

### **Konferencija „Mokyklos rengiasi priimti naujus iššūkius“**

Europos konferencija „Mokyklos rengiasi priimti naujus iššūkius“, kurią Portugalijos prezidentavimo Europos Sąjungai metu surengė Portugalijos švietimo ministerija per Portugalijos švietimo inspekciją kartu su Europos Komisija, vyko Lisabonoje 2007 m. lapkričio 2–3 dienomis. Šiame renginyje, kuris sukvietė žymiausias švietimo temas pasisakančius pranešėjus, dalyvavo apie 150 žmonių, tarp jų – 26 ES šalių narių švietimo ministerijų atstovai, Europos laisvosios prekybos asociacijos (EFTA) ir Afrikos portugališkai kalbančių šalių atstovai, suinteresuotos organizacijos ir mokymo programų bei mokyklų tobulinimo inspektoriai ir ekspertai.

Pagal konferencijos darbotvarkę įvykusių penkių plenarinių sesijų ir seminaro metu buvo pasiektas pagrindinis renginio tikslas – nustatyti svarbiausius šiandienos mokyklos iššūkius, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė ir nešališkumas, nes tai yra mokymosi visą gyvenimą strategijos sudėtinės dalys įgyvendinant Lisabonos strategiją ir programą „Švietimas ir mokslas 2010“.

Renginys taip pat padėjo išsiaiškinti, kokį vaidmenį įveikiant šiandienos iššūkius vaidina mokykloms suteiktos galios, organizaciniai patobulinimai bei atskaitomybės sistemos atsižvelgiant į švietimo politiką ir patirtį šioje srityje. Pagaliau ši konferencija suteikė nemažai svarbios informacijos viešoms Komisijos konsultacijoms XXI amžiaus mokyklų klausimais.

Pateikiame profesoriaus Ron Glatte pranešimo „Išbandymas mokykloms ir mokymo sistemoms: organizaciniai sunkumai“ skaidres.

# **Išbandymas mokykloms ir mokymo sistemoms: organizaciniai sunkumai**

---

Profesorius Ron Glatter  
Varviko universitetas (Didžioji Britanija)  
[Ron.glatter@hotmail.co.uk](mailto:Ron.glatter@hotmail.co.uk)

# Ateities mokykloje – jokių pertraukų ir jokių skambučių

Tai labiau panašu į nedidelę bendrovę nei į vietą,  
kurioje mokosi paaugliai. Anushka Asthana praneša  
apie naują avangardinę akademiją ir naujovišką požiūrį į švietimą.

*(Ištrauka iš straipsnio)*

# **Valdymas: du apibrėžimai**

---

**„Tai priemonės, kuriomis nukreipiama ir kontroliuojama veikla ar veiklų visuma.“**

(P. Hirst, „Democracy and Governance“, 2000)

**„Tai koordinavimo struktūros, per kurias platūs politiniai užmojai paverčiami specialiomis veiksmų programomis.“**

(C. Skelcher and N. Mathur, „Governance arrangements and public service performance“, 2004)

# **Valdymas ir įtampa**

---

- Darna prieš susiskaldymą;
- Autonomija prieš bendruomenės arba viešąjį interesą;
- Priemonių įvairovė prieš socialinę lygybę;
- Konkurencija prieš bendradarbiavimą;
- Centralizuotas sprendimų priėmimas prieš sprendimus vietoje.

# **Svarbiausias klausimas**

---

Kiek dabartiniai valdymo modeliai atitinka švietimo poreikius sudėtingame ir greitai besikeičiančiame pasaulyje?

# **Keturi valdymo modeliai**

---

- Konkurencinė rinka (CM);
- Galių suteikimas mokykloms (CE);
- Galių suteikimas apylinkei (LE);
- Kokybės kontrolė (QC).

