoji (visiems žinoma, bet tikimės nebetaikoma) praktika	<ul style="list-style-type: none"> • stebimas ir vertinamas mokytojų darbas, klausiant apie jų (ne)sutikimą dėl vertinimo • nurodoma, kuriose srityse mokytojas turėtų patobulėti
Esama praktika	<ul style="list-style-type: none"> • teikiami įrodymai apie mokytojų veiklą • skiriamas laikas mokytojams pateikti savo nuomonę apie gautą grįžtamąjį ryšį • kartu su mokytoju numatomos profesinio tobulėjimo kryptys
Rekomenduotina siekiamybė	<ul style="list-style-type: none"> • kalbama su mokytojais apie konkrečius pavyzdžius, kaip jų mokymo praktika veikia mokinių mokymąsi ir elgesį • keliami tikslingi klausimai siekiant sužinoti mokytojų išvalgas ir skatinant jų savirefleksiją • atsižvelgus į mokytojų profesinio tobulinimosi planus, teikiami būtini tam ištekliai • kartu su mokytojais peržiūrimi profesinio tobulinimosi planai, numatant tolimesnius žingsnius ir galimybes

4. Dalijasi lyderyste su bendruomene, siekdamas gerinti mokymą(si) organizacijoje.

- **Leidžia mokytojams imtis vadovaujančio vaidmens.** Siekiant to, sudaromos sąlygos priimti atsakomybę (pvz. už savo ir kitų profesinį tobulėjimą). Suteikiant mokytojams savarankiškumą tiek individualiai, tiek kaip lyderių komandai, jie įtraukiami į sprendimų priėmimą ir kt.

5. Plėtoja savo kaip mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystę.

- **Svarbu, kad jūs stiprintumėte savo kaip vadovo lyderystę mokymui ir mokymuisi.** Esant galimybei lankytės kitose ugdymo įstaigose ir jose stebėkite ugdymo procesą kartu su kolegomis. Jūsų mokymo ir mokymosi lyderystės plėtotei gali pasitarnauti ir kitos praktikos: kas mėnesiniai vadovų pasitarimai, įvairios tinklaveikos, direktorių studijų grupės, mentorystė ir kt.



MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ

Mokyklos vadovo žingsniai	Konkretūs būdai
1. Kelia akademinis tikslus ir lūkesčius kartu su bendruomene ir komunikuoja juos.	<ul style="list-style-type: none">• Formuluoja mokyklos strateginius tikslus, orientuotus į aukštus, bet pasiekiamus mokymo(si) standartus ir lūkesčius visiems mokiniams.• Pagrindžia mokyklos strateginius tikslus įvairiais duomenimis.• Taiko kolegialią superviziją, tardamasis dėl mokyklos bendruomenės siekiamų tikslų.
2. Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą, grįstą mokinių pasiekimų duomenų analize, tęstiniu, ilgalaikiu ir tiksliniu poveikiu.	<ul style="list-style-type: none">• Organizaciniu lygmeniu plėtoja mokymosi visą gyvenimą principus ir planuoja profesinį tobulinimą ir tobulinimąsi.• Bendradarbiavimu grindžia mokytojų profesinį tobulėjimą.• Siekia mokytojų profesinį tobulėjimą vykdyti pirmiausia mokykloje ir įtraukia jį į mokytojo kasdienio darbo laiką.• Skatina ir plėtoja tokį mokytojų tobulinimą, kuris įgalina jų profesinį tobulėjimą, t. y. nukreiptą į praktinį veikimą bei esamos praktikos keitimą.• Dalyvauja kartu su mokytojais profesinio tobulinimosi procese.
3. Kreipia ugdymo proceso stebėseną nuo mokytojo darbo vertinimo į mokinių mokymąsi ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymą ir mokymąsi.	<ul style="list-style-type: none">• Nukreipia vykdomą stebėseną (sisteminą stebėjimą) nuo mokytojo darbo į mokinių mokymąsi.• Renka stebėsenos duomenis ir juos kartu su bendruomene analizuoja.• Stebėsenos pagrindu teikia kokybišką grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymo ir mokymosi procesus.
4. Dalijasi lyderyste su bendruomene, siekdamas gerinti mokymą(si) organizacijoje.	<ul style="list-style-type: none">• Leidžia mokytojams imtis vadovaujančio vaidmens.• Sudaro sąlygas mokytojams prisiimti atsakomybę ir suteikia savarankiškumą tiek individualiai, tiek ir kaip lyderių komandai.• Įtraukia mokytojus į sprendimų priėmimą.
5. Plėtoja savo kaip mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystę.	<ul style="list-style-type: none">• Esant galimybei lankosi kitose ugdymo įstaigose, stebint ir reflektuojant ugdymo procesą kartu su kolegomis.• Plėtoja savo mokymo ir mokymosi lyderystę, pasitelkiant įvairius būdus ir praktikas.

Mokyklos vadovo žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Kelia akademinis tikslus ir lūkesčius kartu su bendruomene ir komunikuoja juos.	
2. Skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą, grįstą mokinių pasiekimų duomenų analize, testiniu, ilgalaikiu ir tiksliniu poveikiu.	
3. Kreipia ugdyto proceso stebėseną nuo mokytojo darbo vertinimo į mokinių mokymąsi ir teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams apie mokymą ir mokymąsi.	
4. Dalijasi lyderyste su bendruomene, siekdamas gerinti mokymą(si) organizacijoje.	
5. Plėtoja savo kaip mokyklos vadovo mokymo ir mokymosi lyderystę.	

MOKYTOJO MEISTRYSŲ: KASDIENIO DARBO DIMENSIJA



EMOCIŠKAI ARTIMŲ IR DARNIŲ SANTYKIŲ SU MOKINIAIS KŪRIMAS

Tyrimais įrodyta, kad mokiniai mokosi geriausiai, kai užtikrinama saugi, stabili mokyklos aplinka ir sveiki santykiai, tai yra kai mokymosi procese kreipiamas dėmesys į socialinius-emocinius tarpasmeninės sąveikos aspektus (Hargreaves, 2021). Geri mokytojo ir mokinio santykiai stiprina vaikų psichologinį atsparumą, padeda mokiniams kurti priklausymo mokyklai jausmą, susitapatinti su mokykla kaip ta vieta, kurioje jie nori leisti laiką, skatina pasitenkinimą mokymo įstaiga. Mokslinių darbų rezultatai rodo, jog aukštos kokybės mokinio ir mokytojo santykiai yra mokymosi motyvaciją prognozuojantis veiksnys, ypač socialiai ir ekonomiškai nepalan-

čioje padėtyje esantiems mokiniams. Santykių kokybė yra susijusi su mokinių pasiekimais ir mokymosi procesu, nes darnūs mokinių ir mokytojų santykiai skatina įsitraukimą į mokymąsi.

Kasdienėje mokymo rutinoje galime patirti pavojų rūpintis daugiau dalyku, kurio mokome, o ne mokiniais, kuriuos mokome. Tačiau jie nėra kompiuteriai, į kuriuos įkeliame informaciją. Jie – asmenys, kuriems būtinas nuoširdus, asmeninis ryšys su mokytoju ir bendraamžiais. Todėl mokymosi procese mokytojas turi koncentruotis tiek į konkrečius mokymo uždavinius, tiek į mokinio emocinę būseną, neignorudamas įvairių mokinių patirčių, tiek pozityvių, tiek negatyvių.

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, KURIANT EMOCIŠKAI ARTIMUS IR DARNIUS SANTYKIUS SU MOKINIAIS MOKYKLOJE

1. Užmezga ir palaiko pozityvų emocinį santykį su kiekvienu mokiniu.
2. Puoselėja abipusiu paitikėjimu grįstus santykius.
3. Skatina mokinių asmeninį augimą ir sudaro sąlygas mokiniui patirti sėkmę.
4. Užtikrina teigiamą, palaikančią atmosferą klasėje / mokykloje visiems mokiniams.

1. Užmezga ir palaiko pozityvų emocinį santykį su kiekvienu mokiniu.

- **Užmezga pozityvų santykį su kiekvienu mokiniu.** Pozityvus emocinis santykis užsimezga, kai mokytojas įsiklauso ir domisi vaiku, nevertindamas jo, „neklijuodamas

etikečių“, kad vaikas esąs vienoks ar kitoks. Tokiu atveju mokinsys jaučiasi priimamas ir linkęs atsiverti mokytojui, nebijodamas išsakyti net ir „netinkamus“ jausmus.

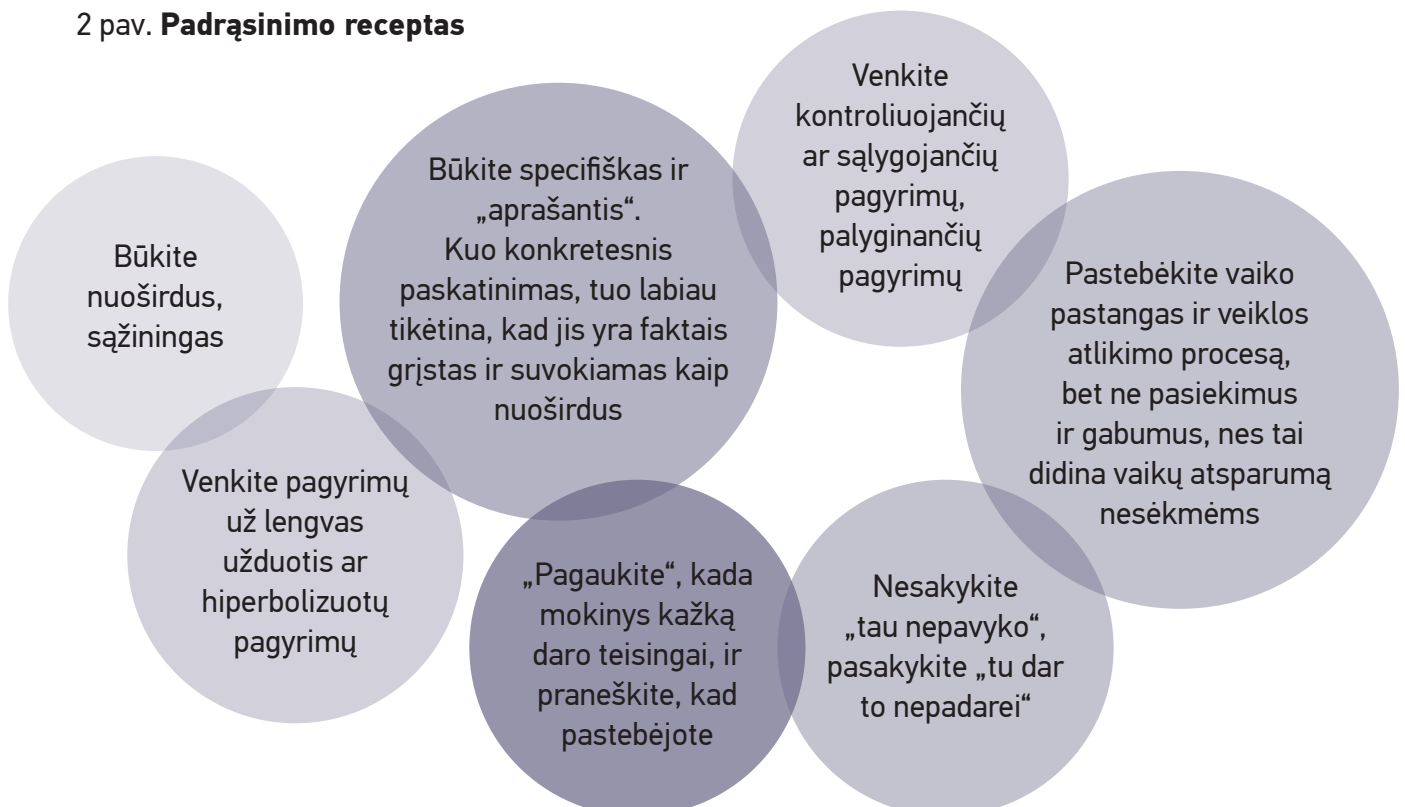
- **Palaiiko užmegztą artimą santykį.** Vienas iš paprasčiausių (bet tikrai ne prasčiausių) santykio palaikymo būdų yra *pokalbiai su vaiku*, nuoširdžiai pasidomint, kuo jis gyvena, kas jam svarbu, kaip jis jaučiasi. Tai paprastas, artimas bendravimas, sudarantis sąlygas mokiniui atsiskleisti sulaukiant mokytojo grįžtamojo ryšio, bet ne vertinimo. Tai bendravimas, kai mokytojas sudaro galimybes mokiniui išreikšti emocijas, ne-

skirstydamas jų į blogas ir geras, o tiesiog atliepdamas mokinio savijautai. Pokalbiai gali būti veiksmingiausios priemonės emociškai saugiam ir stipriam santykiui su mokiniu kurti. Žinoma, svarbi prielaida šių priemonių veiksmingumui yra mokytojo pasirengimas ir nusiteikimas megzti ryšį su mokiniu atvira širdimi, be išankstinių nuostatų, pasiryžus nemanipuliuoti ir neturėti paslėptų ketinimų mokinio atžvilgiu.

2. Puoselėja abipusiu pasitikėjimo grįstus santykius.

- **Atidžiai klauso mokinio ir pasiremia jo patarimais.** Dažniausiai patys mokiniai išreiškia aiškias idėjas, kaip pagerinti santykius su mokytojais (ir mokytojai dažnai su tomis idėjomis sutinka), tik reikia atidžiai įsiklausyti.
- **Būna sąžiningas santykiyje su mokiniu.** Sąžiningumas išreiškiamas susitarimų laikymusi, nemanipuliuoimu mokinio silpnybėmis, nenaudojant savo autoriteto kaip galios.
- **Drąsina, bet negiria mokinių.** Padrąšinimas yra labai svarbus mokiniui, nes, sukeldamas teigiamas emocijas, padrąšinimas aktyvuoja nervų sistemą dirbti „maksimaliu galingumu“. Mokinys yra linkęs kartoti elgesį, už kurį buvo padrąsintas. Mokytojo padrąšinimas didina mokinio savigarbą, „sveiką“ pasitikėjimą savimi, vidinę motyvaciją, atkaklumą ir ištvėrimumą. Drąsindami mokinius vadovaukitės „padrąsinimo receptu“ 2 paveiksle.

