



# Mokymosi pasiekimus sąlygojantys ir psichosocialines rizikas mažinantys mokyklos bendruomenės ir lyderystės veiksniai

PAGRINDINIAI PROEKTO REZULTATAI IR ŠVIETIMO POLITIKOS  
GAIRIŲ FORMAVIMO REKOMENDACIJOS



Lietuvos  
mokslo  
taryba



Finansuojama  
Europos Sąjungos



Lietuvos  
mokslo  
taryba

## PROJEKTO

# Mokymosi pasiekimus sąlygojantys ir psychosocialines rizikas mažinantys mokyklos bendruomenės ir lyderystės veiksniai

## PAGRINDINIAI REZULTATAI IR ŠVIETIMO POLITIKOS GAIRIŲ FORMAVIMO REKOMENDACIJOS

Projektą finansuoja Europos Sąjunga  
(projektas Nr. S-DNR-20-8) pagal sutartį  
su Lietuvos mokslo taryba (LMTLT)

### PARENGĖ

Virginija Būdienė, Arūnas Emeljanovas,  
Roma Jusienė, Brigita Miežienė, Stanislav Sabaliauskas

**Projekto įgyvendintojų grupė:**

B. Miežienė (*projekto vadovė*)

**Pagrindiniai vykdytojai:**

R. Breidokienė

J. Buzaitytė-Kašalynienė

V. Būdienė

S. Girdzijauskienė

R. Jusienė

A. Emeljanovas

I. Kawachi

S. Sabaliauskas

E. Speičytė-Ruschhoff

D. Žvirdauskas

**Nepagrindiniai vykdytojai:**

E. Babkovskienė

I. Eiliakaitė

R. Gaudinskaitė

J. Margevičienė

**Asistentė:**

R. Jauniškienė (Skaitmeninės etikos centras)

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

ISBN 978-609-07-0695-4 (skaitmeninis PDF)

© Vilniaus universitetas, 2021



## Turinys

### **PROJEKTO PRISTATYMAS / 5**

Tyrimo imtis ir eiga / 5

Pagrindinės sąvokos / 6

### **TYRIMO REZULTATAI / 8**

Mokymosi sėkmė ir jos veiksniai / 8

Nuotolinio ugdymo vertinimas / 10

Mokyklos bendruomenės psichosocialinės rizikos ir  
psichologinės gerovės veiksniai / 11

Mokyklos bendruomenės socialinis kapitalas ir  
su juo susiję veiksniai / 12

Mokyklos vadovų lyderystės vaidmuo / 13

Mokyklos administracijos bendradarbiavimas su institucijomis,  
kurioms pavaldi mokykla / 14

### **ŠVIETIMO POLITIKOS GAIRIŲ FORMAVIMO REKOMENDACIJOS / 16**



## PROJEKTO PRISTATYMAS

COVID-19 pandemija palietė ir privertė keistis mokinių ugdymo procesą. Bet kokie pokyčiai jiems jautriose grupėse sukelia arba paaštrina psichosocialinių rizikų bei išsilavinimo spragų grėsmę, ypač jau esamų psichosocialinių rizikų kontekste. Kadangi šalies mokyklos skirtingai tvarkosi su COVID-19 sukeltais pokyčiais, galima spėti, kad yra mokyklos lygmens veiksniai, kurie palengvina ar trikdo ugdymo procesą. Čia išryškėja švietimo veiklų organizavimo ir valdymo ir mokyklos bendruomenės – visų ugdymo proceso dalyvių – išteklių: susitelkimo, bendradarbiavimo, pasitikėjimo, t. y. bendruomeniškumo, svarba mokymosi pasiekimams ir kylančių psichosocialinių rizikų mažinimui – apskritai ugdymo procesui ir specifiskai krizės atveju. COVID-19 pandemijos metu skubus ugdymo proceso perorientavimas į nuotolinį ar mišrų atskleidė ne tik techninio aprūpinimo, bet ir bendruomenės susitelkimo priimti iššūkius bei veiksmingai spręsti problemas svarbą, siekiant ugdymo tęstinumo pokyčių laikotarpiu. Ir ugdymo proceso organizavimas bei valdymas, ir bendruomeniškumo plėtojimas mokykloje daugiausia priklauso nuo jos vadovų lyderystės.

Siekdami įvertinti mokyklos bendruomenės psichosocialines rizikas, jų sąsajas su 5–12 klasių mokinių mokymosi pasiekimais ir šias rizikas mažinančius socialinio kapitalo bei mokyklos vadovų lyderystės veiksniai, Vilniaus universiteto Filosofijos ir Medicinos fakultetų mokslininkai atliko mokslinį tyrimą. Šiame leidinyje pristatomi svarbiausi tyrimo rezultatai ir jų pagrindu parengti siūlymai, kaip formuoti švietimo politikos gaires siekiant kurti palankias sąlygas šalies mokyklų bendruomenės narių socialinės adaptacijos įgūdžių ugdymui, socialinio kapitalo plėtojimui bei mokymosi pasiekimų gerinimui neapibrėžtumo sąlygomis.

### Tyrimo imtis ir eiga

Remdamiesi 1 483 mokinių, 933 jų tėvų, 566 mokytojų ir 59 mokyklos administracijos darbuotojų iš daugiau kaip 30 mokyklų, esančių visose dešimtyje Lietuvos apskričių, nuomonės apklausos rezultatais vertinome ir analizavome mokymosi sėkmės, psichosocialinės rizikos, mokyklos bendruomenės, lyderystės mokykloje kintamuosius ir jų veiksniai (1 pav.).

