

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
ŠVIETIMO IR MOKSLO POLITIKOS IR VADYBOS STUDIJOS**

IEVA SUNGAILIENĖ

**MOKYTOJAS KAIP LYDERIS ĮGYVENDINANT
ATNAUJINTĄ BENDROJO UGDYMO TURINĮ**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovas

Doc. Dr. Algirdas Monkevičius

VILNIUS

2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. LYDERYSTĖS TEORIJS IR JOS TAIKYMAS ŠVIETIME	9
1.1. Lyderystės teorijos.....	9
1.2. Lyderystės kompetencijos ir lyderiams būdingos savybės.....	15
1.3. Mokytojo lyderystė.....	17
2. BENDROSIOS UGDYMO PROGRAMOS.....	21
2.1. Bendrųjų programų atnaujinimas	21
2.2. Bendrosios kompetencijos.....	24
2.3. Mokytojas bendrojo ugdymo turinio diegime	28
3. EMPIRINIS TYRIMAS	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	37
3.2.1. Atnaujinto turinio programos.....	37
3.2.2. Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui	40
3.2.3. Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas	43
3.2.4. Bendradarbiavimas	47
3.2.5. Darbas su mokiniais.....	51
3.2.6. Ateities perspektyvos	54
DISKUSIJA.....	58
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63
TEISINIAI DOKUMENTAI IR PROGRAMOS.....	67
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	69
SANTRAUKA	70
SUMMERY.....	71
PRIEDAI.....	72

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystė.....	10
2 pav. Transformacinė lyderystė.....	12
3 pav. Atnaujinto ugdymo turinio paruošimo terminų laiko juosta.....	22
4 pav. Kurto Levino pokyčių valdymo modelis.....	30

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Būdingos lyderio savybės	16
2 lentelė. Bendrųjų kompetencijų palyginimas pagal 2023 m. ir 2008 m. programas.....	26
3 lentelė. Tyrimo instrumentas - klausimynas	33
4 lentelė. Bendroji dalyvių charakteristika.....	36
5 lentelė. Atnaujinto turinio programos	37
6 lentelė. Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui.....	40
7 lentelė. Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas.....	43
8 lentelė. Bendradarbiavimas	47
9 lentelė. Darbas su mokiniais.....	51
10 lentelė. Ateities perspektyvos.....	54

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

BP – bendrosios programos;

BUT – bendrojo ugdymo turinys;

ENTEPA – Europos mokytojų rengimo ir profesinio tobulėjimo politikos bendradarbiavimo tinklas (anglų k.: European Network on Teacher Education Policies);

NŠA – Nacionalinė švietimo agentūra;

PKT – profesinės kvalifikacijos tobulinimas;

TALIS – tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas (anglų k.: Teaching and Learning International Survey).

IVADAS

Temos aktualumas. Remiantis *Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo* (2022) nuo 2023 mokslo metų pradžios ugdymo įstaigose pradėtos įgyvendinti švietimo reformos ir startavo ugdymo procesas pagal atnaujintas ugdymo programas nelyginėse klasėse ir kai kuriose lyginėse klasėse su išimtimis tokiems dalykams kaip fizikos ir chemijos mokslai. Kartu su atnaujintomis ugdymo programomis šiais mokslo metais pradėtos įgyvendinti kitos naujovės, tai yra tarpiniai egzaminai vienuoliktokams. Pagrindiniai švietimo reformos įgyvendintojai švietimo sistemoje tampa mokytojais, kurie atsakingi už atnaujinto ugdymo turinio pateikimą moksleiviams ir ruošimą tarpiniams egzaminams. Pavasario egzaminų rezultatai privertė pergaltoti pasiruošimą naujovės diegimams ir priimtas sprendimas juos laikyti kaip pilotiniais, t. y. moksleiviai galės pasirinkti ar jų rezultatai bus sumuojami kartu su dvyliktos klasės brandos egzaminų rezultatais ar ne (Jakštas, 2024). Nuo 2024 mokslo metų pradžios jau visose klasėse pradeda dirbti pagal atnaujinto turinio programas.

Nuolat besikeičiantis pasaulis, globalizacijos keliami iššūkiai, kintanti darbo rinka bei vis svarbesniu ugdymo veiksmu tampantis gebėjimas spręsti problemas, atrasti naujus dalykus, mokytis per tyrinėjimą ir aktyviai įsitraukti į mokymosi procesą kelia naujus reikalavimus ugdymo turiniui. Atsižvelgiant į visuomenės poreikius, mokinių pasiekimų analizę, šiuolaikinės pedagogikos mokslo naujoves ir švietimo sistemos iššūkius, būtina nuosekliai atnaujinti ugdymo turinį. (Mokykla 2030, 2025). Švietimo reformos, kurios yra būtinos siekiant modernizuoti mokymo metodus ir atnaujinti ugdymo turinį, kartu atneša ir nemažai iššūkių mokytojams. Pagal atnaujinto ugdymo turinio programas, kurios yra kuriamos pagal švietimo reformos reikalavimus, siekia integruoti įvairias mokymo strategijas, o naujovių įvedimas reikalauja mokytojų kvalifikacijos kėlimo ir papildomų mokytojų laiko ir išteklių pokyčių įgyvendinimo pasiruošimui. Dar 2018 metais įtvirtinta nuostata pedagogų rengimo reglamente, jog pedagogo karjera yra nuolatinis ir vientisas procesas. Tai apima pedagogų rengimą, kad jie įgytų pedagogo kvalifikaciją, ir profesinį augimą, pradedant pedagogine stažuote ir tęsiant įvairiomis formomis per visą jų aktyvios pedagoginės veiklos laikotarpį. Pagal TALIS (2020) ataskaitoje pateiktus tyrimo rezultatus, kurie buvo atlikti 2018 metais, mokytojai dalyvavę keturiuose ar daugiau skirtingose profesinės kvalifikacijos tobulinimo veiklose (PKT), pastebi teigiamą šių veiklų naudą savo darbo praktikoje. Tačiau tie mokytojai, kurie išbandė mažiau nei tris skirtingas veiklas, tvirtina nepastebėję teigiamo poveikio. Dalyvavimas PKT veiklose ne tik suteikia galimybę tobulinti profesines žinias ir įgūdžius, bet ir didina mokytojų pasitikėjimą savimi bei pasitenkinimą darbu. Lietuvos mokytojai, kurie aktyviau dalyvavo PKT veiklose, teigia jaučiantys didesnę pasitenkinimą savo darbu. Remiantis Suyatno ir kt. (2022) mokytojai turi didžiulę įtaką mokinių pasiekimams. Pasak autorių gyvenimo prasmė ir

mokytojo lyderystė ugdymo procese yra pagrindiniai teigiamą įtaką darantys veiksniai lemiantys mokytojo profesionalumą. Dėl to svarbu atkreipti dėmesį į mokytoją, kaip lyderį įgyvendinant atnaujinto ugdymo turinio programas ir veiksnius, lemiančius mokytojų profesionalumą.

Problema. Švietimo reformos, kurios yra būtinos siekiant modernizuoti mokymo metodus ir atnaujinti ugdymo turinį, kartu atneša ir nemažai iššūkių mokytojams, ypač tokiems, kurie yra tiesiogiai susiję su vidurinio lygio pakopos ugdymu. Po švietimo reformos mokytojai susiduria su iššūkiais įgyvendinant atnaujinto ugdymo programas tiek organizuojant kokybišką pamokų turinį, tiek ruošiant mokinius egzaminams. Šiuo klausimu trūksta gairių, kuria kryptimi ruošti mokinius. Dar vienas iššūkis, su kuriuo susiduria mokytojai, yra pagalbinių mokymo priemonės ir metodinės medžiagos trūkumas. Pagal atnaujintas ugdymo programas dauguma anksčiau naudotų vadovėlių tampa ne visavertiškais dėl ugdomų temų trūkumo, naujų vadovėlių arba nespėja leidyklos išleisti arba jų kokybė yra tobulintina. Ir tai yra išvardinti tik akivaizdūs sunkumai, su kuriais susiduria mokytojai diegdami atnaujinto ugdymo turinio programas savo pamokose. Taigi neišvengiamai, mokytojai turi imtis lyderystės siekdami kuo sėkmingesnio ir sklandesnio atnaujintų programų įgyvendinimo.

Probleminiai klausimai:

1. Kokias lyderystės savybes mokytojai demonstruoja įgyvendinant atnaujintą ugdymo turinį?
2. Su kokiais iššūkiais susiduria mokytojai, norėdami skleisti savo lyderystę įgyvendinant atnaujinto ugdymo turinio programą?

Tyrimo objektas – mokytojų lyderystės apraiškos įgyvendinant atnaujinto ugdymo turinio programas.

Tikslas – išanalizuoti mokytojų lyderystės savybes įgyvendinant atnaujintą ugdymo turinį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius lyderystės apraiškos aspektus.
2. Aprašyti pokyčius atnaujintose ugdymo programose.
3. Ištirti su kokiais iššūkiais mokytojai susiduria įgyvendindami atnaujinto turinio programas.
4. Išskirti mokytojų lyderystės bruožus, padedančius įgyvendinti atnaujinto ugdymo turinio programas.

Tyrimo metodai:

1. Pirmasis ir antrasis darbo uždaviniai realizuojami mokslinės literatūros, straipsnių, teisės aktų, dokumentų turinio analize ir statistinių duomenų analize.
2. Trečiasis ir ketvirtasis darbo uždaviniai realizuojami atliekant kokybinio tyrimo duomenų rinkimu:

- Instrumentais: interviu.
- Tyrimo imtis: kokybinio tyrimo tipinių įvykių imtis. Imties dydis prisotinumo principu. Pasirinkti 10 +1 tipinių mokytojų, kurie dirba su atnaujinto ugdymo turiniu savo pamokose.

Tyrimo strategija:

1. Lietuvos ir užsienio mokslinių straipsnių ir literatūros paieška ir analizė.
2. Teisinių dokumentų paieška ir analizė.
3. Tyrimo metodologijos pasirinkimas remiantis išsikeltu darbo tikslu ir uždaviniais. Taikoma kokybinė tyrimo analizė (interviu).
4. Pasirinktas kritinės dalyvių atrankos metodas. Pedagogai dirbantys bendrojo ugdymo mokyklose, valstybinėse mokyklose, neturėję profesinės pertraukos 2022-2024 m., darbo stažas ne mažesnis kaip penkeri metai.
5. Tyrimas įgyvendinamas hibridiniu būdu, interviu atliekamas gyvai ir nuotoliu, naudojant „Zoom“ programą.
6. Gautų duomenų analizavimas, sisteminimas, apibendrinamas ir interpretuojamas.
7. Išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys. Pirmoji skirta teorinės lyderystės apraiškų analizei bei mokytojų lyderystės svarbai švietime. Antrojoje dalyje išnagrinėti konkretūs pokyčiai švietime, susiję su programų atnaujinimu. Trečiojoje dalyje pristatyta pasirinkta tyrimo metodika bei gauti rezultatai išanalizavus mokytojų atliekamus veiksmus, ruošiantis realizuoti atnaujintas ugdymo programas savo pamokose, sunkumai su kuriais jie susiduria ir mokytojų lyderystės apraiškos įgyvendinant pokyčius.

1. LYDERYSTĖS TEORIJOS IR JOS TAIKYMAS ŠVIETIME

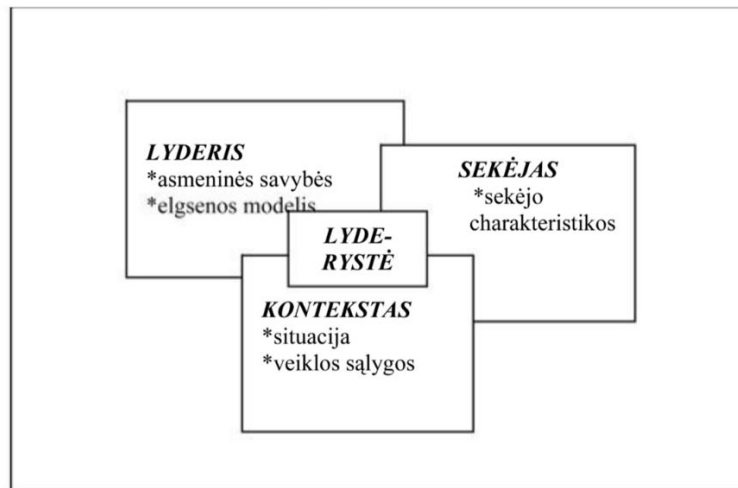
1.1. Lyderystės teorijos

Norint suprasti lyderystės teoriją svarbu suprasti žodžio kilmę ir jos istoriją. Žodis „lead“ (veiksažodis) anglų kalboje reiškiantis vesti, vadovauti, kilęs iš senosios anglų kalbos „lædan“ – „vadovauti, vesti“. Panašios reikšmės žodžiai egzistuoja senojoje fryzų kalboje „ledera“, olandų – „leider“, vokiečių kalboje „leitari“ ir „leiter“. *Reikšmė „rašinys ar pareiškimas, skirtas pradėti diskusiją ar debatus“ atsirado vėlyvajame XIII a. Šiuolaikinėje kalboje dažnai vartojama sutrumpinta forma nuo leading article (1807 m.) – „nuomonės straipsnis britų laikraštyje“ („leader“ šia prasme užfiksuotas nuo 1837 m.). 1821 m. – „lyderio pozicija, vadovavimas“, sudaryta iš leader („lyderis“) + -ship („būseną, padėtis“). XIX a. pabaigoje reikšmė išsiplėtė ir apėmė savybes, būtinas lyderiui, gebėjimą vadovauti (MLA, 2025).*

Lyderystės teorijos apima įvairius lyderystės modelius, kurie remiasi tokiais aspektais, kaip: sociologija, psichologija, politika ir vadyba. Mokslinių tyrimų apie lyderio savybes pradininku yra laikomas britų psichologas F. Galtonas, kuris XIX a. pabaigoje analizavo lyderystės ir genialumo ryšius tarp skirtingų kartų. Vienas žymiausių šios srities tyrėjų, JAV psichologas R. M. Stogdillis, XX a. nuo penktojo iki aštuntojo dešimtmečio atliko psichologinius ir sociologinius tyrimus, kurių metu nustatė, kad tam tikros savybės, tokios kaip dinamiškumas, išsilavinimas ir greita orientacija, didina tikimybę tapti veiksmingu lyderiu (Sudnicas, 2025).

Lyderystė pagal Šilingienė (2012) – tai lyderio asmeninės įtakos darymas sekėjams. Procesas, kuriuo jie įkvepiami vizijoms ir pokyčiams. Lyderio ir sekėjų sąveiką siekiant bendrų tikslų. Lyderystės esmė geriausiai suprantama analizuojant pagrindinius jos elementus ir sąveikas tarp jų. Lyderystės modelį sudaro trys elementai (Šilingienė, 2012):

1. Lyderis;
2. Sekėjas;
3. Kontekstas (aplinkos sąlygos).



1 pav. Lyderystė.

Cituota iš Šilingienė, 2012.

Paaškinant 1 paveikslėlį ir trijų elementų sąveikas autorė Šilingienė (2012) teigia, kad kontekstas lemia lyderio formavimąsi, iškilimą ir tęstinumą. Sekėjų priskiriamos savybės asmeniui padeda įtvirtinti lyderio poziciją ir nulemia sekėjų sprendimą jį sekti. Lyderio ir sekėjų sąveika pasireiškia lyderio poveikiu sekėjams taip pat ši sąveika atsiskleidžia per sekėjų atsaką į lyderio daromą įtaką. Taigi, šį lyderystės modelį galima paašškinti kaip įtakos procesą dėl lyderio individualių savybių, elgesio strategijų ir taikomos įvairialypės socialinės įtakos, kuri atsiskleidžia specifinėse aplinkos sąlygose. Jos tikslas – ne tik paskatinti sekėjus pritarti ir laikytis nustatytų normų, bet ir įsipareigoti siekti bendrų tikslų.

Didysis penketas (angl. k. *Big Five*) kaip sąvoka, pasiūlyta amerikiečių psichologo Lewis Gouldberg L.R. dar 1981 metais (Gouldberg, 1999). Tai modelis, kuris buvo sukurtas ir išbandytas daugelyje tyrimų, laikomas vienu iš labiausiai paplitusių ir dominuojančių asmenybės bruožams tirti siekiant suprasti žmogaus asmenybę ir jos vaidmenį elgesyje. *Didžiajam penketui priskirti penki asmenybės bruožai, tai yra neurotiškumas, ekstravertiškumas, atvirumas, geranoriškumas ir sąmoningumas* (Burak ir Atabek, 2023):

- Neurotiškumas apibrėžiamas kaip individo emocinis stabilumas ir apima nerimo, priešiško, savivokos, impulsyvumo ir pažeidžiamumo aspektus. Neurotiškumas taip pat atspindi polinkį į depresiją, priešišumą ir nerimą. Asmenys, kurie labai neurotiški, jaučia stiprius baimės ir nusivylimų jausmus, ir dažnai patiria trikdančias mintis ir nerimą keliančias emocijas, kurios nesutampa su tikrosiomis gyvenimo situacijomis. Jie taip pat dažniau patiria psichologinį stresą.

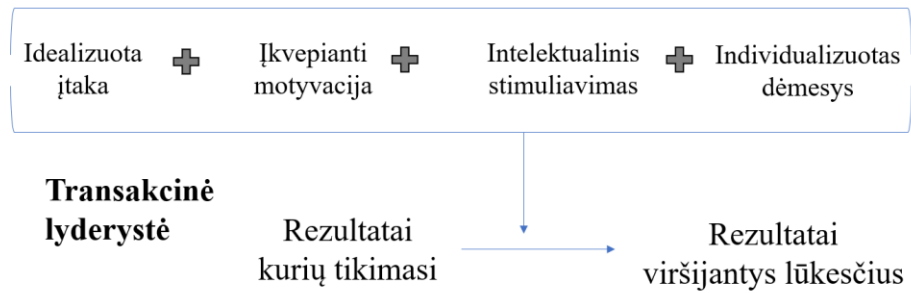
- Ekstravertai atspindi individo polinkį būti aktyviu, tvirtu, draugišku, linksmu, ieškančiu įspūdžių, linksmu, socialiu ir optimistišku. Individai nepasižymintys ekstravertiškumu dažniau linkę būti vieni nei su kitais ir gali būti paslaptingesni ir tylesni nei kiti.
- Atvirumas naujoms patirtims yra individo polinkis į intelektualinį smalsumą, vaizduotę, estetinį ir emocinį jautrumą bei originalumą. Šį asmenybės bruožą turintys asmenys labiau siejami su kūrybiškumu įvairiose srityse, smalsumu, įžvalgumu ir originalumu. Atvirumu pasižymintiems asmenims būdinga didelė motyvacija aktyviai ieškoti naujų patirčių. Žmonės stokojantys atvirumo dažniau būna konservatyvūs ir linkę rinktis tradicines, o ne unikalias idėjas.
- Geranoriškumas yra individo polinkis būti altruistu, naudingu, simpatišku ir empatišku kitiems. Šiuo bruožu pasižymintys žmonės dažniau būna šilumą skleidžiantys, jautrūs, bendraujantys, pasitikintys aplinkiniais ir atlaidūs.
- Sąžiningumas yra didžiojo penketo bruožas, kuris apibūdina socialinėmis normomis nustatytą impulso kontrolę, palengvinančią užduočių atlikimą ir tikslų siekimą, yra glaudžiai susijęs su elgesio savireguliacija. Sąžiningumas yra bruožas, kuris ryškiausiai siejamas su akademiniais pasiekimais.

Pastebėta, kad akademiniai pasiekimai ir savireguliacija mokymosi procese yra glaudžiai susiję su didžiojo penketo asmenybės bruožais. Pagal Burak ir Atabek (2023) mokinių, pasižyminčių atvirumu, sąžiningumu, ekstravertiškumu ir geranoriškumu, savireguliacija yra geriau išvystyta, nei tų, kurie pasižymi neurotiškumu. Atvirumas patirtims ir sąžiningumo asmenybės bruožai, daro didelę įtaką besimokančiųjų pasiekimams.

Autorė Gunter (2016) teigia, kad mūsų visuomenė gyvena pasaulyje, kuriame lyderis yra jo centre ir didžioji investicijų dalis nukreipta į vieną asmenį, stovintį organizacinės piramidės viršuje. Tai yra ypač aktualu švietimo srityje. Dideli lūkesčiai keliami universitetų rektoriams, kolegijų direktoriams ir mokyklų vadovams, kurie yra laikomi transformacinės lyderystės atstovais.

Transformacinė lyderystė pagal Northouse (2025) remiasi keliais pagrindiniais bruožais. Idealizuota įtaka, kuriant organizacijos viziją ir tuo pačiu išnaudojant savo turimą charizmą. Įkvepianti motyvacija, kurianti emocinį ryšį, siekiant aukštesnių tikslų. Intelektualinis stimuliavimas skatinant inovacijų įgyvendinimą. Individualizuotas dėmesys kiekvienam siekiant bendros vizijos įgyvendinimo. Per šiuos keturis „I“ lyderis suvokiamas santykyje su sekėjais, tačiau ši atskirtis įveikiama, nes pabrėžiama sekėjų poreikių tenkinimo ir jų integravimo svarba kartu su produktyviu lyderio poveikiu, vadovavimu ir lyderystės įgyvendinimu. Taigi lyderių, vadovavimo ir lyderystės santykis su pokyčiais yra tiesiogiai susijęs su „transformacijos“ sąvoka, kur esminiai, o ne laipsniški pokyčiai laikomi pagrindu. Pagal autoriaus pateiktą pavyzdį (2 pav.) matome, kad transformacinė lyderystė dažnai pasiekia geresnių rezultatų nei yra tikimasi (Northouse, 2025).

Transformacinė lyderystė



2 pav. Transformacinė lyderystė.

Šaltinis: Northouse, 2025.

Taip pat ši teorija priešinama tiek sandoriais pagrįstiems mainams ir atlygiams (transakcinė lyderystė), tiek strategijoms, kai lyderystė iš esmės nevyksta dėl atsakomybės ir atskaitomybės stokos. Reaguojant į ankstesnių modelių trūkumus, ši „nauja“ lyderystės forma yra pritaikyta šiuolaikiniam pasauliui, kuriame derinamas saugumo poreikis su rizikos prisiėmimu (Northouse, 2025).

Remiantis Yang (2014) transformacinė lyderystė grindžiama idėjų formavimu, kas yra ypatingai svarbu mokyklose. Idėja nepriklauso vien tik mokyklos vadovams, ji priklauso visiems mokyklos nariams ir jeigu norima įgyvendinti vieną ar kitą idėją, ji pirmiausiai turi būti aiškiai suprasta mokyklos bendruomenės ir turi būti pasiektas bendras sutarimas veikti vardan idėjos įgyvendinimo. Galima teigti, kad transformacinė lyderystė yra stipriai susijusi su galios pasidalijimu. Galios pasidalijimas reiškia galios grąžinimą visiems mokyklos nariams, be to tai reiškia aukštesnius mokyklų vadovų lūkesčius narių atžvilgiu, taip pat demonstruojama jiems pagarba ir pasitikėjimas. Taigi galios pasidalijimo esmė yra skatinti įstaigos narių entuziazmą, padėti atskleisti jų potencialą, kad šie sėkmingai prisidėtų prie mokyklos pažangos kaip nuoseklaus proceso. Pagal šias nuostatas mokyklos plėtra yra ne tik administracijos, be kiekvieno jos nario, mokytojo ir mokinio pareiga kartu siekti bendrų tikslų.

Lietuvoje remiantis Urbanovič (2016) tiek mokytojai, tiek patys mokyklų vadovai išskiria panašius transformacinės lyderystės aspektus. Jų nuomone, mokyklų vadovai yra vizionieriai – jie tiki mokyklos ateitimi, optimistiškai kalba apie jos planus, akcentuoja bendras vertybes ir bendrą tikslą. Vadovams svarbi mokyklos bendruomenės nuomonė, todėl kuriant mokyklos viziją jie ieško įvairių požiūrių ir suteikia galimybę visiems išsakyti savo mintis. Pasak autorės mokyklų vadovai skatina mokyklos bendruomenę aktyviai dalyvauti įvairiose iniciatyvose, bendradarbiauti, tikėti mokyklos

vizija. Taip pat Urbanovič (2010) išskiria mokyklos vadovų rūpinimąsi bendruomenės mokymusi ir nuolatiniu tobulėjimu.