2 pav. Padrąsinimo receptas





3. Skatina mokinių asmeninį augimą ir sudaro sąlygas mokiniui patirti sėkmę.

- **Skatina mokinio asmeninį augimą mokymosi procese.** Drąsina poelgius, kur mokinyms priiima atsakomybę už savo veiksmus, rodo pagarbą kito nuomonei, mokosi iš savo patirčių ir t. t.
- **Pastebi mokinius, kuriems nesiseka, ir suteikia jiems pagalbą, kad pasisektų.** Dažnai mokymosi procese pradėdantis atsilikti mokinyms linkęs apie tai nepasisakyti ir neprašyti pagalbos, nes patiria gėdą, frustraciją ir dėl to atsitraukia ar užsisklendžia. Todėl labai svarbu, kad mokytojas ar kitas suaugęs pastebėtų, kas vyksta, ir pasiūlytų mokiniui pagalbą. Sukūrus su mokiniais pozityvius emocinius santykius, daug lengviau pastebėti įvairius mokinių ženklus (nerimą, atsitraukimą) ir neleisti jiems „slysti“. Mokiniai nori, kad mokytojai pastebėtų, kai jiems reikia pagalbos. Kartais galime patirti pagundą mokinio tam tikrą elgesį – užduočių neatlikimą, neatėjimą, neprisijungimą – laikyti jo nenoru mokytis („jam nerūpi“) ir nepasidomėti tikro-

mis tokio elgesio priežastimis. Jei mokytojas taip elgiasi, mokinyms patiria frustraciją, nes jam atrodo, kad mokytojui jis nerūpi, tai kodėl tai turėtų rūpėti jam pačiam (mokiniui). Taip įsisuka uždaras ratas, o mokinyms pradeda vis labiau atsilikti. Bet jei mokytojas pastebi aukščiau minėtus požymius ir parodo dėmesį mokiniui, pakalba, paklausia, kaip gali padėti, mokinyms suvokia, jog jis mokytojui rūpi. Tai yra pirmas žingsnis padėti mokiniui neatsilikti mokantis.

- **Planuoja mokymosi tikslus mažais konkrečiais žingsneliais,** nes jų pasiekimo sėkmė skatina mokinio saviveiksmingumą („Aš galiu“), savo mokymosi rezultatų matymą ir augina motyvaciją tęsti mokymąsi.
- **Nuolat patikrina, ar mokiniai yra įsisavinę būtinąsias tolesniam mokymuisi žinias ir kaip jiems sekasi.** Tokia darbo strategija sieksite mokinių mokymosi, nes formuojamu ir neformaliu vertinimu padėsite mokiniui tobulinti mokymąsi.

4. Užtikrina teigiamą, palaikančią atmosferą klasėje / mokykloje visiems mokiniams.

- **Naudoja mažus ženklus, kurie liudija ir stiprina klasės / mokyklos bendruomenę,** pvz., pasisveikina su kiekvienu mokiniu asmeniškai. Mokinių emocinių poreikių tenkinimas yra toks pat svarbus, kaip ir jų akademinį poreikių tenkinimas, nes kai mokiniai klasėje / mokykloje jaučiasi laukiami, jie labiau linkę skirti laiko ir pastangų mokymuisi. Tą patvirtina ir mokslininkų (Allday, Pakurar, 2007) tyrimai. Pavyzdžiui, vieno iš jų metu, kai mokytojai pradėdavo pamoką pasisveikindami su mokiniais prie klasės durų, mokinių akademinis įsitraukimas padidėjo 20 procentų, o netinkamas elgesys (kalbėjimas nesulaukus savo eilės,

savo mokymosi vietos palikimas, bendraklasių blaškymas) sumažėjo 9 procentais. Taip, mokslininkų teigimu, per penkias mokymo dienas galima pridėti „papildomą valandą įsitraukimo“. Taigi keletas akimirų, skirtų pasisveikinti su mokiniais, paskatina mokinių priklausymo jausmą, gali suteikti jiems socialinę ir emocinę paramą ir sustiprinti jų įsitraukimą į mokymosi procesą. Neverbalinė tarpasmeninė sąveika, pavyzdžiui, draugiškas rankos paspaudimas ar nykščio pakėlimas aukštyn, gali padėti pasisveikinti autentiškai ir sustiprinti pasitikėjimą – tokius ženklus galime naudoti, jei mokiniai nesidrovi fizinio kontakto.

- **Naudoja įvairias metodikas patikrinti, kaip jaučiasi mokiniai, ir įtraukia kiekvieną savo mokyklos vaiką į mentorystės**

programą su suaugusiuoju. Galima naudoti Santykių žemėlapiu arba Inventorizacijos metodus.

Santykių žemėlapis (angl. Map out student relationships with adults) – tai metodas, padedantis užsitikrinti, kad kiekvienas mokyklos mokinys palaiko teigiamus ir stabilius santykius su bent vienu suaugusiuoju mokykloje. Susitikę nuotoliniu būdu ar akivaizdžiai mokyklos darbuotojai įvardina visus savo ryšius su mokiniais, identifikuodami tuos mokinius, kurie ryšio neturi. Kiekvienam iš jų surandamas mentorius, tai yra suaugusysis - dirbantis mokykloje, kuris sieks sukurti artimą emocinį santykį su mokiniu.

Šis metodas gali būti panaudotas ir „apverstas“ – t. y. paprašoma kiekvieno mokinio įvardinti, su kuriuo suaugusiuoju jie mokykloje jaučiasi artimiausi.

Naudojant šį metodą neužtenka tik įvardinti ryšius ir tikėtis, kad mokiniai žinos ar savaime supras, kaip įvardintais ryšiais naudotis. Mokėjimas paprašyti pagalbos, žinojimas, kaip remtis tokia mentoryste, yra įgūdžiai, kurių reikėtų pamokyti mokinius.

Inventorizacija (angl. Check-ins) – tai tarsi reguliari emocijų inventorizacija kas savaitę ar net kasdien, kai mokytojai sužino, kaip mokiniai jaučiasi ir kas vyksta jų gyvenime „už kompiuterio kameros ribų“. Tai yra veiksminga santykių kūrimo strategija, kuri gali būti pritaikoma tiek dirbant kontaktiniu, tiek nuotoliniu ar hibridiniu būdu. „Inventorizacija“ gali būti trumpas pokalbis su konkrečiu mokiniu telefonu, jų rašto darbai, kurių paraštėse mokiniai pažymi emocijas / jausmus, geriausiai apibūdinančius jų dabartinę nuotaiką, ar kokia grupės veiklos užduotis, kai kiekvienas mokinys grupėje pasidalina neigiama ir teigiama šios dienos patirtimi, arba trumpa apklausa Google Forms būdu, kai kiekvieną savaitę prašoma mokinių atsakyti į tam tikrus klausimus.

Naudojant šį metodą svarbu, kad veikla, kurią paprašysite atlikti, klausimas, į kurį paprašysite atsakyti, netaptų dar vienu „darbu“, kurį reikia padaryti, ar neįdomia, rutiniška, mechaniškai atliekama veikla. Mokytojai, norintys panaudoti šį metodą kurdami santykį su mokiniais, turėtų būti išradingi, lankstūs ir kūrybingi, gebantys improvizuoti. Klausimai nebūtinai turi būti nuolat susiję su mokinių jausmais. Svarbu, kad jie paskatintų mokinius dalintis, o mokytojas tuo metu atidžiai klausytų ir nuoširdžiai reaguotų. Domėjimasis mokinių gyvenimais, jausmais ir mintimis kuria pozityvų emocinį santykį su mokiniu, patikėjimą mokytoju ir supratimą, kad iškilus sunkumams į jį galima kreiptis.

- **Įgyvendina mokykloje Geros savijautos ir socialinio-emocinio ugdymo programas.** Tarpusavio santykių kokybė ir socialinė-emocinė raiška yra tarpusavyje stipriai susiję, nes socialiniai-emociniai įgūdžiai yra sąveikos tarp žmonių pagrindas. Kai mokyklos bendruomenė sutelkia dėmesį į efektyvių san-

tykių kūrimą ir plėtojimą, mokiniams tai yra svarbiausias išteklius, reikalingas mokantis ir patiriant sėkmę. Socialinių-emocinių įgūdžių ugdymo programos padeda spręsti ir su psichikos sveikata ir mokinių gerove susijusias problemas, kilusias Covid-19 pandemijos metu.



EMOCIŠKAI ARTIMŲ IR DARNIŲ SANTYKIŲ SU MOKINIAIS KŪRIMAS

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Užmezga ir palaiko pozityvų emocinį santykį su kiekvienu mokiniu.	<ul style="list-style-type: none">• Užmezga pozityvų santykį su kiekvienu mokiniu.• Palaiko užmegztą artimą santykį.
2. Puoselėja abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius.	<ul style="list-style-type: none">• Atidžiai klauso mokinio ir pasiremia jo patarimais.• Būna sąžiningas santykyje su mokiniu.• Drąsina, bet negiria mokinių.
3. Skatina mokinių asmeninį augimą ir sudaro sąlygas mokiniui patirti sėkmę.	<ul style="list-style-type: none">• Skatina mokinio asmeninį augimą mokymosi procese.• Pastebi mokinius, kuriems nesiseka, ir suteikia jiems pagalbą, kad pasisektų.• Planuoja mokymosi tikslus mažais konkrečiais žingsneliais.• Nuolat patikrina, ar mokiniai yra įsisavinę būtinausias tolesniam mokymuisi žinias ir kaip jiems sekasi.
4. Užtikrina teigiamą, palaikančią atmosferą klasėje / mokykloje visiems mokiniams.	<ul style="list-style-type: none">• Naudoja mažus ženklus, kurie liudija ir stiprina klasės / mokyklos bendruomenę.• Naudoja įvairias metodikas patikrinti, kaip jaučiasi mokiniai, ir įtraukia kiekvieną savo mokyklos vaiką į mentorystės programą su suaugusiuoju.• Įgyvendina mokykloje Geros savijautos ir socialinio-emocinio ugdymo programas.



Mokyklos bendruomenės žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Užmezga ir palaiko pozityvų emocinį santykį su kiekvienu mokiniu.	
2. Puoselėja abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius.	
3. Skatina mokinių asmeninį augimą ir sudaro sąlygas mokiniui patirti sėkmę.	
4. Užtikrina teigiamą, palaikančią atmosferą klasėje / mokykloje visiems mokiniams.	

MOKYTOJO MEISTRYSTĖ: KASDIENIO DARBO DIMENSIJA



Pradedančiajam mokiniui reikalingas aiškus mokymas

Moksliniai tyrimai rodo, kad mokiniams, kurie turi mažai žinių ir nėra įvaldę įgūdžių (mes juos vadiname pradedančiais mokiniiais) būtinas aiškus ir tikslus mokytojo vadovavimas. Nors šiandien labai dažnai girdime ir skaitome apie mokinių savivaldų mokymąsi, kuriame mokytojo vadovavimo neturėtų būti, pastarąjį pusšimtį metų atliekamų tyrimų rezultatai rodo, kad minimalus mokymas yra mažiau veiksmingas nei mokymas naudojant metodus, kuriuose daug dėmesio skiriama vadovavimui mokinio mokymosi procesui. Mūsų nuomone, mokinio savivaldus mokymasis yra mokytojo tikslas, kurio jis siekia mokymo procese, tačiau priklausomai nuo mokinio pasirengimo (žinių ir įgūdžių) mokytojas turi parinkti atitinkamą mokymo strategiją. Vadovavimas mokymui mažinamas, besimokančiajam įgyjant pakankamus žinių ir įgūdžių pagrindus ir „vidines“ gaires, kad galėtų pats savarankiškai mokytis.

Tokią mokytojo darbo sampratą grindžiame kognityvinių neuromokslų išvalgomis ir kognity-

vinės apkrovos teorija (Sweller, 2011). Pastaroji atkreipia dėmesį į ribotą mokinių trumpalaikės atminties talpą – vienu metu apdorojant per daug informacijos, ji (trumpalaikė atmintis) gali patirti kognityvinę perkrovą. Dėl jos sulėtėja ir pasunkėja mokinių mokymosi procesas – kognityvinė perkrova neigiamai veikia informacijos perkėlimą iš trumpalaikės atminties į ilgalaikę atmintį. Ši teorija ne tik akcentuoja mokinių įsiminimo procesus, bet ir skatina imtis tikslingesnio ir tinkamesnio požiūrio į mokymą.

Šiame savo rekomendacijų skyriuje pateikiame gaires, kaip dirbti su pradedančiais mokiniiais, kurių yra visose klasėse. Jiems mokytojo aiškus ir tikslus mokymas yra ypatingai svarbus. Kita vertus, dar kartą norime akcentuoti, kad turėtume atsisakyti mokymo ir mokymosi sampratų supriešinimo. Geras mokymas „gimdo“ gerą mokinio mokymąsi. Kaip pastebi Engeström ir Sannino (2012), nėra mokymosi be mokymo – mokymas ir mokymasis keliauja drauge.

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, MOKANT MOKINIUS IŠ NEPALANKIOS SOCIO-EKONOMINĖS IR KULTŪRINĖS APLINKOS

- 1. Kelia aukštus, bet realius lūkesčius visiems mokiniams.*
- 2. Pagrindžia mokinių mokymo ir mokymosi procesus kognityvinių neuromokslų atradimais.*
- 3. Mokytojai sutelkia dėmesį į skirtingą mokinių kognityvinį pasirengimą, nuo kurio priklauso mokytojo darbo būdai.*
- 4. Naudoja mokytojo vadovaujamą mokymą pradedantiems mokiniams.*

- 1. Kelia aukštus, bet realius lūkesčius visiems mokiniams.*

- **Stengiasi užtikrinti mokymosi sėkmę parinkdami užduotis**, atitinkančias mokinio

gebėjimus ir šiek tiek juos viršijančius, kad užtikrintų mokiniui pajautimą: „Aš galiu“.

Svarbu taip pat nesupriešinti mokinio sėkmės ir nesėkmės patyrimų. Jei mokymasis yra sudėtingas ir sunkus darbas, nesėkmių gali pasitaikyti daug. Jos turi tapti natūraliu, mokymąsi skatinančiu varikliu.

- **Padedą mokiniui išsiaiškinti mokymosi nesėkmės priežastis, kurioms galima daryti įtaką.** Pavyzdžiui, kai mokinys nenori, neturi motyvacijos mokytis, nes mano, kad negali kontroliuoti nesėkmę sukėlusią priežastį, galime klausti jo: „Kas nutiko atliekant užduotį? Kaip jautiesi? Kas sukėlė tokius jausmus? Ką ir kaip galėtum padaryti kitaip kitą kartą toje pačioje situacijoje, siekdamas pakeisti mokymosi rezultatus?“
- **Aiškiai išreiškia savo akademinį lūkesčius per pamokas,** tai yra mokinių mokymosi sėkmę apibrėžia konkrečiomis žiniomis ir įgūdžiais pagrįstu tikslu ar rezultatu, pavyzdžiui, suprasti, gebėti, atlikti, panaudoti, palyginti ir t. t., bet nematuoja sėkmės vien tam tikrų atsiskaitymų (pvz., kontrolinių darbų) įvertinimais.
- **Sukuria apčiuopiamą tobulėjimo viziją, parodo, bet nepasako, kaip atrodo mokymosi rezultatai.**

mosi meistriškumas. Atskleidžia, kad aukšti lūkesčiai yra pagrįsti darbu ir meistriškumo siekiu. Saugo ir brangina mokinių gerus, pavyzdinius darbus, nes jie suteikia mokiniams galios tikėti savimi. Tokie darbų pavyzdžiai, kuriuos sukūrė mokyklos mokiniai, galbūt net sėdėję jų klasėje, gali labai motyvuoti mokinius.