Dalyvavusių mokinių amžiaus vidurkis – 14,5 metų, 56,9 proc. imties merginos. Tėvams dažniausiai atstovavo mamos (92 proc.), tėvai gyvena susituokę ar su partneriu (83,5 proc.), turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (59,5 proc.), gerai vertina savo finansinę padėtį (65 proc.); 8 proc. respondentų tėvų grupėje buvo bedarbiai. Absoliučią daugumą pedagogų sudarė mokytojai (91,9 proc.) ir moterys (91,5 proc.), amžiaus vidurkis



50 metų, darbo stažo vidurkis 25 metai. Panašiai administracijai atstovavo daugiausia moterys (86 proc.), amžiaus vidurkis 51 metai, vadovaujamo darbo stažo vidurkis 15 metų. Vykdam tyrimą buvo laikomasi lizdinės atsitiktinės atrankos principų, reprezentuojant miestuose ir rajonuose esančias mokyklų bendruomenes, bent po vieną mokyklą iš miesto ir rajono kiekvienoje apskrityje. Atrankos vienetu laikoma klasė. Tyrimas nėra visiškai reprezentatyvus demografiniu, geografiniu, mokyklų tipų požiūriu, bet gerai atspindi bendrąsias Lietuvos mokyklų ir atskirų mokyklos bendruomenės grupių tendencijas.

Tyrimas elektroninės apklausos būdu atliktas 2021 m. gegužės mėnesį, tai yra antrojo karantino dėl COVID-19 pandemijos pabaigoje, kai 5–12 klasių mokinių ugdymas nuotoliniu būdu Lietuvoje buvo vykdytas daugiau nei pusę metų.



1 pav. Pagrindiniai tyrimo rodikliai

## Pagrindinės sąvokos

Įvairias psichosocialines rizikas atspindi **psichologinis distresas**, kuris apibūdinamas kaip nepageidaujama, nemalonių emocijų, kognityvinių, elgesio, socialinio pobūdžio reakcijų patirtis, trukdanti susitelkti į kasdienes veiklas ir produktyviai funkcionuoti. Fiziologiniu lygmeniu psichologinis distresas sukelia organizmo funkcijų pakitimus, kurie silpnina imunitetą, trikdo miegą. Psichologiniu lygmeniu pasireiškia kognityvinių funkcijų susilpnėjimu, sutrikimu, kognityvinių procesų rigidiškumu (žmogui sunkiau priimti sprendimus, susikaupti, planuoti veiklas, adekvačiai mąstyti). Socialiniu



lygmeniu psichologinis distresas trikdo santykius su socialine aplinka: draugais, šeimos nariais, bendraamžiais, bendradarbiais, blogina atliekamų veiklų našumą.

Pasaulio sveikatos organizacijos teigimu, **psichologinė gerovė** yra empiriškai pagrįstas rodiklis, atspindintis asmens aktyvumo, energingumo, atsipalaidavimo, geros nuotaikos būseną, interesų turėjimą ir yra psichikos sveikatos rodiklis.

**Socialinis kapitalas** atspindi bendruomeniškumą ir apima aplinkos socialinius išteklius, socialinius ryšius, priklausymą, socialinį organizuotumą, socialinę sanglaudą, toleranciją, pasitikėjimą, socialinę paramą, palaikymą ir socialinio bendradarbiavimo normas įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Mokykla yra galinga institucija, jai prieinami šie dideli socialinio kapitalo ištekliai, kurie ne mažiau svarbūs nei finansiniai, siekiant gerinti mokinių mokymosi pasiekimus. UNICEF ataskaitoje (prieiga: <https://www.unicef.org/media/77571/file/Worlds-of-Influence-understanding-what-shapes-child-well-being-in-rich-countries-2020.pdf>) teigiama, kad vaikų, kuriems būdingas stipresnis priklausymo mokyklai jausmas, akademiniai pasiekimai yra geresni.

**Mokymosi sėkmė** šiame tyrime apibrėžiama keletu skirtingų rodiklių: mokymosi rezultatais ir subjektyviu jų vertinimu, noru mokytis (motyvacija), motyvacijos ir rezultatų pokyčiais per pusmetį nuotolinio ugdymo bei pažymių vidurkiu. Mokinių ir jų tėvų nurodytas atskirų mokomųjų dalykų vidurkis, išvestinis visų dalykų vidurkis, taip pat subjektyviai vertinti mokymosi rezultatai šiame tyrime laikomi mokymosi pasiekimais. Svarbu pažymėti, kad, vykstant ugdymui nuotoliniu būdu, buvo sudėtinga objektyviai vertinti mokinių akademinis pasiekimus (dėl akademinio nesąžiningumo, apribojimų vykdyti visuotinę žinių patikrinimą ir pan.).