# Konkurencinė rinka (CM)

---

**Tipinė strategija**

Finansavimas *per capita*  
Atviresnis įsitraukimas

**Pagrindinė perspektyva**

Komercinė

**Mokyklos vizija**

Nedidelė verslo įmonė

**„Svorio centras“**

Konkurencinga vietinė veiksmų arena



# **Galių suteikimas mokykloms (SE)**

---

**Tipinė strategija**

Valdžios perdavimas mokykloms  
Mokyklos taryba

**Pagrindinė perspektyva**

Politinė/valdymo

**Mokyklos vizija**

Dalyvaujanti bendruomenė

**„Svorio centras“**

Konkreči mokykla

# **Galių suteikimas apylinkei (LE)**

---

**Tipinė strategija**

Valdžios perdavimas apylinkei  
Bendruomenės taryba

**Pagrindinė perspektyva**

Politinė/valdymo

**Mokyklos vizija**

„Mokyklų šeima“

**„Svorio centras“**

Apylinkė kaip socialinis vienetas

# **Kokybės kontrolė (QC)**

---

**Tipinė strategija**

Veiklos rezultatai  
Reguliarūs tikrinimai

**Pagrindinė perspektyva**

Biurokratinė

**Mokyklos vizija**

Pasisakymų taškas

**„Svorio centras“**

Centriniai arba kiti valstybės organai

# Atskaitomybės formos 1

---

- **Sutartinė:** aiškiai išdėstyta arba numanoma sutartis, pedagogai siekia tokių rezultatų, kokių iš jų tikisi klausytojai – dažniausiai siekdami gerų įvertinimų.
- **Reaguojanti:** pedagogai priima sprendimus atsižvelgdami į suinteresuotų asmenų prioritetus, pirmenybė teikiama procesui, o ne rezultatams, akcentuojamas dalyvavimas, pritarimas.

(Adaptuota iš M. Halstead, „Accountability and values“, 1994)

## **Atskaitomybės formos 2**

---

- CM: sutartinė (tėvai kaip „vartotojai“);
- SE: reaguojanti (mokyklos bendruomenė);
- LE: reaguojanti (vietos bendruomenė);
- QC: sutartinė (centrinė arba valstybinė).

# **Atskaitomybės būdai**

---

CM: vartotojų interesų gynimo;

SE: dvejopas (profesionalus ir ne specialisto);

LE: „bendruomenės susirinkimas“;

QC: hierarchinis.

# **Rezultatų vertinimo tikslai**

---

CM: informuoti apie vartotojų pasirinkimą;

SE: gauti informacijos ir tobulinti;

LE: nustatyti etaloną visoms vietos mokykloms;

QC: stebėti ir tobulinti sistemą.

# **Pagrindiniai mokyklos lyderystės vaidmenys**

---

CM: verslininko;

SE: direktoriaus ir koordinatoriaus;

LE: tinklo dalyvio;

QC: gamybos vadovo.



## **„Politikos eklektizmo“ poveikis**

---

„Mokyklos vadovams galima atleisti už tai, kad jie jaučiasi vienu metu tampomi į kelias skirtingas puses. Jie ir **yra** vienu metu tampomi į kelias skirtingas puses.“

(K. Leithwood, „School leadership in the context of accountability policies“, 2001)

# **Kliūtys sistemai – naujovės**

---

CM: standartizavimas;

SE: suskaidymas;

LE: nesuderinamumas;

QC: palaikymas.

# **Eksperimentai kaip sprendimai**

---

Eksperimentai socialinėje srityje paprastai žlunga. Žlunga jie todėl, kad:

- apskritai naujos idėjos nėra geros;
- kompetencijos stoka įgyvendinant naujas idėjas netgi geras idėjas paverčia ne tokiais efektyviomis;
- naujos idėjos dažnai pervertinamos, iš jų tikimasi pernelyg daug.

(Adaptuota iš J. March, „The Pursuit of Organisational Intelligence“, 1999)

## **Nuo mokymosi organizacijos prie mokymosi sistemos?**

- Atvirumas naujoms idėjoms;
- Tolerancija skirtingiems požiūriams;
- Nesėkmės vertinamos kaip mokymosi šaltinis;
- Pagrindinių prielaidų tikrinimas;
- Hipotetiniai pasvarstymai apie būsimas struktūras;
- Ryšių ir sistemos sąsajų paieška.

(Adaptuota iš K. Leithwood ir kt. „Changing Leadership for Changing Times“, 1999)

Mokymosi sistemos modelis (LS)

**Tipinė strategija**

„Reforma mažais žingsneliais“  
Įrodymų pateikimas P & P  
Prieštaraujančių tikslų derinimas

**Pagrindinė perspektyva**

Plėtros

**Mokyklos vizija**

Kūrybiškas platesnės sistemos vienetas

**„Svorio centras“**

Ryšiai tarp grupių ir lygmenų

## **Išvados apie LS modelį**

---

- Sistema turi tapti lydere;
- Akcentuojama horizontalioji komunikacija;
- Sprendžiamoji galia tampa stipresnė;
- Paisoma įrodymų;
- Suvokiama pokyčių realybė.

# Pokyčių variklis

---

„Pokyčiai atsiranda iš nedidelių iniciatyvų, kurios veikia... Mes negalime laukti didelių vizijų iš didžių žmonių todėl, kad jų nėra daug... Mes patys turime uždegti savo pačių mažytes ugneles tamsoje.“

(C. Handy, „The Empty Raincoat: Making Sense of the Future“, 1994)

(Išversta naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos programų įgyvendinimui skirtas lėšas. Teirautis: Rasa Šnipienė, tel. 868626236, e-paštas: [rasa.snipiene@sac.smm.lt](mailto:rasa.snipiene@sac.smm.lt)).