- **Aiškiai išreiškia lūkesčius mokinių elgesiui.** Tyrimai rodo, kad aukštus lūkesčius mokiniams keliantys mokytojai užtikrina, kad jų lūkestis mokinių elgesiui vyrų visame mokymosi procese, apimtų mokinių mokymosi nuostatas, elgesį ir tvarką. Pvz., jei pamokoje yra užtikrinama drausmė, mokiniai bus pasirengę didesniems kognityviniams reikalavimams. Turint atitinkamą tvarką ir nuostatas, beveik visuomet tikėtina, kad atsiras ir tinkamas elgesys, o netinkamai besielgiantis mokinys pamatys, kad daugelis jo bendraamžių dirba ir intensyviai mokosi. Mokytojas, keliantis aukštus lūkesčius, turės ir galės parodyti tinkamo elgesio pavyzdį, esantį visai šalia, tiems, kuriems to reikia.

2. Pagrindžia mokinių mokymo ir mokymosi procesus kognityvinių neuromokslų atradimais.

- **Įtvirtina supratimą, kad mokymasis yra sunkus ir sudėtingas kognityvinis procesas ir mokinio darbas.** Žmogus iš prigimties yra smalsus, tačiau jis savaime neišmoksta efektyviai mąstyti ir mokytis. Mokymosi procesas reikalauja pastangų, kartais daug pastangų, nes net pagrindinių procesų pagrindinėje mokykloje – skaityti, skaičiuoti, tam tikru būdu analizuoti informaciją ir pan. – mokiniai neišmoksta automatiškai. Tokioms žinioms ir įgūdžiams įgyti reikalingas mokinio sąmoningumas ir pastangos.
- **Taiko neurodidaktines strategijas,** kad palengvintų mokinių mokymosi procesą.

1. Sudomina (sujaudina / sužadina) mokinius mokomąja medžiaga, pvz., jei moko naujos medžiagos, naudoja įvairias veiklas, žaidimus, pasakoja mokslines trumpas, linksmas istorijas arba istorijas, turinčias įvairių emocijų „užtaisą“, susijusias su anksčiau ar būsimu ugdymo turiniu.

2. Padedą mokiniams suvokti mokomąją medžiagą, pvz., mokydami klausinėja mokinius, siekdami suprasti, kiek mokiniai išmoko, sunkesnes temas dar kartą pakartotinai paaiškina, skatina susieti naują mokomąją medžiagą su jau žinoma iš anksčiau ir t. t. 3 lentelėje pateikiame klausimų rūšių sistemą, kuri gali padėti mokiniams mokytis.



3 lentelė. Klausimų rūšių sistema, padedanti mokiniams mokytis

Klausimų rūšis	Klausimo apibūdinimas
Kokia yra pagrindinė ... mintis / idėja / žinia?	Tai faktinio pobūdžio klausimas. Pateikus šį klausimą, galima paskatinti informacijos atgaminimą / prisiminimą. Šį klausimą būtų naudinga naudoti po naujos medžiagos dėstymo, nes jis leidžia mokiniams įtvirtinti žinias ir patikrinti / įvertinti, kaip jie supranta.
Kokios yra stipriosios ir silpnosios ... savybės / ypatybės / bruožai / požymiai?	Šios rūšies klausimas leidžia mokiniams įvertinti temą. Jis paskatina giliau apmąstyti mokomąją medžiagą, o tai padeda jiems geriau išmokti / įsisavinti temą.
Kaip tai siejasi / susiję su tuo, ko mokėmės anksčiau?	Klausimas pamokoje paskatina mokinius užmegzti / sudaryti sąsajas / ryšius tarp dviejų arba daugiau temų, o tai padeda jiems geriau įsiminti medžiagą.
Kuris iš jų yra geriausias / išskirtinis ir pan. ... ir kodėl?	Tokios rūšies klausimą galima naudoti lyginant du skirtingus dalykus, veikėjus, reiškinius, procesus, mechanizmus, sprendimus ir pan., nes skatinamas mokinių smalsumas. Klausimo papildymas žodžiu „kodėl“ padeda mokiniams giliau įsitraukti / įsigilinti į temą ir išsamiau išdėstyti savo atsakymus. Jis taip pat leidžia / skatina mokinius paaiškinti procesą, kurį jie naudojo atsakydami į pradinę klausimo dalį.
Ar sutinkate, ar nesutinkate su šiuo teiginiu / paaiškinimu: ...?	Šis klausimas skatina darbą grupėje ir pradeda diskusiją apie teiginį / paaiškinimą. Savo ruožtu tai pagerina bendrą mokinių mokymosi patirtį, taip pat jų gebėjimą įveikti konfliktus.
Ko vis dar nesuprantate apie ...?	Šis klausimas padeda nustatyti, kaip gerai besimokantieji / klasė įsitraukė į mokomąją medžiagą / temą ir ko trūksta jų žinioms. Taip daug lengviau užpildyti jų žinių spragas, ugdyti gebėjimą reflektuoti.

3. **Padedą mokiniams įtvirtinti mokomąją medžiagą**, pvz., tikrina medžiagos išmokimą kelis kartus ir skirtingais būdais bei skirtingu laiku. Tyrimais nustatyta, kad pradėjus mokytis naują temą, mokiniai geriau įsimena, kai aiškinimas / pratybos / įtvirtinimas paskirstomos trumpais užsiėmimais (trumpomis praktikomis) per tam tikrą laiko intervalą (per kelias pamokas). *Ši mokymo strategija gali būti pavadinta*

paskirstyta veikla / praktika. Keli trumpi užsiėmimai verčia mokinius vis iš naujo atkurti ankstesnę informaciją iš ilgalaikės atminties ir dėl to laikui bėgant atminties pėdsakai (ryšiai tarp sužadintų neuronų) tampa stipresni. 3 paveiksle pateikiame svarbiausius dalykus / rekomendacijas, kurios reikšmingos mokantis trumpomis laiko atkarpomis / sesijomis, o ne per vieną ilgą sesiją.

3 pav. Siūlymai mokytojams, kaip padėti mokiniams įtvirtinti mokomąją medžiagą

Padėkite mokiniams **planuoti savo mokymąsi ir mokymosi laiką.**

Atidžiai parinkite užduotis ir **kruopščiai paskirstykite** apibendrinimui skirtas užduotis ir praktinę veiklą. Tai taikoma visiems mokymosi elementams: faktams, kuriuos jie turi įsiminti; sąvokoms, kurias jie turi suprasti ir taikyti; įgūdžiams / veiksams, kuriuos jie turi įgyti ir juos praktikuoti, ar bet kam kitam, ką jiems reikia išmokti.

Penkios valandos, paskirstytos per kelias savaites, yra geriau nei tos pačios penkios valandos iš karto.

Anksti pradėkite planuoti pasirengimą kontroliniams darbams / atsiskaitymams / egzaminams ir kasdien pamokose tam skirkite šiek tiek laiko.

Peržiūrėkite / patikrinkite kiekvienos pamokos / užsiėmimo informaciją, bet ne iš karto, o pamokos / užsiėmimo pabaigoje, dar geriau po dienos ar kelių dienų pertraukos.

Peržiūrėję naujausios pamokos / užsiėmimo informaciją, būtinai grįžkite atgal ir **pakartokite ankstesnę informaciją**, kad ji būtų atnaujinta ir apsijungtų į bendrą informaciją.

Kiekvienai užduočiai / testui / apklausai suteikite vienodą svorį.

Daugiau, bet **mažesnių testų, užduočių ar apklausų** kuriais ne tik tikrinamos mokinių įsimintos naujos žinios, bet jie skatinami atkurti ir panaudoti anksčiau išmoktus dalykus / įsisavintas žinias. Dažnesnis supratimo, išmokimo patikrinimas mokymuisi veiksmingesnis nei dideli / ilgi kontroliniai darbai.

4. **Moko mokinius įvairių būdų, kaip jie galėtų įtvirtinti savo žinias ir įgūdžius**, pvz., skatina mokinius savais žodžiais paaiškinti, ką jie suprato, arba paprašo išmoktą naują medžiagą pateikti savo sugalvotais įvairiais būdais. Tai būtina, nes informacijai įsiminti yra svarbus jos individualus vidinis įvardiji-

mas ir aktyvus kartojimas bei susidaryto mentalinio modelio atskleidimas. Skiria pamokos laiką, kuris mokiniams padėtų išmokti mokytis ir atsakyti į tokius klausimus: „Kaip mokytis pačiam?“, „Kokius mokymosi metodus naudoti mokantis šį dalyką?“, „Kaip patobulinti savo mokymosi įgūdžius?“ ir pan.



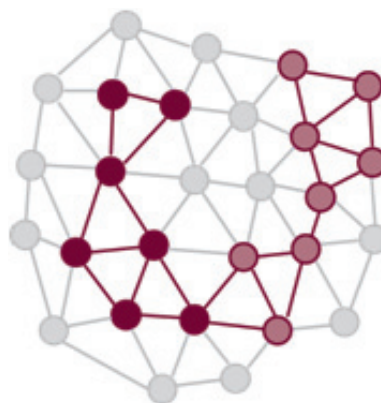
Vienas iš veiksmingiausių mokinių mokymosi būdų siekiant įtvirtinti žinias yra informacijos **atgaminimo veikla (atpažinimo praktika)**. Tai įvairi mokinio sąmoninga veikla, kuria jis siekia atsimiti anksčiau išmoktą informaciją ir „ištraukti“ ją iš ilgalaikės atminties. Besimokantieji, aktyviai atsिमindami informaciją, ją dar geriau įsisavina, įtvirtina informacijos saugojimą. Ši veikla rekonstruoja ir lanksčiai panaudoja informaciją, ji geriau suprantama ir pritaikoma, drauge stiprinamas atgaminimas, o jis turi

įtakos mokymosi pasiekimams. Mokinių mokymosi būdai, skatinantys mokinių informacijos atgaminimo veiklą, tai yra tam tikros informacijos sukūrimas (atsakymo sugalvojimas pačiam veikia geriau nei pateiktų atsakymų atpažinimas), raktinių žodžių ar klausimų, padedančių prisiminti, kūrimas, klausimai su keliais atsakymų variantais, mokytojo ar paties mokinio savarankiškai sukurti testai. 4 paveiksle pateikiame, kaip mokinio mokomosios medžiagos įtvirtinimas (pratybos) sustiprina neuroninius ryšius.

4 pav. Mokinių skirtingos mokymosi praktikos ir jų sąsajos su neuroninių tinklų susidarymu



Paprastas vienkartinis pakartojimas



Atgaminimo veikla (atpažinimo praktika)

3. Mokytojai sutelkia dėmesį į skirtingą mokinių kognityvinį pasirengimą, nuo kurio priklauso mokytojo darbo būdai.

- **Siekia supratimo, kad mokinių kognityvinis pasirengimas mokytis yra skirtingas.** Mokinių pasirengimas mokymuisi gali būti skirstomas pagal jų kognityvinį pasirengimą.

Išskiriamos trys mokinių grupės: pradedantieji, pažengusieji ir ekspertai. Pradedančiųjų mokinių ir mokinių ekspertų pasirengimo mokytis skirtumai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. **Mokinių pasirengimo mokytis palyginimas pagal kognityvinį jų pasiruošimą**
(parengta pagal Kalyuga ir kt., 1998; Schneider ir Shiffrin, 1977; Wilson ir Cole, 1996)

Pradedantysis mokiny	Mokiny ekspertas
Turi nedaug svarbių bendrųjų žinių	Turi daug svarbių bendrųjų žinių
Mokydamasis remiasi trumpalaikę atmintimi	Mokydamasis remiasi ilgalaikę atmintimi
Trūksta efektyvių sėkmingo užduoties atlikimo vaizdinių	Turi aiškius sėkmingo užduoties atlikimo vaizdinius
Neturi būtinųjų automatizuotų procedūrinių žinių	Būtinios procedūrinės žinios yra automatizuotos
Turi tik tiesiogines (angl. explicit) žinias	Didžiulis rezervas paslėptų (angl. tacit) žinių
Problemas sprendžia pagal detalių žingsnių schemas	Intuityviai sprendžia problemas (geba numatyti pasekmes)
Siekia paviršinio detalumo	Siekia aiškios, konceptualios struktūros
Išmoksta mažai , kai yra pateikiama nauja informacija	Išmoksta daug naujos informacijos, kuri turi sąsajas su jau turimomis žiniomis
Išmoksta geriau, kai yra teikiami aiškūs, detalūs nurodymai ir praktinės veiklos pavyzdžiai	Išmoksta daugiau remdamasis atradimų prieiga
Gali dažniau patirti kognityvinę perkrovą , nes dėmesys yra „užliejamas“ naujos informacijos	Nepatiria kognityvinės perkrovos , nes dėmesys atsiremia į žinių „atramas“, esančias ilgalaikėje atmintyje
Susiduria su sunkumais, perkeldamas dėsningumus į naują kontekstą	Geba perkelti dėsningumus į tam tikras susijusias naujas sritis

*** Lentelėje neišskirti **pažengusieji mokiniai**, nes šių mokinių grupė labai įvairi. Šios grupės mokiniai labai skiriasi savo kognityvinėmis savybėmis ir užima tarpinę padėtį tarp pradedančiųjų ir mokinių ekspertų.

- **Atsižvelgia į tai, kad skirtingo kognityvinio pasirengimo mokinių mokymosi procesas iš esmės skiriasi.** Pradedančiųjų mokinių mokymosi procesas nėra toks pats kaip ir

mokinio eksperto, todėl mokymo metodas, kuris gerai veikia su mokiniais ekspertais, veikiausiai neveiks gerai su pradedančiais, net gali pakenkti jų mokymuisi. Ekspertai ne



tik turi daugiau žinių ir gali dirbti greičiau nei pradedantieji, bet ir kitaip priima problemas arba jas sprendžia. Dirbdamas su pradedančiais mokiniams mokytojas turėtų sutelkti

savo dėmesį į esamas mokinių žinias – tai yra pašalinti klaidingus žinių modelius ar schemas ir padėti mokiniui išmokti ir suprasti pagrindinius mokomos informacijos principus.

4. Naudoja mokytojo vadovaujamą mokymą pradedantiems mokiniams.

- **Sukuria mokymosi aplinką, kurioje būtų ženklūs mokytojo vadovaujamo mokymo principai** (žr. 5 pav.).


5 pav. Mokytojo vadovaujamo mokymo principai



- **Diferencijuoja mokymą pagal mokinių kognityvinį pasirengimą mokymuisi.** 5 lentelėje pateikiame mokytojo darbo

specifiką pagal tris mokinių grupes (pradedančiuosius, pažengusius ir mokinius ekspertus).