Transakcinė lyderystė dar kitaip vadinama sandorine arba mainų lyderyste. Kai lyderystės teorijos 1970-ųjų pabaigoje ir 1980-ųjų pradžioje pradėjo tolti nuo specifinių požiūrių į lyderį ir pasekėją bei lyderystės kontekstą ir pradėjo orientuotis į praktikas, labiau sutelktas į mainus tarp pasekėjų ir lyderių (Khan ir kt., 2016). 1985 metais M. B. Bass šiam lyderystės modeliui priskyrė du veiksnius: skatinimą pagal nuopelnus ir vadovavimą reaguojant į išimtis. Vėliau antrasis veiksnys dar buvo smulkiau išskirtas į pasyvų vadovavimą reaguojant į išimtis ir aktyvų vadovavimą reaguojant į išimtis (Urbanovič, 2016). Northouse (2009) šiuos veiksnius apibūdina taip:

1. Skatinimas pagal nuopelnus – tai labai konkretus susitarimas tarp sekėjo ir lyderio savo veiklą grindžiant numatomu sandoriu ir atlygiu. Tačiau atlygis negarantuoja asmeninio tobulėjimo ar profesinio augimo bei papildomo paskatinimo veikti. Švietimo srityje dažnai pasitaikantis pavyzdys gali būti susitarimai su mokytojais ar dėstytojais skirti tam tikrą etato dalį už konkrečių darbų atlikimą.
2. Vadovavimas reaguojant į išimtis – tai veikla, kuomet reaguojama į klaidas ir ta reakcija yra negatyvi, tai yra dažniau naudojamas kritiškas grįžtamasis ryšys ir pastabos netikslumams taisyti, o pozityvus palaikymas ir padrąšinimas pasireiškia rečiau. Ir, kaip jau minėta anksčiau, išskiriamos dvi tokio vadovavimo formos: aktyvi ir pasyvi. Aktyvus vadovavimas apima nuolatinę užduočių ir darbų kontrolę, stebėjimą bei greitą klaidų taisymą. Pasyvus vadovavimas pasireiškia tik tuomet, kai kyla problemų arba nesilaikoma nustatytų taisyklių, susitarimų ar procedūrų.

Pagal Urbanovič (2016) Lietuvoje pasireiškia transakcinės lyderystės apraiškų, bet ji yra labiausiai išreikšta mokyklų vadovų, lygmenyje. Ryškiausiai transakcinės lyderystės bruožai atsiskleidžia per „Skatinimą pagal nuopelnus“, o mažiausiai – per „Pasyvų vadovavimą reaguojant į išimtis“. Tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai išskiria tuos pačius transakcinės lyderystės aspektus: vadovai stebi mokytojų darbą, užtikrina susitarimų laikymąsi, koreguoja pastebėtus trūkumus, aiškiai paskirsto atsakomybes ir nurodo, kokių rezultatų tikimasi. Taip pat jie įvardija galimas pasekmes už pasiektus rezultatus ir skatina išskirtinius pasiekimus, apdovanodami padėkos raštais. Šie transakcinės lyderystės bruožai pagal autorę labiau būdingi vadovams, turintiems daugiau nei 11 metų vadovavimo patirties, dirbantiems mažose (iki 300 mokinių) mokyklose.

Apibendrinant transakcinės lyderystės raišką, galima išskirti teigiamą transakcinio lyderio poveikį, tai yra skatinimą pagal nuopelnus, atliekant tam tikrą užduotį, taip pat padeda sekėjams suprasti, kaip pasiekti keliamus tikslus, įvertinti savo indėlį į organizacijos veiklą bei rezultatus. Tokiu būdu jis

kaip transakcinis lyderis užtikrina pasekėjų pasitikėjimą ir stiprina jų lojalumą organizacijai (Sosik ir Jung, 2010).

Pasidalytoji lyderystė yra laikoma dinamišku, nuolat kintančiu procesu, kuomet siekdami bendro tikslo ir darydami įtaką vienas kitam veikia ne tik formalusis komandos lyderis, bet visi komandos nariai (Miniotaitė ir Staskevičius, 2021). Šios lyderystės modelis pasireiškia dvejomis formomis: kolektyvine ir paskirstyta konfigūracija. Kolektyvinei konfigūracijai būdingas visų narių dalijimasis tais pačiais vaidmenimis, o paskirstytai konfigūracijai būdingas skirtingų komandos narių atliekamos skirtingos funkcijos. Šios konfigūracijos turi reikšmingų pasekmių komandos procesams ir efektyvumui (Chamberlin ir kt., 2024). Tačiau svarbiausia šiame modelyje yra ne paprastas nurodymų vykdymas, bet bendradarbiavimas ieškant problemų sprendimų. Pasidalytosios lyderystės metu komandos nariai keičiasi vaidmenimis, o tai padeda jiems ugdyti naujus įgūdžius ir kaupti vertingą patirtį. Lyderis šioje sistemoje tampa moderatoriumi, kuris užtikrina palankią emocinę ir psichologinę aplinką, skatinančią iniciatyvumą, drąsą ir aktyvų įsitraukimą (Miniotaitė ir Staskevičius, 2021).

Pasidalytoji lyderystė švietime taip pat sulaukia dėmesio, jos struktūros veikimą ir pasireiškimą ugdymo įstaigose galima vertinti kaip mokyklos veiklos ir septynių dimensijų tarpusavio sąveiką (Davis, 2009):

1. Mokyklos organizacija – šios dimensijos ypatybės apima mokyklos tvarkaraštį, galimybes personalui dalyvauti sprendimų priėmimo ir laiką pedagoginei kvalifikacijai tobulinti.
2. Mokyklos vizija – ši dimensija apima mokyklos personalo kolektyvinius įsitikinimus, mokytojų indėlį į mokyklos viziją, vizijos suformulavimą ir bendrus ugdymo tikslus.
3. Mokyklos kultūra – šios dimensijos ypatybės susijusios su tuo, kad administracija skatina mokytojus prisiimti lyderystės vaidmenis mokykloje, mokytojai bendradarbiauja sprendžiant problemas ir išlaiko pagarbų santykį vieni su kitais.
4. Mokymų programa – dimensijos ypatybės apima mokyklos personalo atsakomybę už ugdymo tobulinimą, mokytojo ir direktoriaus duomenų analizę, siekiant atlikti ugdymo pokyčius.
5. Artefaktai – įvairūs įrankiai, kuriuos naudoja analizei tiek direktorius, tiek ir mokytojai. Mokytojų sukurti vertinimai ir mokinių darbai, siekiant įvertinti ugdymo programą. Mokytojai naudoja grįžtamąjį ryšį iš vertinimo įrankių, kad pagerintų pamokų vedimą, o mokykla turi planą, kuriame apibrėžta ugdymo programa. Tai gali būti naudojama, kaip papildomi šios dimensijos ypatumai.
6. Mokytojo lyderystė – šios dimensijos ypatybės apima galimybes mokykloje mokytojams užimti lyderystės vaidmenis, galimybes daryti įtaką ugdymo tobulinimui tarp kolegų ir gerinti mokinių pasiekimus, taip pat suteikia galimybes mokytojams diskutuoti apie ugdymo strategijas ir padėti vieni kitiems spręsti problemas.

7. Mokyklos vadovo lyderystė – ši dimensija rodo ypatybes susijusias su įstaigos vadovo tikslais, suderintais su rajono tikslais. Taip pat mokyklos vadovas vadovauja gerinant mokinių akademinis pasiekimus ir turi įdarbinimo praktiką.

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose pasidalytosios lyderystės apraiškos yra akivaizdžios, kaip teigia Urbanovič (2016) mokytojai ir mokyklų vadovai išskiria tuos pačius aspektus, tai yra pasiekimų svarba ir siekis gerinti akademinis rezultatus, daug dėmesio skiriama ugdymo proceso tobulinimui. Mokyklose vyrauja profesinis pasitikėjimas, skatinamas nuomonių reiškimas, bendradarbiavimas ir iniciatyvumas, ypač ten, kur vadovai dirba ilgesnį laiką ar mokyklos yra mažesnės. Vis dėlto pasidalytosios lyderystės taikymas nėra visuotinis, sprendimai ne visuomet priimami įtraukiant visą bendruomenę, trūksta mokytojų įsitraukimo į grupinę veiklą, iniciatyvos bei tarpusavio paramos. Be to, mokyklose stokojama aktyvios popamokinės veiklos, kuri galėtų skatinti bendruomeniškumą ir glaudesnę ryšį su socialiniais partneriais (Urbanovič, 2016).

Lyderystės modelių yra įvairių, jie pasižymi savo charakteristikomis, pagal kurias galime atpažinti kokia lyderystės forma yra taikoma. Bendrai kalbant apie lyderystę, ji susideda iš trijų, tarpusavyje sąveikaujančių elementų, tai yra lyderis, sekėjas ir kontekstas. Didžiojo penketo modelis išskiria penkis asmenybės bruožus, būdingus lyderiams. Transformacinės lyderystės modelis skatina sekėjų įsitraukimą bendrų tikslų įgyvendinimui. Transakcinė lyderystė yra pagrįsta atlygiu už atliktus darbus. Pasidalytosios lyderystės modelis pabrėžia komandos bendradarbiavimą.

1.2. Lyderystės kompetencijos ir lyderiams būdingos savybės

Bendros nuomonės kokios turėtų būti išskirtos kaip lyderiui būdingos kompetencijos nėra, dėl žmogaus unikalumo, tačiau galima paminėti kelias pagrindines, kurios atsispindi šiuolaikinėse lyderystės teorijose. Turner ir Muller (2005) lyderystei būdingus įgūdžius suskirstė į tris pagrindines kategorijas: intelektualinius, vadybinius ir emocinius. Vėliau mokslininkai ėmė plėsti lyderystės kompetencijos suvokimą, įtraukdami ir dvasinės lyderystės elementus (Zohar, 2005). O štai Šilgienė ir Strukaitė (2020) išskyrė šias lyderystės kompetencijas, kurių raiška būdinga Lietuvos organizacijose:

- Asmeninė – asmeninės charakterio ypatybės, susijusios su vidiniais įsitikinimais, vertybinėmis nuostatomis, lemiančios gebėjimą susikoncentruoti ir efektyviai veikti;
- Kognityvinė – gebėjimas valdyti idėjas ir koncepcijas, analitiškai mąstyti, formuoti situacijų modelius pasitelkiant sukauptas žinias ir patirtį bei aiškiai suprasti vykstančius procesus;
- Socialinė – gebėjimas komunikuoti ir bendradarbiauti su kitais, lanksčiai prisitaikant prie socialinės aplinkos;

- Emocinė – emocinių įgūdžių visuma, lemianti gebėjimą atpažinti, suvokti ir kontroliuoti tiek savo, tiek kitų emocijas, padedanti veiksmingai prisitaikyti ir veikti profesinėje aplinkoje;
- Dvasinė – įgūdžių sritis, glaudžiai susijusi su savęs suvokimu, konstruktyviu patirties pritaikymu ir atvirumu mokytis iš savo nesėkmių, skatinanti psichologinį augimą ir brandą.

Daugiau nei šimtmetį trunkantys lyderio, kaip asmenybės tyrimai patvirtina, kad lyderio asmenybės bruožai yra esminis ir konceptualus lyderystės proceso elementas. Tačiau svarbu ne akiai ieškoti daugybės patrauklių savybių, o sutelkti dėmesį į kelis, esminius lyderiui būdingus bruožus. Daugelio empirinių tyrimų metu išryškintos svarbiausios lyderio savybės gali būti suskirstytos į kelias pagrindines asmeninių charakteristikų grupes, kurios yra pateiktos *1 lentelėje* (Šilingienė, 2012):

1 lentelė. Būdingos lyderio savybės

Valios savybės	Socialinės charakteristikos	Vertybines charakteristikos
Tikslingumas Drąsa Ryžtas Pasitikėjimas Ambicingumas	Ekstravertiškumas Empatija Emocinis stabilumas	Atsakomybė Sąžiningumas Patikimumas Laisvė Kūrybiškumas

Šaltinis: Šilingienė, 2012.

Valios savybės:

Valia suprantama kaip sąmoningas asmens veiksmų bei elgesio pasirinkimas, susijęs su pastangomis įveikti kliūtis siekiant užsibrėžto tikslo (Šilingienė, 2012). Kaip teigia Mallén ir kt. (2015) anksti išvystytus lyderystės gebėjimus svarbu subalansuoti su psichologiniu atsparumu, drąsa, atkaklumu ir altruistiniu elgesiu. Tai gali būti laipsniškas, intuityvus ir kartais sunkus kelias, kuris tampa lengvesnis, kai lyderiai subręsta savo veiklos metu, nes pasak autorių, tai suteikia lyderiui vidinį pasitenkinimą, suvokiant, kad altruistinis elgesys stiprina ir išaukština jų pasiekimus. Taigi žmogaus individualizmas negali užgožti kolektyvo, o tai reiškia, kad lyderiai turi atlikti veiksmus, naudingus ne jiems, o jų sekėjams (Marques, 2024).

Socialinės charakteristikos:

Tokios savybės kaip ekstravertiškumas ir draugiškumas yra susijusios su sėkmingais lyderystės rezultatais. Žmonės, kurie pasižymi ekstravertiškumu, paprastai yra ryžtingesni, socialūs ir energingi, todėl jie dažniau suvokiami kaip efektyvūs lyderiai dėl savo gebėjimo daryti įtaką, motyvuoti ir bendrauti su kitais (Judge ir kt., 2001). Empatija, gebėjimas įsijausti į kito asmens jausmus ir suprasti jo poreikius, nuoširdus susidomėjimas jo išgyvenimais ir rūpesčiais (Šilingienė, 2012) ir draugiškumas, kuriam būdingas bendradarbiavimas ir jautrumas, stipriai prisideda prie lyderystės sėkmės, nes skatina pasitikėjimą, komandinių santykių kūrimą ir efektyvų darbą organizacijoje (Judge ir kt., 2017).

Emociškai tvirti lyderiai išlaiko ramybę sudėtingose situacijose, demonstruoja kantrybę sekėjams ir geba greitai atsigauti po nesėkmių (Šilingienė, 2012). Pagal Shezar ir kt. (2024), emocinis stabilumas kartu su ekstravertiškumu ir sąmoningumu stipriai prisideda ne tik prie lyderystės efektyvumo, bet ir yra pagrindiniai elementai darbo rezultatų sėkmei. Prie emocinio stabilumo savybės galima priskirti ir žmogaus požiūris arba polinkis būti optimistišku ar pesimistišku, nes jo nuostatos apima teigiamus arba neigiamus jausmus kitų atžvilgiu. Todėl mokytojų veiksmai ir žodžiai atspindi jų požiūrį į mokyklą, kurioje jie dirba, mokinius ir pačią profesiją. Investicijos į vaikų švietimą laikomos tautos stiprybės pagrindu, o mokytojų požiūris daro didelę įtaką mokyklos kultūrai. Pedagogai atlieka lemiamą vaidmenį formuojant mokinių mąstymą ir asmenybes, stipriai veikdami jų pasiekimus, sėkmę klasėje ir net šalies pažangą (Xiang ir Rizwan, 2024).

Vertybinės charakteristikos:

Lyderis daro poveikį kitiems ne tik savo veiksmais ir išreikštomis mintimis, bet ir vertybine sistema. Kuo aiškiau apibrėžta lyderio vertybinė kryptis, tuo efektyviau pasiekiami veiklos tikslai. Tie, kurie gerai supranta savo asmenines nuostatas, yra geriau pasirengę priimti esminius sprendimus (Šilingienė, 2012). Bendram vertybinės charakteristikos kontekste Hester (2020) pateikia tokias mintis, kad save – savo idėjas, sprendimus ir vertybes kitiems atskleidžiame per savo moralinį sąmoningumą. Moralinis sąmoningumas nėra atskirtas nuo sąmonės, o tik atspindi jos normatyvinę esmę. Moralinė tarpusavio priklausomybė reikalauja sąžiningumo, tiesos laikymosi ir komandinio darbo, tai yra pagrindinių etinių vertybių bei kartais savo norų ir elgesio koregavimo kitų labui (Hester, 2025).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės kompetencijos yra įvairiapusės ir priklauso nuo žmogaus unikalumo. Tačiau mokslininkai išskiria kelis pagrindinius gebėjimus, būdingus lyderiui, t. y. intelektualiniai, vadybiniai, emociniai ir dvasiniai gebėjimai. Lietuvoje ypač pabrėžiamos asmeninė, kognityvinė, socialinė, emocinė ir dvasinė kompetencijos. Lyderiui būdingos savybės gali būti suskirstytos į valios, socialines ir vertybines charakteristikas. Efektyvūs lyderiai geba sujungti asmeninius gebėjimus su psichologiniu atsparumu ir kolektyviniu mąstymu, o jų vertybinės nuostatos daro didelę įtaką organizacijos veiklai ir sprendimų priėmimui.

1.3. Mokytojo lyderystė

Lyderiai inicijuoja pokyčius teigia Skarbalienė (2015). Todėl lyderystė yra būtina švietimo reformoms ir ugdymo įstaigų veiklos kokybės gerinimui. Pasak autorės, apskritai jau virš dešimtmečio kalbama apie tai, kad švietimo lyderystės tikslas – tobulinti mokyklas ir visą švietimo sistemą. Dėl to lyderystė ugdymo įstaigose yra siekiamybė.

Tapo įprasta ir savaime suprantama, kad asmenys, užimantys tam tikras pareigas, yra laikomi lyderiais, kurie vadovauja ir įgyvendina lyderystę. Tai reiškiny, kurį O'Reilly ir Reed (2010) vadina „lyderizmu“ (vertinys iš anglų kalbos). Lyderiai arba asmenys, paskirti į vadovaujančias pozicijas, vadovavimas kaip veikla, kuria užsiima lyderiai, ir lyderystė kaip santykinės galios reiškiny švietimo paslaugų ir organizacijų kontekste per pastaruosius trisdešimt metų sparčiai vystėsi kaip praktikos sritis ir yra aktyviai tyrinėjama. Tai galima įrodyti didėjančiu „lyderio“, „vadovavimo“ ir „lyderystės“ terminų naudojimu profesinėje švietimo praktikoje, kur profesiniai titulai, tokie kaip direktorius, mokyklos vadovas ar prezidentas, vis dažniau vartojami kaip lyderystės sąvokų sinonimai arba net pakeičiami jais (O'Reilly ir Reed, 2010) Ir nors anksčiau daugiausia dėmesio buvo skiriama mokyklos vadovo – direktoriaus – lyderystei bei jo įtakai organizacijos veiklos efektyvumui, pastaruoju metu vis labiau pripažįstama, kad mokytojų lyderystė yra ne mažiau reikšminga, o tam tikrais atvejais netgi svarbesnė už vadovo indėlį. Stipri mokytojų lyderių komanda padeda mokyklos vadovams skatinti kūrybiškumą, plėtoti idėjas, stiprinti bendradarbiavimą bei dalyvauti įvairiuose projektuose. Todėl mokytojų lyderystė laikoma esminiu veiksnium siekiant aukštesnės kokybės švietimo srityje (Skarbaliene, 2015).

Mokytojai lyderiai asmeniškai bendrauja su kiekviena mokyklos interesų grupe: įskaitant mokinius, jų šeimas ir bendruomenes, kitus mokytojus bei mokyklos administracija. Tai leidžia mokytojams reikšmingai prisidėti prie mokykloje kuriamos kultūros. Mokytojai lyderiai priima tiek formalias, tiek ir neformalias lyderystės pozicijas kaip mentoriai, profesinio tobulėjimo pranešėjai ar yra mokyklos komiteto nariai. Atsirandant vis naujiems pokyčiams ugdymo įstaigose, neapsiribojama tik akademiniais poreikiais, bet siekiama atitikti socialinius, psichikos sveikatos ir ekonominius bendruomenių poreikius, tad mokytojai lyderiai yra pasiruošę padėti savo mokykloms susidoroti su šiais iššūkiais (DeSantis, Dammann ir Clayton, 2023).

Mokytojų lyderystė yra svarbi mokyklos organizacijai, jos kultūrai. Dažnu atveju mokytojo lyderio pozicija atitenka mokytojui turinčiam didesnę darbinę patirtį arba mokytojui, norinčiam prisiimti daugiau atsakomybių. Tokiu atveju gali būti, kad nebus atkreiptas dėmesys į asmenines jo savybes ar pasiruošimą atlikti priskirtą darbą. Taip yra todėl, kad mokytojo lyderio pozicija neturi aiškaus apibrėžimo, priešingai nei formalių ugdymo įstaigos vadovų pozicija (DeSantis, Dammann ir Clayton, 2023).

Lyderių reikšmė skirtinguose organizacijos lygmenyse grindžiama tuo, kad nuolatinių pokyčių sąlygomis vadovai ne visuomet gali inicijuoti teigiamus pokyčius. Būtent darbuotojai geriausiai supranta, kas padėtų jiems efektyviau ir lengviau dirbti. Todėl klasės veiklos rezultatyvumas priklauso nuo mokytojo kaip lyderio, kuris ne tik užtikrina darbo našumą, bet ir suteikia jam prasmę. Mokyklos lyderystė tampa galimybe tobulėti kiekvienam mokytojui, kuris siekia asmeninio augimo, daryti įtaką

mokiniais, jų tėvams, kolegoms, bendruomenei ir visai švietimo sistemai (Skarbalienė, 2015). Įvairūs tyrimai apie lyderystę Lietuvos švietimo sistemoje atskleidžia, kad mokinių lyderystės ugdymui svarbus mokytojo, kaip lyderio, pavyzdys. Pedagogas, turintis lyderystės gebėjimų, padeda mokiniams įveikti mokymosi iššūkius ir skatina juos aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklas. Toks mokytojas motyvuoja ir įkvepia mokinius prisiimti atsakomybę bei imtis lyderystės įvairiose ugdymo aplinkose (Valuckienė ir kt., 2015).

Razali ir kt., (2024) tyrimai rodo, kad būtinos mokytojų lyderių programos, kur būtų akcentuojamas jautrumas kultūriniais aspektams. Autoriai teigia, kad formuojant būsimus mokytojus lyderius būtina atkreipti dėmesį tam tikras sritis, kuomet ugdomi būsimieji mokytojai lyderiai ir tai yra savirefleksija, kultūrinis jautrumas, gebėjimas įsitraukti į mokyklos aplinką bei aktyvų bendradarbiavimą su tėvais ir kitais mokyklos bendruomenės nariais. Lietuvoje yra tokia Mokytojų tobulinimo centro įgyvendinama programa, kuri ruošia mokytojus atsižvelgdama į prieš tai išvardintus aspektus, ši programa vadinasi Renkuosi mokyti. Remdamasi savo vizija: „kad vieną dieną kiekvienas vaikas, nepriklausomai nuo savo socialinės, kultūrinės ir ekonominės padėties, mokykloje jausis gerbiamas ir vertinamas, kad galėtų atskleisti savo potencialą“ nuo 2008 metų kasmet atrenka būsimus mokytojus, kuriems siūlo dviejų metų programą, padėsiančią puoselėti vertybinius nuostatus ir mokytojo lyderystę (renkuosimokyti.lt, 2025). Renkuosi mokyti programos komanda kruopščiai atrenka kandidatus pagal jų psichologinį atsparumą, vertybines nuostatas ir dvejus metus organizuoja dalyviams mokymus, kurie tuo metu dirba mokytojais įvairiose Lietuvos mokyklose. Programos metu aktyviai įtraukiama ir mokytojo lyderystė organizuojant pokyčio projektą toje mokykloje, kurioje dirba Renkuosi mokyti mokytojas. Ši programa glaudžiai bendradarbiauja su tarptautiniu tinklu Teach for all ir yra jos dalis, tai daugiau nei 60-je šalių veikianti programa. Tiek Renkuosi mokyti, tiek Teach for all programos siekia pritraukti motyvuotus ir orientuotus į švietimą žmones, skatinti jų lyderystę ir ilgalaikį teigiamą poveikį mokyklose, jų bendruomenėse ir švietime (renkuosimokyti.lt, 2025).

Europoje siekiant sukurti žinių turinčią visuomenę ir stipriausią ekonomiką remiasi švietimo bei mokymo kokybe, kuri daugiausia priklauso nuo mokytojų rengimo ir jų kvalifikacijos kėlimo, kitaip tariant, pedagogų ugdymo. Šia sritimi rūpinasi Europos mokytojų rengimo ir profesinio tobulėjimo politikos bendradarbiavimo tinklas (toliau – ENTEP, European Network on Teacher Education Policies). ENTEP konferencija „Naujosios mokyklų lyderystės praktikos“ atskleidė, kad mokyklų lyderystė vis labiau įsitvirtina įvairiose Europos šalyse. Šiuolaikinės, pažangios mokyklų vadovų rengimo programos formuos švietimo sistemų pokyčius – nauja lyderių karta, akcentuodama ugdymo kokybę, kompetencijų plėtojimą, karjeros perspektyvas ir profesinės patirties refleksiją, padės kurti inovacijoms atvirą ir nuolat besimokančią Europą (Plienaitytė, 2007).