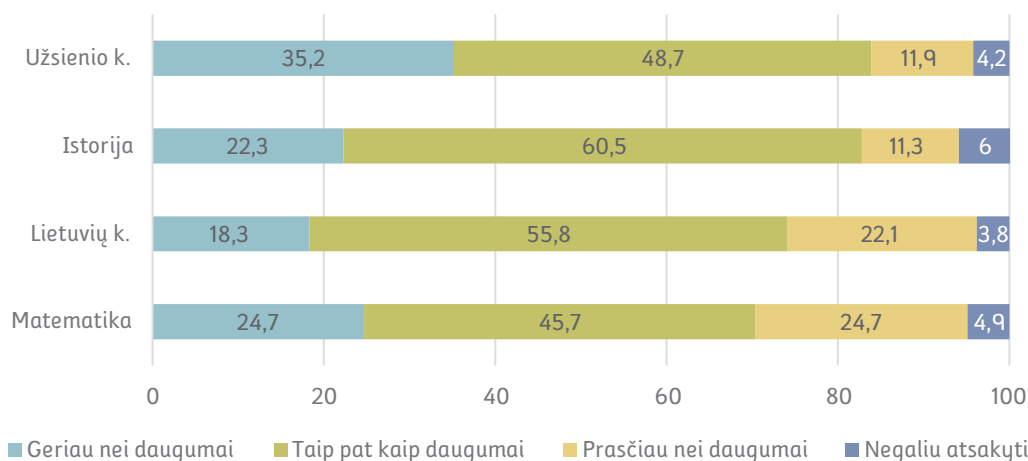


## TYRIMO REZULTATAI

### Mokymosi sėkmė ir jos veiksniai

- Mokinių atsakymų analizė rodo, kad savo mokymusi patenkinti 53,4 proc. mokinių, iš dalies patenkinti 41,4 proc., o nepatenkintų yra vos 5,2 proc. mokinių. Daugumai (72,1 proc.) svarbu gerai mokytis.
- Nuotolinio ugdymo metu gerą motyvaciją mokytis nurodė kiek mažiau nei trečdalis mokinių (30,4 proc.), dar trečdalis noras mokytis išreikštas vidutiniškai (37,2 proc.), o prasta motyvacija pasižymėjo likusieji trečdalis mokinių (32,4 proc.). Bendrai vertinant pokyčius nuotolinio ugdymo metu iš visų mokymosi sėkmės ir psichologinės gerovės rodiklių labiausiai pablogėjo mokinių noras mokytis.

Subjektyvus mokymosi pasiekimų vertinimas



**2 pav.** Mokinių subjektyvaus lietuvių ir užsienio kalbų, matematikos ir istorijos mokymosi pasiekimų vertinimo procentinis pasiskirstymas

- Klasterinė mokymosi sėkmės rodiklių analizė (atsižvelgiant į pažymių vidurkį, subjektyvų mokymosi rezultatų ir noro mokytis vertinimą bei šių pokyčių) atskleidė, kad 31,5 proc. mokinių pasižymėjo dideliu pažymių vidurkiu (8,8), gerais rezultatais, bet prasta ir blogėjančia motyvacija mokytis; 26 proc. mokinių pasižymėjo gera mokymosi sėkme (pažymių vidurkis 8,9, gera motyvacija, geri rezultatai); 24 proc. mokinių – prastais mokymosi rezultatais ir mažu vidurkiu (6,8), bet gera ir pagerėjusia motyvacija mokytis; dar 19,5 proc. mokinių – prasta mokymosi sėkme (prasti rezultatai ir prasta motyvacija, vidutiniu vidurkiu – 7,5).
- Sėkmingai besimokančių mokinių ir prasčiau besimokančių, bet turinčių gerą motyvaciją mokinių psichologinės gerovės rodikliai buvo didžiausi. Gerai besimokančių,





bet turinčių mažą ir blogėjančią motyvaciją mokinių, taip pat mokinių, kurių prasta mokymosi sėkmė, buvo ir prasčiausia savijauta, didžiausias jų procentas pasižymėjo depresijos rizika.

- Su geresniais mokymosi rezultatais, mokymosi motyvacija, pasitenkinimu savo mokymusi siejosi mokinių jaučiamas socialinis mokyklos bendruomenės grupių palaikymas, ypač geri mokinių santykiai su mokytojais ir didesnės galimybės gyvai (ne nuotoliniu būdu) bendrauti su bendraamžiais.
- Geri santykiai su tėvais taip pat svarbūs mokinių mokymosi motyvacijai ir mokymosi rezultatams. Mokymosi sėkmė apskritai siejosi ir su tėvų išsilavinimu bei finansine šeimos situacija. Didesnio išsilavinimo ir geriau finansinę šeimos situaciją vertinusių tėvų vaikai turėjo didesnę pažymių vidurkį.
- Šio tyrimo duomenimis, 13,6 proc. mokinių turi mokymosi sunkumų (iš jų 9,3 proc. nedidelių, 4,3 proc. didelių ar labai didelių). Net 43 proc. nurodė turintys elgesio, emocinių ar dėmesio sunkumų (iš jų 24,8 proc. nedidelių, 17,2 proc. didelių ar labai didelių). Psichologinis distresas tuo didesnis, kuo daugiau mokymosi sunkumų patiria mokinys. Didelių ar labai didelių elgesio ir emocinių sunkumų turinčių mokinių mokymosi pasiekimai reikšmingai mažesni. Geriau besimokantys mokiniai apskritai pasižymėjo didesne psichologine gerove ir mažesniu psichologiniu distresu nei blogiau besimokantys.
- Nuotolinių pamokų metu užgauliojimus ar patyčias patyrė 13,6 proc. mokinių; 24 proc. mokinių teigė matę, kaip tyčiojamasi iš kitų mokinių; 23,5 proc. mokinių matė, kaip tyčiojamasi iš mokytojų. Užgauliojamų vaikų pažymių vidurkis prastesnis nei tų, kurie nėra užgauliojami. Patyčias patiriančių mokinių psichologinis distresas didesnis, o mokyklos socialinio kapitalo ir socialinio palaikymo įverčiai mažesni.
- Mokiniai, kurie nelankė ir nelanko būrelių (39 proc.), pasižymi mažiausiais mokymosi pasiekimais, t. y. mažiausiu pažymių vidurkiu, jie mažiausiai laiko skiria fiziniam aktyvumui. Lankantys bent vieną būrelį kontaktiniu būdu (27 proc.) pasižymėjo didžiausia psichologine gerove ir mažiausiai laiko skyrė sėdimajai veiklai.