5 lentelė. **Mokytojo darbo ypatumai, atsižvelgiant į mokinių pasirengimo mokymuisi skirtumus**

<p>Pradedantieji mokiniai</p> 	<p>Pažengusieji mokiniai</p> 	<p>Mokiniai ekspertai</p> 
<p>Šiems mokiniams reikalingas išsamus kiekvieno užduoties žingsnio paaiškinimas, vedantis prie sprendimo. Labai padeda kartu atlikti užduočių pavyzdžiai (<i>angl. worked examples</i>).</p>	<p>Šiems mokiniams vis dar reikia mokytojo pagalbos, padedami jie atlieka dalį užduoties, tačiau likusią dalį jau gali atlikti patys.</p>	<p>Mokiniai ekspertai užduotis dažniausiai atlieka savarankiškai, savarankiškumas tikslingai skatinamas.</p>
<p>Išsamus atskirų užduoties etapų atlikimo paaiškinimas sudaro galimybes mokiniams naudoti tą pačią strategiją panašiai užduočiai atlikti.</p>	<p>Pažengusiems mokiniams suteikiama tiek paramos, kad nepervargtų, tai yra nepatirtų per didelės kognityvinės apkrovos. Drauge jie skatinami praplėsti žinias, mokytis savarankiškai.</p>	<p>Šie mokiniai taip pat turėtų būti skatinami paprašyti pagalbos, kai jos reikia, bet tuo pačiu turi būti auginamas ir jų pasitikėjimas savimi, savarankiškumas.</p>



PRADEDANČIAJAM MOKINIUI REIKALINGAS AIŠKUS MOKYMAS

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Kelia aukštus, bet realius lūkesčius visiems mokiniams.	<ul style="list-style-type: none">• Stengiasi užtikrinti mokymosi sėkmę parinkdami užduotis.• Padeda mokiniui išsiaiškinti mokymosi nesėkmės priežastis, kurioms galima daryti įtaką.• Aiškiai išreiškia savo akademinius lūkesčius per pamokas.• Sukuria apčiuopiamą tobulėjimo viziją, parodo, bet nepasako, kaip atrodo mokymosi meistriškumas.• Aiškiai išreiškia lūkesčius mokinių elgesiui.
2. Pagrindžia mokinių mokymo ir mokymosi procesus kognityvinių neuromokslų atradimais.	<ul style="list-style-type: none">• Įtvirtina supratimą, kad mokymasis yra sunkus ir sudėtingas kognityvinis procesas ir mokinio darbas.• Taiko neurodidaktines strategijas, kad palengvintų mokinių mokymosi procesą.
3. Mokytojai sutelkia dėmesį į skirtingą mokinių kognityvinį pasirengimą, nuo kurio priklauso mokytojo darbo būdai.	<ul style="list-style-type: none">• Siekia supratimo, kad mokinių kognityvinis pasirengimas mokytis yra skirtingas.• Atsižvelgia į tai, kad skirtingo kognityvinio pasirengimo mokinių mokymosi procesas iš esmės skiriasi.
4. Naudoja mokytojo vadovaujamą mokymą pradedantiesiems mokiniams.	<ul style="list-style-type: none">• Sukuria mokymosi aplinką, kurioje būtų ženklūs mokytojo vadovaujamo mokymo principai.• Diferencijuoja mokymą pagal mokinių kognityvinį pasirengimą mokymuisi.



<p>Mokyklos bendruomenės žingsniai</p>	<p>Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i></p>
<p>1. Kelia aukštus, bet realius lūkesčius visiems mokiniams.</p>	
<p>2. Pagrindžia mokinių mokymo ir mokymosi procesus kognityvinių neuromokslų atradimais.</p>	
<p>3. Mokytojai sutelkia dėmesį į skirtingą mokinių kognityvinį pasirengimą, nuo kurio priklauso mokytojo darbo būdai.</p>	
<p>4. Naudoja mokytojo vadovaujamą mokymą pradedantiesiems mokiniams.</p>	

MOKYTOJO MEISTRYSTĖ: PANDEMINĖS SITUACIJOS DIMENSIJA



Nebaigto mokymosi įveikimo algoritmas

Pandeminės situacijos kontekste dažnai susiduriame su *mokymosi praradimų* sąvoka, reiškiančia bet kokią konkretų ar bendrą žinių ir įgūdžių praradimą arba akademinės pažangos sumažėjimą dažniausiai dėl nuolatinių mokinio mokymosi spragų ar ilgesnių pertraukų. Vis dėlto norime pabrėžti: kai dėmesį sutelkiame į „mokymosi praradimus“ ir jų ieškojimą, išskyla pavojus, kad galime nepastebėti mokinių mokymosi stipriųjų pusių ir nesiremti jau turimomis mokinio žiniomis, gebėjimais, jo asmenine patirtimi. Mokymosi praradimų samprata akcentuoja vadinamojo deficitinio (trūkumo) mąstymo nuostatas ir, kaip teigia švietimo ekspertai, gali ypač pakenkti mokiniams, apskritai patiriantiems didelių mokymosi iššūkių.

Mokymosi praradimų sąvoką švietimo ekspertai siūlo keisti *nebaigto mokymosi* terminu, kuris

atskleidžia, kad esant tokioms neįprastoms aplinkybėms *mokymasis nėra užbaigtas*, todėl mokytojai, sudarydami galimybes veiksmingai mokytis, pritaikę medžiagą, vertinimą ir tinkamai mokydami paskatintų visus mokinius mokytis. Terminu *nebaigtas mokymasis* vartojimas, mūsų požiūriu, padėtų nukreipti ir sutelkti dėmesį į pokytį, kad būtų atliepti mokinių mokymosi poreikiai ir atsikratoma galvosenos, esą mokiniai „blogi, nesugebantys“. Todėl šiame rekomendacijų skyriuje siūlome *nebaigto mokymosi įveikimo* algoritmą, kuris, užtikrinus esminius mokinių fiziologinius ir socialinius-emocinius poreikius, dėmesį telkia į visos klasės pagreitintą mokymąsi ir individualią, tikslinę pagalbą tam tikrai grupei mokinių, siekiant sudaryti sąlygas veiksmingam mokinių mokymuisi, kad *jis būtų užbaigtas*.

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, ĮGYVENDINANT NEBAIGTO MOKYMOSI ĮVEIKIMO ALGORITMĄ

1. *Tenkina mokinių prigimtinius (fiziologinius, socialinius-emocinius) poreikius ir sudaro sąlygas mokytis.*
2. *Taiko pagreitinto mokymosi strategijas dirbdami su visais mokiniais.*
3. *Vykdo sistemingą triapakopę mokinių pažangos stebėseną.*
4. *Teikia tikslinę mokymosi pagalbą (individualias ar mažų grupių mokinių konsultacijas).*

1. *Tenkina mokinių prigimtinius (fiziologinius, socialinius-emocinius) poreikius ir sudaro sąlygas mokytis.*

- **Puoselėja emociškai artimus santykius su mokiniais.** Sudėtingos ir neapibrėžtos

Covid-19 pandemijos sąlygos ypatingai reikalauja stabilios mokyklos aplinkos, kurioje

mokiniai galėtų jaustis emociškai saugūs. Darnūs ir artimi santykiai su mokytojais yra veiksminga priemonė, padedanti mokiniams išgyventi padidėjusį stresą, nerimą, įveikti padidėjusią įtampą ir užkirsti kelią nenorui mokytis. Taigi, pirmiausia, įveikiant nepabaigto mokymosi pasekmes, dėmesys turi būti skirtas santykių su mokiniais kūrimui ir puoselėjimui. Konkretūs būdai pateikti 31–34 psl.

- **Sudaro sąlygas mokiniams būti fiziškai aktyviems ir atliepia kitus svarbius jų fiziologinius poreikius.** Mokinio fizinis aktyvumas yra viena iš jo fiziologinių poreikių patenkinimo ir gero mokymosi sąlyga. Fizinio aktyvumo užtikrinimo priemonės pateikiamos 67–69 psl., tačiau norime dar kartą pabrėžti, kad akademinė mokymosi pagalba neturi būti teikiama atsisakant fizinio aktyvumo veiklų. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad fizinio ugdymo pamokos buvo beveik visada vienintelė priemonė, užtikrinanti mokinių fizinį aktyvumą Covid-19 pandemijos laikotarpiu. Taip pat atkreipiame dėmesį ir į galimus mokinių, esančių iš nepalankios SEK aplinkos, mitybos poreikius. Mūsų ty-

rimo rezultatai liudija: kas trečias mokinyss pažymėjo, kad jų namuose dažnai trūksta maisto (dešimtadalis mokinių nurodė, kad trūksta visada), dėl to paaugliai kartais ateina į mokyklą nevalgę pusryčių arba nueina miegoti nevalgę vakarienės. Pagal mokinių poreikius reikia užtikrinti šių mokinių maitinimą, nes mityba turi didelę įtaką ne tik vaiko / paauglio raidai ir brandai, emocinei būklei, tačiau ir mokymosi procesui (emociniam ir elgesio įsitraukimui).

- **Vykdo ar tęsia vykdomas Geros savijautos programas.** Jos veiksmingos gerinant mokinių psichikos sveikatą.
- **Sudaro mokiniams tinkamas sąlygas mokytis.** Nuosekliai įgyvendina Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos kartu su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija parengtą algoritmą, kaip atpažinti problemas ir suteikti pagalbą mokiniams, patiriantiems nuotolinio mokymosi sunkumų (<https://pagalbamokytis.lt/wp-content/uploads/2021/01/Algoritmas.pdf>). Tai veiksminga priemonė identifikuoti ir suteikti mokymosi sąlygas mokiniams, kuriems reikalinga ši pagalba.

2. Taiko pagreitinoto mokymosi strategijas dirbdami su visais mokiniais.

Spartinimas – tai mokytojo darbo strategija, kai mokoma ir mokiniai mokosi šiuo metu jiems priklausančio ugdymo turinio, bet periodiškai sustojama, kad būtų galima papildyti pagrindines trūkstamas žinias ir suformuoti įgūdžius. Kad ir kaip keistai atrodytu, dabar tai pripažįstama kaip viena iš veiksmingų nebaigto mokymosi įveikimo priemonių, skirtų visos klasės mokymui ir mokymuisi. Spartinimo tikslas – parengti mokinius sėkmingai mokytis jiems priklausančio ugdymo lygio turinio.

- **Nustato mažesnę tam tikro ugdymo turinio temų apimtį.** Pasiūlo mokyklos metodinėms grupėms suformuluoti prioritetus (svarbiausią ugdymo turinį), į kuriuos turėtų būti kreipiamas dėmesys mokant tam tikrų temų konkrečiu laikotarpiu, tai yra susitaria dėl sutraukto ugdymo turinio (pvz., tam tikras temas sujungiant, jų atsisakant, įtraukiant į kito mokomojo dalyko temas).
- **Moko sutraukto dabartinio klasės ugdymo turinio, kartu užpildo ankstesnių žinių ir**



įgūdžių spragas. Mokomą ugdymo turinį derina su ankstesnėmis sąvokomis, žiniomis ir gebėjimais, įtvirtindami ankstesnes sąvokas ir įgūdžius, juos visada tikslingai susieja su dabartinio mokymosi medžiaga.

- **Sistemiškai identifikuoja mokinių mokymosi (žinių ir įgūdžių) poreikius.** Nuolat nustatykite, ko mokiniai neišmoko, kad galėtumėte nedelsdami suplanuoti, prie kokio ugdymo turinio reikia sugrįžti. Šiam tikslui galite pasinaudoti tokiais informacijos šaltiniais kaip „išmokimo bilietai“. Patikrinti mokinių išmokimą padėtų paprasti ir mokytojams įprasti grįžtamojo ryšio būdai: mokinių trumpa diskusija pamokos pabaigoje, mokinių darbai, klausimai mokymo(si) eigoje, kaip supranta konkrečius dalykus. Klausiant visų mokinių, vadovaujamesi nepakeltos rankos taisykle. Dažnai patiriama pagunda klausti mokinių,

kurie kelią ranką, ir susidaro apgaulingas vaizdas, kad mokymosi medžiagą suprato (išmoko) visi mokiniai. Tačiau juo daugiau klausiama, juo daugiau sužinoma apie tikrąjį mokinių išmokymą. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad veiksmingi mokytojai klausinėdavo visų mokinių ir pateikdavo per vieną pamoką per 60 klausimų.

„Išmokimo bilietai“ – klausimų, teiginių ar kitos mokytojo pasirinktos mažos užduotys, kurias mokytojas pateikia mokiniams pamokos pabaigoje, siekdamas gauti iš jų grįžtamąjį ryšį, ką jie suprato, įsiminė, kokių įgūdžių įgijo, kas liko neaišku ar koks yra esminis jų patyrimas. Šios užduotys labai trumpos (2–3 min.), formaliai nevertinamos, jas prašoma atlikti pamokos pabaigoje.

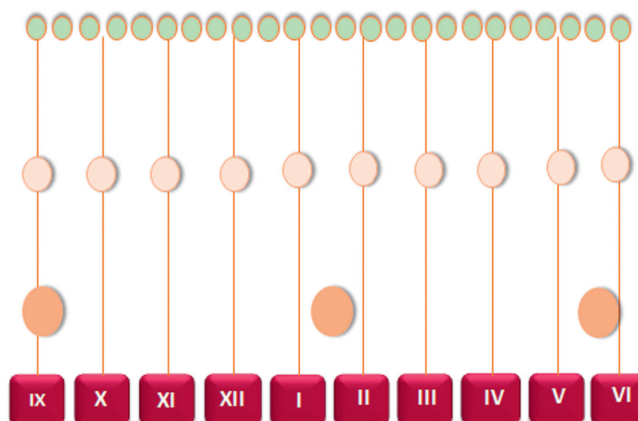
3. Vykdo sistemingą triapakopę mokinių pažangos stebėseną.

- **Nustato siekiamus mokinių mokymosi rezultatus ir suplanuoja triapakopę jų vertinimo sistemą.** Sisteminga mokinių pažangos stebėseną yra labai svarbi priemonė, padedanti įveikti mokinių nepabaigtą mokymąsi. Tais duomenimis remdamiesi galime nustatyti mokinių grupę, kuriai

reikia tikslinės mokymosi pagalbos, ir ją suteikti. Mokinių pažangos stebėsenai gali būti taikomos įvairios vertinimo priemonės ir praktikos, integruotos į mokymą, jos sudaro aukštos kokybės mokymo programos dalį. Viena iš jų – tripakopis mokinių pažangos stebėjimas (6 pav.).