Viena iš Mokytojų tobulinimo centro įkūrėjų, Pranckūnienė (2007) pastebi, kad norint toliau plėtoti švietimo lyderystės idėjas Lietuvoje, būtina atkreipti dėmesį į mūsų pedagogus: stiprinti jų profesinį pasitikėjimą savimi, skatinti nuolatinį tobulėjimą, tinkamai pripažinti jų kasdienes pastangas ir užtikrinti deramą atlyginimą. Visuomenė turėtų aktyviau domėtis ugdymo kokybe, o patys mokytojai – drąsiau dalyvauti įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse. Tai padėtų pedagogams geriau suprasti ir atliepti pagrindinius visuomenės poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė švietime nėra tik administracijos atsakomybė. Mokytojų lyderystė yra neatsiejama nuo švietimo sistemos tobulinimo ir įgyvendinimo kokybės. Būtent mokytojų lyderystė padeda įgyvendinti švietimo inovacijas, kuria palankią ugdymo aplinką ir mokyklos bendruomenę. Vis labiau akcentuojamas mokytojų lyderių ruošimas, kuris apima ne tik profesinio tobulėjimo programas, bet ir ugdo kultūrinį jautrumą bei skatina aktyvų bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene. Todėl siekiant stiprinti lyderystę švietime, būtina investuoti į tokias mokytojų rengimo programas, mokytojų kvalifikacijos kėlimą suteikiant pedagogams reikiamą paramą ir išteklius.

2. BENDROSIOS UGDYMO PROGRAMOS

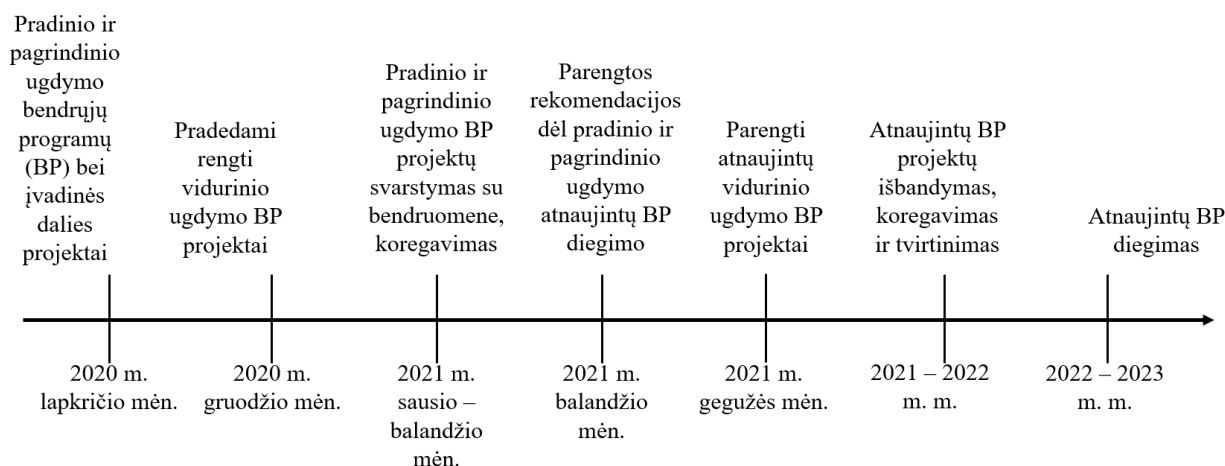
2.1. Bendrųjų programų atnaujinimas

Bendrosios programos (BP) – tai nacionalinio lygmens dokumentas, kuris nustato ugdymo turinį ir padeda įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme įtvirtintus pradinio, pagrindinio bei vidurinio ugdymo tikslus. Šiose programose apibrėžiami pageidaujami mokymosi rezultatai, nusakomas mokymo ir mokymosi turinio mastas, taip pat detalizuojami ugdymo pasiekimų lygių kriterijai. (Mokykla 2030, 2025).

Ugdymo turinys tai teisės aktas, kuris reguliuoja nacionalinio lygmens ugdymo turinį, padeda įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme numatytus švietimo tikslus. Bendrosios programos yra parengtos remiantis švietimo srityje atliktų mokslinių tyrimų rezultatais, nacionalinių ir tarptautinių mokinių pasiekimų analizėmis, asmens, bei Lietuvos visuomenės poreikiais, atsižvelgiant į geopolitinius, ekonominius ir socialinius veiksnius, taip pat į galimybes įgyvendinti inovacijas švietime (Bendrųjų ugdymo programų įvadas, 2023).

Bendrųjų ugdymo programų paskirtis yra sukurti ugdymo pagrindą nuo pradinio iki pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo apibrėžiant mokymosi turinį, kurio gairėmis mokytojai padėtų mokiniams siekti mokymosi tikslų. Bendrosios programos nuosekliai plėtoja vertybėmis ir kompetencijomis grįstą ugdymo turinį. Bendrosiose programose turinys yra struktūruotas pagal metus, pritaikytas prie kompetencijų ir ugdymo kontekstų. Programomis siekiama kurti nuoseklią ir sistemingą ugdymo aplinką, kuri leistų kiekvienam mokiniui pasiekti aukštesnius rezultatus ir įgyti tvirtą žinių pagrindą (Bendrųjų ugdymo programų įvadas, 2023).

Paskutinį kartą atnaujintos ugdymo programos buvo 2008 – 2011 m., o lietuvių kalbos ir literatūros 2016 m. Atnaujinimas ugdymo turinys yra remiantis švietimo analizės būkle siekiant užtikrinti aukštesnę bendrojo ugdymo kokybę, puoselėti asmenines savybes ir vertybines nuostatas. Sudaryti palankias aplinkybes kiekvienam mokiniui siekti geresnių rezultatų, užtikrinant tvirtą ir ilgalaikį žinių pagrindą bei ugdant kompetencijas per dalykų turinį. Pasiruošimo atnaujinant bendrąsias ugdymo programas etapai pateikti 3 paveikslėlyje pagal projektą Mokykla 2030.



3 pav. Atnaujinto ugdymo turinio paruošimo terminų laiko juosta.

Šaltinis: Mokykla 2030.

Ši laiko juosta atskleidžia, kokiais etapais buvo ruošiamasi atnaujinti bendrojo ugdymo turinį (BUT). Taip pat remiantis projektu Mokykla 2030 galima išskirti kelis pagrindinius etapus pasiruošimui:

- Pirmiausia buvo sutarta dėl pagrindinių ugdymo turinio atnaujinimo principų – ką mokyti ir kokias kompetencijas lavinti. Jie įtvirtinti gairėse, kurios numato vertybių ugdymą, svarbiausių kompetencijų formavimą, tvirtų žinių suteikimą ir mokymosi turinio siejimą su realiu gyvenimu.
- Taip pat dar pradiniam programų atnaujinimo etape 13 mokslininkų parengė kompetencijų bei jų raidos nuo 1 iki 12 klasės ir vaiko raidos aprašą.
- Kitu etapu atnaujinamos kiekvieno dalyko bendrosios programos, remiantis nustatytais kompetencijomis ir pagrindiniais ugdymo principais. Šiuo etapu dirbo apie 150 mokytojų, mokslininkų, dalykų specialistų ir savanorių, kurie rengė 31 programos projektą.
- Parengus pradinio ir pagrindinio ugdymo programas, pradėtas vidurinio ugdymo programų kūrimas.
- Siekiant užtikrinti kokybišką programų atnaujinimą, atsižvelgiant į įvairių suinteresuotų šalių nuomones ir pasiūlymus periodiškai organizuojamos ir rengiamos konsultacijos su socialiniais partneriais – mokytojų asociacijomis, savivaldybėmis, ministerijomis ir kitomis institucijomis.

2023-2024 mokslo metais galiojo senosios ir naujosios ugdymo programos. Naujosios diegiamos nelyginio skaičiaus klasėse, o senosios – lyginio skaičiaus. *Senosios bendrosios ugdymo programos yra įsigaliojusios nuo 2008 metų ir yra parengtos vadovaujantis Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatomis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 (Žin., 2003, Nr. 71-3216) ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (Žin., 1991,*

Nr. 23-593; 2003, Nr.63-2853). Remiantis 2003 – 2012 švietimo strategijos buvo išskiriami ir įgyvendinami šie pagrindiniai siekiai:

1. kuriama veiksminga ir darni švietimo sistema, grįsta atsakingu vadovavimu, efektyviu finansavimu ir resursų panaudojimu;
2. kuriamas nuolatinis mokymosi procesas, siekiant mokymosi visą gyvenimą, visiems prieinamas ir atspindintis socialinį teisingumą;
3. užtikrinamas aukštos kokybės švietimas, atitinkantis laisvos pilietinės visuomenės ir rinkos ekonomikos reikalavimus, bei atsižvelgiantis į šiuolaikinio pasaulio visuomenės lūkesčius.

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr.63-2853) išskiriami penki švietimo sistemos principai, penktuoju punktu papildyta Nr. XIII-3268, 2020-06-30, paskelbta TAR 2020-07-10, i. k. 2020-15543:

1. Lygios galimybės – švietimo sistema teisingai traktuoja visus asmenis, užtikrindama kiekvieno teisę į švietimą, suteikdama galimybes įgyti bendrąjį išsilavinimą bei pirmąją kvalifikaciją ir leidžianti tobulėti ar įgyti naujas kvalifikacijas.
2. Kontekstualumas – švietimo sistema yra tarpusavyje susijusi su šalies ekonomikos, socialinės bei kultūrinės raidos aspektais, nuolat atnaujinama atsižvelgiant į visuomenės poreikių kaitą.
3. Veiksmingumas – švietimo sistema orientuota į aukštos kokybės rezultatus, naudojant resursus protingai ir taupiai, nuolat vertinant, analizuojant ir planuojant veiklas remiantis veiksmingos vadybos principais ir laiku priimamais sprendimais.
4. Tęstinumas – švietimo sistema yra lanksti ir atvira siekiant sudaranti sąlygas nuolatiniam mokymuisi per visą gyvenimą.
5. Įtrauktis – švietimo sistema užtikrina, kad kiekvienas asmuo gali ugdytis ir plėtoti savo gebėjimus, gauna reikiamą pagalbą ir patiria sėkmę mokymosi ir kitose socialinėse bei kultūrinėse veiklose, būdamas nediskriminuojamas dėl įvairių ugdymosi poreikių ir švietimo pagalbos reikmės.

Šiais penkiais principais remiamasi ir dirbant pagal atnaujinto turinio ugdymo programas, kurios nuo 2023 metų rugsėjo 1-osios pradėtos įgyvendinti. Atnaujintos bendrosios ugdymo programos yra parengtos įgyvendinant Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, remiantis *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, ir yra patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Bendrųjų programų atnaujinimo gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. V-1317 „Dėl Bendrųjų programų atnaujinimo gairių patvirtinimo“.

Bendrosios ugdymo programos yra nacionalinis dokumentas, apibrėžiantis ugdymo turinį ir padedantis įgyvendinti Lietuvos švietimo įstatymų tikslus. BP atnaujinimas buvo atliekamas kelias etapais apimant bendrųjų kompetencijų apibrėžimą, dalykų programų kūrimą ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Naujosios programos pradėtos įgyvendinti nuo 2023 metų remiantis šiais švietimo principais: lygios galimybės, kontekstualumas, veiksmingumas, tęstinumas ir įtrauktis, siekiant užtikrinti kokybišką ir inovatyvų ugdymą, atitinkantį visuomenės poreikius.

2.2. Bendrosios kompetencijos

Kompetencijos – tai žmogaus gebėjimas tikslingai veikti. Jos yra nedalomos ir apima žinias, įgūdžius bei vertybines nuostatas. Kompetencijų ugdymui būtina užtikrinti nuoseklumą ir tęstinumą, atsižvelgiant į mokinio asmeninę pažangą, gebėjimus ir stipriąsias jo savybes (Mokykla 2030).

Pagal atnaujinto turinio bendrąsias programas yra apibrėžiamos septynios bendrosios kompetencijos: pažinimo, komunikavimo, skaitmeninė, kultūrinė, kūrybiškumo, pilietiškumo ir socialinė, emocinė ir sveikos gyvensenos kompetencijos (Kompetencijos ir jų aprašai, 2023):

- Pažinimo kompetencija – ugdoma pažinti save bei aplinkui esantį pasaulį, formuojama perimant žmonijos kultūros patirtį. Ši kompetencija įtraukia dalykinę žinių ir įgūdžių bazę, kritinio mąstymo, problemų sprendimo ir mokymosi gebėjimus.
- Komunikavimo kompetencija – ugdo kurti, dalintis ir suvokti žinias (tiek faktus, požiūrius, tiek asmenines išvalgas), taip pat gebėti etiškai naudotis žodinėmis ir kitomis komunikacijos priemonėmis bei technologijomis.
- Skaitmeninė kompetencija – ugdo gebėjimus efektyviai, atsakingai ir saugiai naudotis skaitmeninėmis technologijomis, siekiant atlikti užduotis, mokytis, spręsti problemas, dirbti, bendrauti ir bendradarbiauti. Tai taip pat apima informacijos valdymą, kritišką, savarankišką bei etišką skaitmeninio turinio kūrimą ir jo dalijimąsi.
- Kultūrinė kompetencija – ugdoma kultūrinė savimonė, kuri yra pagrįsta žiniomis, aktyvia kultūros reiškinių išraiška ir sąmoningu kultūriniu suvokimu.
- Kūrybiškumo kompetencija – ugdoma tyrinėti, kurti ir vertinti sau bei kitiems svarbių kūrybinių idėjų, produktų ir problemų sprendimus, išlaikant harmoningą santykį su savimi ir aplinka.
- Pilietinė kompetencija – ugdomas pilietinis tapatumas ir pilietinė įtaka, kuri remiasi vertybėmis, pažiūromis, žiniomis ir praktinių veiksmų įgūdžiais, leidžiančiais bendradarbiauti su kitais siekiant atsakingai plėtoti demokratinę visuomenę ir stiprinti Lietuvos valstybingumą.

- Socialinė, emocinė ir sveikos gyvensenos kompetencija – ugdoma asmeninė savimonė ir savikontrolė, socialinis jautrumas, tarpasmeninių santykių ugdymo įgūdžiai, atsakingas sprendimų priėmimas bei aktyvus rūpinimasis savo fizine ir psichine sveikata.

Visos šios kompetencijos yra lygiai svarbios ir ugdomos įgyvendinant visas bendrąsias programas. Kiekvienos kompetencijos plėtros intensyvumas priklauso nuo konkrečios bendrosios programos, kurią įgyvendina mokytojai (Bendrujų programų įvadas, 2003).

Prisiminus dar galiojančias bendrąsias ugdymo programas lyginio skaičiaus klasių pakopų srautuose 2023/2024 mokslo metais yra išskiriamos šešios bendrosios kompetencijos: mokėjimo mokytis, komunikavimo, pažinimo, socialinė, iniciatyvumo ir kūrybiškumo, bei asmeninė (Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos. Įvadas, 2008):

- Mokėjimo mokytis kompetencija – ugdoma prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi, ryžtingai stengtis pasiekti išsikeltą tikslą. Mokinys moka planuoti savo mokymosi procesą, apmąstyti jo eigos rezultatus ir nustatyti realius tolesnius tikslus. Supranta, kurie mokymosi metodai jam labiausiai tinka, suvokia savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei turi žinių apie įvairias mokymosi galimybes.

- Komunikavimo kompetencija – ugdo palaikyti konstruktyvų dialogą ir atsakingai naudoti kalbą. Gebėti suprasti ir perduoti įvairių tipų žodinius ir nežodinius pranešimus, bendraujant atsižvelgti į tikslą, adresatą ir situaciją. Gebėti surasti, kritiškai įvertinti ir apibendrinti informaciją, o tada tinkamai ją pristatyti kitiems.

- Pažinimo kompetencija – ugdoma pažinti save ir būti suinteresuotu socialine, kultūrine bei gamtine aplinka ir jos vystymusi. Mokinys pasirenka ir taiko tinkamus pažinimo metodus, saugiai atlieka tyrimus, mąsto nuosekliai, logiškai ir kritiškai, analizuoja problemas ir priima pagrįstus sprendimus. Moka aprašyti pasaulį naudodamas kalbą, vaizdus, simbolius, matematinės ir kitas priemones.

- Socialinė kompetencija – ugdoma gerbti ir toleruoti skirtingų kultūrų, lyčių, socialinių bei amžiaus grupių asmenis. Mokinys žino savo ir kitų teises bei pareigas, suvokia save kaip aktyvų bendruomenės ir visuomenės narį, yra empatiškas ir pasiruošęs padėti kitiems, bei konstruktyviai bendradarbiauja, siekdamas bendrų tikslų, geba valdyti konfliktus.

- Iniciatyvumo ir kūrybiškumo kompetencija – ugdoma matyti idėjų sąsajas ir kurti naujas idėjas, originaliai mąstyti, gebėti pritaikyti patirtį naujose situacijose, numatyti alternatyvius problemų sprendimo būdus. Mokinys atviras pokyčiams, nebijo neapibrėžtumo, nežinomybės, pagrįstos rizikos, aktyviai dalyvauja įgyvendinant naujas idėjas, įtraukia kitus.

- Asmeninė kompetencija – ugdoma pozityviai vertinti ir pasitikėti savimi, sugebėti sukcentruoti savo jėgas į siekiamus tikslus. Mokinys yra atsparus nesėkmėms ir konfliktams, sugeba įveikti stresą, ieško pagalbos ir ją priima. Elgiasi sąžiningai ir atsakingai, moka numatyti savo veiksmų pasekmes, rūpinasi savo ir kitų sveikata bei aplinka, elgiasi saugiai.

Bendrosios kompetencijos pagal senąsias ugdymo programas yra detalizuotos ir plačiau aprašytos atitinkamose bendrosiose ugdymo srities programose. Užbaigęs pagrindinio ugdymo programą, mokinys įgyja būtinas pagrindines dalykines kompetencijas, reikalingas gyvenime, tolesniam mokymuisi ir profesinei veiklai (Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos. Įvadas, 2008).

Lengvesniam suvokimui apie pokyti bendrosiose programose išskirtas ugdomasias kompetencijas žemiau pateikta lentelė, skirta palyginti bendrąsias kompetencijas senosiose ir atnaujintose programose.

2 lentelė. Bendrųjų kompetencijų palyginimas pagal 2023 m. ir 2008 m. programas

Kompetencijos	2023 m. kompetencijos	2008 m. kompetencijos
Pažinimo	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - pažinti save ir pasaulį per kultūrinę patirtį. • Akcentuojamas kritinis mąstymas ir problemų sprendimas. • Ugdoma per teorinius aspektus ir mokymasis per patirtį. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - pažinti save ir domėtis socialine, kultūrine, gamtine aplinka. • Pabrėžiamas logiškas, kritinis ir nuoseklus mąstymas. • Akcentuojamas praktinis tyrimų atlikimas ir jų saugumas.
Komunikavimo	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - kurti, dalintis ir suvokti žinias, etiškai naudotis komunikacijos priemonėmis ir technologijomis. • Apima žodinę, nežodinę ir technologinę komunikaciją. • Informacijos kūrimas, dalijimasis, išvalgų formavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - palaikyti konstruktyvų dialogą, atsakingai naudoti kalbą. • Orientuota į žodinę ir nežodinę komunikaciją. • Kritiškas informacijos vertinimas, apibendrinimas ir pateikimas.
Skaitmeninė	<ul style="list-style-type: none"> • Akcentuojama kaip neatsiejama gebėjimų sritis šiuolaikiniame pasaulyje. • Pabrėžiamas etiškas ir kritiškas skaitmeninio turinio valdymas. • Aktyvus skaitmeninių įrankių naudojimas darbui ir bendravimui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neakcentuojama tiesiogiai, galėjo būti taikoma integruojant į kitus dalykus.

Kultūrinė	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - kultūrinės savimonės ugdymas. • Sąmoningas skirtingų kultūrų pažinimas ir vertinimas • Aktyvus dalyvavimas įvairiuose kultūriniuose reiškiniuose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebuvo išskirta kaip atskirai ugdoma kompetencija. Tačiau galėjo būti integruota ugdant kitus dalykus.
Kūrybiškumo/ Iniciatyvumo ir kūrybiškumo	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - ugdyti gebėjimą tyrinėti, kurti ir vertinti kūrybines idėjas, produktus bei problemų sprendimus. • Mažiau pabrėžiama rizika, labiau akcentuojamas santykis su aplinka. • Daugiausia dėmesio skiriama individualiam kūrybiškumui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas - skatinti idėjų kūrimą, originalų mąstymą, iniciatyvumą bei gebėjimą pritaikyti patirtį naujose situacijose. • Skatinamas atvirumas pokyčiams, gebėjimas veikti nežinomybės sąlygomis, rizikos prisiėmimas. • Pabrėžiama kitų įtraukimas į kūrybinį procesą.
Pilietinė	<ul style="list-style-type: none"> • Pilietinis tapatumas yra aiškiai apibrėžiamas kaip pagrindinis kompetencijos tikslas. • Akcentuojamas piliečių vaidmuo kuriant demokratinę visuomenę. • Skatinamas aktyvus įsitraukimas į visuomenės veiklas, bendradarbiavimą su kitais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebuvo išskirta kaip atskirai ugdoma kompetencija, tačiau galėjo būti ugdoma per kitus dalykus ar ugdant socialinę kompetenciją, skatinant bendruomeniškumą.
Socialinė, emocinė ir sveikos gyvensenos / Socialinė	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencija apima ne tik socialinius, bet ir emocinius bei sveikos gyvensenos aspektus. • Tolerancija ir pagarba kitiems skatinama per socialinį jautrumą. • Bendruomeniškumas skatinamas per tarpasmeninių santykių ugdymą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencija labiau orientuota į socialinius santykius, bendruomeniškumą ir toleranciją. • Tolerancija ir pagarba kitiems akcentuojama kaip pagrindinė vertybė. • Pabrėžiamas bendruomeniškumas, pagalba ir empatija kitiems

Mokėjimo mokytis	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrosiose programose nėra išskirta kaip atskira ugdymo kompetencija, tačiau matoma mokėjimo mokytis integracija kitose ugdomosiose kompetencijose, pvz.: pažinimo kompetencijos ugdymas skatina gebėjimą analizuoti, spręsti problemas ir taikyti įvairius mokymosi būdus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas – ugdyti gebėjimą savarankiškai mokytis. • Išskiriamas gebėjimas planuoti laiką, siekti tikslų. • Savianalizė, mokymosi refleksija ir gebėjimas įsivertinti akcentuojami kaip būtina mokymosi dalis.
Asmeninė	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninių savybių ugdymas perskirstytas kitų kompetencijų ugdymo kontekste ir nėra išskirta kaip atskirai ugdoma kompetencija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis tikslas – savęs vertinimas ir pasitikėjimas savimi. • Išskiriamas atsparumo stresui ugdymas, tikslų siekimas, atsakingumas bei sveikata ir saugumas.

Sudaryta darbo autorės pagal Bendrųjų programų įvadą, 2003 ir Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrųjų programų įvadą, 2008.

Bendrųjų kompetencijų integracija yra neatsiejama mokymo ir mokymosi dalis. Jų pokytis lyginant senąsias su atnaujintomis bendrosiomis programomis atskleidžia, jog atnaujintos bendrosios programos ir jose pateiktos bendrosios kompetencijos yra skirtos atsižvelgiant į šių dienų aktualumą bei kontekstą, kuriame auga moksleiviai. Pokyčiai švietime atspindi šiuolaikinius iššūkius, kuomet yra būtina ne tik suteikti moksleiviams žinias, bet ir ugdyti jų kritinį mąstymą įvairiuose kontekstuose bei ugdyti kitas bendrąsias kompetencijas būtinas aktyviam dalyvavimui visuomeninėse veiklose. Išryškėja didesnės socialinės atsakomybės, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio.

2.3. Mokytojas bendrojo ugdymo turinio diegime

Svarbiausias pokytis švietimo eksperto Tweedale (2022) manymu yra perėjimas nuo turinio orientuotų programų prie mokytojų, kurie formuos mokymosi procesą, pagrįstą įgūdžiais ir kompetencijomis, atsižvelgiant į vaikų ir jaunimo poreikius. Tai suteikia pedagogams galimybę pasirinkti pavyzdžius ir ugdymo medžiagą, kuri geriausiai atitinka jų mokinių ir mokyklos specifiką. Jis teigia, kad svarbu suvokti, jog šį tikslą pedagogams pasiekti pavyks tik tuomet, jei bus suteikta mokytojams reikiama parama ir jie bus skatinami tobulėti bei siekti dar geresnių rezultatų nei anksčiau.

Iki šiol mokytojai neturėjo poreikio savarankiškai rengti mokymo programos – jiems buvo nurodyta vadovautis nustatyta struktūra. Šis pokytis bus reikšmingas, todėl pedagogams reikės pagalbos ir gairių, kad suprastų, kaip efektyviausiai įgyvendinti šią užduotį (Tweedale, 2022).