**3 pav.** Su mokymosi sėkme susiję veiksniai



## Nuotolinio ugdymo vertinimas

- Vėlyvą rudenį prasidėjęs ir iki vėlyvo pavasario trukęs antrasis karantinas ir ilgasis nuotolinio ugdymo laikotarpis pasižymėjo pakankamai geru techniniu aprūpinimu, geromis nuotolinio ugdymo sąlygomis. Kiek daugiau nei du trečdaliai (77 proc.) 5–12 klasių mokinių turėjo nuosavą kambarį mokymuisi, 91 proc. mokinių turėjo nuosavą mokymuisi reikalingą įrangą.
- Absoliuti dauguma administracijos atstovų (95 proc.) teigia, kad pavasario semestre organizuoti nuotolinį ugdymą jiems sekėsi gerai. Nuotolinio ugdymo organizavimą konkrečioje mokykloje palankiai vertino 84 proc. pedagogų ir tik 62 proc. mokinių tėvų.
- Tėvai ir pedagogai nepalankiausiai vertino nuotolinį mokymą kaip ugdymo būdą (žr. 1 lentelę). Visų mokyklos bendruomenės grupių nuotolinio ugdymo vertinimai siejosi su jų psichologiniu distresu: kuo jo daugiau, tuo nepalankesnis vertinimas.

**1 lentelė.** Nuotolinio mokymo(si) vertinimas (procentais)

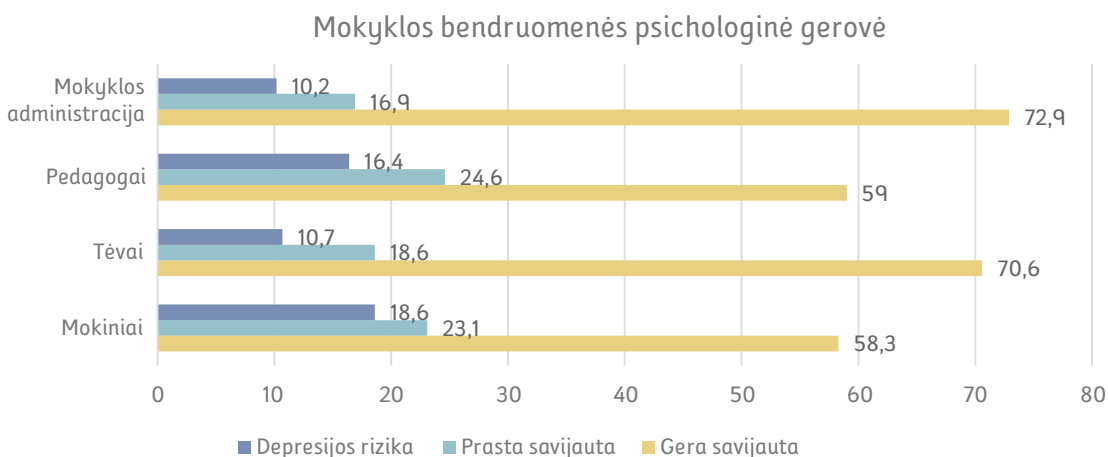
Vertinimas	Mokyklos administracija	Pedagogai	Mokiniai	Tėvai
Palankus	36	27	40	27
Neutralus / vidutiniškas	49	43	38	32
Nepalankus	15	30	22	41

- Tik 13 proc. tėvų teigė norintys, kad ir toliau ugdymas vyktų nuotoliniu būdu, 65 proc. tėvų nurodė norintys ir labai norintys, kad jų vaikai mokytųsi mokykloje. 30 proc. tėvų pažymėjo, kad per pusmetį nuotolinio ugdymo nevyko nė vienas klasės tėvų susirinkimas. Šie tėvai mažiau patenkinti nuotoliniu ugdymu kaip mokymosi būdu, nuotolinio ugdymo organizavimu vaiko mokykloje ir mokyklos administracijos komunikacija negu tėvai, kurie nurodė, kad klasės susirinkimai vyko.
- Šio tyrimo duomenimis, atlikus apklausą po pusės metų nuotolinio ugdymo, trečdalis mokinių rinktųsi mokytis tik mokykloje (33,3 proc.), mišrų mokymosi būdą rinktųsi 39,7 proc., o tik nuotoliniu būdu mokytųsi 27 proc. mokinių. Nuotolinį ugdymą rinktųsi mokiniai, kurie yra fiziškai mažiau aktyvūs, daugiau laiko praleidžia naudodamiesi ekranais pramogų ir laisvalaikio tikslais, jų mokymosi rezultatai yra prastesni, bet noras mokytis nuotoliniu būdu nesumažėjo. Jie prasčiausiai vertina mokyklos socialinį kapitalą, bendruomeniškumą, socialinį palaikymą. Mokymąsi kontaktiniu būdu kur kas dažniau rinktųsi mokiniai, kuriems prastai sekasi mokytis (kai ir rezultatai, ir noras mokytis prasti), ir gerai besimokantys, bet turintys prastą mokymosi motyvaciją mokiniai.