6 pav. Triapakopė mokinių pažangos stebėseną

- **Kelių mokinių** (1–3 proc. mokinių) pažangos stebėseną kiekvieną savaitę
- **Grupės mokinių** (10–15 proc.) pažangos stebėseną kas mėnesį
- **Visų mokinių** pažangos stebėseną pradedant mokslo metus, viduryje mokslo metų ir baigiant mokslo metus



- **Igyvendina visų mokinių mokymosi pažangos vertinimą tris kartus per mokslo metus.** Tai pirmoji stebėsenos pakopa, kurioje atliekamas visų mokinių pažangos vertinimas, surenkant duomenis apie jų akademinis mokymosi rezultatus mokslo metų pradžioje, mokslo metų viduryje (pvz., baigus I-mą pusmetį) ir metų pabaigoje. Pažymėtina, kad pirmi du vertinimai (mokslo metų pradžioje ir viduryje) yra diagnostiniai, nerašant mokiniams įvertinimų, o nustatant jų tam tikrų kompetencijų (žinių ir gebėjimų) lygį ir raišką. Tai suteikia mokytojams išsamią grįžtamąją informaciją ir padeda nukreipti jų darbą tikslingai pagalbai visos klasės lygmeniu. Šioje pakopoje mokykla taip pat gali vykdyti ne tik akademinis pasiekimų, bet ir socialinių-emocinių poreikių, mokėjimo mokytis diagnostiką – tai irgi būtinos gero mokymosi sąlygos.
 - **Atlieka grupės mokinių mokymosi pažangos stebėseną kas mėnesį.** Tai antroji stebėsenos pakopa, skirta vertinti tų mokinių pažangai, kurie vertinant visų mokinių mokymosi rezultatus patenka į 10–15 proc. mokinių grupę, parodžiusią mažiausią mokymosi pažangą. Kas mėnesio mokinio pažangos stebėseną gali atlikti pats mokytojas įvairiomis vertinimo priemonėmis ir siekdamas atsakyti į klausimus: kokios žinios ir įgūdžiai yra šiems mokiniams iššūkis? Kokia yra jų pažanga (labai svarbu pamatyti mokytojui ir patiems mokiniams)? Kur mokiniams reikia papildomos paramos ar intervencinės pagalbos? Kaip galima paspartinti jų mokymąsi? Toks vertinimas turėtų būti formuojamasis ir orientuotas į mokinių mokymosi procesą. Drįstume teigti, kad tai reikšminga priemonė, padedanti įveikti nepabaigtą mokymąsi ir taupanti mokytojo laiką – bandydami užpildyti visas, o ne konkrečias mokinio nežinojimo ar negebėjimo „spragas“, mokytojai veltui gaištų jį. Pasinaudodamas kas mėnesį atliekamu
- grupės mokinių mokymosi pažangos stebėjimu, mokytojas dirbs „chirurginiu tikslumu“, įgalinančiu jį greitai nustatyti būtinų žinių ir įgūdžių, reikalingų dabartinei pamokai, stoką ir suteikti atitinkamą pagalbą.
- **Atlieka kelių mokinių mokymosi pažangos stebėseną kiekvieną pamoką.** Tai trečioji stebėsenos pakopa, skirta vertinti tų mokinių pažangai, kurie vertinant visų mokinių mokymosi rezultatus patenka į 3–5 proc. mokinių grupę, parodžiusią mažiausią mokymosi pažangą ar visai jos neatskleidusią. Ši mokinių pažangos stebėseną – tai formuojamieji vertinimai (greiti mokinių mokymosi patikrinimai, pvz. klausimai, testai) per pamoką. Taikydamas juos mokytojas siekia atsakyti į klausimus: ką mokinio darbas pasako apie jo mokėjimą, patiriamus sunkumus? Kokias žinias ir įgūdžius jam reikia įtvirtinti ir formuoti, kad jis galėtų mokytis dabartinio ugdymo turinio? Tai turėtų būti esminis mokytojo rūpestis – žinodamas mokinio mokymosi spragas mokytojas galėtų suteikti veiksmingą mokymo pagalbą mokiniui. Čia norėtume dėmesį atkreipti į vieną savo tyrimų radinį. Atliekamos 57 mokyklų mokinių mokymosi duomenų analitiką, pastebėjome: vienos merginos neigiami vertinimai tris kartus viršijo gerai besimokančių mokinių gautų įvertinimų kiekį. Mergina praleido daug pamokų, tačiau buvo matyti ir jos pastangų – ji rašė įvairių laiškų mokytojui ir bendramoksliams. Šiuo atveju veiksminga mokymosi pagalbos priemonė būtų buvusi kiekvienos pamokos mokinės mokymosi proceso ir rezultatų stebėseną, suteikiant konkrečią pagalbą remiantis mokymosi bėdas atskleidusiais duomenimis. Akivaizdu: jei mokinys neturi pagrindinių žinių ir įgūdžių, neigiamų įvertinimų gausa nepaskatina jo mokytis. Nuolatinis neigiamas vertinimas yra neveiksmingas: jis nekuria esminio pagrindo, ko ir kaip mokytis.



4. Teikia tikslinę mokymosi pagalbą (individualias ar mažų grupių mokinių konsultacijas).

- **Identifikuoja mokinius, kuriems reikia tikslinės mokymosi pagalbos.** Tam siūlome naudoti sistemingą triapakopės mokinių stebėsenos modelį (aprašytą aukščiau). Mokiniai, kurie vertinant visų mokinių mokymosi rezultatus patenka į 10–15 proc. mokinių grupę, parodžiusią mažiausią mokymosi pažangą, turi būti konsultuojami individualiai arba mažomis grupėmis. Mokiniai, kurie atitinkamai patenka į 3–5 proc. grupę, turi būti konsultuojami individualiai, jiems skirtas išskirtinis dėmesys. Šiuo atveju, tikėtina, reikalingos ir švietimo pagalbos specialistų konsultacijos.
- **Sudaro sąlygas veiksmingoms konsultacijoms vadybiniu lygmeniu.** Įvairių šalių tyrimo duomenys rodo, kad aktyvus konsultavimas yra viena iš efektyviausių taikomų intervencinių priemonių, turinčių didelį teigiamą poveikį mokinių mokymosi pasiekimams (Chiefs for Change and Johns Hopkins University Institute for Education Policy, 2020; High Impact Tutoring Toolkit, 2021). Konsultavimas, kaip ir grįžtamasis ryšys bei mokinių pažangos stebėseną, laikoma veiksminga priemone gerinti pradinio ir pagrindinio ugdymo programų mokinių iš nepalankios SEK aplinkos pasiekimams (Dietrichson, Bøg, Filges & Jørgensen, 2017). *Konsultacijos veiksmingos, jei laikomasi šių sąlygų: trukmė – iki 30 min., dažnis – 2-3 kartai per savaitę, mokinių grupės dydis – 2-4 mokiniai.* Pažymėtina, kad konsultacijos turi būti ne ilgesnės kaip pusė valandos ir dažnos, nes mokiniai geriau įvaldo mokymosi medžiagą, jei mokymo užsiėmimai paskirstomi trumpomis veiklomis (praktikomis) per tam tikrą laiko intervalą. Tai paskirstytos praktikos principas (plačiau apie jį – 39–40 puslapiuose). Kas galėtų būti konsultuoti? Tyrimais įrodyta, kad mokytojai yra efektyviausi konsultantai. Todėl konsultuoti gali tie patys mokytojai, kurie mokinius moko tam tikro mokomojo dalyko, arba mokytojai, mokantys to paties dalyko kitose klasėse. Mokyklos bendruomenės nariai (kitų dalykų mokytojai, mokyklos psichologai, specialieji pedagogai, bibliotekininkai ir kt.), savanoriai taip pat gali tapti konsultantais, jei bus tinkamai parengti ir palaikys glaudų ryšį su mokinio mokytoju. Jie turėtų reguliariai susitikti ir aptarti kiekvieno mokinio pažangą, išsamiai aptarti metodus, kurie būtų veiksmingi konkrečiam mokiniui, ir juos taikyti; ieškoti būdų, kaip pašalinti mokinio žinių ir gebėjimų stygių, svarstyti, kokių sričių konkrečias žinias, jų taikymą ir praktinius gebėjimus dar reikia stiprinti.
- **Užtikrina konsultacijų ugdomąjį pobūdį.** Mokymosi pagalba (konsultacijos) dažniausiai bus reikalingos pradedantiesiems mokiniams, tai yra mokiniams, kurių žinios ir įgūdžiai bus menki. Todėl jiems reikalinga konkreti mokymo parama, tikslus ir aiškus vadovavimas, pateikiant užduoties atlikimo pavyzdžių. Tai sudaro sąlygas mokiniams atlikti užduotis ir pasiekti mokymosi tikslus net ir jiems atrodančiomis sudėtingomis situacijomis. Tyrimų rezultatai rodo, kad sėkmingiausi mokytojai, dirbdami su šiuo mokinių grupe, daugiau laiko skiria vadovaujamai praktikai, daugiau laiko klausinėja, daugiau laiko tikrina mokinių supratimą ir daugiau laiko skiria klaidoms at-rasti ir aiškintis. Tam, kad konsultacijos būtų veiksmingos, siūlome laikytis konsultacijos abėcėlės (6 lentelė).

6 lentelė. Konsultacijos abėcėlė

A	Konsultacijas individualizuokite , kad jos atitiktų mokinio poreikius. Mokinio mokymosi rezultatai ir jų pažanga padidės, jei konsultantas teiks tikslingą pagalbą stiprindamas žinias ir įgūdžius, kurių trūksta. Todėl konsultacijos turėtų būti individualios arba nedidelių grupių (2–4 mokinių).
B	Drauge su mokiniu suformuluokite mokymosi tikslą, susijusį su konkrečiu mokymosi rezultatu Aiškiai įvardintas ar užrašytas mokymosi tikslas padės mokiniui suprasti savo mokymosi rezultatą.
C	Pateikite aiškius nurodymus , ko reikia konkrečiai užduočiai atlikti ir kaip susieti su tuo, ką mokinys jau žino arba yra pasiekęs.
D	Jei mokiniui nesiseka, išskaidykite užduotį ir pateikite atlikimo pavyzdį. Parodymas, kaip atlikti užduotį, turi būti siejamas su paaiškinimu, kodėl tai reikia atlikti. Taip susiejame mokinio žinias su tuo, kaip įgytos žinios ir įgūdžiai jam gali būti prasmingi.
E	Suteikite mokiniams galimybių praktikuotis , siekdami, kad besimokantieji pradėtų nekartoti klaidų. Jei mokinių mokymasis ir toliau nesėkmingas, gali būti, kad mokinys kartoja „įsišaknijusias klaidas“ nesuprasdamas jų. Nuolatinis pa(si)tikrinimas gali tai greičiau stabdyti. Mokinių praktikavimuisi naudokite įvairias ir skirtingo sudėtingumo užduotis, jas kaitaliodami, tai yra pateikite ne įprasta sudėtingumo tvarka (pradžioje kelios lengvesnės, po to kelios sunkesnės, kelios dar sunkesnės ir t.t., schematiškai tai atrodytų: X-X-X-Y-Y-Z-Z ir t. t.), tačiau kaitaliokite jas (X-Y-Z-Y-Z-X-Z-X-Y). Toks užduočių keitimo būdas leis įtvirtinti pamatines / bazines žinias ir nesukels mokinių nusivylimo / pralaimėjimo jausmo: mokiniai neišsprendę sunkesnių užduočių, natūraliai gaus lengvesnes ir jas išspręs.
F	Suteikite mokiniui grįžtamąjį ryšį ir mokykite mokinį patį įsivertinti savo darbą. Grįžtamasis ryšys yra labai vertingas siekiant suprasti, kaip mokiniai pasiekia tikslus. Jei mokinys nepasiekia mokymosi tikslo, labai svarbi konsultanto tiksli ir detali pagalba, ką mokinys turėtų daryti. Kita vertus, mokinys irgi turi teikti grįžtamąjį ryšį konsultantui apie tai, kaip konsultantas gali jam padėti pasiekti tikslus, t. y. prašyti konkrečios pagalbos konkrečiam pasitaikančiam sunkumui įveikti.



NEBAIGTO MOKYMOŠI ĮVEIKIMO ALGORITMAS

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Tenkina mokinių prigimtinius (fiziologinius, socialinius-emocinius) poreikius ir sudaro sąlygas mokytis.	<ul style="list-style-type: none">• Puoselėja emociškai artimus santykius su mokiniais.• Sudaro sąlygas mokiniams būti fiziškai aktyviems ir atliepia kitus svarbius jų fiziologinius poreikius.• Vykdo ar tęsia vykdomas Geros savijautos programas.• Sudaro mokiniams tinkamas sąlygas mokytis.
2. Taiko pagreitinto mokymosi strategijas dirbdami su visais mokiniais.	<ul style="list-style-type: none">• Nustato mažesnę tam tikro ugdymo turinio temų apimtį.• Moko sutraukto dabartinio klasės ugdymo turinio kartu užpildo ankstesnių žinių ir įgūdžių spragas.• Sistemingai identifikuoja mokinių mokymosi (žinių ir įgūdžių) poreikius.
3. Vykdo sistemingą tripakopę mokinių pažangos stebėseną.	<ul style="list-style-type: none">• Nustato siekiamus mokinių mokymosi rezultatus ir suplanuoja tripakopę jų vertinimo sistemą.• Įgyvendina visų mokinių mokymosi pažangos vertinimą tris kartus per mokslo metus.• Atlieka grupės mokinių mokymosi pažangos stebėseną kas mėnesį.• Atlieka kelių mokinių mokymosi pažangos stebėseną kiekvieną pamoką.
4. Teikia tikslinę mokymosi pagalbą (individualias ar mažų grupių mokinių konsultacijas).	<ul style="list-style-type: none">• Identifikuoja mokinius, kuriems reikia tikslinės mokymosi pagalbos.• Sudaro sąlygas veiksmingoms konsultacijoms vadybiniu lygmeniu.• Užtikrina konsultacijų ugdomąjį pobūdį.



Mokyklos bendruomenės žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Tenkina mokinių prigimtinius (fiziologinius, socialinius-emocinius) poreikius ir sudaro sąlygas mokytis.	
2. Taiko pagreitinto mokymosi strategijas dirbdami su visais mokiniais.	
3. Vykdo sistemingą tripakopę mokinių pažangos stebėseną.	
4. Teikia tikslią mokymosi pagalbą (individualias ar mažų grupių mokinių konsultacijas).	

MOKYTOJO MEISTRYS TĖ: PANDEMINĖS SITUACIJOS DIMENSIJA



Kaip pateikti mokymo(si) medžiagą dirbant nuotoliniu būdu

Pandemijos metu vykdant mokymo(si) procesą nuotoliniu būdu kyla daug iššūkių. Vienas iš jų – kaip mokant nuotoliniu būdu išaiškinti mokiniams naują temą ar perteikti naują informaciją. Mes siūlome vadovautis *dvigubo kodavimo teorijos* (Mayers, 2009) *principais*, kuriais remdamiesi galime efektyviau mokyti ir mokytis.

Dvigubo kodavimo teorija akcentuoja dvi sensorines posistemes mūsų nervų sistemoje, viena iš jų specializuota apdoroti verbalinę (kalbą), o kita – neverbalinę (vaizdinę) informaciją. Abi posistemės papildomai veikia besimokančio mokinio atmintį, todėl vaizdai arba paveikslėliai, sujungti su žodine informacija, palengvina mokymąsi ir padidina tikimybę, kad informacija vėliau bus prisiminta, nes ji buvo apdorota ir išsaugota

dviem lygiagrečiais būdais. Suprantama, kad kiekvienos iš šių posistemių kanalo pajėgumas yra ribotas, tačiau dviejų kanalų naudojimas gali palengvinti naujos informacijos integravimą į esamą kognityvinės struktūros sistemą. Taigi, mokant būtina stengtis informaciją perduoti keliais būdais, bet podraug ir vengti per didelės apkrovos, vadovautis principu: neperkrauti abiejų kanalų, nes taip galima pagerinti mokinių pasiekimus.