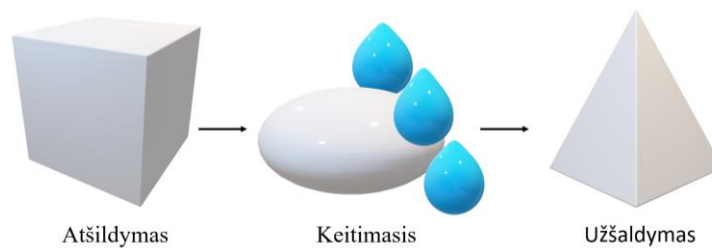
Pagal Nacionalinės švietimo agentūros pateiktus duomenis (2021), pasirengimui diegti atnaujinto bendrojo ugdymo programų įgyvendinimui, dirbantys pedagogai turi pasirengti profesiniams pokyčiams, nes įgyvendinant atnaujintas bendrąsias ugdymo programas atsiranda naujų aspektų:

- Mokymas orientuotas į mokinių kompetencijų ugdymą per dalykines žinias;
- Atnaujintas ugdymo turinys pritaikytas pagal mokinių raidos etapus.
- Užtikrinamas ugdymo proceso nuoseklumas ir sąsajos (tarp mokymosi tikslų, metodų, turinio ir vertinimo strategijų, taip pat jų horizontali ir vertikali darna).
- Stiprinamas ugdymo turinio integralumas (naujos tarpdalykinės temos, glaudesnė dalykų integracija, kai kurių ankstesnių integruotų temų atsisakymas).
- Mokytojai pasirenka dalį mokymo turinio, remdamiesi nustatytu laiko paskirstymu (70 % privalomo turinio, 30 % – mokytojo nuožiūra).
- Apibrėžti keturi mokinių pasiekimų lygiai.

Pokyčių įgyvendinimui NŠA (2021) išskiria šiuos pagalbos mokytojui dalyvius:

- Mokykla – nes pedagogas yra švietimo įstaigos dalis, o už jos veiklos rezultatus atsakingi vadovai.
- Švietimo pagalbos įstaiga – nes ji organizuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo renginius, koordinuoja metodinę veiklą savivaldybės mokyklose, teikia informaciją apie švietimo politiką bei kaupia ir dalijasi metodine medžiaga.
- Švietimo skyrius - nes jis atsakingas tiek už savivaldybės, tiek ir už valstybės švietimo politikos įgyvendinimą bei teisės aktų, susijusių su švietimu, laikymąsi.

Diegiant naujoves NŠA (2021) pripažįsta, kad pokyčiai nėra lengvas kelias ir remiasi Kurto Levino sukurtu modeliu: atšildymas, keitimasis ir užšaldymas. Šio pokyčių valdymo modelio esmė – dėmesys žmonėms, kurie dalyvauja pokyčių procese. Jis pabrėžė, kad sėkmingam pokyčių įgyvendinimui būtinas ne tik pasiruošimas ir įgyvendinimas, bet ir jų stabilizavimas (4 pav.), siekiant ilgalaikių rezultatų (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020):



4 pav. Kurto Levino pokyčių valdymo modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal Petrauskaitė ir Korsakienė (2020)

- Atšildymas – pasirengimas pokyčiams, tai pradinė pokyčių valdymo fazė. Šiame etape darbuotojai skatinami priimti pokyčius, palikti komforto zoną ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Organizacija suvokia būtinybę keistis, atsisako senų darbo metodų ir pereina prie naujų veiklos būdų, siekiant geresnių rezultatų.
- Keitimasis – pokyčių įgyvendinimas, tai etapas, kuriame nauji darbo metodai tampa realybe ir yra keičiamos nusistovėjusios praktikos, priimami nauji sprendimai ir veiklos modeliai. Šiame etape itin svarbus kruopštus veiksmų planavimas ir nuolatinė komunikacija, nes tai užtikrina darbuotojų įsitraukimą ir bendrą tikslų siekimą.
- Užšaldymas – stabilizavimas, tai trečiasis etapas pokyčių įtvirtinimui. Kadangi darbuotojai dažnai linkę grįžti prie įprastų įpročių, būtina užtikrinti, kad pasikeitimai taptų nuolatiniai. Šiame etape svarbu sustiprinti priimtus sprendimus ir palaikyti naujus veiklos metodus, subalansuojant skatinančius ir prieštaraujančius veiksnius.

Glickman (2010) teigia, kad neatsiejama švietimo įstaigos atsinaujinimo pastangų dalis yra susitelkimas į mokymą ir mokymąsi ir viso proceso centre yra mokinių mokymasis. Visose pamokose bei apskritai mokyklos veiklose dedamos pastangos siekia užtikrinti kokybišką mokinių ugdymą. Svarbu, kad kiekvienas vaikas, nepriklausomai nuo jo kilmės, lyties, socialinės padėties ar negalios, įgytų reikalingas žinias, lavintų gebėjimus ir formuotųsi vertybines nuostatas, kurios padėtų tapti aktyviu ir atsakingu demokratinės visuomenės dalyviu. Mokytojui yra svarbu ugdyti mokinių stiprybes, atpažįstant jų potencialą. Kadangi specifinių ugdymo principų yra nedaug, geras mokytojas turi gebėti ugdyti visus mokinius, kad kiekvienas mokinys turėtų galimybę pasiekti rezultatus atitinkančius jų bėgėjimams (NŠA, 2021).

Taigi mokytojo vaidmuo įgyvendinant švietimo pokyčius yra itin svarbus, nes jie yra atsakingi už naujojo ugdymo turinio programų taikymą savo pamokose. BUT įgyvendinimas reikalauja mokytojų gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Nors pedagogams suteikiama daugiau laisvės pasirinkti ugdymo turinį (30%), tačiau tam būtinas didesnis jų įsitraukimas planuojant savo pamokas ir nuolatinis profesinis tobulėjimas. Taigi sėkmingas pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo mokytojų pasirengimo ir

jų gebėjimo taikyti naujas ugdymo strategijas, užtikrinant nuoseklų ir integruotą mokymosi procesą. Taip pat reikia paminėti, kad mokytojai ne tik turi priimti pokyčius, bet ir savo darbu ugdymo įstaigose aktyviai prisideda prie tų pokyčių stabilizavimo.

3. EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Metodų pasirinkimo pagrindimas. Kokybinis tyrimas orientuojasi į asmenis ir jų patirtis, ypatingą dėmesį skiriant mąstymo procesams bei elgsenai tam tikruose socialiniuose ir kultūriniuose kontekstuose. Tokie tyrimai leidžia geriau suprasti, kaip žmonės mąsto, ką išgyvena ir kaip veikia skirtingose situacijose bei tarpusavio santykiuose. Šio metodo esmė – gilinimasis į asmeninius išgyvenimus ir unikalius patyrimus, o ne tik į bendrus dėsningumus ar apibendrintas savybes, o šių tyrimų privalumas yra tas, kad kokybiniai tyrimai yra lankstūs ir atviri įvairioms interpretacijoms (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016) interviu yra vienas dažniausiai naudojamų informacijos rinkimo būdų vykdant kokybinius socialinius tyrimus. Šis metodas suteikia galimybę suprasti tiriamųjų požiūrį bei surinkti išsamius duomenis, atskleidžiančius socialinio gyvenimo subtilybes ir unikalius aspektus.

Tyrimo metu, kuomet negalime atlikti stebėjimo, būtina užduoti klausimus. Interviu suteikia galimybę atskleisti kito žmogaus požiūrį, o kokybinis interviu remiasi idėja, kad kitų žmonių perspektyvos yra vertingos, suprantamos ir gali būti aiškiai išreikštos. Interviu tikslas – gilintis į tai, kas vyksta kitų žmonių mintyse, kaupti jų pasakojimus (Patton, 2002). Interviu metu galima sužinoti kaip tam tikri įvykiai formavo žmonių mintis ir jausmus, kokia jų socialinė aplinka. Ši informacija tyrėjui tampa prieinama tik per tyrimo dalyvių pasakojimus. Naudojant kokybinio tyrimo interviu metodą galima išgryninti reikšmingų patirčių esmę: kaip vyko tam tikras procesas, kokia jo prasmė dalyviams, kokie gali būti šios patirties skirtumai ir ypatumai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas., 2017).

Empirinio tyrimo organizavimas. Interviu buvo organizuojamas 2025 m. balandžio mėnesį. Prieš atliekant tyrimą, buvo apgalvotas sąrašas respondentų, kurie galėtų pateikti išsamią informaciją interviu metu ir atitiktų iš anksto nustatytus kriterijus. Respondentais pasirinkti bendrojo ugdymo pedagogai dirbantys valstybinėse ugdymo įstaigose ir turinys penkerių ar daugiau metų darbo stažą, be profesinės pertraukos dirbantys ir 2022-2024 metais, kuomet vyko atnaujintų bendrojo ugdymo turinio programų diegimas mokyklose. Respondentai yra įvairaus amžiaus, darbo stažo ir kvalifikacinės kategorijos bei dėsto skirtingus dalykus pagal metodinę grupę (bendrąją charakteristiką žiūrėti 4 lentelę). Respondentai yra iš skirtingų miestų: Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos. Siekiant sklandaus bendradarbiavimo respondentai galėjo pasirinkti jiems patogesnę susitikimo modelį, gyvai arba nuotoliu, naudojant „Zoom“ platformą. Suderinus visiems patogų laiką, be papildomų trukdžių ar darbų buvo atliekamas interviu, kurių metu pokalbiai įrašomi telefono diktofonu arba „Zoom“ platformos siūloma garso ir vaizdo įrašymo funkcija ir transkribuojami su „Transkriptor“ programa internete.

Kiekvieno interviu pradžioje respondentai buvo supažindinami su tyrimo etikos principais, vėliau sekdamo iš anksto paruošti klausimai, su kuriais kiekvienas respondentas iš anksto turėjo galimybę susipažinti, kad geriau apgalvotų savo atsakymus. Interviu trukmė buvo labai įvairi, priklausė nuo respondento atvirumo ir noro dalintis bei išankstinio pasiruošimo, vieni labai plačiai atsakinėjo į klausimus, kitiems reikėjo pagalbos užduodant pagalbinius klausimus.

Duomenų rinkimo instrumento pagrindimas. Parengtas tyrimo instrumentas-klausimynas, kurį sudaro šeši blokai (žr. 3 lentelę). Pagal Gaižauskaite ir Valavičiene (2016) taikomas iš dalies struktūruotas klausimynas, parengti iš anksto klausimai, tačiau viso klausimyno struktūra yra lanksti, gali keistis klausimų formuluotės, eiliškumas ar atsirasti papildomų klausimų siekiant reaguoti į realią interviu eigą.

3 lentelė. Tyrimo instrumentas - klausimynas

Klausimų blokas	Klausimai	Atsakymai
Atnaujintos turinio programos	Prisiminkite senąsias ugdymo programas, kokius esminius pokyčius išvelgiate lygindami atnaujinto ugdymo turinio programas su senosiomis programomis?	2.1. ir 2.2. Poskyriuose pateikiami esminiai pokyčiai atnaujinant BUT pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymus (1991) ir (2019) bei projektą Mokykla 2030.
	Kokius privalumus išvelgiate atnaujintose programose?	2.1. Poskyryje išskiriami penkti principai parengti pagal „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.
	Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla įgyvendinant naujas programas savo pamokose?	2.3. Esminiai iššūkiai su kuriais susiduria pedagogai yra apibendrinti švietimo eksperto Tweedale (2022).
Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui	Prisiminkite, kaip ruošėtės atnaujinto turinio programos įgyvendinimui, su kokiais iššūkiais susidūrėte?	2.3. Poskyryje aprašyti esminiai BUT pokyčių įgyvendinimui kylantys iššūkiai, su kuriais susiduria mokytojai NŠA (2021)
	Kokiuose mokymuose dalyvavote?	1.1. Burak ir Atabek (2023) nurodo akademinį pasiekimų sąveiką su asmenybės bruožais. 2.3. NŠA (2021) išskiria esminius pokyčių aspektus kuriems turi pasiruošti mokytojai.
	Kaip šiandien vertinate tų mokymų naudą?	Įvadas. TALIS (2020) duomenimis aptariamas mokytojų pasitenkinimas mokymais remiantis aktyvumu dalyvaujant PKT.

	Kieno iniciatyva dalyvavote tuose mokymuose?	2.3. Pagal NŠA (2021) BUT atnaujinimui įgyvendinti pateikti pagalbos mokytojui dalyviai.
Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas	Kaip apibūdintumėte savo kaip mokytojo vaidmenį įgyvendinant atnaujinto turinio programas?	1.3. Skarbaliene (2015) bei Valuckienė ir kt. (2015) akcentuoja mokytojų lyderystės svarbą.
	Prisiminkite savo darbinę aplinką, kokius veiksmus jūs asmeniškai atliekate, siekdami palengvinti šių pokyčių įgyvendinimą savo klasėje, mokykloje?	1.3. Poskyryje išskiriamas mokytojo lyderystės vaidmuo ugdymo įstaigose norint paveikti jos kultūrą ir veiklą DeSantis, Dammann ir Clayton (2023).
	Kaip manote, kokios jūsų asmeninės savybės padeda jums pasiekti išsikeltų tikslų įgyvendinant pokyčius?	1.2. Šilingienė (2012) išskiria esmines lyderio savybes.
	Kokios papildomos kompetencijos jūsų nuomone yra būtinos mokytojams, kad jie galėtų sėkmingai įgyvendinti švietimo pokyčius?	1.2. Turner ir Muller (2005) bei Zohar (2005) pateikė kompetencijų kategorijas, o Šilgienė ir Strukaitė (2020) išskyrė lyderystės kompetencijas būdingas Lietuvos organizacijose.
Bendradarbiavimas ugdymo įstaigoje	Apibūdinkite, kaip bendradarbiaujate su kolegomis siekdami efektyviau įgyvendinti atnaujintas ugdymo turinio programas?	1.1. Northouse (2025) pateikiama transformacinės lyderystės svarba siekiant geresnių rezultatų.
	Kaip jūsų kolegos vertina iniciatyvius mokytojus, siekiančius užtikrinti sklandų bendradarbiavimą?	1.1. Poskyryje aprašyti transformacinės lyderystės aspektai ir galios pasiskirstymo svarba Yang (2014)
	Kaip manote, ar jūsų mokyklos administracija pastebi ir kaip vertina iniciatyvius, lyderystės poziciją stengiančius užimti kolegas?	1.1. Northouse (2009) ir Urbanovič (2016) pateikia transakcinės lyderystės elementus.
Darbas su mokiniais	Prisiminkite savo pamokas, ar aptarėte su mokiniais BUT (bendrojo ugdymo turinio) pokyčius, kokia jūsų mokinių reakcija į šiuos pokyčius?	1.3. Poskyryje aprašoma DeSantis, Dammann ir Clayton (2023) mokytojo lyderystės įtaka atsirandant naujiems pokyčiams mokyklose. Galios pasidalinimas pokyčių laikotarpiu aprašomas transformacinės lyderystės aspektuose Yang (2014)
	Kokius mokymo metodus ar priemones taikėte ar vis dar taikote, kad palengvintumėte sklandesnį mokinių perėjimą prie atnaujintų ugdymo programų?	2.3. Glickman (2010) atskleidžia kad viso mokymo(si) proceso centre atsiduria mokinių mokymasis ir NŠA (2021) teigia, kad

		mokytojui tenka ši atsakomybė.
	Kokie yra didžiausi mokymo metodų pokyčiai jūsų pamokoje siekiant įgyvendinti pokyčius?	1.1. Poskyryje aprašoma transformacinė lyderystė ir jos aspektai (Northouse, 2025) ir (Yang, 2014)
Ateities perspektyvos	Ką jūsų nuomone reikėtų patobulinti siekiant sėkmingesnio atnaujinto ugdymo turinio įgyvendinimo švietime?	2.1. Poskyryje pateikiami BUT įgyvendinimo aspektai pagal projektą Mokykla 2030.
	Kokios pagalbos ar papildomų išteklių pasigendate savo darbe?	1.3. Pranckūnienė (2007) pateikia elementus būtinus pedagogams sėkmingai veiklai užtikrinti.
	Kaip manote, koki poveikį turės atnaujinto turinio programos ateityje?	2.3. Poskyryje pateiktas modelis Petrauskaitės ir Korsakienės (2020) sėkmingam pokyčių valdymui.

Imties pagrindimas. Pasirinktas kriterinės atrankos metodas, kai imties nariai pasirenkami iš bendrosios aibės pagal tam tikrus tyrėjo nustatytus kriterijus (Rupšienė, 2007). Imtis formuojama pasirenkant tuos atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali pateikti vertingą informaciją. Kriterinė atranka taip pat prisideda prie tyrimo duomenų kokybės užtikrinimo, kurios metu gali būti parinkti labai informatyvūs atvejai (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šiame tyrime kriterinė atranka atlikta remiantis šiais kriterijais:

- Pedagogai dirbantys bendrojo ugdymo mokyklose;
- Pedagogai dirbantys valstybinėse mokyklose;
- Pedagogai neturėję profesinės pertraukos 2022-2024 m.;
- Darbo stažas ne mažesnis kaip penkeri metai.

Duomenų rinkimas atliekamas remiantis prisotinimo principu kuomet galutinis atliktų interviu skaičius priklauso nuo duomenų rinkimo ir analizės proceso eigos ir duomenų rinkimas tęsiamas tol, kol interviu suteikia naujos informacijos ir vis dar nėra išsemta visa atsakymų įvairovė. Paprastai daugiausia naujos informacijos gaunama atlikus pirmuosius interviu. Vėliau nauji interviu atliekami iki kol pradeda kartotis informacija ir nebeatskleidžiami nauji, su tyrimo tikslu susiję aspektai. Kai prisotinimas pasiekiamas, papildomi interviu gali būti atliekami, tačiau jie nebebus tikslingi, tokiu atveju tyrėjas nusprendžia, kada atlikti atranką ir kada nutraukti papildomų atvejų rinkimą (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

4 lentelė. Bendroji dalyvių charakteristika

Tyrimo dalyvio Nr. / priskirtas dalyviui kodas	Lytis	Kvalifikacinė kategorija	Pedagoginis darbo stažas metais	Metodinė grupė pagal mokomuosius dalykus
1 / R1	Moteris	Vyr. mokytoja	6 m.	Menai ir technologijos
2 / R2	Moteris	Mokytoja	5 m.	Socialiniai mokslai
3 / R3	Vyras	Mokytojas	5 m.	Gamtos mokslai
4 / R4	Moteris	Mokytoja metodininkė	25 m.	Tikslieji mokslai
5 / R5	Moteris	Vyr. mokytoja	9 m.	Socialiniai mokslai
6 / R6	Moteris	Vyr. mokytoja	5 m.	Tikslieji mokslai
7 / R7	Vyras	Mokytojas metodininkas	18 m.	Menai ir technologijos
8 / R8	Moteris	Vyr. mokytoja	25 m.	Kūno kultūra ir sveika gyvensena
9 / R9	Moteris	Mokytoja metodininkė	25 m.	Tikslieji mokslai
10 / R10	Moteris	Mokytoja metodininkė	28 m.	Humanitariniai mokslai
11 / R11	Moteris	Vyr. mokytoja	32 m.	Humanitariniai mokslai
12 / R12	Moteris	Vyr. mokytoja	5 m.	Gamtos mokslai

Kiekviena ugdymo įstaiga turi savo metodinių grupių struktūrą, toliau pateiktos metodinių grupių kategorijos sudarytos darbo autorės:

- Humanitarinių mokslų grupė (lietuvių kalbos, užsienio kalbų mokytojai);
- Tikslųjų mokslų grupė (matematikos, informacinių technologijų mokytojai);
- Gamtos mokslų grupė (fizikos, chemijos, biologijos mokytojai);
- Socialinių mokslų grupė (istorijos, geografijos, pilietinio ugdymo, tikybos, etikos mokytojai);
- Menų ir technologijų grupė (dailės, muzikos, technologijų mokytojai);
- Kūno kultūros ir sveikos gyvensenos grupė (kūno kultūros, gyvenimo įgūdžių mokytojai).

Pagal 4 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad du respondentai yra vyrai ir dešimt moterų. 6 mokytojų kvalifikacija yra vyresnieji mokytojai ir keturi mokytojai metodininkai. Tyrimo dalyvių darbo stažas varijuoja nuo 5 iki 32 metų. Po du mokytojus priklauso menų ir technologijų metodinei grupei, socialinių mokslų, gamtos mokslų bei humanitarinių mokslų metodinėms grupėms. Viena mokytoja kūno kultūros ir sveikos gyvensenos ir trys tikslųjų mokslų metodinės grupės atstovės.

Duomenų analizės metodai. Tyrimo metu pasirinkta kokybinė turinio analizė. Ši analizė buvo vykdoma suformuojant kategorijas ir subkategorijas, kurios buvo sudarytos atsižvelgiant į tyrimo temą, keliamą tikslą bei uždavinius (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016), pavyzdžiui, bendrųjų programų

turinio atnaujinimo pokyčiai, subkategorijos atspindėjo dažniausiai pasikartojančius tyrimo dalyvių pasisakymų apibendrinimus.

Tyrimo etika. Tyrimo etika skirta užtikrinti, kad tyrėjai atliktų savo darbą laikydamiesi nustatytų etikos principų akcentuojant tiriamųjų asmenų teises ir gerovę. Svarbiausi etiško tyrimo principai pabrėžia savanorišką tyrimo dalyvių dalyvavimą, jų anonimiškumą ir konfidencialumą. Pagal tyrimų etikos nuostatas tyrėjas prisiima atsakomybę už tiriamųjų nuomonės gerbimą bei turi apsaugoti tiriamuosius nuo galimų nepageidaujamų pasekmių ir užtikrinti, kad tyrimas būtų atliekamas sąžiningai, laikantis aukštų etikos standartų (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Rupšienė (2007) išskiria šiuos esminius etikos principus:

- Savanoriškumas – respondento dalyvavimas tyrime turi būti visiškai savanoriškas, negali būti jokios prievartos prisijungti prie tyrimo.
- Respondento informavimas – tyrėjas privalo užtikrinti, kad respondentas supranta tyrimo esmę, yra informuotas apie etikos principų laikymąsi.
- Saugumas – visuose tyrimo etapuose tyrėjas turi imtis priemonių, kad apsaugotų tiriamąjį nuo bet kokios galimos žalos.
- Konfidencialumas – tyrėjas yra atsakingas už tiriamojo respondento pateiktos informacijos konfidencialumo išlaikymą.
- Anonimiškumas – tyrėjas privalo užtikrinti, kad respondento tapatybė liktų neatskleista.

Kokybiniai tyrimai interviu principu yra procesas, kurio metu tyrėjas ir tyrimo dalyvis glaudžiai bendradarbiauja, todėl tai gali kelti kelis etinius iššūkius su kuriais turi susitvarkyti tyrėjas. Interviu metu tyrėjas turi išlikti kuo neutralėsnis ir vengti dalyvio vertinimo, nesileisti į diskusijas, vengti nepatogių, galinčių sutrikdyti tyrimo dalyvį klausimų ir kartu gebėti reaguoti, reflektuoti ir moderuoti pokalbį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Atnaujinto turinio programos

Interviu metu išaiškėjo kokie mokytojų pastebėjimai identifikuojant esminius pokyčius tarp ankstesnių ir atnaujintų ugdymo programų, įvertinant pastarųjų teikiamus privalumus bei atskleidžiant pagrindinius iššūkius, kylančius BP įgyvendinimo procese (žiūrėti 5 lentelę).