## Mokyklos bendruomenės psichosocialinės rizikos ir psichologinės gerovės veiksniai

- Beveik penktadaliui 5–12 klasių mokinių būdinga depresijos rizika (4 pav.). Gera psichologine savijauta pasižymėjo 58 proc. 5–12 klasių mokinių. Jaunesni mokiniai savo psichologinę savijautą vertino geriau nei vyresni. Depresijos rizika didesnė merginoms nei vaikinams. Fiziškai aktyvesni, mažiau laiko sėdimajai veiklai skiriantys mokiniai patyrė mažiau psichologinio distreso ir pasižymėjo didesne psichologine gerove nei fiziškai pasyvesni mokiniai. Mažiau fiziškai aktyvūs mokiniai turi didesnių emocijų, elgesio ir bendravimo sunkumų.
- Labiausiai su gera psichologine savijauta ir fizine sveikata siejosi mokinių miego kokybė. Miego problemos ir mieguistumas dieną prognozavo fizinius skausmus (galvos, pilvo) ir depresijos riziką. Prastesnė miego kokybė būdinga mažiau fiziškai aktyviems ir daugiau laiko prie ekranų praleidžiantiems paaugliams.
- Vaikų emocinę savijautą nuotolinio mokymosi laikotarpiu kaip nepakitusią vertina 40 proc. tėvų, 41 proc. mano, kad jų vaikų savijauta per tą laiką suprastėjo, o 19 proc. teigia, kad jų vaikų savijauta pagerėjo. Kad auklėtinių emocinė būseną nuotolinio mokymosi metu suprastėjo, nurodė 43 proc. klasės vadovų, o 13 proc. mato emocinės būsenos pagerėjimą, likę 44 proc. klasės vadovų ją vertina kaip nepasikeitusią.
- Psichologo pagalbos, anot tėvų / globėjų, ugdymo procese reikia 26 proc. mokinių, socialinio pedagogo – 25 proc., specialiojo pedagogo – 20 proc., logopedo – 17 proc., visuomenės sveikatos specialisto – 22 proc., mokytojo padėjėjo – 20 proc.
- Gera savijauta pasižymėjo 7 iš 10 tėvų. 10,7 proc. tėvų vertintini kaip turintys depresijos riziką (4 pav.). Geresni vaikų mokymosi pasiekimai ir ypač psichologinė gerovė siejosi su mažesniu tėvų psichologiniu distresu.
- Gera savijauta būdinga 7 iš 10 administracijos atstovų ir beveik 6 iš 10 pedagogų (4 pav.).



**4 pav.** Psichologinės gerovės procentinis dažnių pasiskirstymas mokyklos bendruomenės grupėse (proc.)



- Emociškai išsekę jautėsi 23 proc. pedagogų. Beveik 30 proc. pedagogų jautėsi pavargę, 19 proc. fiziškai išsekę, 22 proc. pedagogų trūko energijos šeimai ir draugams, 15 proc. buvo pavargę nuo darbo su mokiniais. Patyčias nuotolinio mokymosi procese nurodė patyrę 9 proc. pedagogų. Pusė visų pedagogų teigia, kad patyčių nuotolinio ugdymo metu sumažėjo. Mažesnis mokytojų perdegimas siejasi su didesniu mokyklos administracijos, mokinių, jų tėvų palaikymu.

## Mokyklos bendruomenės socialinis kapitalas ir su juo susiję veiksniai

- 82 proc. tėvų / globėjų mokyklą, kurioje mokosi jų vaikas, apskritai vertina gerai, 69 proc. mano, kad mokykloje jaučiama pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera, 63 proc. teigia, kad mokykloje bendradarbiaujama su tėvais / globėjais tobulinant ugdymo procesą, 47 proc. tėvų bendradarbiauja su kitais tėvais, siekdami išspręsti ugdymo proceso problemas.
- Mokykla, kurioje dirba, patenkinti absoliuti dauguma pedagogų – 91 proc. 71 proc. pedagogų jaučia, kad vadovybė vertina jų pastangas. Pagalbos į mokyklos vadovybę prireikus galėtų kreiptis 87 proc. pedagogų. Taip pat 87 proc. pedagogų teigia, kad mokykloje bendradarbiaujama su tėvais, o 86 proc. teigia, kad bendradarbiaujama tarpusavyje, siekiant tobulinti ugdymo procesą. 61 proc. pedagogų tvirtina, kad jie patys imasi iniciatyvos bendradarbiauti su kolegomis, siekdami tobulinti ugdymo procesą mokykloje.
- 90 proc. administracijos atstovų ir 62 proc. pedagogų pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais. Tačiau bendruomeniškumą savo mokyklos kolektyve palankiai vertina tik 64 proc. vadovų ir 45 proc. pedagogų.

**2 lentelė.** Socialinio palaikymo tarp įvairių mokyklos bendruomenės grupių procentinis pasiskirstymas

Mokyklos bendruomenės grupės,	gaunančios palaikymą			
	Mokiniai	Tėvai	Pedagogai	Mokyklos administracija
	Procentinė dalis respondentų			
Mokinių	60	–	72	–
Tėvų	83	35	53	75
Pedagogų	56	52	74	93
Klasės vadovo	70	71	–	–
Mokyklos administracijos	43	51	72	93
Kitų specialistų (pvz., psichologo, socialinio darbuotojo)	55	–	–	–