Abiejų kanalų naudojimas maksimaliai padidina besimokančiojo trumpalaikės atminties pajėgumą, tačiau reikia prisiminti, kad reikalingas ir saikas, nes bet kuris kanalas gali būti perkrautas dėl didelės vienos rūšies kognityvinės apkrovos.

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU IR PATEIKIANT NAUJĄ MOKYMO SI MEDŽIAGĄ

1. *Vadovaujasi keturiais informacijos pateikimo principais, mokydami nuotoliniu būdu.*
2. *Padidina mokinių dėmesio sutelkimą ir įsitraukimą.*
3. *Pateikia konkrečią, o ne abstrakčią mokymosi medžiagą.*
4. *Panaudoja paveikslėlio (vizualinės informacijos) pranašumą.*

1. *Vadovaujasi keturiais informacijos pateikimo principais, mokydami nuotoliniu būdu.*

Pateikia mokomąją medžiagą mokiniams, vadovaudamiesi keturiais informacijos pateikimo principais: signalizavimo, segmentavimo, atrinkimo ir informacijos modalumo su turiniu derinimo.

7 paveiksle pateikiame nuotoliniu būdu pateikiamos informacijos principus, jų pavyzdžius ir reikšmę mokymosi procesui.

7 pav. **Informacijos pateikimo principai, dirbant nuotoliniu būdu**

Signalizavimas – tai svarbiausios informacijos išryškėjimas, sudarantis sąlygas besimokančių dėmesį nukreipti į tam tikrus demonstruojamo turinio elementus.

- Naudokite raktinius žodžius, simbolius ekrane.
- Išryškinkite du, tris reikšminius žodžius ar terminus.
- Keiskite spalvos ar fono kontrastą.
- Svarbiausią informaciją pateikite ekrano centre.

Reikšmė. Signalizavimo principo taikymas pagerina mokinių dėmesio nukreipimą bei gebėjimą perkelti ir išlaikyti naujas žinias iš animacijos, skaidrių ar vaizdo įrašų mokomosios medžiagos.

Segmentavimas – tai pateikiamos mokomosios informacijos suskaidymas į atskiras dalis.

- Mokydami pateikite kelis trumpus (iki 6 min.), bet ne vieną ilgą vaizdo įrašą.
- Pateikite mokiniams vaizdo įrašus, kad jie galėtų juos peržiūrėti, stabdyti, atsukti atgal bet kuriuo metu. Tai leis jiems pasiaiškinti, pasikartoti ar įtvirtinti pateiktą medžiagą.
- Stabdykite vaizdo įrašus, nutraukite savo aiškinimą ir pateikite mokiniams apgalvotus klausimus, kurie padėtų išsiaiškinti mokinių suvoktą informaciją ar ją įtvirtinti.

Reikšmė. Segmentavimas leidžia besimokantiesiems kontroliuoti informacijos srautą ir savo mokymąsi, įsisavinant nedideles mokomojo turinio informacijos dalis.

Atrinkimas – tai pateikiamos informacijos suskirstymas į būtiną (svarbią) ir nebūtiną (nereikšmingą). Apgalvokite kokiais tikslais norite būtiną ir nebūtiną informaciją panaudoti ar jos nenaudoti.

- Gerai apgalvokite, kokius vaizdo įrašus, skaidres, vizualinius efektus, fonus, muzikinius efektus ir intarpus naudosite.
- Išvardinti mokomosios medžiagos perteikimo elementai gali pareikalauti iš besimokančiųjų nuspręsti, į ką reikėtų nukreipti dėmesį.
- Papildomi intarpai, efektai mažina pradedančiųjų mokinių (mokinių, kurie turi mažai žinių ir įgūdžių) mokymosi galimybes, nes padidinamas kognityvinis krūvis.
- Mokiniams ekspertams (kurie turi daug žinių ir yra įgudę) papildoma foninė medžiaga, pvz., muzika, vizualiniai efektai, gali būti naudingi, nes atmintyje sukels informacijos atgaminimą palengvinančias asociacijas.

Reikšmė. Mokytojas, atrinkdamas informaciją, padeda mokiniams pasiekti mokymosi tikslų ir neperkrauti trumpalaikės atminties.



Mokomosios informacijos modalumo su turiniu derinimas

įvyksta tada, kai naujai informacijai perteikti naudojame tiek žodinį / garso kanalą, tiek vaizdinį / vaizdo kanalą, o konkrečios rūšies informaciją prideriname tinkamiausiam kanalui.

- Aiškindami naują temą, informaciją rodykite ekrane (vaizdus, animaciją) ir aiškinkite žodžiu, nes taip suteiksite besimokančiajam dvigubus ir vienas kitą papildančius informacijos srautus, išryškindami informacijos ypatybes, kurias reikėtų apdoroti atmintyje.
- Nenaudokite vaizdo (animacijos) kartu su spausdintu tekstu, nes vaizdas ir spausdintas žodis remiasi tuo pačiu vaizdo kanalu. Tokiu būdu šis kanalas perkraunamas ir gali trukdyti įsisavinti mokomąją medžiagą. Šiuo atveju reikia labai saikingai apkrauti vieną informacijos kanalą.
- Aiškinkite informaciją trumpai. Jei mokoma tokiu būdu („kalbanti galva“), tai intensyviai naudojamas tik žodinis kanalas, nes stebint kalbantįjį neperduodama papildoma informacija. Šį būdą pamokoje reikėtų naudoti trumpai, kaitaliokite arba derinkite jį su vaizdo iliustracijomis.

Reikšmė. Naudojant abu kanalus perteikti esminei ir papildomai informacijai, mokiniai geriau įsimena ir geba panaudoti informaciją kitomis, naujomis situacijomis, padidėja jų įsitraukimas.

2. Padidina mokinių dėmesio sutelkimą ir įsitraukimą.

- **Naudoja trumpus mokomuosius vaizdo įrašus.** Kurkite ir demonstruokite vaizdo įrašus ne ilgesnius nei 6–9 min., antraip bus bevaisės pastangos, nes pradedantiesiems mokiniams (tai yra turintiems mažai žinių ir įgūdžių) ir kai kuriems pažengusiems mokiniams sunku ilgiau išlaikyti dėmesį.
- **Naudoja pokalbio stilių rodydami mokomąją medžiagą,** nes tai padeda informaciją suasmeninti. Paprasta, aiški šnekamoji kalba turi didelį poveikį mokinių mokymuisi, kadangi toks pokalbio stilius paskatina mokinių bendrumo su kalbėtoju jausmą, nulemiantį didesnę įsitraukimą ir pastangas. Be to, kai kurie tyrimai rodo, kad svarbu, jog vaizdo įrašų pasakotojai kalbėtų aiškiai, ne per lėtai ar entuziastingai.
- **Prieš pateikdami vaizdo įrašus, mokiniams pasiūlo orientacinius klausimus, kuriuos jie turi apsvastyti žiūrėdami vaizdinę medžiagą.** Klausimai turėtų padėti sutelkti mokinių dėmesį į svarbius mokomosios medžiagos elementus. Ši strategija dažnai naudojama siekiant pagerinti mokinių mokymąsi, pvz., suvokiant skaitomą tekstą, bet ji gali ir veiksmingai padėti mokiniams mokytis iš vaizdo įrašų.

3. Pateikia konkrečią, o ne abstrakčią mokymosi medžiagą.

- **Pateikdami informaciją, siekia, kad ji būtų konkreti.** Dar viena svarbi dvigubo kodavimo teorijos idėja yra ta, kad mokant gali būti naudojamos dvi kalbos formos / rūšys – konkreti ir abstrakti. Abstrakti kalba (pvz., viltis) yra tiesiogiai susijusi su kitais žodiniais (pvz., tikėjimas, lūkesčiai) atminties pėdsakais, o konkreti kalba (pvz., stalas) gali būti tiesiogiai

susijusi su žodiniais (pvz., kėdė) ir nežodiniais (paveikslėliai, vaizdiniai) atminties pėdsakais, tai yra sustiprina ryšius tarp sužadintų neuronų. Kalbos posistemė gali apdoroti tik žodžius, o neverbalinė posistemė gali apdoroti ir vaizdus, ir konkrečius žodžius. Taigi, konkreti kalba yra pranašesnė už abstrakčią kalbą, nes ją gali apdoroti abi posistemės.

4. Panaudoja paveikslėlio (vizualinės informacijos) pranašumą.

Dėl vizualinio pranašumo vaizdai įsimenami kur kas geriau nei žodžiai ar rašytinis tekstas. Tai vadinama paveikslėlio / vizualizacijos pranašumo efektu.

- **Naudoja vizualinį mokomosios informacijos efektą.** Jei norite, kad mokiniai lengviau ir greičiau įsimintų mokomąją informaciją, panaudokite vaizdinę medžiagą. Pasistenkite vizualizuoti tai, ką norite perteikti – ypač jei tai sudėtinga sąvoka ar informacija.
- **Teikiami vaizdai yra paprasti, nesudėtingi, aiškūs.** Juo vaizdas paprastesnis, juo lengviau atpažįstamas, tuo lengviau įsimenamas. Galite pateikti ir savo sukurtus vaizdus, nes norint pasiekti optimalų mokymo efektą, nebūtina ieškoti aukštųjų technologijų vaizdinės medžiagos. Savarankiškai sukurti paprasti vaizdai gali būti įsimintiniausi, priešingai nei sudėtinga vaizdinė grafika. Vaizdas (diagramos, grafikai) privalo būti aktualūs, susiję su mokomuoju turiniu ir sustiprinantys norimą perteikti žinią.
- **Skatina mokinius perskaičius tekstą braižyti schemas, grafikus, algoritmus ir pan.,** kurie palengvintų mokomosios medžiagos suvokimą ir įsiminimą. Siūlykite mokiniams patiems kurti savas vaizdines informacijos įsisaugojimo sistemas. Vėliau prašykite, kad jie pasidalintų savo sukurtais išmoktos me-

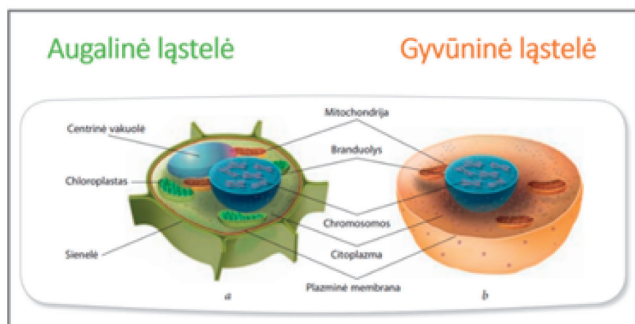
džiagos / informacijos vaizdiniais modeliais. Tokių mokomųjų schemų kūrimas skatins mokinius savarankiškai mokytis.

- **Vaizdinę informaciją jungia su žodine,** nes tai padės besimokančiajam užmegzti smegenyse naujus neuroninius ryšius ir suprasti perteikiamą informaciją, geriau ją įsiminti. Mokydami derinkite abu dalykus – žodinę ir vaizdinę informaciją – junkite jas arba papildykite žodinį aiškinimą vaizdiniais (schemomis, paveikslėliais, grafikais ir pan.) ir atvirkščiai – pateikiamus vaizdinius komentuo­kite labai konkrečiais apibūdinimais bei išaiškinimais. Pastebėtina, kad apjungus vaizdinę informaciją su žodine labai svarbu neapkrauti šių kanalų. 8 paveiksle pateikiame tinkamos ir netinkamos skaidruolės pavyzdį. Dešinėje pusėje matote skaidruolę, kai vizualinė informacija yra perkraunama – paveikslų ir teksto, o jei mokytojas dar išsamiai aiškina, apkraunamas ir audiokanalas. Informacijos „pergrūstos“ skaidruolės nepadeda mokiniams per trumpą laiką greitai suvokti ir įsiminti informacijos. Žvelgiant į netinkamos skaidruolės pavyzdį, regimoji sistema neturi informacinių ženklų, į ką atkreipti dėmesį ir ką analizuoti, tuomet mokiniai „klaidžioja“ po tokią demonstruojamą skaidrę ir nespėja sek­ti mokytojo aiškinimų.

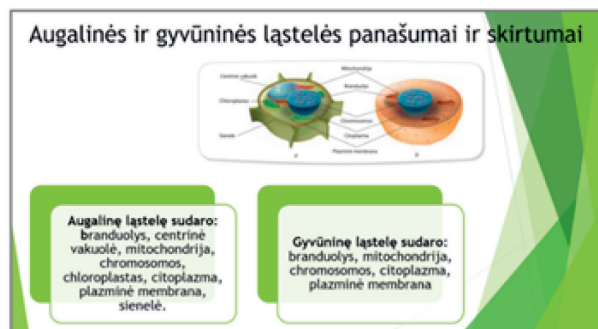


8 pav. Tinkamos ir netinkamos skaidruolės pavyzdys

Tinkama skaidruolė



Netinkama skaidruolė



Vaizdai daro reikšmingą teigiamą poveikį įvairiais lygmenimis: patraukia dėmesį, gerina supratimą ir lengvina įsiminimą. Taigi naudokite vaizdinę informaciją – ji maloni akims, mūsų smegenys ją greitai nuskaito ar iššifruoja ir lengvai įsimena.



KAIP PATEIKTI MOKYMO(SI) MEDŽIAGĄ DIRBANT NUOTOLINIU BŪDU

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Vadovaujasi keturiais informacijos pateikimo principais, mokydami nuotoliniu būdu.	<ul style="list-style-type: none"> • Pateikia mokomąją medžiagą mokiniams, vadovaudamiesi keturiais informacijos pateikimo principais: signalizavimo, segmentavimo, atrinkimo ir informacijos modalumo su turiniu derinimo.
2. Padidina mokinių dėmesio sutelkimą ir įsitraukimą.	<ul style="list-style-type: none"> • Naudoja trumpus mokomuosius vaizdo įrašus. • Naudoja pokalbio stilių rodydami mokomąją medžiagą, nes tai padeda informaciją suasmeninti. • Prieš pateikdami vaizdo įrašus, mokiniams pasiūlo orientacinius klausimus, kuriuos jie turi apsvarstyti žiūrėdami vaizdinę medžiagą.
3. Pateikia konkrečią, o ne abstrakčią mokymosi medžiagą.	<ul style="list-style-type: none"> • Pateikdami informaciją, siekia, kad ji būtų konkreti.
4. Panaudoja paveikslėlio (vizualinės informacijos) pranašumą.	<ul style="list-style-type: none"> • Naudoja vizualinį mokomosios informacijos efektą. • Teikiami vaizdai yra paprasti, nesudėtingi, aiškūs. • Skatina mokinius perskaičius tekstą braižyti schemas, grafikus, algoritmus ir pan., kurie palengvintų mokomosios medžiagos suvokimą ir įsiminimą. • Vaizdinę informaciją jungia su žodine.



Mokyklos bendruomenės žingsniai	Įsivertinimas: Ką aš / mes jau padariau /padarėme? Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai? Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?
1. Vadovaujasi keturiais informacijos pateikimo principais, mokydami nuotoliniu būdu.	
2. Padidina mokinių dėmesio sutelkimą ir įsitraukimą.	
3. Pateikia konkrečią, o ne abstrakčią mokymosi medžiagą.	
4. Panaudoja paveikslėlio (vizualinės informacijos) pranašumą.	