5 lentelė. Atnaujinto turinio programos

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Bendrujų programų	Temų pokyčiai centruose	<... penktokų kursas atsiduria pas šeštokus> R1

turinio pokyčiai		<p><... didžioji dalis pokyčių yra temų perdėliojimas skirtingoms klasėms ir kai kurių temų pridėjimas bei išėmimas> R3</p> <p><... sukeitė klases, jeigu vienas temas mokinau septintoje klasėje, tai dabar mokau aštuntoje klasėje> R5</p> <p><Ankstesnių klasių mokiniai mokosi vyresnių klasių kursą> R6</p> <p><... tik tai vienoje klasėje viena kalbos dalis, o dabar kitoje klasėje <...> tenka nuliūsti, nes kai kuriuos kūrinius padovanojom gimnazijai ir kūriniai, kurie turėjo gilią pagrindinę mintį, su medijoms susieti buvo galima, tai dabar tie kūriniai bus gimnazijai > R10</p>
	Akcentas bendrosioms kompetencijoms	<p><... didelis akcentas dedamas mokymui per įvairias kompetencijas> R3</p> <p><Kompetencijų ugdymas> R4</p> <p><... su mokiniais kalbame apie kompetencijas> R8</p> <p><... dabar, kad ugdome kompetencijas> R9</p> <p><... orientavimasis į kompetencijas> R11</p> <p><... sakyčiau bendrųjų kompetencijų ugdymas> R12</p>
	Šiuolaikiškumas	<p><... priartėjimas prie gyvenimo, senosios programos buvo perkrautos, ko gyvenime nereikės> R7</p> <p><... šiuolaikiniai kūriniai yra aktualesni įdomesni, mokiniams> R10</p>
Programų sudėtingumas	Mokinių žinių ir gebėjimų trūkumas	<p><Mokiniai neturi bazinių sąvokų, kurios prarandamos dėl programų pokyčių. Nežino kas yra kompozicija ar technika, trūksta suvokimo> R1</p> <p><... iš dabartinės perspektyvos atrodo kad mokiniai dar per maži kai kuriuos dalykus suprasti> R6</p> <p><... kai kurie pasiūlymai nerealistiški nes labai mažai vaikų turi kažkokį muzikinį išsilavinimą, būna kompleksuoja vaikai net padainuoti> R7</p>
	Padidėjusi apimtis	<p><... šeštų klasių mokinių atnaujintos programos drastiškai skiriasi nuo senųjų, atsirado daug istorinių asmenybių, kurias jie turi išmokti> R2</p>
	Įtrauktis	<p><Įtrauktis, kuri kartu eina su atnaujintomis programomis> R4</p> <p><... plius įtrauktis> R8</p> <p><Daugiau dėmesio skiriama įtraukčiai, užduočių diferencijavimui> R12</p>
Asmeniniai iššūkiai	Metodinės medžiagos trūkumas	<p><Nėra vadovėlių, nėra medžiagos kuria remtis ar mokytojo knygos parengtos pagal atnaujintas programas> R2</p> <p><... trūksta laiko pasiruošti pamokoms ir paruošti didžiąją dalį metodinės medžiagos> R3</p> <p><... nėra mokytojo pagalbininko, tai tas pasiruošimas pamokoms labai daug laiko užima, kad galėčiau sėkmingai diferencijuoti užduotis> R4</p> <p><... mažiau yra tų vadovėlių ar kitų metodinių priemonių, kurios palengvintų vaikų mokymą> R5</p> <p><Vadovėlių turinys yra sudėtingas, padrikas, paskubėta daryti <...> Jokios realios pagalbos nėra iš vadovėlių autorių> R9</p> <p><Šiuo metu mokomės iš Eduka klasės vadovėlių ir nors mokiniai įgudę naudotis informacinėmis technologijomis</p>

		<i>namuose būna neperskaite ir nepasiruošę pamokai <...> taigi galvoju, kad vadovėlis turi būti popierinis> R10 <... vadovėliai mano akimis nėra labai kokybiškai parengti, tai reikia šokinėti nuo vienu vadovėlių prie kitų> R12</i>
	Asmeninis tobulėjimas	<i><Turi atnaujinti savo žinias ir ruošti pamokoms iš naujo, negali naudoti senų pamokų plano> R2 <... iššūkis sau, detalai perskaityti kūrinį, susipažinti su autoriumi ir pasiruošti pamokai> R10</i>
	Laisvė rinktis	<i><Mokytojas gali pasirinkti kokias priemones ir programas naudos <...> anksčiau buvo mokytojai buvo labai įrėminti, o dabar programinę įrangą gali rinktis mokytojas> R4 <... tai, kad 30 % mokytojas gali spręsti kaip paskirstyti mokymosi turinį> R6 <... mokytojui daugiau laisvės> R11 <... mokytojams yra daugiau laisvės pasirinkti tą 30% turinį, tokiu atveju aš galiu daugiau dėmesio skirti kiekvienos klasės poreikiams atliepti> R12</i>

Kategorija „Bendrujų programų turinio pokyčiai“ yra tikslinama subkategorijomis: temų pokyčiai centruose, akcentas bendrosioms kompetencijoms ir šiuolaikiškumas. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad lyginant senąsias ir atnaujintas programas didžiausią pokytį mato sukeistas temas tarp centrų, tai yra jei anksčiau vienos temos buvo mokomos vienoje klasėje, tai dabar kitose. Taip pat mokytojai atkreipia dėmesį bendrujų kompetencijų ugdymui ir jų integracijai į mokymosi turinį. Taip pat interviu dalyviai pastebėjo, kad atnaujintos programos yra šiuolaikiškesnės, aktualesnės šių dienų mokiniams.

Kategorija „Programų sudėtingumas“, kurios subkategorijos: mokinių žinių ir gabumų trūkumas, padidėjusi apimtis ir įtrauktis atskleidžia sunkumus su kuriais susiduria mokytojai įgyvendindami atnaujintas ugdymo programas. Interviu dalyviai dalinosi, kad pasikeitus programoms mokiniams trūksta bazinių žinių, kas yra pasekmė temų šuoliui į kitą klasių koncentraciją. Taip pat dalis mokytojų dalinosi, kad kai kurios temos yra labai plačios ir reikalauja iš mokinių daug žinių ir atsiradusi didesnė įtrauktis matoma kaip dar vienas iššūkis su kuriuo interviu dalyviai susiduria, nes tai reikalauja didesnio dėmesio pamokų užduočių diferencijavimui.

„Asmeninių iššūkių“ kategorija, kurios subkategorijos: metodinių priemonių trūkumas, asmeninis tobulėjimas ir laisvė rinktis pasiskirsto į dvi dalis. Pirmoji – tai papildomi laiko ištekčiai, kurių reikia mokytojams ruošiantis pamokoms, dėl vadovėlių trūkumo ar nekokybiško jų perengimo. Antroji – mokytojai išvelgia savo asmeninį tobulėjimą, stimulą domėtis, mokytis ir tai įvardina kaip privalumą įgyvendinant atnaujinto turinio programas. Taip pat mokytojai džiaugiasi turėdami daugiau laisvės dirbdami su atnaujintomis programomis, jaučiasi mažiau „įrėminti“ į reikalavimus ir išvelgia galimybes pritaikyti pamokas pagal mokinių poreikį.

Išvada būtų tokia, kad diegiant atnaujinto turinio programas mokytojai turi investuoti daugiau laiko ruošiantis pamokoms, ieškoti papildomos medžiagos, domėtis naujovėmis, skirti daugiau

dėmesio diferencijavimui, bendrųjų kompetencijų ugdymui. Tačiau jie išvelgia tame ir galimybes turėdami daugiau laisvės savo pamokose, suteikti tinkamą pagalbą mokiniams išnaudodami 30% ugdymo turinio pagal poreikį bei patys augti kaip asmenybės.

3.2.2. Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui

Keičiantis bendrosioms ugdymo turinio programoms buvo svarbu atkreipti dėmesį į mokytojų pasiruošimo strategijas, pasiruošimo naudas ir barjerus, su kuriais jie susidūrė besiruošdami pokyčiams. Interviu metu paaiškėjo, kokias asmenines iniciatyvas demonstravo respondentai, kokiuose mokymuose jie dalyvavo ir kas buvo organizatoriai bei iniciatoriai mokytojų dalyvavime mokymuose. Šioje potemėje išskirtos keturios kategorijos ir devynios subkategorijos (žiūrėti 6 lentelę).

6 lentelė. Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Mokytojų pasiruošimas	Asmeninės iniciatyvos	<p><... dėliojomės savo metodinėse grupėse programas>R6</p> <p><... reikėjo savarankiškai surasti dokumentą, paieškoti <...> Reikėjo įsigilinti ir pritaikyti sau, ką galiu realiai įgyvendinti>R7</p> <p><... savarankiškai su kolegomis ir pažyistamais bendrauta <...> dėstytojams užduodavom klausimus>R8</p> <p><Kadangi neturime vadovėlių sunku susiskirstyti laiką, kiek kuriai temai turime laiko. Ir kūriniai, mokytojui <...> reikėjo juos skaityti ir analizuotis pirmiausiai sau <...> Po kursų dalinausi gerąja patirtimi su lituanistėmis>R10</p>
	Pasiruošimo barjerai	<p><... mažai pavyzdžių pagal kuriuos vadovautis>R1</p> <p><... buvo labai daug neaiškumo, sumaišties, kas bus, ką reikės padaryti, kas keisis, kas nesikeis, kokių mokymo priemonių reikės ir iš kur jų gauti, kaip paskirstyti esamus resursus, kad jų užtektų visiems>R3</p> <p><... trūko sklaidos, kur kokie mokymai vyksta>R4</p> <p><... neaišku kaip tie planai turi atrodyti, buvo daug nežinomybės <...> lyginant tarp mokyklų, vieniems vienaip sako, kitiems kitaip sako, kaip rašyti planus >R5</p> <p><Gal ir buvo mokymai, bet aš juose nedalyvavau>R7</p> <p><... mane išrinko atstovauti mokytojus mokymuose, iki šios minutes negavau pakvietimo>R8</p> <p><...turi būti prisiregistravęs socialiniuose tinkluose kur asmenine informacija turiu pateikinti>R9</p> <p><... trūko šiek tiek aiškumo, kaip čia viskas ateity bus>R12</p>

Dalyvavimas mokymuose	Mokymų organizatoriai	<p><... dalyvavau konferencijoj organizuotoj MO muziejaus>R1</p> <p>< Kauno Biologijos mokytojų asociacijos renginyje <...> NŠA susirinkimuose>R3</p> <p>< Katechetinio centro iniciatyva>R5</p> <p><... UTA, nuotoliniai kursai, Edukos seminarai, Mokymo meistrai, Horizontų vadovėlių pristatymai>R6</p> <p><...NŠA mokymai matematikams>R9</p>
	Mokymų temos	<p><... apie bendrojo turinio atnaujinimą <...> daugiau vadovėlių pristatymai, o ne dalyko pagal temas >R2</p> <p><... pristatymai IT mokytojams <...> ir bendro pobūdžio mokymai pasiruošimui >R4</p> <p><Dalyvavau atnaujintų programų turinio mokymuose>R5</p> <p><... mokymai matematikos mokytojams>R9</p> <p>< bendrai apie atnaujintas programas, taip pat pamenu dalyvavau biologams skirtuose mokymuose ir vadovėlių pristatymuose>R12</p>
	Intensyvumas	<p><... lankiau pagal galimybes seminarus>R2</p> <p><... buvo savaitės mokymai matematikos mokytojams>R9</p>
Mokymų naudos vertinimas	Teigiama nauda	<p><...gerai>R4</p> <p><Vertinu teigiamai>R6</p> <p><.. mokymai, su minimalia teorija ir paskui įvairios praktinės užduotys>R9</p> <p><Naudos buvo <...> aš pasitikrinau save ir supratau, kad dirbu gerai>R10</p> <p><... vertinu teigiamai>R12</p>
	Ribota nauda	<p><... laiko švaistymas, esmė pateikta, bet laiko prasme mokymai truko per ilgai>R1</p> <p><... nieko neišmokė <...> trūko mokymų konkrečiai dalykui >R2</p> <p><Tuo metu įnešė šiek tiek aiškumo, bet tai nebuvo kertiniai dalykai, kurie padėjo pradėti darbą su atnaujintomis programomis>R3</p> <p><Jokios naudos nejaučiu>R6</p> <p><... nesupratau jų esmės, nes juose nieko naujo nebuvo pasakyta, gražūs žodžiai, teorija, kurios nepritaikysi>R11</p>
Iniciatyva dalyvauti mokymuose	Asmeninė	<p>< ... savarankiškai ieškojau mokymų apie įtraukujį ugdymą>R1</p> <p><Savarankiškai tik vadovėlių pristatyme>R2</p> <p><Savo>R3</p> <p><... IT mokymais domėjausi savarankiškai>R4</p> <p><... dalykiniai savo iniciatyva>R6</p> <p><Asmenine iniciatyva>R9</p> <p><... pati ieškojau kas čia bus kitaip>R11</p>
	Mokyklos administracijos	<p><Mokyklos administracijos>R1</p> <p><... darbovietės>R2</p> <p><... mokyklos>R3</p>

		<i><Administracijos, nupirka visam kolektyvui>R4</i> <i><Bendrus organizavo administracija>R6</i> <i><Mokykla įtraukė>R10</i> <i><... administracija atsiųsdavo>R11</i> <i><Mokyklos administracijos iniciatyva>R12</i>
--	--	---

Remiantis mokytojų atsakymais pirmoji kategorija „Mokytojų pasiruošimas“ suskirstyta į dvi subkategorijas: asmeninės iniciatyvos ir pasiruošimo barjerai. Asmeninės iniciatyvos subkategorijoje pateikti atsakymai atskleidžia, kad mokytojai ne tik asmeniškai ieškojo informacijos apie atnaujintas BUT programas, bet taip pat ir dalinosi žiniomis su kolegomis, kurias įgijo įvairių mokymų metu. Pasiruošimo barjerų subkategorija atskleidė, kad dauguma mokytojų susidūrė su informacijos sklaidos trūkumu apie tai, kaip tinkamai pasiruošti atnaujintų programų diegimui savo pamokose, kur ir kokie mokymai yra organizuojami.

Antroji kategorija „Dalyvavimas mokymuose“, kurios subkategorijos: mokymų organizatoriai, mokymų temos ir intensyvumas, atskleidė, kokio pobūdžio mokymuose dalyvavo mokytojai. Mokymų organizatoriais įvardintos įvairios institucijos, kurios tiek tiesiogiai, kaip NŠA, UTA ar biologijos mokytojų asociacija, tiek netiesiogiai, kaip MO muziejus ar Katechetinis centras, yra susijusios su švietimu, organizavo įvairaus pobūdžio mokymus. Antroje subkategorijoje interviu dalyviai atskleidė, kad dauguma dalyvavo bendro pobūdžio apie atnaujintas BUT programas seminaruose, tačiau buvo ir tokių, kurie dalyvavo specifiniuose, savo dalyko mokymuose. Mokymų intensyvumo subkategorija atskleidė, kad mokytojai dalyvavo mokymuose pagal savo asmenines galimybes arba pasiryždavo ir sudalyvaudavo ilgesnės trukmės suplanuotose mokymuose.

„Mokymų naudos vertinimo“ kategorija suskirstyta į dvi subkategorijas: teigiama nauda ir ribota nauda. Interviu dalyviai pasiskirstė į dvi grupes, viena teigia, kad buvo naudos iš mokymų, pasisėmė praktiškai taikomų žinių ir vertina dalyvautuose mokymuose teigiamai. Kiti teigia kad mokymų, kuriuose dalyvavo nauda abejotina, argumentuodami esmės neišsakymu per trumpesnę laiką, ištempiant pačių mokymų trukmę, kiti pasigedo konkretaus dalyko mokymų arba realiai įgyvendinamų pavyzdžių.

Kategorijoje „Iniciatyva dalyvauti mokymuose“ išskirtos dvi subkategorijos: asmeninė ir mokyklos administracijos atskleista, kad interviu dalyviai tiek savo, tiek ugdymo įstaigos, kurioje dirba, vadovų iniciatyva dalyvavo įvairiuose mokymuose, skirtuose pasiruošti atnaujintoms BUT programoms diegti savo pamokose.

Remiantis mokytojų atsakymais, galima apibendrinti, kad pasirengimas dirbti su atnaujintomis bendrojo ugdymo programomis buvo nevienodas, kupinas iššūkių ir priklausė tiek nuo asmeninės iniciatyvos, tiek nuo įvairių institucijų palaikymo. Dauguma pedagogų susidūrė su informacijos stoka, neaiškumu dėl pamokų planavimo, mokymo priemonių bei mokymų turinio diegimo savo pamokose. Mokytojams reikėjo savarankiškai ieškoti informacijos, dalintis patirtimi su kolegomis.

Nors kai kurie interviu dalyviai mokymus, kuriuose dalyvavo, vertina teigiamai, įvardina, kad dalis tų mokymų pasirodė pernelyg bendri, paviršutiniški ar neaktualūs konkrečiam jų dėstomam dalykui. Vis dėlto, nepaisant neapibrėžtumo ir iššūkių, daugelis mokytojų ėmėsi aktyvių veiksmų, kad pasiruoštų pokyčiams ir prisitaikytų prie naujų ugdymo gairių.

3.2.3. Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas

Įgyvendinant atnaujintas bendrojo ugdymo programas mokytojo lyderystė tampa vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančiu, kaip sėkmingai bus praktiškai pritaikomos atnaujintos BUT programos. Surinkti rezultatai atskleidė kaip patys mokytojai suvokia savo vaidmenį šiame kontekste, kokių veiksmų imasi bei kokios asmeninės savybės ir kompetencijos jų manymų yra būtinos norint sėkmingai taikyti pokyčius savo pamokose, mokyklose. Išskirtos keturios kategorijos ir dešimt subkategorijų (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė. Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Mokytojo vaidmens samprata įgyvendinant atnaujinto turinio programas	Mokytojas kaip pokyčių įgyvendintojas	<p><... stengiesi, kad darbas atskleistų tas programas ir būtų įgyvendinta pamokose>R1</p> <p><... mokiniam pateikti atnaujintas ugdymo programas taip tarsi žinočiau ir būčiau užtikrinta jų nauda <...> Naudojuosi jų rekomendacijomis, naudojuosi Eduka ir stengiuosi kuo įdomiau pateikti pamokas>R2</p> <p><Manau, kad būtent įgyvendinant programas mokytojas yra pagrindinis veikiamasis, nes jis turi sudaryti planus, paruošti medžiagą, veiklas, vertinimą ir kuruoti mokymosi procesą>R3</p> <p><Domiuosi naujovėmis ir stengiuosi ugdyti kompetencijas mokinių>R4</p> <p><... ieškome naujų internetinių puslapių, kurių turinį galėtume panaudoti pamokose>R5</p> <p><Visas laikas dabar programai išeiti, o vėliau skirsiu dėmesio temoms kurias reikia išmokti, ko nėra programoje, spragoms likviduoti <...> daugiau dalomosios medžiagos ruošu <...> viską sudėlioju atspausdinu>R6</p> <p><... mokytojas turi būti ne tik pedagogas, jis pirmiausia turi būti muzikas, turi domėtis, laikyti ranka ant „pasaulio pulso“ ir tai tiesiogiai prisideda prie atnaujintų programų diegimo <...> mano dar didelis plusas, kad aš kuriu muziką, sukurti mokiniams turinį >R7</p> <p><Savarankiškas ieškojimas įvairios medžiagos>R8</p> <p><Stengiuosi, domiuosi <...> savaitgalį sprendi uždavinius>R9</p>

		<p><... pati atrandau, kad vienai klasei labiau tinka vienas metodas, kitai kitas, taip ruošiesi ir išmoksti>R10</p> <p><Toks pat, koks buvo ir anksčiau <...> bet nuo mokytojo priklauso kiek jis gavęs laisvės išdrįs kūrybiškai dirbti>R11</p> <p><... mano darbas užtikrinti sklandų mokymo ir mokymosi procesą <...> Tikrai įdėjau daug pastangų įsigilinti į atnaujintas bendrąsias ugdymo programas >R12</p>
	Mokytojas kaip bendradarbis	<p><... paroda mokytojų kambaryje>R1</p> <p><... dalyvavau Klaipėdos istorijos mokytojų metodinio būrelio susirinkimuose>R2</p> <p><... stengiuosi bendradarbiauti su kolege, kuri taip pat IT mokytoja>R4</p> <p><... pasitarti su kolegomis>R9</p> <p><... dalinamės patirtimi, metodais>R10</p>
Konkretūs mokytojo veiksmai pokyčių kontekste	Aplinkos kūrimas	<p><... suolų išdėliojimas, stendų paruošimas išsamios informacijos pateikimas <...> pilietiškumo ugdymui tvoros puošimas>R1</p> <p><Pasirūpinu, kad būtų klasėje plakatai ar kita naudinga mokiniams informacija>R6</p> <p><Man džiaugsmas, kad suteikiama daugiau laisvės dirbti kitose erdvėse, o dabar tai jau tampa kaip kokybės ženklas>R11</p>
	Bendruomenės telkimas	<p><... parodos, renginiai, kur mokiniai galėtų ugdyti savo kūrybiškumo ir bendradarbiavimo kompetencijas>R1</p>
Asmeninės savybės	Valia	<p><Kantrybė, atkaklumas>R1</p> <p><Kruopštumas, darbštumas>R4</p> <p><... esu atvira naujovėms>R5</p> <p><... tikslumas ir kruopštumas>R6</p> <p><... realiai aš kuriu naują turinį, jei norėčiau galėčiau rašyti vadovėli su turima medžiaga, lygiagrečiai programoms>R7</p> <p><... maksimalizmas, viską reikia padaryti ir gerai padaryti ir sudominti kad rezultatai geri būtų>R9</p> <p><Nuolatinis mokymasis>R12</p>
	Socialinės charakteristikos	<p><... gebėjimas komunikuoti tarp direktorės ir mokinių>R1</p> <p><Begalinė šypsena, nuolatinis pozityvumas, meilė vaikams>R2</p> <p><... sąmoningas darbo pasirinkimas>R2</p> <p><Gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, objektyvus ir racionalus požiūris į vykstančią kaitą>R3</p> <p><... kiekvieną turi pamatyti ir pastebėti, man tai yra svarbu mano darbe>R4</p> <p><Ramiai priimti visus pokyčius>R8</p> <p><... empatija>R9</p> <p><... socialinė emocinė ypatingai svarbi>R10</p> <p><... gebėjimas bendradarbiauti, empatija>R11</p>

	<p>Vertybines charakteristikos</p>	<p><... labai didelis atsakomybes jausmas, kad nepabegsi nuo darbo jeigu jau pasiryžai jį atlikti>R1 <Gerai atlikti savo darbą, tobulėti <...> atsakingumas>R6 <Nebijoti suklysti, pripažinti kad suklydau ir kuo greičiau taisyti klaidas>R8 <Atsakingumas>R9 <Kūrybiškumas labai svarbus, net ir gramatikos pamokoje <...> kad sudomintume mokinius daugiausia yra kūrybiškumas, diferencijavimas užduočių >R10 <Humoro jausmas, kūrybiškumas>R11</p>
<p>Reikalingos kompetencijos</p>	<p>Intelektualinė</p>	<p><... mokėjimas mokytis, mokytojams nuolat reikia domėtis pokyčiais, tarpdisciplininiais elementais <...> skaitmeninė kompetencija tapo labai svarbi >R1 <... mokytojams reikia mokytis, baisu kokia stagnacijos pilna profesija>R2 <... skaitmeniškumo kompetencija>R3 <Mokėjimas mokytis, mokytojai turi suprast, kad nesvarbu ar penkiolika, ar dvidešimt penkis, ar penkiasdešimt metų dirbi>R4 <Mokytojas turi labai domėtis savo mokomojo dalyko naujovėmis>R6 <Reikia domėtis kas vyksta, norėčiau būti neteiskus, bet bijau, kad yra kolegų, kurie senais užrašai naudojami>R7 <... savo dalyko išmanymas>R8 <... pripažinti sau, kad turi mokytis visą gyvenimą>R9 <... mokymasis visą gyvenimą>R12</p>
	<p>Vadybinė</p>	<p><Iniciatyvumas <...> Mažiau verkti, daugiau daryti >R5 <... aklai negali pasikliauti naujais vadovėliais, bandyti eksperimentuoti, išmėginti naujus darbo metodus>R6 <... priimti čia ir dabar sprendimus>R8</p>
	<p>Socialinė ir emocinė</p>	<p><Pasitikėjimas savimi, nebijojimas klysti, atviro požiūrio palaikymas>R3 <... pedagogas iš pašaukimo, turi jausti jaunimą, kas iš to jeigu išmanai dalyką, bet nėra empatijos>R7 <... mokėjimas bendradarbiauti ne tik su kolegomis, bet ir mokiniais>R8 <... yra normalu pripažinti savo klaidas>R9 <Pašaukimas ir noras dirbti net kai ir nesiseka. Nes kai tikrai myli savo darbą, sulauki sėkmės <...> Stengimasis mokiniams parodyti kad nesi aukščiau už juos, nes jei moki dalintis, suprasti ir atleisti tai bus kelias į sėkmę pedagoginiame kelyje>R10 <Tikrai drąsus, nebijantis išeiti iš „sistemos“. Laisvas. Ir pats iš savęs būti įdomus, kuris tiesiog degtų ir paskui kurį nortųsi eiti į kalnus, bet kur>R11</p>

		<i><... mokytojas turi būti empatiškas, būti pavyzdys kitiems ir nebūtinai tai turi būti mokiniai, kolegoms lygiai taip pat>R12</i>
--	--	---

Primoji kategorija „Mokytojo vaidmens samprata įgyvendinant atnaujinto turinio programas“ išskirta į dvi subkategorijas: mokytojas kaip pokyčių įgyvendintojas, mokytojas kaip bendradarbis. Pirmojoje subkategorijoje visi interviu dalyviai įvardino save kaip pokyčių įgyvendintoją diegiant atnaujintas BUT programas. Respondentai aktyviai ruošiasi pamokoms, ieško medžiagos, kurią pateiktų mokiniams, naudoja skaitmeninius išteklius. Respondentai ieško kūrybiškų sprendimų ir taiko įvairius metodus mokinių poreikiams atliepti. Jie jaučiasi atsakingi ne tik už žinių perdavimą, bet ir už viso proceso kokybę. Antroji subkategorija atskleidžia, kad dalis respondentų įžvelgia ir bendradarbiavimo naudą diegiant naujoves. Mokytojai dalyvauja metodiniuose susirinkimuose, tariasi su kolegomis, dalijasi patirtimi ir mokymo metodais. Taip pat inicijuoja bendras veiklas, pavyzdžiui, parodas, siekdami tobulinti ugdymo procesą.

Antroji kategorija „Konkretūs mokytojo veiksmai pokyčių kontekste“ yra suskirstyta į dvi subkategorijas: aplinkos kūrimas ir bendruomenės telkimas. Pirmojoje subkategorijoje atskleidžiamas interviu dalyvių požiūris į aplinkos kūrimo svarbą, jie rūpinasi klasės estetika ir informatyvumu, organizuoja erdves pilietiškumo ugdymui. Taip pat vertina galimybę kūrybiškai išnaudoti įvairias mokymosi erdves, laikydami tai kokybiško ugdymo požymiu. Antrojoje subkategorijoje respondentas pabrėžia renginių ir parodų svarbą, kaip priemonių, padedančių mokiniams ugdyti kūrybiškumo ir bendradarbiavimo kompetencijas per praktinę veiklą.