- Mokinių gaunamas mokyklos bendruomenės – bendraklasių, mokytojų, kitų specialistų (psichologo, socialinio darbuotojo), mokyklos vadovybės ir tėvų – palaikymas siejasi su didesne jų psichologine gerove ir mažesniu psichologiniu distresu. Šie mokiniai patiria mažiau patyčių nei mokiniai, kuriems trūksta mokyklos bendruomenės palaikymo.
- Didesnė tėvų patiriama psichologinė gerovė ir mažesnis psichologinis distresas siejasi su didesniu mokyklos socialiniu kapitalu: bendradarbiavimu su mokyklos administracija, su kitais tėvais, sprendžiant ugdymo proceso problemas, su pedagogų ar vaiko klasės vadovo palaikymu, mokykloje teikiama emocine parama.
- Kuo geresni mokyklos bendruomenės santykiai, glaudesnis bendradarbiavimas tarp mokyklos bendruomenės narių, didesnis jaučiamas palaikymas, tuo pedagogų psichologinė gerovė geresnė. Pedagogai, kurie patys patyrė patyčias arba matė, kaip užgauliojami kiti mokytojai nuotolinio mokymo(si) procese, pasižymi mažesniu psichologinės gerovės rodikliu, blogesniu lyderystės mokykloje vertinimu, didesniu asmeniniu, profesiniu perdegimu, jaučia mažiau bendruomeniškumo mokykloje, mažiau palaikymo.

### **Mokyklos vadovų lyderystės vaidmuo**

- 84 proc. pedagogų teigia, kad mokyklos vadovybė stengiasi išspręsti dėl mokymosi priemonių ir išteklių kylančias problemas, 80 proc. pedagogų pažymi, kad mokyklos vadovybė sprendžia problemas dėl mokymo(si) sąlygų, o 86 proc. mano, kad vadovybė rūpinasi pedagogų profesiniu tobulėjimu. 78 proc. pedagogų sutinka, kad jų mokykloje yra pasidalytoji lyderystė, kai mokyklos bendruomenė įtraukiama į su ugdymo procesu susijusių sprendimų priėmimą. Kad vadovybė priima sprendimus nepasitarusi su darbuotojais, pripažįsta tik 15 proc. pedagogų. Grįžtamąjį ryšį apie savo darbą gauna 68 proc. pedagogų.
- Pasitikėjimą mokyklos vadovybe išreiškia 76,5 proc. mokyklos pedagogų. Panašiai tiek pat, 76 proc., mano, kad vadovybei nuoširdžiai rūpi mokyklos bendruomenė ir jos gerovė. 72 proc. pedagogų gauna jiems reikalingos informacijos iš mokyklos administracijos, tiek pat – jaučia mokyklos vadovybės palaikymą ir mano, kad vadovavimas mokykloje yra efektyvus.
- Tėvams dažnai sunku įvertinti kai kurias lyderystės mokykloje apraiškas dėl per mažo įsitraukimo į ugdymo proceso organizavimą. Net 68 proc. tėvų neturi nuomonės apie tai, ar gerai mokykloje organizuojamas specialistų darbas, 30 proc. tėvų sunku spręsti, ar mokyklos vadovybei sekasi susitvarkyti su mokinių mokymosi problemomis.
- 67 proc. tėvų teigia gaunantys naudingos informacijos apie savo vaiko mokymąsi, o 57 proc. – apie savijautą ir elgesį. 64 proc. tėvų teigia, kad jie yra mokyklos vadovybės informuojami apie su ugdymo procesu susijusius klausimus. Bendrai 56 proc. tėvų gerai vertina bendradarbiavimą su mokyklos vadovybe ir 41 proc. tėvų mano, kad va-



- dovybė gerai sprendžia mokymosi problemas ir gerai su jomis tvarkosi. Palankesnis tėvų ugdymo proceso organizavimo mokykloje vertinimas, apskritai geresnis mokyklos, kurioje mokosi jų vaikas, vertinimas siejasi su geresniu vaikų pažymių vidurkiu.
- Pedagogų geriau vertinama lyderystė mokykloje siejasi su didesne pedagogų psichologine gerove ir didesniu jų mokyklos socialiniu kapitalu.
  - Palankesnis mokyklos vadovybės savo pačių darbo vertinimas siejasi su palankesniu mokyklos, kurioje dirbama, vertinimu, didesne mokykloje jaučiama pagarba ir pasitikėjimu, didesniu bendradarbiavimu su tėvais / globėjais tobulinant ugdymo procesą, informacijos ir grįžtamojo ryšio teikimu mokytojams, didesniu suvoktu mokytojų tarpusavio bendradarbiavimu ir emocinės paramos gavimu mokykloje.
  - Palankesnis mokyklos administracijos atstovų savo pačių lyderystės vertinimas siejasi su labiau jaučiama įvairių mokyklos bendruomenės grupių: kitų administracijos atstovų, mokinių tėvų, pedagogų, parama. Didesnis mokyklos administracijos atstovų profesinis perdegimas siejasi su mažesniu bendradarbiavimu su tėvais / globėjais tobulinant ugdymo procesą.



**5 pav.** Mokyklos vadovų lyderystės sąsajos su mokyklos bendruomenės veiksniais

### **Mokyklos administracijos bendradarbiavimas su institucijomis, kurioms pavaldi mokykla**

- 91 proc. mokyklos administracijos atstovų mano, kad institucijos, kurioms mokykla yra pavaldi, valdininkai palaiko mokyklą, 75 proc. pripažįsta, kad tų institucijų valdininkai stengiasi atliepti mokyklos poreikius, 83 proc. teigia, kad tos institucijos suteikia sąlygas joms tobulėti.
- Savivaldybės teikiama pagalba organizuojant ugdymo procesą yra patenkinti 61 proc. mokyklų administracijos atstovų, iš dalies pagalbą gaunantys teigia 25 proc., o likę



14 proc. teigia savivaldybės pagalbos negaunantys. Pagalbos iš institucijų, kurioms mokykla yra pavaldi, trūkumas siejasi su didesniu administracijos profesiniu perdėgimu.

- Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos teikiama pagalba organizuojant ugdymo procesą yra patenkinti 31 proc. mokyklų administracijos atstovų, 37 proc. – iš dalies, o likę 32 proc. teigia ministerijos pagalbą 2021 m. pavasarį negavę. Palankesnis vadovybės (t. y. savo pačių) darbo vertinimas siejasi su geresniu subjektyviu Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos bei savivaldybės paramos vertinimu.



## ŠVIETIMO POLITIKOS GAIRIŲ FORMAVIMO REKOMENDACIJOS

Pasiūlymai švietimo politikams, skatinantys kurti palankias sąlygas mokyklų bendruomenės narių psichologinei gerovei, socialinės adaptacijos įgūdžių ugdymui, socialinio kapitalo plėtojimui bei mokymosi pasiekimų gerinimui neapibrėžtumo sąlygomis.

### **Socialinio kapitalo plėtojimas:**

1. Sukurti ir įgyvendinti socialinį kapitalą stiprinančias programas šalies, savivaldybės ir vietos bendruomenės lygmenimis į sprendimų priėmimą įtraukiant viešojo sektoriaus, nevyriausybinę organizacijų atstovus, mokyklos ir vietos bendruomenių narius, ekspertus, turinčius unikalią patirtį ir atstovaujančius skirtingų socialinių, ekonominių, kultūrinių, religinių, lingvistinių grupių interesams.
2. Skatinti ugdymo įstaigas kurti mokyklą kaip ekosistemą – ugdymo tikslų nesusiaurinti vien orientacija į mokinių pasiekimus, bet ugdyti socialines-emocines ir kitas bendrąsias kompetencijas.
3. Integraliai stiprinti mokyklų socialinį kapitalą ir mokinių pasiekimus, vykdyti socialinio kapitalo ir mokinių pasiekimų stebėseną.
4. Sukurti ir kompleksiškai įgyvendinti švietimo kaip socialinio lifto strategiją, ypatingą dėmesį skiriant vaikams iš socialinę riziką patiriančių šeimų, atokesnių regionų ir specialiųjų poreikių turintiems vaikams. Privalomai vykdyti visų planuojamų švietimo ir studijų reformų ir optimizavimo planų galimo poveikio vaikams iš socialinę riziką patiriančių šeimų ir regionų vertinimą.

### **Bendradarbiavimas valdant krizes:**

1. Sustiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą siekiant greito ir veiksmingo kritinių situacijų valdymo, susidūrus su nepažįstamomis, menkai suprantamomis problemomis, formuoti tarpdisciplinines (kritinių atvejų) valdymo grupes, įtraukiant politikos, ekonomikos, kultūros, mokslo, ugdymo, sveikatos ir kt. sričių atstovus sprendimams priimti. Į sudaromas vyriausybės lygmens krizių valdymo (pandemijos laikotarpiui) grupes būtina pasikviesti edukacinės ir vaiko psichologijos bei edukologijos ekspertų.
2. Parengti ilgalaikį išėjimo iš krizės planą (gaires) žmonių psichologinio atsparumo ir socialinio kapitalo stiprinimui.
3. Parengti švietimo įstaigoms kritinių situacijų valdymo gaires (principus) ir juos atnaujinti kintant situacijai.
4. Sukurti ir užtikrinti informuotumo didinimo kampanijų įgyvendinimą šalies ir vietos bendruomenių lygiu, skleidžiant mokslo atradimais paremtą informaciją apie





mokymosi ir išsilavinimo naudą ir prestižą bei veiksnius, lemiančius mokyklų bendruomenių psichologinę sveikatą, mokinių pasiekimų gerinimą, pateikiant sėkmingo įvairių ugdymo metodų taikymo pavyzdžių ir dalijantis gerąja patirtimi.

5. Stiprinti mokslininkų ir politikos formuotojų bendradarbiavimą. Siekiant išsamiau ir detaliau paaiškinti procesus, vykstančius mokyklų bendruomenėse, skatinti ilgalaikeius (tęstinius) mokslinius tyrimus, ypač užtikrinant sveikatos, savijautos, socialinio kapitalo ir mokymosi pasiekimų bei jų sąveikos stebėseną.
6. Aiškiai apibrėžti mokyklų steigėjų bei ugdymo įstaigų vadovų vaidmenį ir kompetencijas krizės arba transformacijos laikotarpiu. Suteikti daugiau savarankiškumo ugdymo įstaigų vadovams decentralizuojant administravimą ir įgalinant mokyklos bendruomenę. Suteikti įgaliojimus organizacijos vadovui (valdymo organui / savivaldai) numatyti reagavimo prioritetus ir patikėti jam įgyvendinti atitinkamus sprendimus.
7. Stiprinti mokyklos vadovų, administracijos krizių valdymo lyderystės kompetenciją. Organizuoti ugdymo įstaigų veiklos formuojamąjį vertinimą (auditą) remiantis ugdančiosios lyderystės samprata, teikiant paramą ir stiprinant grįžtamąjį ryšį.