MOKINIO GALIŲ STIPRINIMAS



Dar viena grupė veiksnių, padedančių kurti palankią mokymosi aplinką, sietina su mokinių individualiomis savybėmis ir poreikiais.

Savo tyrime dėmesį skyrėme mokinių brandai ir fiziniam aktyvumui – dabar ir pristatysime.

ATSIŽVELGIMAS Į MOKINIŲ BRANDOS YPATUMUS

Branda yra viena iš pagrindinių mokinio individualių savybių, išreiškiančių kaitą – kinta ne tik paauglio fizinis kūnas, bet ir jo bendra elgsena, motyvacija, santykiai su kitais žmonėmis ir įsitraukimas į mokymąsi. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad 12–14 m. amžiaus vaikinams ir 11–13 m. merginoms dažniausiai būdinga III brandos stadija (pagal Tanner skalę yra penkios brandos stadijos: I stadijoje – ryškių fiziologinių brandos požymių nėra, o V stadijoje – žmogus pilnai subrendęs) ir atitinkamai mažesnis emocinis įsitraukimas į mokymosi procesą, greitesnis pavargimas, sunkesnis susikaupimas atliekant užduotis. Pastebėtina, kad II-III brendimo stadijos paaugliai susiduria su sunkumais priimant racionalius sprendimus, gebėjimu kritiškai mąstyti ir priimti sudėtingus sprendimus, reikalaujančius daug veiklos žingsnių vienu metu, o dėl brendimo metu pakitusio miego ritmo sunkiau susikaupia ir

išlaiko dėmesį ryte. Paaugliams taip pat būdinga žemesnė savęs kontrolė (savireguliacija), o dėl hormoninių pokyčių, pakitusios kūno formos dažnai sumažėjusi jų savivertė. Tokiu atveju mokinių žemas pasitikėjimo savimi lygis neigiamai veikia ir mokymosi rezultatus. Atkreiptinas dėmesys, kad visu paauglystės laikotarpiu mokiniai yra jautresni stresui. Chroniškas stresas, neigiami įpročiai ir psichologiniai sunkumai turi didelę įtaką tolimesnei paauglio nervų sistemos raidai.

Mūsų tyrimai parodė, kad toje pačioje klasėje gali būti net 3-jų brandos stadijų mokiniai – ypač tai būdinga 7 ir 8 klasėms, todėl mokinių gebėjimai ir įsitraukimas į mokymosi procesą labai skiriasi, o tai, savo ruožtu, kelia iššūkių mokytojams. Tačiau, svarbu pabrėžti, kad mokinių brandos negalima nei pagreitinti, nei sulėtinti. Būtina tiesiog atsižvelgti į jos ypatumus.





MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, ATSIŽVELGIANT Į MOKINIŲ BRANDOS YPATUMUS

1. Planuojant pamokų tvarkaraščius vėlina pamokų laiką paaugliams.
2. Ugdymo procese atsižvelgia į mokinių brandos ypatumus.
3. Užtikrina socialinį teisingumą visiems mokiniams.
4. Puoselėja mokinių augimo mąstyseną.

1. Planuojant pamokų tvarkaraščius vėlina pamokų laiką paaugliams.

- **Paaugliams (7–9 klasėse) planuoja pamokų pradžią 9–10 val.** Dėl fiziologinių brandos pokyčių (melatonino koncentracijos sumažėjimo) paaugliai linkę eiti miegoti vėliau, sunkiau užmiega. Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei du trečdaliai jame dalyvavusių paauglių ryte pabudę jaučiasi mieguisti, nepriklausomai nuo to, kiek laiko miegojo – ar

pakankamai (8–9 val.) ar per mažai (pvz., 6 val.). Tokios būsenos mokiniams sunku susikaupti ir išlaikyti dėmesį, susikoncentruoti į užduotį ir dėl to neišvengiamai atsiranda klaidos. Todėl pavėlinus pamokų laiką, galima tikėtis mokinių geresnės savijautos, didesnio įsitraukimo į mokymosi procesą ir aukštesnių akademinų rezultatų.

2. Ugdymo procese atsižvelgia į mokinių brandos ypatumus.

- **Jeį pamokos paaugliams prasideda anksti ryte, per jas neskiria atsiskaitymų ar sudėtingų užduočių** dėl aukščiau aprašytų paauglių fiziologinių brandos pokyčių (melatonino koncentracijos sumažėjimo).
- **Rengiant kompleksines užduotis paaugliams suskaido užduotis mažesniais žingsniais**, kad paaugliai gebėtų atlikti šiuos žingsnius ir dažniau patirtų sėkmę. Brandimo laikotarpiu labai jautri tampa smegenų reguliuojama „atlygio“ (angl. *reward*) sistema, todėl paaugliams jis tampa ypatingai reikšmingas. Jei pateikta užduotis per daug sunki, komplek-

sinė ir mokinys negali jos išskaidyti ir atlikti po žingsnį, suvokdamas, kad dalį darbo jau padarė ir tuo pačiu pajaušti pasitenkinimą atlikus darbą – neišsiskiria „atlygio“ hormonas dopaminas ir mokinio motyvacija atlikti darbą mažėja. Todėl užduočių suskaidymas, kad paaugliai matytų greitą sėkmingą rezultatą kaip „atlygį“, labai padidintų jų motyvaciją mokytis ir palengvintų informacijos įsisavinimą.

- **Nelygina mokinių tarpusavyje, nekritikuoja**, ypač paauglystėje, nes dėl neurofiziologinių priežasčių mokinių gebėjimai gali pasireikšti nevienodai.

3. Užtikrina socialinį teisingumą visiems mokiniams.

Užtikrina pamokose socialinį teisingumą visiems mokiniams. Dėl brendimo pasikeitus hormonų koncentracijai gali padidėti paauglio dirglumas ir emocinis labilumas, todėl jų požiūris – atsakas į suaugusiuosius (pvz., mokytojus, tėvus, globėjus) – gali būti nenu-

spėjamas. Moksliniai tyrimai rodo, kad paaugliai jautriau reaguoja į socialinę neteisybę ir moralinių normų pažeidimus, todėl socialinio teisingumo užtikrinimas padėtų palaikyti mokytojo autoritetą ir pasitikėjimą, didintų paauglių motyvaciją mokytis.

4. Puoselėja mokinių augimo mąstyseną.

- **Vadovaujasi augimo mąstysenos nuostatomis,** tai yra mato mokinius kaip galinčius tobulinti savo gebėjimus, negalvoja apie mokinius kaip apie pasiekusius savo ribas („jis tik tiek gali pasiekti, nes tokie jo gebėjimai“). Žemi mokinių rezultatai nerodo jų aukščiau-sios pasiekimų ribos, o, tikėtina, rodo minimalią, nes mokytojai šiems mokiniams, kaip ir jie patys sau, nekelia aukštesnių lūkesčių.
- **Ižvelgia mokinių pastangų prasmę ir atskleidžia tai mokiniui:** rodo susidomėjimą mokinio darbu ir parodo, ką dėl savo įdėtų pastangų jis pasiekė tam tikrų mokymosi rezultatų

(„Tu iš tiesų daug dirbai, ir aš matau, kad sugebėjai...“). Mokinio pastangas svarbu yra susieti su individualizuotu mokinio mokymusi ir skatinti atkaklumą siekti meistriškumo tikslų.

- **Siekiamą mokinio mokymosi pažangą susieja su konkrečiais trumpalaikiais tikslais.** Ilgalaikiai tikslai turėtų būti išskaidyti į tarpinius tikslus, nes kokie bebūtų geri galutiniai (ilgalaikiai) tikslai, jie nebus veiksmingi dėl savo nekonkretumo. Tik maži žingsneliai, užtikrinantys mokymosi sėkmę, skatina mokinio saviveiksmingumą (Aš galiu) ir stiprina vidinę mokymosi motyvaciją.





ATSIŽVELGIMAS Į MOKINIŲ BRANDOS YPATUMUS

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Planuojant pamokų tvarkaraščius vėlina pamokų laiką paaugliams.	<ul style="list-style-type: none">• Paaugliams (7-9 klasėse) planuoja pamokų pradžią 9–10 val.
2. Ugdymo procese atsižvelgia į mokinių brandos ypatumus.	<ul style="list-style-type: none">• Jei pamokos paaugliams prasideda anksti ryte, per jas neskiria atsiskaitymų ar sudėtingų užduočių.• Rengiant kompleksines užduotis paaugliams, suskaido užduotis mažesniais žingsniais.• Nelygina mokinių tarpusavyje, nekritikuoja, ypač paauglių.
3. Užtikrina socialinį teisingumą visiems mokiniams.	<ul style="list-style-type: none">• Užtikrina pamokose socialinį teisingumą visiems mokiniams.
4. Puoselėja mokinių augimo mąstyseną.	<ul style="list-style-type: none">• Vadovaujasi augimo mąstysenos nuostatomis, tai yra mato mokinius kaip galinčius tobulinti savo gebėjimus, negalvoja apie mokinius kaip apie pasiekusius savo ribas.• Įžvelgia mokinių pastangų prasmę ir atskleidžia tai mokiniui.• Siekiamą mokinio mokymosi pažangą susieja su konkrečiais trumpalaikiais tikslais.



<p>Mokyklos bendruomenės žingsniai</p>	<p>Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i></p>
<p>1. Planuojant pamokų tvarkaraščius vėlina pamokų laiką paaugliams.</p>	
<p>2. Ugdymo procese atsižvelgia į mokinių brandos ypatumus.</p>	
<p>3. Užtikrina socialinį teisingumą visiems mokiniams.</p>	
<p>4. Puoselėja mokinių augimo mąstyseną.</p>	

MOKINIŲ FIZINIO AKTYVUMO POREIKIO UŽTIKRINIMAS



Mokinio fizinio aktyvumo kontekstas mokymosi procesui yra labai reikšmingas, tačiau jo svarba vis dar neįvertinama. Dabartiniu metu mokiniams fizinio aktyvumo labai trūksta: mūsų tyrimai rodo, kad kas trečias mokinys pasiekia tik minimalias Pasaulio sveikatos organizacijos rekomendacijas – aktyviai judėti 60 min. per dieną. Tik kas dešimtas mokinys kasdien atlieka vidutinio ar didelio fizinio aktyvumo veiklą.

Jei mokiniai per mėnesį nė karto neatlieka intensyvesnės fizinės veiklos, jų širdies ir kraujagyslių sistema tinkamai nesivysto, jie greičiau pavargs-

ta, jų smegenys prasčiau aprūpinamos krauju (o tuo pačiu ir deguonimi bei maisto medžiagomis), todėl prastėja dėmesio sutelktumas, atmintis, lėtėja sprendimų priėmimas, prastėja gebėjimas efektyviai įsitraukti į mokymosi procesą, o tai atsiliepia ir mokymosi rezultatams.

Fizinis aktyvumas labai svarbus ir mokiniams, patiriantiems įvairių iššūkių. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad mokinių, turinčių emocinių ir elgesio sunkumų, akademiniai rezultatai gerėja, jei jie fiziškai aktyviai juda vidutiniškai bent 1 valandą per dieną.

MOKYKLOS BENDRUOMENĖS ŽINGSNIAI, UŽTIKRINANT SĄLYGAS MOKINIŲ PRI-GIMTINIAM POREIKIUI JUDĖTI

- 1. Užtikrina kokybiškas fizinio ugdymo pamokas.*
- 2. Organizuoja 20 min trukmės fiziškai aktyvias pertraukas.*
- 3. Organizuoja trumpas fizinės veiklos intervencijas visų mokomųjų dalykų pamokose.*
- 4. Supranta ir palankiai žvelgia į berniukų, vaikinių didesnę poreikį judėti.*

1. Užtikrina kokybiškas fizinio ugdymo pamokas.

- **Fizinio ugdymo pamokoje** (bent 20–30 min.) **taiko vidutinio ir didelio intensyvumo fizinį krūvį.** Didžiausią fizinio ugdymo pamokos dalį turėtų sudaryti praktinės fizinės veiklos, mokiniai turėtų būti fiziškai aktyvūs mažiausiai 60–70 proc. fizinio ugdymo pamokos laiko. Ši pamoka – pagrindinis veiksnys, skatinantis mokinius atlikti vidutinio ir didelio intensyvumo veiklą, nes tik tokio intensyvumo veikla turi ilgalaikį poveikį mokinių fizinei ir emocinei savijautai bei akademiniam pasiekimams.
- **Užtikrina, kad fizinio ugdymo pamokas viso-se klasėse vestų fizinio ugdymo mokytojai.** Tyrimai užsienio šalyse rodo, kad, šias pamokas vedant ne fizinio ugdymo specialistui, mokiniai fiziškai aktyvūs būna tik 30 proc. pamokos laiko. Vedant specialistui, mokinių judėjimas pamokoje daug efektyvesnis – apie 50–70 proc.
- **Skatina fizinio ugdymo mokytojus formuoti mokinių taisyklingo judesio įgūdžius.** Judesio kokybė visada turėtų būti svarbiau už kiekybę. Reikėtų siekti, kad į fizinio ugdymo

pamokas aktyviai įsitrauktų visi paaugliai. Mokinių, kurie aktyviai dalyvauja gerai struktūruotose fizinio ugdymo pamokose, mokymosi elgesys yra daug geresnis nei tų, kurie nedalyvauja ar pasyviai dalyvauja fiziniame ugdyme. Taip pat svarbu mokytis ne tik judesio, bet ir savęs valdymo / savireguliacijos, tam ypač tinkami įvairūs komandiniai žaidimai.

- **Suvokia fizinio ugdymo pamokų svarbą ir nekeičia fizinio ugdymo pamokų kitų dalykų pamokomis.** Didžiausi ir geriausi mokinių kognityviniai – dėmesio sutelktumo, sprendimų priėmimo greičio rezultatai – ir akade-

miniai pasiekimai patvirtinami kai mokinių fizinis aktyvumas yra reguliarus, kasdienis. Mūsų tyrimai rodo, kad mokiniams iš nepalankios SEK aplinkos yra būdingas mažesnis emocinis įsitraukimas į mokymosi procesą, o kiti tyrimai patvirtina, jog didinant mokinių galimybes judėti, gerėja paauglių adaptaciniai procesai, savireguliacija, mokiniai ne tik aktyviau įsitraukia į mokymosi procesą, bet aktyviau dalyvauja ir mokyklos gyvenime.

Šiuo pandeminiu Covid-19 laikotarpiu fizinio ugdymo pamoka dažnai buvo vienintelė priemonė, užtikrinanti mokinių fizinį aktyvumą.

2. Organizuoja 20 min trukmės fiziškai aktyvias pertraukas.

- **Užtikrina mokinių galimybes judėti pertraukų metu.** 20 min. trukmės fiziškai aktyvios pertraukos turėtų būti organizuojamos kasdien. Aktyvių pertraukų lyderiai turėtų būti fizinio ugdymo ar kiti mokytojai. Šios priemonės teigiamas poveikis yra įrodytas: po jų gerėja mokinių kognityviniai gebėjimai (dėmesys, atmintis) ir patiriamos pozityvios emocijos, jie daugiau įsitraukia į mokymąsi ir

gerėja jų akademiniai pasiekimai (nustatytos sąsajos su skaitymo ir matematikos dalyko rezultatais).