Trečioji kategorija „Asmeninės vertybės“ suskirstyta į tris subkategorijas: valia, socialinės charakteristikos ir vertybinės charakteristikos. Pirmoji subkategorija atskleidžia respondentų asmenines savybes, kurios padeda jiems sėkmingai dirbti. Jie išskiria kantrybę, kruopštumą, atkaklumą, darbštumą, atvirumą naujovėms, tikslumą ir maksimalizmą. Taip pat respondentai akcentuoja nuolatinį mokymąsi ir kūrybiškumą, kuriant naują turinį bei siekiant aukštos kokybės rezultatų. Antrojoje subkategorijoje respondentai pabrėžia emocinio intelekto ir bendravimo svarbą. Išskiriamas gebėjimas komunikuoti, empatija, pozityvumas, meilė vaikams, gebėjimas pastebėti kiekvieną mokinį. Taip pat akcentuojamas sąmoningas profesijos pasirinkimas ir ramus bei racionalus požiūris į esančią ugdymo kaitą. Trečiojoje subkategorijoje respondentai pažymi atsakingumą kaip esminę savo kaip mokytojo savybę, darbo atlikimą iki galo, bei klaidų pripažinimo svarbą bei siekį tobulėti. Taip pat paminėtas ir humoro jausmas, kuris yra būtinas šios profesijos atstovams.

Ketvirtoji kategorija „Reikalingos kompetencijos“ suskirstyta į tris subkategorijas: intelektualinė, vadybinė bei socialinė ir emocinė. Pirmojoje subkategorijoje atskleidžiamas respondentų požiūris į tai, kad mokytojo profesija reikalauja nuolatinio tobulėjimo nepriklausomai nuo darbo stažo. Taip pat pabrėžiama skaitmeninė kompetencija kuri tapo ypač svarbi diegiant atnaujintas BUT

programas pamokose. Taip pat pastebima, kad kai kuriems mokytojams trūksta motyvacijos ar įžvalgos, dėl ko juntama profesinė stagnacija tarp kolegų. Antrojoje subkategorijoje interviu dalyviai pateikia vadybinės kompetencijos svarbą išskirdami iniciatyvumą, svarbą priimti sprendimus čia ir dabar, gebėjimą lanksčiai reaguoti į susiklosčiusias situacijas bei nebijoti klysti ir eksperimentuoti. Trečiojoje subkategorijoje interviu dalyviai išskiria svarbą pašaukimui. Respondentai teigia kad ypatingai svarbus mokytojo gebėjimas jausti ir suprasti jauną žmogų, būti empatišku ir įkvepiančiu. Toks pedagogas, interviu dalyviu nuomone, nebijo išeiti iš sistemos rėmų, bendradarbiauja su mokiniais ir kolegomis, yra pavyzdys aplinkiniams, o atsidavimas darbui ir nuoširdus santykis su kitais yra kelias į sėkmę mokytojo profesijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojo vaidmuo diegiant atnaujintą ugdymo turinį yra įvairiapusis, reikalaujantis tiek profesinių žinių, tiek asmeninių savybių bei kompetencijų. Mokytojai save mato kaip aktyvius pokyčių įgyvendintojus, atsakingai ruošiasi pamokoms ieškodami tinkamos medžiagos moksleiviams, taiko kūrybiškus ir įvairius metodus atsižvelgdami į mokinių poreikius. Išryškėja ir bendradarbiavimo svarba, dalindamiesi patirtimi mokytojai mokosi vieni iš kitų ir kartu kuria ugdymo turinio įgyvendinimo strategijas. Didelis dėmesys skiriamas ir tinkamos aplinkos mokymuisi kūrimas bei išryškėja gebėjimo naudotis technologijomis svarba šiuolaikinėje ugdymo praktikoje. Taip pat tyrimas išryškina mokytojo asmenines savybes, kurios prisideda prie sėkmingo darbo, tai yra kantrybė, atvirumas, kūrybiškumas, emocinis intelektas, empatija ir atsakingumas. Pedagogai mato savo profesiją kaip pašaukimą, kuris reikalauja nuolatinio tobulėjimo, gebėjimo pripažinti klaidas ir drąsos išeiti už nusistovėjusių sistemos ribų.

3.2.4. Bendradarbiavimas

Bendradarbiavimas ugdymo įstaigose yra neatsiejama pedagogų darbo dalis. Remiantis interviu dalyvių atsakymais bendradarbiavimo potėmė suskirstyta į tris kategorijas ir aštuonias subkategorijas (žiūrėti 8 lentelę).

8 lentelė. Bendradarbiavimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Bendradarbiavimo formos	Metodinių grupių veikla	<... susitinkame metodinės tarybos posėdžiuose, kalbamės apie išskylančias problemas, reflektuojame patirtis, ieškome tinkamų sprendimų ir bandome>R3 <Dalinamės su kolegomis idėjomis, užduotimis>R4 <Tikrai dalinamės pamokų planais, klausiame vienas kito patarimų, pasidaliname medžiaga,

		<p>kurią turime atrandame ar patys sudėliojame>R5</p> <p><Dalinamės savo atrastomis metodinėmis medžiagomis>R6</p> <p><... stebime vienas kito pamokas>R8</p> <p><Dalinamės užduotim, pamokų planais, kažkokiomis svetainėm, pavykusiomis idėjomis>R9</p> <p><... metodinės grupės tarpusavyje bendradarbiauja ir pamokos organizavime, atvirų pamokų stebėjimas ir demonstravimas>R10</p>
	Tarp dalykinis bendradarbiavimas	<p><...vienas projektas po kito su labai skirtingais mokytojais ir su lietuvių, ir matematikos, ir chemijos, ir biologijos, ir istorijos mokytojais>R1</p> <p><... bandau integruoti įvairius dalykus pagal galimybes į savo pamokas>R2</p> <p><Daugiau bendradarbiavimo matau su pradinių klasių mokytojais>R7</p> <p><... mes su dailės mokytoja labai paprastai susiderinom ir susidėliojome bet puikiai pavyko integruota pamoka>R9</p> <p><... pirmiausia bendradarbiauja dalykininkai <...> klasės vadovas visada labiau įtraukiamas dėl įvairių situacijų, dar įtraukusis ugdymas sparčiai vystosi, bendradarbiauti reikia su spec. darbuotojais psichologe mokinio padėjėjais >R10</p> <p><... bendradarbiauju su mokinio padėjėju <...> siekiu integracijos kartu su kitų dalykų mokytojais>R11</p> <p><... su kolegomis būna integruojam kokią pamoką, per skirtingus dalykus paruošiam kokią parodą>R12</p>
	Bendradarbiavimo barjerai	<p><... yra problema ta, kad pagal programas pvz.: geografijos tema rudenį pateikta mokiniams, o istorijos žiemą>R2</p> <p><... daug kas nemėgsta iniciatyvių žmonių, nes iniciatyvos pritraukia idėjas, o jas realizuoti reikia įdėti laiko ir darbo, o niekas papildomo darbo daryti nenori>R3</p> <p><... programavimas su elektra kolega mokykloje man siūlė dirbti, o aš nenoriu dirbti ir atsisakiau bendradarbiavimo, ne mano ir ne man>R4</p> <p><Nemanau, kad visada tai yra vertinama gerai, nes kartais iniciatyvos būna per daug, nes kitas galbūt nenori tiek daug įdėti darbo, kiek tas iniciatyvus žmogus nori padaryti>R5</p> <p><Muzikai dirba kiekvienas sau, nes visi turi savo stilių>R7</p>

		<i><... su kai kuriais neinu aš į tą žygį nes norės tobulai suplanuoti o realiai nepavyks>R9</i>
Atsakomybių pasiskirstymas	Iniciatyvos prisiėmimas	<i><Vieni labai džiaugiasi, sako labai gerai, darom>R1 <Palaiko iniciatyvą, sutinka bendradarbiauti, kai pasiūlau kokias nors temas integruoti tarp dalykų>R2 <Gerai vertina, visi būna kažkiek patenkinti>R6 <... vedant pamokas lengva pasidalinti su kolegomis>R8 <Visada yra ir tokių kuriems tinka ir patinka kaip eini domiesi ir bendradarbiauji>R9 <... didesnė dalis palaiko, pataria>R10</i>
	Iniciatyva iš kolegų	<i><Labai smagu kai pasiūlo man, o ne aš, tada jaučiuosi vertinamas>R7 <Pasijunti menkysta, kai kažkas daro daug o tu nieko>R11</i>
	Nenoras dirbti	<i><... yra ir kitas tipažas, kurie nenori nieko daryti ir sako „Aš jau savo atidirbau, dabar dirbk tu“>R1 <... visada yra ir opozicija, kuri darytų kitaip arba visai nedarytų >R10 < Man atrodo jiems labai patinka kolegos kurie dirba už kitus, bet nelabai patinka kolegos, kurie nori juos įtraukti realiai į darbus>R12</i>
Administracijos vaidmuo	Paskatinimas	<i><Kartais pagiria žodžiu, kartais slapta įteikia pagyrimo raštą, kartais yra paskatinama finansiškai paskatinama už atliktą darbą>R1 <Būna vienas priedas metų gale>R2 <Administracija teigiamai žiūri į mokytojus, besistengiančius rodyti lyderystę>R3 <... gerą žodį pasako>R4 <Pastebi ir vertina tuos mokytojus <...> dažniau žodinis įvertinimas>R6 <... pastebima ir skatina>R7 <Vertina teigiamai, pagyrimais, padaršinimais, premijos kasmetinės yra>R8 <... administraciją mane visada išleisdavo ir į miestą, ir į pamokas mieste, mus išleidžia>R9 <... pastebi ir vertina>R10 <... jei kažkas imasi lyderystės juos pastebi, ir iš jų pozicijos yra noras kad tokių lyderių būtų>R11 <... dažniausiai susilauki gražaus žodžio, o žiemą prieš naujuosius metus visad gauname piniginę premiją>R12</i>
	Iniciatyvų ribojimas	<i><Nėra duodama laisvė reikšti mintis ir idėjas, tik su administracijos patvirtinimu galima</i>

		<i>įgyvendinti savo idėjas, o jeigu padarysi savaip, gali dar ir barti gauti>R1 <... pastebi ir užkrauna dar daugiau darbo>R2 <... kartais labai norėtum imtis iniciatyvos bet yra pasakymas „ne“, o tu nelabai supranti kodėl „ne“>R5 < Mūsų mokyklos administracija yra labai stiprūs lyderiai ir šiek tiek užgožia savo lyderiškumu>R11</i>
--	--	--

Remiantis interviu metu gautais mokytojų atsakymais pirmoji kategorija „Bendradarbiavimo formos“ suskirstyta į tris subkategorijas: metodinių grupių veikla, tarp dalykinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo barjerai. Pirmojoje subkategorijoje atskleidžiamas mokytojų aktyvus bendradarbiavimas metodinėse grupėse. Mokytojai dalinasi idėjomis, pamokų planais, metodine medžiaga bei užduotimis. Antroji subkategorija atskleidžia tarp dalykinę integraciją, pateikiant sėkmingo bendradarbiavimo tarp skirtingų dalykų mokytojų pavyzdžius, bendradarbiavimą su kitais mokyklos specialistais, kaip socialinis pedagogas, mokyklos psichologas ar mokinio padėjėjas. Vis dėl to trečioji subkategorija atskleidžia, kad bendradarbiavimą apsunkina skirtingas kolegų požiūris į iniciatyvas, darbo krūvis ar pamokų planavimo galimybes. Kai kurie mokytojai vengia papildomų užduočių ir nenoriai įsitraukia į bendras veiklas. Taip pat pamokų integravimui tarp skirtingų disciplinų iššūkių kelia nesutampančios dalykų programos ar mokytojo darbo stilius. Bendradarbiavimo barjerai atspindi, kad nors bendradarbiavimas yra vertinamas tarp kolegų ir dažnu atveju pasiteisina, vis dar išlieka poreikis gerinti kolegų tarpusavio supratimą ir sudaryti sąlygas mokytojams įsitraukti pagal savo galimybes.

Antroji kategorija „Atsakomybių pasiskirstymas“ suskirstyta į tris subkategorijas: iniciatyvos prisiėmimas, iniciatyva iš kolegų ir nenoras dirbti. Primoji subkategorija atskleidžia respondentų požiūrį į iniciatyvų prisiėmimą. Dalis pedagogų aktyviai palaiko integruotų veiklų idėjas, noriai bendradarbiauja, dalijasi savo patirtimi bei vertina kolegų įsitraukimą. Antroji subkategorija pateikia respondentų požiūrį į kolegų iniciatyvą. Pakviesti bendradarbiauti mokytojai jaučiasi vertinami, kai iniciatyva kyla ne iš jų pačių, o pats bendradarbiavimas kelia motyvaciją dirbti ir pasitenkinimą. Kita vertus, trečioji subkategorija atskleidžia, kad egzistuoja ir pasyvūs ar net skeptiškai nusiteikę pedagogai, kurie vengia papildomo darbo, nenoriai įsitraukia į iniciatyvas. Taigi kategorija „Atsakomybių pasiskirstymas“ rodo, kad bendradarbiavimo kultūra yra plėtojama, bet vis dar atsiranda iššūkių siekiant visapusiško įsitraukimo ir pozityvios atmosferos tarp kolegų.

Trečioji kategorija „Administracijos vaidmuo“ suskirstyta į dvi subkategorijas: paskatinimas ir iniciatyvų ribojimas atskleidžia ugdymo įstaigų administracijos požiūrį į mokytojų iniciatyvas ir lyderystę. Pirmoji subkategorija rodo teigiamą požiūrį, pedagogai jaučiasi pastebimi,

skatinami ir vertinami. Jų įvertinimas pasireiškia įvairiomis formomis: žodiniais pagyrimais, padėkos raštais, finansiniais paskatinimais ar galimybe dalyvauti išoriniuose renginiuose. Toks mokyklos vadovų palaikymas motyvuoja mokytojus aktyviai įsitraukti į ugdymo procesą ir demonstruoti lyderystę. Tačiau antroji subkategorija atskleidžia iššūkius, su kuriais susiduria interviu dalyviai. Pedagogų iniciatyvumas ne visada administracijos priimamas palankiai. Yra atvejų, kai mokytojai jaučiasi apribojami administracijos sprendimų. Jie pasigenda lankstumo ir grįžtamojo. Taip pat jaučiamas papildomų darbų užkrovimas. Stipri administracijos lyderystė užgožia pedagogų norą veikti savarankiškai.

Remiantis interviu metu gautais mokytojų atsakymais galima apibendrinti, kad mokytojai aktyviai bendradarbiauja savo metodinėse grupėse ar tarp dalykinėse veiklose. Dalijasi idėjomis, metodine medžiaga, organizuoja integruotas pamokas, bendradarbiauja su mokymosi pagalbos specialistais. Tokį bendradarbiavimą pedagogai vertina teigiamai, įvardindami, kad tai skatina jų motyvaciją dirbti ir lyderystę. Tačiau interviu dalyviai susiduria su įvairiais iššūkiiais dėl nesutampančio požiūrio tarp kolegų, nevienodo jų įsitraukimo ar skirtingo darbo krūvio. Tai rodo, kad bendradarbiavimui įgyvendinti vien tik iniciatyvos neužtenka, reikia ir tam palankios aplinkos, grįstos pasitikėjimu bei pagarba.

3.2.5. Darbas su mokiniais

Atnaujinto ugdymo turinio programų įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su mokytojų darbu su mokiniais. Atnaujintos BUT programos formuoja ugdymo kryptį, pasirinktus mokymo ir mokymosi metodus bei mokymosi rezultatus. Tyrimo metu apklausti pedagogai atskleidė, kaip keitėsi jų darbas su mokiniais įgyvendinant atnaujintas programas. Pagal gautus rezultatus sudarytos trys kategorijos ir šešios subkategorijos (žiūrėti 9 lentelę).

9 lentelė. Darbas su mokiniais

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Programų aptarimas su mokiniais	Mokytojo iniciatyva	<p><... aptariau pirmaisiais pokyčių metais>R1</p> <p><Aiškinau, kad eisime ne viską pagal vadovėlius, temos bus išmėtytos, nes dirbsime pagal atnaujintas programas>R2</p> <p><Mes rugsėjo pirmąją pamoką visada kalbame apie ugdymo eigą>R4</p> <p><Aš buvau tas žmogus, kai buvo pradėta kalbėti apie atnaujintas programas, kuris jau bandė su mokiniais dirbti pagal atnaujintą turinį>R5</p> <p><Nebuvo čia tokios revoliucijos, kad reiktų kažką aptarti, aš ir anksčiau dirbau labiau pagal atnaujintas programas>R7</p> <p><Buvo aptarta, nes patys mokiniais apie tai pradėjo garsiau kalbėti>R8</p>

		<p><Aptariau <...> ypač kada mokiniai labai pažeidžiami kai yra vertinami, tai man labai svarbu priminti vertinimo sistemą pagal ką jie vertinami>R10</p> <p><Taip aptariau, nes reikėjo kažkaip paaiškinti kodėl mėtysimės nuo temos prie temos vadovėlyje, arba prie skirtingų vadovėlių <...> taip pat vertinimo sistemą paaiškinti, pagal ką diferencijuojama>R12</p>
	Informacija iš aplinkos	<p><... atsinešta pozicija iš kitų dalykų mokytojų>R1</p> <p><... girdi iš kitų mokytojų>R8</p>
Mokinių reakcija	Teigiama mokinių reakcija	<p><... nėra nė vieno, kuris būtų pasimetęs>R2</p> <p><... mokiniai nelabai pastebėjo pokyčio>R7</p> <p><... priėmė ramiai, be kažkokių emocijų>R8</p> <p><... jie priima kaip savaimę suprantamą dalyką ir nėra jiems jokio matomo pokyčio>R11</p> <p><... kad jie kažkokią ypatingą reakciją būtų turėję, tai nepasakyčiau>R12</p>
	Neigiama mokinių reakcija	<p><... mokiniai nelabai suprato kodėl mokomės dabar sunkiau nei anksčiau>R1</p> <p><Mokiniai į viską žiūri pakankamai pasyviai, nes jie pripratę būti gavėjais>R3</p> <p><Mokiniai pastebi, kad jiems gana sunku, klausinėja ar tikrai čia jiems reikia to mokytis nes atrodo labai sunku <...> dėl to jaučiamas nerimas nes jau dabar sunku penktokams>R6</p>
Darbo metodai	Tęsiama darbo praktika	<p><Nėra pokyčių, aš stengiuosi išlaikyti nuoseklumą, keičiasi tik informacija>R2</p> <p><Pamokoje keliame aiškus tikslus ir uždavinius>R3</p> <p><Aš tikrai kartais pasinaudoju ir tais senaisiais vadovėliais ir senom uždutim, nes ir temos ir visa kita dar atitinka, ir jeigu septintos klasės vadovėlis gali puikiai tikti aštuntai klasei>R5</p> <p><Nėra esminių pokyčių, nes taip dirbau ir kol nebuvo atnaujintos programos>R7</p> <p><... nemanau, kad pokytis stiprus, nes vis tik ne nuo programos priklauso kokį metodą pasirenki, labiau tai priklauso nuo mokinių, bendruomeniški ar individualistai>R10</p> <p><Nėra pokyčių, taikau tuos pačius metodus nes matau kad jie vaikams veikia ir tinka darbui su atnaujintomis programomis>R11</p> <p><... metodai iš principo išlikę tie patys>R12</p>
	Nauji darbo metodai su mokiniiais	<p><Daugiau darbo su sąvokomis ar priešistorėmis, kad jiems būtų aiškesnis kontekstas <...> pakloti „pamatą“, kad sklandžiau įvažiuoti į pamokos temą >R1</p> <p><... stengiantis keistis nuo tradicinio mokymo, pereiti prie mokinių labiau savarankiško mokymosi, ugdant skirtingas kompetencijas>R3</p> <p><Sakyčiau, diferencijavimas esminis pokytis <...> įvairios mokomosios programėlės, daugiau kūrybinių užduočių>R4</p>

		<p><i><... galbūt labiau naudojame skaitmeninėmis priemonėmis, daugiau pats kuri padalomąją medžiagą>R5</i></p> <p><i><... yra gana daug temų kur reikia integruoti skaitmeninį turinį, NŠA naujos paruoštos priemonės, įvairūs filmukai matematikos pamokoms>R6</i></p> <p><i><Paskutiniu metu labiau kreipiu dėmesį į individualumą, pateikiant mokiniams įvairių būdų priėti prie norimo pasiekti rezultatų <...> Suteikta daugiau mokiniams savarankiškumo, kaip ir kiek atlikti>R8</i></p> <p><i><... daugiau kūrybinių užduočių <...> mes ir anksčiau diferencijuodavom, bet dabar daugiau reikia tą daryt>R9</i></p> <p><i><... daugiau naudoju įvairias programėles, mokinių sudominimui ar tiesiog bandymui praplėsti jų akiratį>R12</i></p>
--	--	---

Remiantis gautais interviu dalyvių rezultatais pirmoji kategorija „Programų aptarimas su mokiniais“ suskirstyta į dvi subkategorijas: mokytojo iniciatyva ir informacija iš aplinkos. Pirmoji subkategorija atskleidžia, kad dauguma pedagogų aptardavo ugdymo pokyčius su mokiniais. Akcentuodavo pasikeitusią mokymo turinio struktūrą, kuri gali turėti įtakos darbui su vadovėliais, nurodant nenuosekliai išdėstytas temas, ar skirtingų vadovėlių naudojimą. Taip pat mokytojai nurodė, kad aptardavo su mokiniais ir pasikeitusią vertinimo sistemą. Antroje subkategorijoje du mokytojai atskleidė, kad aptarė pasikeitusias bendrąsias ugdymo turinio programas reaguodami į mokinių klausimus ar jų girdimą informaciją iš kitų mokytojų.

Antroji kategorija „Mokinių reakcija“ į pasikeitusias bendrąsias ugdymo programas ir jų įgyvendinimą suskirstyta į dvi subkategorijas: teigiama mokinių reakcija ir neigiama mokinių reakcija. Pirmojoje subkategorijoje dalies interviu dalyvių nuomone mokiniai ramiai ir gana neutraliai priėmė pokyčius. Pedagogai teigia nepastebėję mokinių pasimetimo ir pokyčius priėmė kaip savaime suprantamą dalyką. Tačiau antroji subkategorija atskleidė trijų respondentų nerimą dėl mokinių, susiduriančių su sunkumais, kurie yra susiję su atnaujintų programų diegimu. Interviu dalyviai teigė kalbėję su mokiniais apie tai, kad jiems atrodo mokymosi procesas sudėtingesnis nei buvo anksčiau. Kai kuriems mokiniams mokymuisi skirta medžiaga atrodo per sunki, be to jaučiamas mokinių pasyvumas ir priklausomybė nuo tradicinio ugdymo stiliaus.

Trečioji kategorija „Darbo metodai“ suskirstyta į dvi subkategorijas: tęsiama darbo praktika ir nauji darbo metodai su mokiniais. Pirmoji subkategorija atskleidžia, kad daugelis mokytojų ir toliau taiko anksčiau pasiteisinusius metodus. Pedagogai pabrėžia pamokų nuoseklumą, tikslų ir uždavinių aiškumą bei tai, kad adaptuoja turinį pagal mokinių poreikius. Kai kurie mokytojai vis dar naudoja senus vadovėlius ir užduotis, jei mato, kad jos aktualios. Respondentai atskleidžia, kad pokyčiai labiau susiję su turinio informacija, o ne su esminiais metodiniais pokyčiais, nes sėkmingas mokymas

pirmiausia priklauso nuo mokinių ypatumų, o ne programos turinio. Tačiau antroji subkategorija atskleidžia kad ugdymo pokyčiai paskatino mokytojus daugiau dėmesio skirti mokinių individualumui, savarankiškumui ir įvairių kompetencijų ugdymui. Interviu dalyviai teigia, kad esminiai pokyčiai išryškėjo ruošiantis pamokoms, tai yra daugiau dirbama su sąvokomis ir konteksto kūrimu, aktyviau taikomas diferencijavimas, kūrybinės užduotys ir skaitmeninės priemonės. Pedagogai pastebi, kad stengiasi pereiti nuo tradicinio mokymo prie labiau mokinių įtraukiančių metodų, naudodami įvairias programėles, filmukus bei individualiai kuriamą medžiagą mokiniams. Visa tai padeda geriau atliepti mokinių poreikius ir sudominti ugdymo turiniu.