### **Mokymosi pasiekimų gerinimas:**

1. Parengti mokinių mokymosi spragų, atsiradusių dėl ugdymo netolygumų pandemijos metu, stebėsenos bei nuoseklaus pasiekimų atsilikimo mažinimo strategiją ir ją įgyvendinti tinkamai finansuojant.
2. Sukurti kiekvieno mokomojo dalyko vystymo akademinis centrus universitete (-uose), kurie tyrinėtų, kurtų ir testuotų ugdymo turinį, ugdymo ir vertinimo metodus bei jų įgyvendinimo rezultatus. Tokius atraminius akademinis centrus įsteigti ir socioemocinių kompetencijų tyrimams ir ugdymo vystymui.
3. Siekiant produktyvesnio mokytojų darbo ir mažinant jų profesinio perdegimo riziką, sumažinti mokytojams kontaktinių valandų skaičių etate (kuris šiuo metu didžiausias Europoje) ir didinti mokytojų asistentų bei socialinės-psichologinės pagalbos specialistų skaičių.
4. Iš esmės sukurti nuoseklią mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistemą. Teikti mokytojams skubią reikiamų gebėjimų įgijimo ir kitą pagalbą krizių laikotarpiu (įskaitant mentorystę ir psichologinę pagalbą).
5. Įgyvendinti integruotas kvalifikacijos tobulinimo programas – organizuoti mokymus ir gerosios patirties sklaidą mokyklų bendruomenėms (kartu mokiniams, tėvams, pedagogams ir administracijos atstovams), susijusius su fizine ir psichikos sveikata, socialiniu kapitalu, mokymosi motyvacijos ir pasiekimų gerinimu.
6. Parengti gaires, sustiprinančias klasės vadovo / ugdytojo vaidmenį plėtojant socialinį mokyklos ir klasės kapitalą ir pagalbą mokiniui bei tėvams. Skatinti klasės ekosistemos kūrimosi kultūrą.
7. Pripažinti tėvų ugdymąsi svarbiu suaugusiųjų švietimo segmentu ir skirti finansavimą steigėjams ar mokykloms šiam tikslui įgyvendinti.



8. Sukurti savanorių (tarp jų – tėvų) ir studentų pasitelkimo į pagalbą švietimo bendruomenei, ypač krizių laikotarpiais, sistemą mokyklos ekosistemos palaikymui ir pagalbai mokytojams bei mokiniams.

### **Emocinės savijautos ir sveikatos gerinimas:**

1. Optimizuoti ugdymo procesą, jo organizavimą bei vykdymą labiau suderinant su natūralia vaikų ir paauglių fizine, emocine, pažintine raida, taip pat reaguojant į pandemijos valdymui reikšmingus pokyčius, tai yra:
  - a) vyresnių klasių mokiniams (pradedant paauglystės laikotarpiu, nuo 6 klasės) pamokas pradėti 9 arba 10 val. ryto;
  - b) vyresnių klasių mokiniams (pradedant 8–9 klase) bent kartą per trimestrą (ar dažniau) numatyti po savaitę savarankiško mokymosi (kurios metu mokiniai savarankiškai atlieka darbus, konsultuodamiesi individualiai ar grupėmis su atitinkamais mokytojais);
  - c) visiems mokiniams atostogų grafiką sudaryti numatant dviejų savaitių atokvėpius (atostogas) vidutiniškai kas 6–7 kalendorines savaites visu mokslo metų laikotarpiu, atitinkamai trumpinant vasaros atostogas iki 6–7 savaitių;
  - d) visiems mokiniams dalį formalaus ugdymo užsiėmimų vykdyti ne mokyklos pastate, o atvirose ar viešose erdvėse;
  - e) sudarant tvarkaraščius, per vieną mokymosi dieną numatyti nuoseklų gilinimąsi į du (jaunesnių klasių mokiniams) arba tris (vyresnių klasių mokiniams) skirtingus dalykus (disciplinas), tai yra kiekvienam iš dalykų paeiliui skirti bent po dvi akademinės valandas.
2. Skatinti dalyvauti bendruomenės sveikatos stiprinimo programose – gerinti jų prieinamumą ir kelti didesnius reikalavimus jų kokybei.
3. Kurti ir tobulinti mokyklos fizinio aktyvumo politiką, apimančią:
  - a) visos mokyklos bendruomenės fizinio aktyvumo skatinimą akcentuojant jo naudą kiekvienam bendruomenės nariui;
  - b) prieinamos mokyklos bendruomenės nariams infrastruktūros, patogios fiziniam aktyvumui (žaidimų aikštelių, žaliųjų rekreacinių plotų, sporto įrenginių, dviračių saugojimo aikštelių ir kt.) kūrimą;
  - c) fiziškai aktyvios veiklos per pertraukas organizavimą, įtraukiant ir interaktyvias programas;
  - d) organizuoto fizinio aktyvumo mokykloje po pamokų skatinimą;
  - e) saugios fizinio veiklų aplinkos užtikrinimą.
4. Į visas mokytojų rengimo programas įtraukti švietimo socialinio-emocinio-kultūrinio ugdymo aspektus.
5. Didinti neformaliojo ir formalųjį ugdymą papildančio ugdymo paslaugų (pvz., muzikos, sporto, meno, gamtos, techninės kūrybos ir kt.) prieinamumą skirtingų gabumų, poreikių ir socialinių grupių vaikams ir jaunimui.



Lietuvos  
mokslo  
taryba

*Kalbos redaktorė* Gražina Indrišūnienė  
*Dailininkė* Jurga Tėvelienė  
*Maketuotoja* Vida Vaidakavičienė

Vilniaus universiteto leidykla, Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
info@leidykla.vu.lt, www.leidykla.vu.lt  
Knygos internete [knygynas.vu.lt](http://knygynas.vu.lt)  
Mokslo periodikos žurnalai [zurnalai.vu.lt](http://zurnalai.vu.lt)  
0,73 aut. l.