- **Skatina pertraukas aktyviai leisti lauke.** Patartina, kad aktyvi veikla būtų organizuojama ir lauke (šokdynės, šuoliavimai į kvadratus, žaidimai su skraidančiomis lėkštėmis, šokiai), tuo laiku klasės turi būti vėdinamos.

3. Organizuoja trumpas fizinės veiklos intervencijas visų mokomųjų dalykų pamokose.

- **Paragina mokytojus daryti trumpas pertraukas prieš atsiskaitymus.** Mokiniai prieš įvairių dalykų atsiskaitymus patiria stresą, tuo pačiu didėja irzlumas, nerimas, demotyvacija. Sumažinti mokinių įtampą prieš atsiskaitymą gali padėti neintensyvi fizinė veikla. Ji susilpnina mokinių nerimą ir įtampą prieš atsiskaitymus, aktyvuoja smegenų žievę, paskatina kognityvines funkcijas, pagerina smegenų aprūpinimą deguonimi ir susikonzentravimą ties užduotimi.
- **Skatina mokytojus integruoti fizinę veiklą į dalykines pamokas.** Trumpalaikės poilsio

ar fizinės intervencijos labai skatina mokinių kūrybingumą. Po integruoto 5 min. trukmės fizinio aktyvumo paaugliai demonstruoja didesnę elgesio įsitraukimą į mokymąsi, ypač tai būdinga jaunesnio mažiesiems mokiniams.

- **Paragina fizinio ugdymo mokytojus pasidalinti patirtimi,** kokias veiklas mokytojai galėtų pritaikyti per pertraukėles. Svarbu pažymėti, kad fiziniai pratimai neturėtų tapti bausme („pavėlavai 5 min. į pamoką – bausmė – 10 pritūpimų“). 9 paveiksle parodome 5 min. fizinės intervencijos reikšmę mokinių mokymuisi.



- **Skatina mokytojus integruoti į dalyką žinias apie fizinio aktyvumo svarbą, poveikį**, įtraukti aktyvius pamokos organizavimo metodus, kurių metu mokiniai galėtų judėti. Mokytojai turėtų sudaryti sąlygas mokiniams keisti statines (nejudrias) padė-

tis. Mokymosi veiklos, per kurias mokiniai galėtų atsistoti, pasivaikščioti, pasiražyti, leistų išvengti raumenų įtampos sukeliama nuovargio, laikysenos sutrikimų, tuo pačiu iki pertraukos gauta informacija būtų geriau įsisavinama.

9 pav. 5 min. trukmės fizinės intervencijos poveikis mokinių mokymuisi

Sukelia neigiamas emocijas (nerimą, pyktį, baimę), stresą, nenorą bendradarbiauti

- PER SUNKUS MOKYMOSI IŠŠŪKIS
- NUOVARGIS

Gali išsivystyti konfliktinė situacija

5 min. TRUKMĖS FIZINĖS VEIKLOS INTERVENCIJA

- Aktyvuoja kraujotakos ir kvėpavimo sistemas
- Aktyvuoja smegenų žievę (tai naudinga suvokimo procesams, įsiminimui)
- Mažėja raumenų įtampos sukeltas nuovargis
- Mažėja stresas ir nerimas
- Trumpėja problemų sprendimo laikas, probleminė situacija lengviau išsprendžiama

- Paskatina mokinio įsitraukimą į mokymosi procesą (geresnį informacijos suvokimą ir įsisavinimą)
- Sudaro palankesnes sąlygas mokytis (didesnė motyvacija, geresnė drausmė klasėje, geresnis bendradarbiavimas)

4. Supranta ir palankiai žvelgia į berniukų, vaikinų didesnį poreikį judėti

- **Sudaro sąlygas berniukams, vaikinams saugiai išlieti savo energiją:** pvz., tam tikrose specialiai pažymėtose mokyklos vietose gali būti įrengiamos aktyvaus judėjimo zonos (teniso stalai, skersiniai, išpiešti kvadratai šuoliukams ir t. t.). Mokyklos kieme galima įrengti sporto aikštelę, laipynes, suoliukus, kubus, per kuriuos būtų galima šokinėti, pastatyti buomą ir t. t. Tai

sudarytų sąlygas mokiniams būti fiziškai aktyviems per visas pertraukas.

- **Supranta jų poreikį išlieti siautulingą energiją ir nedrausmina už tai.** Paauglystės laikotarpiu vaikinai gali kumščiuotis, stumdytis, fiziškai susigrumti dėl norimos atsistėti vietos. Dažnai tai nėra fiziškai agresyvi elgsena, o tiesiog aktyvi, prigimtinė vaikinų būseną.

MOKINIŲ FIZINIO AKTYVUMO POREIKIO UŽTIKRINIMAS

Mokyklos bendruomenės žingsniai	Konkretūs būdai
1. Užtikrina kokybiškas fizinio ugdymo pamokas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fizinio ugdymo pamokoje (bent 20–30 min.) taiko vidutinio ir didelio intensyvumo fizinį krūvį. • Užtikrina, kad fizinio ugdymo pamokas visose klasėse vestų fizinio ugdymo mokytojai. • Skatina fizinio ugdymo mokytojus formuoti mokinių taisyklingo judesio įgūdžius. • Suvokia fizinio ugdymo pamokų svarbą ir nekeičia fizinio ugdymo pamokų kitų dalykų pamokomis.
2. Organizuoja 20 min. trukmės fiziškai aktyvias pertraukas.	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrina mokinių galimybes judėti pertraukų metu. • Skatina pertraukas aktyviai leisti lauke.
3. Organizuoja trumpas fizinės veiklos intervencijas visų mokomųjų dalykų pamokose.	<ul style="list-style-type: none"> • Paragina mokytojus daryti trumpas pertraukas prieš atsiskaitymus. • Skatina mokytojus integruoti fizinę veiklą į dalykines pamokas. • Paragina fizinio ugdymo mokytojus pasidalinti patirtimi, kokias veiklas mokytojai galėtų pritaikyti per pertraukėles. • Skatina mokytojus integruoti į dalyką žinias apie fizinio aktyvumo svarbą, poveikį.
4. Supranta ir palankiai žvelgia į berniukų, vaikinių didesnį poreikį judėti.	<ul style="list-style-type: none"> • Sudaro sąlygas berniukams, vaikinams saugiai išlieti savo energiją. • Supranta jų poreikį išlieti siautulingą energiją ir nedrausmina už tai.





Mokyklos bendruomenės žingsniai	Įsivertinimas: <i>Ką aš / mes jau padariau /padarėme?</i> <i>Kokie mano / mūsų artimiausi tikslai?</i> <i>Ką konkrečiai reikia padaryti, kad tai pasiektume?</i>
1. Užtikrina kokybiškas fizinio ugdymo pamokas.	
2. Organizuoja 20 min. trukmės fiziškai aktyvias pertraukas.	
3. Organizuoja trumpas fizinės veiklos intervencijas visų mokomųjų dalykų pamokose.	
4. Supranta ir palankiai žvelgia į berniukų, vaikinių didesnę poreikį judėti.	



REKOMENDACIJOS ŠVIETIMO POLITIKAMS



SAVIVALDOS LYGMENIU

1. Palaikyti mokyklų vadovų tinklaveikos, mentorystės ir kitų tarpusavio mokymosi formų vietos lygmeniu iniciatyvas, skirtas mokymo ir mokymosi procesams gilinti.

3. Didinti pagalbos specialistų prieinamumą mokyklų, esančių nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje, mokytojams ir mokiniams.

4. Sudarant mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus savivaldybėje skirti dėmesio mokymuisi palankios aplinkos veiksniams – mokytojų profesinei gerovei, vadovo lyderystei, mokytojo meistriškumo ir jo darbo su skirtingo pasirengimo mokyti mokiniams strategijoms.

5 Skirstant finansines *švietimo lėšas* pagal galimybes skirti didesnę biudžetą mokykloms, esančioms nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje. Šios lėšos reikalingos įvairioms priemonėms kuriant mokymuisi palankią aplinką (tikslinėms konsultacijoms, mokytojų ir mokinių gerovės programoms ir pan.).

6. Tęsti nemokamo maitinimo finansavimą mokiniams iš nepalankios socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos, pagal galimybes skirti

šiems mokiniams finansavimą nemokamiems pusryčiams.

7. Siekiant stiprinti mokinių iš nepalankios socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos mokymosi galias, tęsti, o esant poreikiui iš savivaldos lėšų finansuoti, geros savijautos programas. Sudaryti sąlygas geros savijautos programų vykdymui ištikus metus (t. y. ir per mokinių rudens, žiemos ir pavasario atostogas).

8. Palaikyti ir skatinti įvairių organizacijų bendradarbiavimą, sudaryti sąlygas mokyklų bendruomenėms naudotis įvairiais vietos materialiniais ištekliais (sporto aikštelėmis ir salėmis, meno dirbtuvėmis ir pan.). Pripažinti kasdieninį fizinį aktyvumą kaip labai svarbų veiksnių visai mokyklos bendruomenės gerovei ir sudaryti jam sąlygas.

9. Paskatinti mokyklų vadovus ir bendruomenes atsižvelgti į mokinių individualius poreikius (brandos ypatumus, artimo ryšio trūkumą) ir priimti konkrečias priemones, tai yra vėlinti pamokų pradžios laiką paaugliams, tariantis dėl mokytojų etato bendruomeninių valandų sandaros bent 1 val. per savaitę numatyti mokytojų individualiems pokalbiams su mokiniu, kurie padėtų užtikrinti mokinių psichologinę gerovę ir užkirsti kelią psichosocialinio prisitaikymo sunkumams.



NACIONALINIŲ LYGMENIŲ

1. Tęsti priemones dėl mokyklų vadovų ugdymo srities kompetencijų stiprinimo ir skirti dėmesio šiems mokyklų vadovų profesinio tobulėjimo dėmenims: pokyčių diegimo ir valdymo kompetencijai, mokymo ir mokymosi lyderystei, organizacijos kaip sistemos funkcionavimo ir psichologinių (vadovavimo) veiksnių reikšmės mokytojų elgesiui supratimui.

2. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovo pareigas kompetencijų vertinime išlaikyti principą vertinti vadovavimo sričių kompetencijas – vadovauti ugdymui ir mokymuisi, vadovauti pedagogų kvalifikacijos tobulinimui – kurios tiesiogiai siejasi su mokymo ir mokymosi lyderyste.

3. Numatyti nacionalines priemones mokytojų profesinės gerovės užtikrinimui.

4. Tobulinti mokytojų rengimo ir profesinio tobulėjimo programas didesnę dėmesį skiriant mokytojų: (1) socialinėms emocinėms kompetencijoms ugdyti, nes mokymas yra emocinė praktika, kurioje mokinių ir mokytojų gerovė yra tarpusavyje susijusi, (2) bendrosios didaktikos aspektams, susijusiems su mokinių skirtingo lygmens pasirengimu mokytis, (3) mokinių fizinės, psichikos ir socialinės raidos dėsninumų išmanymui.

5. Konceptualiai diskutuoti dėl vyraujančio mokymo ir mokymosi sampratų supriešinimo, ben-

drojo ugdymo mokyklų vertinimo dokumentus papildyti sampratomis dėl įvairių mokytojo darbo strategijų, atsižvelgiant į mokinių skirtingą pasirengimą mokytis (pradedančiojo, pažengusio, eksperto).

6. Įgyvendinti skatinamąsias priemones švietimo pagalbos specialistams (ypač psychologams), užtikrinant jų darbą mokyklose, esančiose nepalankioje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje.

7. Tęsti tikslines finansines priemones mokykloms dėl (1) veiksmingos mokymosi pagalbos, (2) mokinių geros savijautos programų, (3) nemokamo maitinimo.

8. Finansuoti priemones, kurios tęstų mokinių iš nepalankios socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos mokymosi proceso ypatumų ir pagalbos šiems mokiniams tyrimus.

9. Pripažinti santykių su mokiniais svarbą visame ugdymo procese ir įteisinti mokytojų valandas, skirtas individualiems tiksliniams pokalbiams su mokiniais, kurių tikslas būtų gilinti mokytojo ir mokinio emocinį ryšį ir padėti mokiniui susitvarkyti su iššūkius keliančiomis mokymo(si) situacijomis, kaip vieną iš esminių mokytojų darbo bendruomenėje veiklų.



LITERATŪRA

1. Allday, R. A., Pakurar, K. (2007). Effects of teacher greetings on student on-task behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 40(2), 317–320. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1901/jaba.2007.86-06>
2. Chiefs for Change and Johns Hopkins University. (2020). *The return: how should education leaders prepare for reentry and beyond?* Prieiga per internetą: <https://jscholarship.library.jhu.edu/handle/1774.2/62950>
3. Dietrichson, J., Bøg, M., Filges, T., Jørgensen, K. A.-M. (2017). Academic Interventions for Elementary and Middle School Students With Low Socioeconomic Status: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 87(2), 243–282. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3102/0034654316687036>
4. Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Engeström, Y., Sannino, A. (2012). Whatever happened to process theories of learning? *Learning, Culture and Social Interaction*, 1(1), 45–56. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.03.002>
6. Hargreaves, A. (2021). What the COVID-19 Pandemic Has Taught Us about Teachers and Teaching. In *Children and Schools during COVID-19 and Beyond: Engagement and Connection through Opportunity*; Royal Society of Canada: Ottawa, ON, Canada, pp. 138–167. Prieiga per internetą: https://rsc-src.ca/sites/default/files/C%26S%20PB_EN_0.pdf
7. *High Impact Tutoring Toolkit* (2021). Texas Education Agency. Prieiga per internetą: https://tea.texas.gov/sites/default/files/high_impact_tutoring_toolkit.pdf
8. Kalyuga, S., Chandler, P., Sweller, J. (1998). Levels of expertise and instructional design. *Human Factors*, 40 (1), 1–17. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1518/001872098779480587>
9. Mayer, R. (2009). *Multimedia learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–716. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
11. Schneider, W., Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: detection, search, and attention. *Psychological Review*, 84, 1–66. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.1.1>
12. Shah, S. R. (2014). Empowering EFL teachers through distributed leadership: A critical perspective on leadership practices in an educational institution. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), 9–25. Prieiga per internetą: http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_10_1_September_2014/2.pdf
13. Sweller, J. (2011). Cognitive load theory. In J. P. Mestre & B. H. Ross (Eds.), *The psychology of learning and motivation: Cognition in education* (pp. 37–76). Elsevier Academic Press. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-387691-1.00002-8>
14. Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., Žukauskaitė, I. (2016). Patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimyno (P[KL-9) psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 54, 24–42. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2016.54.10344>
15. Wilson, B. G., Cole, P. (1996) Cognitive teaching models. In D. H. Jonassen (Eds.), *Handbook of Research for Educational Communications and Technology* (pp. 601–621). Simon & Schuster Macmillan, New York.