Remiantis interviu metu gautų duomenų apibendrinimu išvada būtų tokia, kad mokytojai aptarė su mokiniais pokyčius dėl pasikeitusių bendrojo ugdymo turinio programų: vertinimo sistemą, turimos medžiagos, kaip vadovėliai, naudojimo ypatumus. Sklaida mokyklose apie pasikeitusias BUT programas yra ir mokiniai buvo supažindinti su pokyčiais. Analizuojant pedagogų taikomus metodus pamokų metu paaiškėjo, kad jie ir toliau naudoja pasiteisinusius metodus, dažnu atveju juos pritaiko pagal mokinių poreikius. Interviu dalyviai pastebi didesnę interaktyvių priemonių naudojimą. Atnaujintos BUT programos suteikia pedagogams ne tik daugiau laisvės, bet ir atsakomybės, o tai kelia ir naujų iššūkių, ypač dirbant su įvairių gebėjimų mokiniais.

3.2.6. Ateities perspektyvos

Pradėjus įgyvendinti atnaujintas programas mokyklose interviu dalyviai atskleidė savo požiūrį ir matymą į ateities perspektyvas bei į tai, kokios klaidos susijusios su atnaujintomis BUT programomis kėlė iššūkių bei ką galima būtų tobulinti interviu dalyvių akimis. Remiantis pedagogų atsakymais buvo sudarytos trys kategorijos ir devynios subkategorijos (žiūrėti 10lentelę).

10 lentelė. Ateities perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Atnaujinto turinio įgyvendinimas	Iššūkiai	<p><... pirmieji žingsniai mokykloje su atnaujintu turiniu ypatingai kelia daug iššūkių laiko ir pastangų prasme>R3</p> <p><Įtrauktis turėjo būti 5 metų skirtumas su atnaujintomis>R4</p> <p><Reikėjo pilotiniu mokyklų, dabar didelis mėtymasis>R9</p>
	Tobulinimo galimybės	<p><...reikty, kad atnaujintas ugdymo programos pakoreguotų taip, kad visų dalykų vieno koncentro informacija mokinius pasiektų vienu metu, kas leistų mokiniams informaciją geriau įsisavinti, galimai taip būtų lengviau vaikams mokytis>R2</p>

		<p><Aiškiau išgrynint kokia mokinio padėjėjo pagalba turi būti, kokias funkcijas jie atlieka>R4</p> <p><Labiau kritiškai vertinti naujus vadovėlius, kad būtų kuo mažiau palikta ten klaidų>R6</p> <p><Patobulinti realistinį požiūrį, nes kai kurie dalykai labai gražūs, bet neatitinka realybės, bendrojo ugdymo įstaigos nėra muzikos mokyklos>R7</p> <p><... reiktų padirbėti ilgiau kad pasakyti ką keisti>R10</p> <p><... Atsisakyti biurokratijos <...> Pasitikėti mokytoju ir suteikti visišką laisvę>R11</p>
Reikalinga pagalba ir ištekliai	Priemonės	<p><Norėtuši daugiau IT priemonių, kad nereiktų derintis su kolegomis, kada kas jas pasiima>R2</p> <p><... garso įrašymo technikos kabinete muzikavimui>R7</p> <p><Sportinių priemonių <...> Trūksta kamuolių>R8</p> <p><... labai liūdna kai metodininkas turi dirbti su kreida ir lenta>R10</p>
	Žmogiškieji ištekliai	<p><... laiko, viena pamoka yra per trumpa norint dirbti tapybos pamokose <...> Nėra sudaryta sąlygų išeiti į muziejus, edukacijas su mokiniais, kad jiems praturtinti žinias>R1</p> <p><Esminės pagalbos ir aiškumo trūksta dėl mokinio padėjėjo funkcijų <...> aiškumo diferencijuojant >R4</p> <p><... mokytojui duotų daugiau laisvės pamokoje>R5</p> <p><Pamoka per trumpa>R8</p> <p><Kalbant apie įtrauktį, išgryninti mokinio pagalbos specialisto funkcijas>R9</p>
	Metodinė medžiaga	<p><... dailės mokytojai neturi jokios metodinės medžiagos kaip vadovėlis, kuriuo galėtų remtis mokytojai>R1</p> <p><Vadovėlių>R2</p> <p><Metodinių priemonių>R5</p> <p><... įvairių pratybų uždaviniams spręsti, mokytojams medžiagos>R6</p> <p><Metodinė medžiaga <...> ar popierinė ar elektroninė >R9</p> <p><Metodinės medžiagos SUP mokiniams>R11</p> <p><Reiktų sutvarkyti metodinę medžiagą su kuria dirbama mokyklose, nes jos arba nėra, arba ji atrodo atlikta paskubomis, atmestina <...> pagalbos diferencijuojant užduotis >R12</p>
	Darbo ir atlygio balansas	<p><... mažiau mokinių gelbėtų situaciją, nemažinant atlyginimo>R1</p> <p><... alga galėtų būti didesnė>R2</p>
Švietimo sistemos pokyčiai	Nusistovėjimas	<p><... atnaujintos programos taps norma>R3</p> <p><... vaikų kompetencijos po truputi gerės kartu su rezultatais, juk mes to dabar turime mokyti>R4</p>

		<p><... tikiuosi kad mokiniams padės šios programos>R6</p> <p><... jeigu tai padaryta kokybiškai, tai mokiniai įgus ir svarbu netingėti įgyvendinti>R7</p> <p><Kardinalių pokyčių nebus>R8</p> <p><... šiuo metu dirbame ties atnaujintoms programomis>R10</p> <p><Tikiuosi, kad visi įsidirbs>R12</p>
	Naujovės	<p><...ir vėl bus naujinamos <...> Švietimas nuolatos keičiasi, prisitaiko prie šiandienos aktualijų, besikeičiančių mokinių kartų ir nors mokslo pagrindas nesikeičia, bet visuomenės ir žmonių poreikiai keičiasi, o švietimas stengiasi juos vyti>R3</p> <p><... pokyčių dar tikrai bus, aš manau, kad mes vėl pereisim „ant“ popieriaus, nes skaitmenizacijos yra per daug ir vaikai negeba susikoncentruoti pamokų metu>R5</p> <p><Programos laikui bėgant vėl keisis>R10</p> <p><Manau po poros metų mes vėl jas atnaujinsim>R11</p>
	Perdegimas	<p><... priklausys nuo to ar bus specialistų, nes dabar sumažėjęs pedagogų skaičius>R1</p> <p><Baisu, kad mokiniai perdegs anksčiau laiko <...> nes kartelė labai aukštai <...> Iš jų yra labai daug reikalaujama>R2</p> <p><... mokiniams dabar yra gana sunku, ir kad nebūtų jiems perdegimo>R6</p> <p><... pavargusius mokytojus, pavargusius vaikus, nes jiems didelis krūvis>R9</p> <p><... ir tiesiog dirbsim neperdegę nei mes, nei mokiniai>R12</p>

Pirmoji kategorija „Atnaujinto turinio įgyvendinimas“ suskirstyta į dvi subkategorijas: iššūkiai ir tobulintinos galimybės. Pirmoji subkategorija atskleidžia interviu dalyvių pastebėtas klaidas, kurios buvo padarytos atnaujinant bendrąsias programas ir, kurios jų akimis kėlė papildomų iššūkių jas įgyvendinant. Pedagogai pažymi, kad pradėdant darbą su atnaujintomis programomis trūko aiškumo. Taip pat pastebimas apsunkinimas tame, kad įtrauktis ir atnaujintos programos startavo kartu, kas kėlė ir vis dar kelia papildomų iššūkių pedagogams. Antroji subkategorija atskleidžia tobulintinas galimybes, tai yra tai, ką dar galima būtų patobulinti diegiant atnaujintas BUT programas. Pedagogai pasigenda aiškaus ir realistiško bendrųjų programų turinio. Yra pateiktas pasiūlymas suderinti tarp dalykines temas laiko prasme, kad mokiniai tas pačias temas vienu metu galėtų mokytis per skirtingų dalykų pamokas. Taip pat mokytojai nurodo, kad trūksta aiškumo, kokios yra mokinio padėjėjo funkcijos ir kokią realią pagalbą jie gali suteikti. Taip pat išvelgiamas atmestinas požiūris į naujų vadovėlių turinio kūrimą, siūloma mažinti biurokratiją ir suteikti dar daugiau laisvės mokytojams veikti.

Antroji kategorija „Reikalinga pagalba ir ištekliai“ suskirstyta į keturias subkategorijas: priemonės, žmogiškieji ištekliai, metodinė medžiaga, darbo ir atlygio santykis. Pirmoji subkategorija atskleidžia priemonių trūkumą pamokose. Pedagogai įvardino, kad trūksta išmaniosios lentos, kitų IT priemonių bei sporto inventoriaus. Antroji subkategorija skirta pažymėti interviu dalyvių atskleistą požiūrį į žmogiškuosius išteklius. Keli pedagogai išskiria laiko trūkumą sėkmingoms pamokoms įgyvendinti ar galimybės pakeisti mokymosi aplinką. Taip pat mokytojai pažymi, kad jaučia mokinio padėjėjo pagalbos trūkumą. Trečioji subkategorija atskleidžia metodinės medžiagos trūkumą pedagogams ruošiantis pamokoms ir mokiniams darbui su pamokų temomis. Ketvirtojoje subkategorijoje keli mokytojai pažymi, kad darbo užmokestis neatitinka įdedamo darbo ir pastangų.

Trečioji subkategorija „Švietimo sistemos pokyčiai“ išskirta į tris subkategorijas: nusistovėjimas, naujovės ir perdegimas. Pirmoji subkategorija atskleidžia interviu dalyvių požiūrį į tai, kad pokyčiai susiję su atnaujintomis programomis nusistovės, reikia laiko įdirbiui ir greitu metu kardinalių pokyčių šioje srityje nebus. Tačiau yra dalis interviu dalyvių, kurie mano priešingai, kad naujovės bus ir toliau diegiamos, galiausiai yra pripažįstama, kad pasaulis keičiasi, tad natūraliai turi keistis ir bendrosios ugdymo programos siekiant atliepti visuomenės poreikius. Trečioji subkategorija atskleidžia pedagogų nuogąstavimus dėl perdegimo. Įvardinamas ne tik mokytojų trūkumas, bet ir sudėtingesnės programos, dėl kurių matomas didesnis mokinių nuovargis ir galimas jų perdegimas.

Remiantis pedagogų atsakymais, gautais tyrimo metu, galima daryti išvadas, kad mokytojai dirbantys su atnaujintomis programomis susiduria su įvairiais iššūkiais. Dėl aiškumo trūkumo įgyvendinant atnaujintas programas ir tuo pačiu atsiradusio įtraukiojo ugdymo principų taikymo pedagogams tenka didesnė atsakomybė ir darbo krūvis. Pastebimas nerealistiškas programų aprašymas, neatitinkantis galimybių jas įgyvendinti, trūkta suderinamumo tarp disciplinų, naujų vadovėlių trūkumas ar jų kokybė neatitinka mokytojų lūkesčių bei mokinių padėjėjų funkcijų apibrėžties, lengvinančios darbą su specialiuju ugdymosi poreikių mokiniais. Mokytojai akcentuoja materialinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą. Jiems stinga mokymo priemonių, IT įrangos, sporto inventoriaus, metodinės medžiagos ir laiko kokybiškai pasiruošti pamokoms. O darbo užmokestis neatitinka įdedamo darbo ir atsakomybės. Mokytojų požiūriai dėl švietimo pokyčių išsiskiria. Dalis mokytojų tikisi stabilumo ir mano, kad programų diegimas nusistovės, bet tuo tarpu kiti interviu dalyviai mano, kad naujovių tik daugės. Tuo pat metu jaučiamas perdegimo pavojus tiek mokytojų, tiek mokinių, nes programos tampa sudėtingesnės, o pagalba ne visada prieinama. Mokytojai siūlo mažinti biurokratiją ir suteikti daugiau pasitikėjimo jų profesionalumu.

DISKUSIJA

Gauti tyrimo rezultatai apie mokytojo vaidmenį įgyvendinant atnaujinto turinio bendrąsias programas papildė kitų autorių tyrimų dalis ir leido išanalizuoti, kaip praktikoje mokytojo lyderystė atsiskleidžia įgyvendinant pokyčius ir su kokiais iššūkiais pedagogai susiduria. Pastebima mokytojų lyderystė ir atsakomybės prisiėmimas pagrindžia teorinius lyderystės aspektus, pagal Davis (2009) mokytojo lyderystės aspektai apima sąlygas leidžiančias pedagogams imtis lyderystės vaidmens mokykloje, daryti įtaką ugdymo tobulinimui kolegų bendruomenėje, prisidėti prie mokinių pasiekimų gerinimo, aktyviai bendradarbiaujant ieškoti sprendimų išskylantiems iššūkiams. Tyrimo rezultatai tai patvirtino, interviu dalyviai atskleidė, kad save suvokia kaip aktyvius švietimo pokyčių vykdytojus. Atsakingai planuoja pamokas ieškodami tinkamiausios mokomosios medžiagos mokinių ugdymui bei taiko kūrybiškus ir įvairius metodus, atsižvelgdami į individualius mokinių poreikius. Tyrimo rezultatai išryškino bendradarbiavimo svarbą. Dalindamiesi profesine patirtimi, mokytojai mokosi vieni iš kitų ir kartu formuoja ugdymo turinio įgyvendinimo strategijas.

Komandinio darbo svarba tyrimo dalyvių akimis vertinama teigiamai ir turi ypatingą svarbą, pedagogų teigimu tai skatina motyvaciją ir lyderystę. O tai pagrindžia teorinį pasidalytosios lyderystės modelį, kuris pabrėžia atsakomybės pasidalijimą, kuomet įtakos gali turėti ne tik oficialiai paskirtas lyderis, bet ir kiekvienas komandos narys (Miniotaitė ir Staskevičius, 2021). Taip pat matomi ir transformacinės lyderystės aspektai, kuomet ugdymo įstaigose yra kuriamos ir įgyvendinamos idėjos suteikiant galios visiems mokyklos bendruomenės nariams (Yang, 2014). Pedagogai vertina galimybę kūrybiškai išnaudoti įvairias mokymosi erdves, laikydami tai kokybiško ugdymo požymiu, interviu dalyviai pabrėžia renginių ir parodų svarbą, kaip priemonių, padedančių mokiniams ugdyti kūrybiškumo ir bendradarbiavimo kompetencijas per praktinę veiklą, o tai taip pat atspindi ir teorinius bendrųjų kompetencijų ugdymo aspektus pagal Mokyklą (2030). Pedagogai jaučiasi pastebimi, skatinami ir vertinami ir toks palaikymas iš ugdymo įstaigos administracijos motyvuoja mokytojus aktyviai įsitraukti į ugdymą ir rodyti lyderystę. Tačiau transformacinės lyderystės bruožai nėra iki galo įgyvendinami ugdymo įstaigose, kai kurie interviu dalyviai teigia pasigendantys lankstumo iš administracijos pusės ar grįžtamojo ryšio, jaučiamas papildomų darbų užkrovimas ar stiprios lyderystės iš administracijos užgožimas veikti savarankiškai. Tai atspindi poreikį subalansuoti pasitikėjimą mokytojų kompetencijomis bei skatinant abipusį dialogą suteikti jiems daugiau kūrybinės laisvės veikti. Transakcinė lyderystė pagal Urbanovič (2016) Lietuvoje labiausiai išreikšta mokyklų vadovų lygmenyje ir tai patvirtina gauti rezultatai atlikus tyrimą. Pedagogai pažymi, kad jų įvertinimas pasireiškia įvairiomis formomis: žodiniais pagyrimais, padėkos raštais, finansiniais paskatinimais ar galimybe dalyvauti išoriniuose renginiuose.

Pagal teorinius aspektus, lyderystei būdingus bruožus ir įgūdžius Turner ir Muller (2005) suskirstytas į tris pagrindines kategorijas: intelektualinius, vadybinius ir emocinius, atsispindi ir gautuose empirinio tyrimo rezultatuose. Pedagogai išskiria kantrybę, kruopštumą, atkaklumą, darbštumą, atvirumą naujovėms, tikslumą ir maksimalizmą kaip savo asmenines savybes. Kuriant naują ugdymo turinį ir siekiant aukštos kokybės rezultatų respondentai įvardina nuolatinio mokymosi ir kūrybiškumo svarbą. Jų gebėjimas komunikuoti, empatija ir meilė vaikams, siekiant pastebėti kiekvieną mokinį, pabrėžia emocinio intelekto svarbą. Taip pat paminėtas ir humoro jausmas, kuris yra būtinas šios profesijos atstovams bei atsakingumas kaip esminė mokytojo savybė. Visa tai papildoma ir Šilgienės ir Strukaitė (2020) išskirtas teorines lyderystės kompetencijas bei Šilingienės (2012) išskirtas lyderiui būdingas savybes.

Teorinėje dalyje švietimo eksperto Tweedale (2022) manymu perėjimas nuo turinio orientuotų programų prie mokytojų, kurie formuos mokymosi procesą, pagrįstą įgūdžiais ir kompetencijomis, atsižvelgiant į vaikų ir jaunimo poreikius yra svarbiausias pokytis atnaujinant bendrąsias ugdymo programas, atsispindi ir tyrimo rezultatuose. Mokytojai aiškiai mato savo vaidmenį diegiant atnaujintą ugdymo turinį yra įvairiapusis, reikalaujantis tiek profesinių žinių, tiek asmeninių savybių bei kompetencijų. Pedagogai pabrėžia savo pamokų nuoseklumą, tikslų ir uždavinių kėlimą ir aiškumą bei tai, kad adaptuoja turinį pagal mokinių poreikius. Mokytojai pastebi, kad stengiasi pereiti nuo tradicinio mokymo prie labiau mokinių įtraukiančių metodų, naudodami įvairias programėles, filmukus bei individualiai kuriamą medžiagą mokiniams. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo ir pedagogų matymas, kad pokyčiai labiau susiję su turinio informacija, o ne su esminiais metodiniais pokyčiais, nes sėkmingas mokymas pirmiausia priklauso nuo mokinių ypatumų, o ne programos turinio.

Pagal Nacionalinės švietimo agentūros pateiktus duomenis (2021), pasirengimui diegti atnaujinto bendrojo ugdymo programų įgyvendinimui, dirbantys pedagogai turi pasirengti profesiniams pokyčiams, nes įgyvendinant atnaujintas bendrąsias ugdymo programas atsiranda naujų aspektų, tačiau tyrimo metu mokytojai pažymėjo, kad susidūrė su informacijos stoka, neaiškumu dėl pamokų planavimo, mokymo priemonių bei mokymų turinio diegimo savo pamokose. Mokytojams reikėjo savarankiškai ieškoti informacijos, dalintis patirtimi su kolegomis. Pokyčių įgyvendinimui NŠA (2021) išskyrė mokyklą, švietimo pagalbos įstaigą ir švietimo skyrių, kaip pagalbos mokytojui dalyvius besiruošiant diegti naujoves, interviu dalyviai teigia, kad dalyvavo įvairiuose mokymuose tiek savo, tiek ugdymo įstaigos, kurioje dirba, vadovų iniciatyva. O mokymų organizatoriais įvardintos įvairios institucijos, kurios yra tiek tiesiogiai, tiek ir netiesiogiai susijusios su švietimu.

Tyrimo metu paaiškėjo ir daugiau iššūkių su kuriais susiduria mokytojai. Glickman (2010) teigimu visose pamokose bei apskritai mokyklos veiklose turi būti dedamos pastangos siekiant užtikrinti kokybišką mokinių ugdymą. Tačiau pedagogai dalyvavę tyrime atskleidė, kad jiems trūksta materialinių ir žmogiškųjų išteklių. Mokytojams stinga mokymo priemonių, IT įrangos, sporto inventoriaus,

metodinės medžiagos ir laiko kokybiškai pasiruošti pamokoms. Tuo pačiu darbo užmokestis neatitinka įdedamo darbo ir atsakomybės, ką pabrėžia ir Pranckūnienė (2007), jog reikia tinkamai pripažinti mokytojų kasdienes pastangas ir užtikrinti deramą atlyginimą.

Diegiant naujoves NŠA (2021) pripažįsta, kad pokyčiai nėra lengvas kelias ir remiasi Kurto Levino sukurtu modeliu: atšildymas, keitimasis ir užšaldymas. Interviu rezultatai atskleidžia, kad mokytojų manymu reikia laiko įdirbiui ir greitai metu kardinalių pokyčių šioje srityje nebus. Kas atspindėtų šio modelio keitimosi etapą ir vėliau užšaldymą. Ir nors dalis mokytojų tikisi stabilumo ir mano, kad programų diegimas nusistovės, bet tuo tarpu kiti interviu dalyviai mano, kad naujovių tik daugės. Pagal bendrųjų ugdymo programų įvadą (2023) programomis siekiama kurti nuoseklią ir sistemingą ugdymo aplinką, kuri leistų kiekvienam mokiniui pasiekti aukštesnius rezultatus ir įgyti tvirtą žinių pagrindą, tačiau interviu dalyviai atskleidžia, kad jaučiamas perdegimo pavojus tiek mokytojų, tiek mokinių, nes programos tampa sudėtingesnės, o pagalba ne visada prieinama.

Apibendrinant tyrimo rezultatus ir teorinius aspektus akivaizdu, kad mokytojai aktyviai priiima lyderystės vaidmenį įgyvendindami atnaujintą ugdymo turinį, o jų lyderystė yra būtina sėkmingam pokyčių įgyvendinimui mokyklose. Tačiau norint padėti pedagogams veiksmingai realizuoti šį vaidmenį ir įveikti kylančius iššūkius, būtina užtikrinti nuoseklią ir tikslingą paramą: suteikti reikiamas metodines priemones, sudaryti sąlygas naudotis būtiniais ištekliais bei stiprinti pasitikėjimą mokytojų profesionalumu.

IŠVADOS

1. Lyderystė tai įvairiapusis procesas, kuris apima tris sąveikas: lyderį, sekėją ir kontekstą. Lyderystės švietime yra ne tik administracijos atsakomybė. Vis didesnę vaidmenį švietime užima mokytojų lyderystė, kuri atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant švietimo pokyčius. Lyderystė ugdymo įstaigose pasireiškia įvairiais modeliais, tokiais kaip transformacinė, transakcinė ir pasidalytoji lyderystė. Siekiant tobulinti jos raišką tarp mokytojų, būtina investuoti į pedagogų rengimą ir jų kvalifikacijos kėlimą, ugdant lyderystei būtinas intelektualines, emocines ir vadybines kompetencijas.
2. Atnaujintomis bendrosiomis ugdymo programomis siekiama užtikrinti kokybišką ir inovatyvų ugdymą atsižvelgiant į šiuolaikinius švietimo iššūkius. Pagrindinis pokytis – bendrųjų kompetencijų integracija, kuria siekiama ugdyti ne tik žinias, bet ir kritinį mąstymą, socialinę atsakomybę bei prisitaikymą prie kintančio pasaulio. Mokytojų lyderystės vaidmuo įgyvendinant pokyčius yra esminis, nes jiems suteikiama laisvė pasirinkti ugdymo turinį, kuriam įgyvendinti būtinas didesnis jų įsitraukimas organizuojant savo pamokas ir nuolatinis profesinis tobulėjimas.
3. Mokytojai dirbdami su atnaujinto ugdymo turinio programomis susiduria su įvairiais iššūkiiais. Programų aprašymams trūksta temų suderinamumo tarp disciplinų, o kai kurių programų aprašymai atrodo atitrūkę nuo tikrovės. Išaugo atsakomybė ir darbo krūvis dėl atsiradusių įtraukiojo ugdymo principų taikymo. Pedagogai pabrėžia metodinės medžiagos ir reikalingų mokymo priemonių trūkumą. Dėl materialijų ir žmogiškųjų išteklių trūkumo kyla sunkumų ruošiantis pamokoms, o darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio.
4. Mokytojų lyderystė pasireiškia įvairiais bruožais, kurie atsiskleidžia tiek dirbant individualiai tiek komandinėse veiklose. Pedagogai atsakingai planuoja pamokas, ieško tinkamos medžiagos, taiko kūrybiškus metodus, kad kuo geriau atlieptų mokinių poreikius ugdymo procese. Jie taip pat bendradarbiauja su kolegomis kurdami mokymo turinį ir bendras veiklas su mokiniais, dalijasi su kolegomis patirtimi kuriant kokybiškam ugdymui palankią aplinką. Asmeninės pedagogų vertybės, tokios kaip kantrybė, kūrybiškumas, atsakingumas ir empatija padeda siekti gerų rezultatų. Mokytojai lyderiai vertina savo profesiją kaip pašaukimą ir stengiasi nuolat tobulėti.

REKOMENDACIJOS

Siekiant sklandesnio švietimo reformų mokyklose skatinant mokytojų lyderystę atnaujintų bendrųjų ugdymo programų diegime, bendrojo ugdymo įstaigų vadovams rekomenduojama:

1. Toliau investuoti į mokytojų profesinį tobulėjimą. Rekomenduojama organizuoti reguliarius mokymus, kurie padėtų tobulinti metodines žinias, emocines ir vadybines kompetencijas. Tai leistų mokytojams geriau įgyvendinti atnaujintas bendrąsias programas ir prisidėtų prie mokinių pasiekimų gerinimo.
2. Rekomenduojama didinti investicijas į mokymo priemones bei suteikti daugiau galimybių pedagogams pasinaudoti įvairiomis mokymosi aplinkomis, atveriančiomis galimybes sėkmingai ugdyti mokinių kūrybiškumą.
3. Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio metodinės medžiagos įvairovei, kad mokytojai galėtų lengviau pritaikyti ugdymo procesą pagal mokinių poreikius ir siekti aukštos kokybės rezultatų, o atnaujintų programų diegimas neapsiribotų tik turinio pokyčiais.
4. Stiprinti pasitikėjimą mokytojų gebėjimais, suteikti jiems daugiau kūrybinės laisvės, skatinti kolegų profesinį bendradarbiavimą dalijantis žiniomis ir patirtimi. Mokytojų lyderystė bus veiksmingesnė, jei jų atsakomybės bus subalansuotos su galimybėmis įgyvendinti naujoves be pernelyg didelės administracijos kontrolės. Tai skatintų mokytojų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi.
5. Rekomenduojama imtis priemonių, skirtų darbuotojų gerovei užtikrinti, tokių kaip darbo krūvio ir atlyginimo subalansavimas, darbo sąlygų gerinimas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys. Tai prisidėtų prie pastebimo pedagogų perdegimo pavojaus mažinimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Socialinių mokslų kolegija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.
2. Burak S., Atabek O., (2023). Relationships between Self-Regulated Learning, Big Five Personality Traits, and Amount of Instrument Practice. *Journal of Research in Music Education*. 71(2):208-228. Žiūrėta: 2024-05-11. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebSCOhost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2c85f96c-0644-4f86-9678-4e7a54266661%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EJ1381191&db=eric>
3. Chamberlin M., Nahrgang J. G., Sessions H., de Jong B., (2024) An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 45 Issue 4, p. 595-619. Žiūrėta: 2025-03-18 Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO.com.skaitykla.mruni.eu/c/2lDytd/viewer/pdf/a63jnoddbz>
4. Davis M. W., (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. (Daktaro disertacija). Žiūrėta: 2025-03-18. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/c9fbb2b1effa31bccced1017f22667c4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
5. DeSantis, J., Dammann, S. N., Clayton, A., (2023) Differentiating Leadership Styles and Behaviors of Teacher-Leaders. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, Vol.:8, Issue:2, Article 2. Žiūrėta: 2024-05-03. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1383473>
6. Dulebohn J.H., Murray B., and Stone D. L. (2022) Leadership: Leaders, Followers, and Context. *Leadership: Leaders, Followers, and Context* (p. 1-11) Žiūrėta: 2025-01-16. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO.com.skaitykla.mruni.eu/c/2lDytd/search/details/b37oqar255?db=asn%2Cbsu%2Ce000xww%2Cnlebk%2Ce001mww%2Ceue%2Ceric%2Chev%2C8gh%2Chxh%2Chch%2Clxh%2Cf5h%2Ce864sww%2Cmedm%2Cnfh%2Cddu%2Cpst%2Cpzh%2Cpdh%2Cbwh%2Csih%2Ctrh&isDashboardExpanded=true&limiters=FT%3AY&q=leadership>
7. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Žiūrėta: 2025-03-29. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
8. Glickman D. C. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojas sėkmingai dirbti*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

9. Goldber L. R., (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*. Žiūrėta: 2024-05-11. Prieiga per internetą: <https://ipip.ori.org/A%20broad-bandwidth%20inventory.pdf>
10. Gunter H. M. (2016). An intellectual history of school leadership practice and research. Žiūrėta: 2025-03-11 Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/search/results?q=An%20Intellectual%20History%20of%20School%20Leadership%20Practice%20and%20Research&autocorrect=y&db=asn%2Cpdh%2Cpzh%2Cpst%2Caci%2Cbsu%2Ce000xww%2Cnlebk%2Ce001mww%2Ceue%2Ceric%2Chev%2C8gh%2Chxh%2Chch%2Ctsh%2Clxh%2Cf5h%2Ce864sww%2Cmedm%2Cnfh%2Cddu%2Cbwh%2Csih%2Ctrh&expanders=concept&isDashboardExpanded=true&limiters=None&resetPageNumber=true&searchMode=boolean&searchSegment=all-results>
11. Hester J. P. (2020). Efections On Humanity's Moral Consciousness Uncovering The Foundation Of Values-Based Leadership. *Journal of Values Based Leadership*. Vol. 13 Issue 2, p113-134. 22p. Žiūrėta: 2025-03-21. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/3skhxb4iib>
12. Hester J. P. (2025). The Ethical Life, Our Social Hope: Unfolding a Leadership Responsibility. *Journal of Values Based Leadership*. Winter/Spring2025, Vol. 18 Issue 1, p 1-9. 9p. Žiūrėta: 2025-03-21. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/bk2zw52bmv>
13. Yang, Y. (2013). Principals' transformational leadership in school improvement. *Journal of Academic Administration in Higher Education* Vol. 9 Issue 2. Žiūrėta: 2025-03-16. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140974.pdf>
14. Jakštas G. (2024). Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. „Tarpinių patikrinimų sesija – pilotinė, rezultatai bus įskaitomi tik to norintiems mokiniams“. Žiūrėta: 2024-04-12. Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/tarpiniu-patikrinimu-sesija-pilotine-rezultatai-bus-iskaitomi-tik-to-norintiems-mokiniam/>
15. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. Žiūrėta: 2025-03-20 Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/ale5zlfwvb>
16. Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, 102(3), 356. Žiūrėta: 2025-03-20. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/vpkngxfwev>

17. Khan, I., U., Khan, Z., A., ir Nawaz, A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16, 1-7. Žiūrėta: 2025-03-16. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
18. Mallén F., Chiva R., Alegre J., Guinot J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*. Vol. 36 Issue 3, p271-295. 25p. Žiūrėta: 2025-03-20. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/search/details/3tpxpvruff?db=asn%2Cpdh%2Cpzh%2Cpst%2Caci%2Cbsu%2Ce000xww%2Cnlebk%2Ce001mww%2Ceue%2Ceric%2Chev%2C8gh%2Chxh%2Chch%2Ctsh%2Clxh%2Cf5h%2Ce864sww%2Cmedm%2Cnfh%2Cddu%2Cbwh%2Csih%2Ctrh&isDashboardExpanded=true&limiters=None&q=Mall%C3%A9n%2C%20F.%2C%20Chiva%2C%20R.%2C%20Alegre%2C%20J.%2C%20%26%20Guinot%2C%20J.%20%282015%29>.
19. Marques J. (2024) Leadershift Today: Balancing Ego and Altruism. *Journal of Values Based Leadership*. Vol. 17 Issue 2, p1-13. 13p. Žiūrėta: 2025-03-20. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/2iv6pxi7uj>
20. Miniotaitė, A. ir Staskevičius, I. (2021). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto alba
21. MLA (Modern Language Association) „Leader“ *Online etymology dictionary*. Žiūrėta: 2025-02-22. Prieiga per internetą: <https://www.etymonline.com/search?q=leader>
22. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Northouse P. G. (2025). Leadership: Theory and practice. *Sage publications, 10th edition*. Žiūrėta: 2025-03-11. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.G.+Leadership:+Theory+and+Practice,+5th+ed.,+\(Thousand+Oaks,+California:+Sage+Publications,+2010\).&ots=qNYDBqfJoM&sig=s48kG7EkqE8Eu0DhVzYIOJdqsvs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.G.+Leadership:+Theory+and+Practice,+5th+ed.,+(Thousand+Oaks,+California:+Sage+Publications,+2010).&ots=qNYDBqfJoM&sig=s48kG7EkqE8Eu0DhVzYIOJdqsvs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
24. O'Reilly D. and Reed M. (2010). „Leaderism“: an evolution of managerialism in uk public service reform. *Public administration*, Vol. 88 Issue 4, (p. 960-978) Žiūrėta: 2025-02-22. Prieiga per intertentą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/5bde2dr3vv>
25. Petrauskaitė K. ir korsakienė R. (2020). Sėkmingas Organizacinių Pokyčių Valdymas. *23-iosios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija*. Žiūrėta: 2025-03-24. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>

26. Razali M. N. M., Hamid A. H. A., Alias B. S. Mansor A. N. (2024). The Relationship among Culturally Responsive Leadership and PLC Practices in Small Schools in Peninsular Malaysia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, Vol.:18 Nr.:3 (p. 960-966) Žiūrėta: 2025-01-28. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1430999>
27. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universitetas. Žiūrėta: 2025-03-29 Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
28. Sheraz S., Zafar K., Tauseef R. M., Otho W. A. (2024). Explore the Relationship between Personality (e.g. Big Five Personality Traits) and Job Performance, Leadership or Career Success. *Review of Applied Management and Social Sciences (RAMSS) Vol. 7, (4)* 635-648. Žiūrėta: 2025-03-20. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/fsko4ksikv>
29. Skarbalienė A. (2015). Mokytojų lyderystė ir jos sąsajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemas analizė*, 16(140), 1-8. Žiūrėta: 2025-01-29. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/4_naujausi1_Mokytoju-lyderyste.pdf
30. Sosik, J. J., ir Jung, D. I. (2010). Full range leadership development. Pathways for people, profit, and planet. New York: Routledge.
31. Sudnecas T. (2025). Lyderystės teorijos. *Visuotinė Lietuvių enciklopedija*. Žiūrėta: 2025-01-30. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/lyderystes-teorijos/>
32. Suyatno., Wantini., Pambudi, D. I., Hamami, T., Rachmawati, Y., & Nofiaturrahmah, F. (2022). The influence of meaning in life and teacher leadership on teacher professionalism through structural equation model. *International Journal of Instruction*, 15(3), 561-580. Žiūrėta: 2024-02-21. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15331a>
33. Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. Leidykla.ktu.edu. Žiūrėta: 2025-03-19. Prieiga per internetą: <https://ebooks-ktu-edu.skaitykla.mruni.eu/pdfreader/lyderyst>
34. Šilingienė V. ir Strukaitė D. (2020). *Lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose*. Leidykla.ktu.edu. Žiūrėta: 2025-03-19. Prieiga per internetą: <https://ebooks-ktu-edu.skaitykla.mruni.eu/pdfreader/lyderysts-kompetencijos-raika-lietuvos-organizacijose>
35. Tuner R., Muller R. (2005). The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*. 36 (2) 49-61. Žiūrėta: 2025-03-21. Prieiga per internetą: https://projekter.aau.dk/projekter/files/225265908/06_The_Project_Manager_s_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_projects.pdf

36. Tweedale C. (2022) Interviu: mokymo programų diegimas – esminis pokyčio etapas. Mokykla 2030. Žiūrėta: 2025-03-23. Prieiga per internetą: <https://www.mokykla2030.lt/ekspertas-chris-tweedale-mokymo-programu-diegimas-esminis-pokycio-etapas/>
37. Urbanovič J. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje (monografija). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Žiūrėta: 2025-03-17 Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/ieva.s/Downloads/JUJNmonog1.PDF>
38. Patton M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods*. 3rd ed. London: Sage Publications. Žiūrėta: 2025-03-29. Prieiga per internetą: <https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
39. Plienaitytė S. (2007). Lyderystės besimokanti Europa. Iš Ališauskas R., Dukynaitė R., Plienaitytė S., Šnipienė R. Lyderių laikas (p.17). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
40. Pranckūnienė, E. (2007). „Mokyklos lyderiai“ – švietimo lyderystės idėjų ištakos, Iš Ališauskas R., Dukynaitė R., Plienaitytė S., Šnipienė R. Lyderių laikas (p.17). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
41. Xiang W, Rizwan M. U. (2024). Investigating the Impact of Leadership Quality and Educational Practices on Student Outcomes through Teacher Attitude and Behavior in Pakistani Educational Institutions: An Applied Science Perspective. *Engineering, Technology & Applied Science Research Academic Jurnal*. Žiūrėta: 2025-03-19. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/gjcqthrcm5>
42. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija*. AB spaustuvė Titnagas. Šiauliai.
43. Zohar D. (2005). Spiritually intelligent leadership. *Lead to Leader*. 38. 45-51. Žiūrėta: 2025-03-21. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ltl.153>
44. Žydžiūnaitė V. ir Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. VAGA.

TEISINIAI DOKUMENTAI IR PROGRAMOS

1. Bendrųjų ugdymo programų įvadas, 2023. Žiūrėta: 2024-04-05. Prieiga per internetą: <https://www.emokykla.lt/bendrosios-programos/programu-ivadas/vidurinis-ugdymas>
2. Bendrųjų ugdymo programų kompetencijos, 2023. Žiūrėta: 2024-04-27. Prieiga per internetą: <https://www.emokykla.lt/bendrosios-programos/kompetencijos>

3. Lietuvos Respublikos seimas. Nutarimas dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. 2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700. Vilnius. Žiūrėta: 2024-04-24. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215471>
4. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Vilnius. Žiūrėta: 2024-04-24. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
5. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. Įsakymas dėl priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrųjų programų patvirtinimo. 2022 m. rugpjūčio 24 d. Nr. V-1269. Vilnius. Žiūrėta: 2024-04-26. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1a764050239511edb4cae1b158f98ea5/asr>
6. Mokykla 2030. Žiūrėta: 2025-03-22. Prieiga per internetą: <https://www.mokykla2030.lt/wp-content/uploads/2020/10/UGDYMO-TURINIO-ATNAUJINIMAS.pdf>
7. Mokytojų tobulinimo centras. Renkuosi mokytį. Žiūrėta: 2025-02-02. Prieiga per internetą: <https://www.renkuosimokyti.lt/>
8. Nacionalinė švietimo agentūra (2021). Pasirengimo Diegti Atnaujintas Bendrąsias Programas Įsivertinimo Kriterijai. Žiūrėta: 2025-03-24. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2021/11/PASIRENGIMO-DIEGTI-ATNAUJINTAS-BENDRASIAS-PROGRAMAS-ISIVERTINIMO-KRITERIJAI_v11-su-priedais-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
9. Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos, 2008. Žiūrėta: 2024-04-05. Prieiga per internetą: <https://sodas.ugdome.lt/viesieji-puslapiai/7400>
10. TALIS 2018. Ataskaita. 2020, Vilnius. Žiūrėta: 2024-04-05 Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf.)
11. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ Žiūrėta: 2024-04-26. Prieiga per internetą: <https://www.vyturelis-alytus.lt/wp-content/uploads/2014/02/LIETUVA-2030X.pdf>

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

ANOTACIJA

Magistro darbe pateikiami švietimo pokyčiai įgyvendinant atnaujintas ugdymo turinio programas bei mokytojų vaidmuo ir lyderystės apraiškos juos įgyvendinant. Pirmoje dalyje išanalizuotos lyderystės formos kaip transformacinė, transakcinė ir pasidalytoji lyderystė ir jų apraiškos ugdymo įstaigose. Taip pat mokytojų lyderystės svarba švietimo sektoriuje bei lyderiams būdingos kompetencijos ir savybės. Antroje dalyje pateikiami konkretūs pokyčiai susiję su programų atnaujinimu: įstatymai reglamentuojantys pokyčius, bendrųjų programų atnaujinimo etapai, turinio pokyčiai orientuoti bendrųjų kompetencijų ugdymą. Trečiojoje dalyje išanalizuoti realūs mokytojų veiksmai ruošiantis realizuoti atnaujintas ugdymo programas savo pamokose, sunkumai su kuriais jie susiduria ir mokytojų lyderystės apraiškos įgyvendinant pokyčius.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, atnaujintos bendrojo ugdymo turinio programos, bendrosios kompetencijos, švietimo pokyčiai, mokytojų kvalifikacijos tobulinimas.

ANOTATION

The Master 's thesis presents educational changes related to the implementation of updated curricula and the role of teachers and manifestations of leadership in this process. The first part analyzes forms of leadership such as transformational, transactional and shared leadership and their manifestations in educational institutions. Also, the importance of teacher leadership in the education sector and the competencies and characteristic qualities of leaders. The second part presents specific changes related to the renewal of programs: laws regulating changes, stages of updating general curricula, changes in content oriented to the development of general competencies. The third part analyzes the real actions of teacher in preparing to implement updated curricula in their lessons, the difficulties they face and manifestations of teacher leadership in implementing changes.

Key words: leadership, updated general education curricula, general competencies, educational changes, teacher qualification improvements.

SANTRAUKA

MOKYTOJAS KAIP LYDERIS ĮGYVENDINANT ATNAUJINTĄ BENDROJO UGDYMO TURINĮ

Besikeičiantis pasaulis, globalizacijos iššūkiai ir kintanti darbo rinka paskatino atnaujinti švietimo sektoriuje atnaujinti ugdymo turinį. Nuo 2023 metų pradėtos įgyvendinti atnaujintos bendrojo ugdymo turinio programos mokyklose, o pagrindiniais reformos įgyvendintojais tapo mokytojai. Magistro darbe keliami **probleminiai klausimai**: Kokias lyderystės savybes mokytojai demonstruoja įgyvendinant atnaujintą ugdymo turinį? Su kokiais iššūkiais susiduria mokytojai, norėdami skleisti savo lyderystę įgyvendinant atnaujinto ugdymo turinio programą?

Magistro **tyrimo objektas** – mokytojų lyderystės apraiškos įgyvendinant atnaujinto ugdymo turinio programas. Magistro darbo **tikslas** – išanalizuoti mokytojų lyderystės savybes įgyvendinant atnaujintą ugdymo turinį.

Darbo tikslui įgyvendinti išsikelti keturi **uždaviniai**: 1. Išnagrinėti teorinius lyderystės apraiškos aspektus. 2. Aprašyti pokyčius atnaujintose ugdymo programose. 3. Ištirti su kokiais iššūkiais mokytojai susiduria įgyvendindami atnaujinto turinio programas. 4. Išskirti mokytojų lyderystės bruožus, padedančius įgyvendinti atnaujinto ugdymo turinio programas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, straipsnių, teisės aktų, dokumentų turinio analize ir statistinių duomenų analize; interviu; turinio analizė.

Tyrimo rezultatai. Atnaujintomis bendrosiomis programomis siekiama užtikrinti kokybišką ir inovatyvų ugdymą, atliepiantį šiandieninius poreikius. Mokytojų vaidmuo šiame procese yra esminis, nes jie tiesiogiai įgyvendina švietimo pokyčius. Lyderystės būtinumas ugdymo įstaigose yra nenuginčijamas ir pastebimas ne tik tarp mokyklos vadovų, bet ir mokytojų tarpe. Mokytojų lyderystė pasireiškia įvairias būdas, bendradarbiauja su kolegomis, kuria metodinę medžiagą pamokoms, taikydami įvairius metodus ugdo bendrąsias mokinių kompetencijas, taip pat tobulina savo profesines kompetencijas. Tyrimo metu išaiškėjo, kad įgyvendindami švietimo pokyčius savo pamokose pedagogai susiduria su iššūkiais, kaip reikiamų priemonių ar metodinės medžiagos trūkumas. Pastebimas ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, kaip laiko stoka. Išaiškėjo, kad likviduojant priemonių ir žmogiškųjų išteklių trūkumą mokytose, būtų lengviau įgyvendinti švietimo pokyčius. Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad būtina stiprinti pasitikėjimą mokytojų gebėjimais, juos palaikyti suteikiant grįžtamąjį ryšį, suteikti galimybes profesiniam tobulėjimui. Visa tai padėtų atliepti pedagogų poreikius ir padėtų mažinti pastebimą pedagogų perdegimo pavojų.

SUMMERY

THE TEACHER AS A LEADER IN IMPLEMENTING THE UPDATED CURRICULUM OF GENERAL EDUCATION

The changing world, globalization and the changing labor market have promoted the educational sector to update the curriculum. Since 2023, the implementation of the updated general education curriculum in schools has begun and teachers are becoming the main implementers of the reform. **The problematic questions** raised in the master's thesis are: what leadership qualities do teachers demonstrate when implementing the updated curriculum? What challenges do teachers face in order to spread their leadership when implementing the updates curriculum?

The object of the research is the manifestations of teacher leadership in implementing updated curriculum programs. **The aim of the thesis** is to analyze the leadership qualities of teachers in implementing updated curriculum.

The objectives are: 1. To examine the theoretical aspects of the manifestation of leadership. 2. To describe the changes in the updated educational programs. 3. To examine the challenges teachers face when implementing the updated content programs. 4. To identify the leadership traits of teachers that help implement the updated educational programs.

Research methods: content analysis of scientific literature, articles, legal acts, documents and statistical data analysis; interviews; data analysis.

Results of the research: the updated general curricula aim to ensure high quality and innovative education that meets today's needs. The role of teachers in this process is essential, as they directly implement educational changes. The necessity of leadership in educational institutions is undeniable and is noticeable not only among school administrators, but also among teachers. Teacher leadership manifests itself in various ways, collaborating with colleagues, creating methodological materials of lessons, developing general student competencies using various methods and also improving their professional competencies. The study revealed that when implementing educational changes in their lessons, educators face challenges such as the lack of necessary tools or methodological materials. A lack of human resources is also noticeable, such as time. It turned out that eliminating the lack of tools and human resources in teaching it would be easier to implement educational changes. It is also with noting that it is necessary to strengthen confidence in teacher's abilities, support them by providing feedback and provide opportunities for professional development. All of this would help reduce the perceived risk of educator burnout.

PRIEDAI

Gerbiamas respondente,

Esu Ieva Sungailienė, Mykolo Riomerio universiteto, Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos studentė. Atlieku kokybinį tyrimą tema: „Mokytojas kaip lyderis įgyvendinant atnaujintą bendrojo ugdymo turinį“.

Tyrimas atliekamas laikantis visų etikos principų. Respondentai dalyvauja savanoriškai, be spaudimo ar įtakos darymo, turint galimybę atsisakyti atsakyti į klausimus ar bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime. Užtikrinu, kad Jūsų asmens duomenys išliks konfidencialūs, o interviu metu gauti rezultatai nebus susieti su konkrečiu asmeniu. Visa surinkta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslams laikantis visų asmens duomenų apsaugos principų.

Prašau Jūsų dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateiktus klausimus. Iš anksto dėkoju.

Klausimų blokas	Klausimai	Atsakymai
Bendroji charakteristika	Lytis Kvalifikacinė kategorija Pedagoginis darbo stažas metais Metodinė grupė pagal mokomuosius dalykus	
Atnaujintos turinio programos	Prisiminkite senąsias ugdymo programas, kokius esminius pokyčius išvelgiate lygindami atnaujinto ugdymo turinio programas su senosiomis programomis?	
	Kokius privalumus išvelgiate atnaujintose programose?	
	Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla įgyvendinant naujas programas savo pamokose?	
Mokytojo pasiruošimas atnaujintų programų diegimui	Prisiminkite, kaip ruošėtės atnaujinto turinio programos įgyvendinimui, su kokiais iššūkiais susidūrėte?	
	Kokiuose mokymuose dalyvavote?	

	Kaip šiandien vertinate tų mokymų naudą?	
	Kieno iniciatyva dalyvavote tuose mokymuose?	
Mokytojo lyderystės vaidmuo įgyvendinant atnaujinto turinio programas	Kaip apibūdintumėte savo kaip mokytojo vaidmenį įgyvendinant atnaujinto turinio programas?	
	Prisiminkite savo darbinę aplinką, kokius veiksmus jūs asmeniškai atliekate, siekdami palengvinti šių pokyčių įgyvendinimą savo klasėje, mokykloje?	
	Kaip manote, kokios jūsų asmeninės savybės padeda jums pasiekti išsikeltų tikslų įgyvendinant pokyčius?	
	Kokios papildomos kompetencijos jūsų nuomone yra būtinos mokytojams, kad jie galėtų sėkmingai įgyvendinti švietimo pokyčius?	
Bendradarbiavimas ugdymo įstaigoje	Apibūdinkite, kaip bendradarbiaujate su kolegomis siekdami efektyviau įgyvendinti atnaujintas ugdymo turinio programas?	
	Kaip jūsų kolegos vertina iniciatyvius mokytojus, siekiančius užtikrinti sklandų bendradarbiavimą?	
	Kaip manote, ar jūsų mokyklos administracija pastebi ir kaip vertina iniciatyvius, lyderystės poziciją stengiančius užimti kolegas?	
Darbas su mokiniais	Prisiminkite savo pamokas, ar aptarėte su mokiniais BUT (bendrojo ugdymo turinio) pokyčius, kokia jūsų mokinių reakcija į šiuos pokyčius?	

	Kokius mokymo metodus ar priemones taikėte ar vis dar taikote, kad palengvintumėte sklandesnį mokinių perėjimą prie atnaujintų ugdymo programų?	
	Kokie yra didžiausi mokymo metodų pokyčiai jūsų pamokoje siekiant įgyvendinti pokyčius?	
Ateities perspektyvos	Ką jūsų nuomone reikėtų patobulinti siekiant sėkmingesnio atnaujinto ugdymo turinio įgyvendinimo švietime?	
	Kokios pagalbos ar papildomų išteklių pasigendate savo darbe?	
	Kaip manote, kokią poveikį turės atnaujinto turinio programos ateityje?	