

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

*Opetusministeriö*

*Švietimas*

---

*Švietimo ministerija*

# Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija

Šalies pagrindinė ataskaita

Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

# Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija

**Šalies situacijos ataskaita**

Švietimo ministerijos leidiniai 2007:14

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

---

*Švietimo ministerija • Švietimo ir mokslo departamentas • 2007 m.*

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

*/Logotipas/* **ŠVIETIMO MINISTERIJA**

---

Švietimo ministerija  
Švietimo ir mokslo politikos departamentas  
P.O. Box 29, 00023 Government  
Finland (Suomija)  
<http://www.minedu.fi>  
<http://www.minedu.fi/publications>  
Maketavo: Teija Metsänperä  
ISBN 978-952-485-357-6 (PDF)  
ISSN 1458-8110  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## Ižanga

2005 metų pabaigoje Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) pradėjo mokyklų lyderystės tobulinimo (MLT) veiklą. Šio projekto tikslas – pateikti politikos formuotojams informaciją ir analizę, kuri jiems padėtų sukurti ir įgyvendinti mokyklų lyderystės strategijas, padėsiančias pagerinti mokyklų veiksmingumą. Tai Suomijos šalies situacijos ataskaita EPBO MLT veiklai. Šiai ataskaitai paruošti Švietimo ministerija sudarė plačią iniciatyvinę grupę, atstovaujančią mokykloms Helsinkyje (p. Mervi Willman ir p. Eija Säilä) ir Järvenpää (p. Atso Taipale), Suomijos vietos ir regionų valdžios institucijų asociacijai (p. Gustav Wikström), Jyväskylä universitetui (p. Jukka Alava), Nacionalinei švietimo tarybai (p. Kristiina Haavisto ir p. Heli Kuusi) bei Švietimo ministerijai (vadovė p. Eeva-Riitta Pirhonen, p. Heikki Blom ir p. Aki Tornberg). Iniciatyvinė grupė per laikotarpį nuo 2006 metų kovo iki 2006 metų gruodžio buvo susitikusi šešis kartus. Ši ataskaita parengta bendromis grupės narių jėgomis.

Be to, iniciatyvinė grupė nusprendė, ruošiant šią šalies ataskaitą, plačiau pasitelkti suinteresuotų subjektų patirtį. Ataskaitos projektą parengė Švietimo ministerija, vadovaudamasi iniciatyvinės grupės apibrėžtomis strategijomis. Be to, ruošiant ataskaitą buvo remtasi naujausiomis apklausomis bei tyrimais, susijusiais su mokytojų, mokyklų direktorių ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiais. Suomijos statistikos tarnyba surinko išsamius 2005 metų duomenis apie mokytojus. Šioje ataskaitoje pateikti statistiniai duomenys dažniausiai remiasi būtent šia medžiaga. Suomijos šalies ataskaitoje analizuojami pagrindinio ugdymo, bendrojo lavinimo ir profesinio aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų lyderiai. Suaugusiųjų švietimas ir mokymas bei šiame sektoriuje dirbantys mokytojai į šią analizę įtraukti nebuvo, remiantis EBPO projekto pagrindų sistema.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## Turinys

|   |    |
|---|----|
| 1 skyrius. Mokymo situacija šalyje .....  | 5  |
| 2 skyrius. Bendras mokyklų sistemos aprašymas .....   | 9  |
| 3 skyrius. Mokyklų valdymas ir vadovavimas mokykloms .....  | 18 |
| 4 skyrius. Mokymosi ir vadovavimo mokykloms gerinimas .....   | 31 |
| 5 skyrius. Mokyklų vadovų vaidmens patrauklumas .....   | 33 |
| 6 skyrius. Mokyklų vadovų mokymas ir profesinis tobulėjimas .....   | 38 |
| 7 skyrius. Išvados .....  | 50 |
| Priedai   |    |
| 1 priedas. Suomijos švietimo sistema .....  | 52 |
| 2 priedas. Jaunų bedarbių dalis procentais (1992–2005 metų tendencijos) .....   | 53 |
| 3 priedas. Pagrindinio ugdymo ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių skaičius,<br>pasiskirstymas pagal lytį ir kvalifikacija 2005 metais ..... | 54 |

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 1 skyrius Mokymo situacija šalyje

### Q1.1. Apibūdinkite ekonominę, socialinę ir kultūrinę padėtį jūsų šalyje, turinčią įtakos mokykloms ir mokyklų lyderiams

Suomijos bendrasis vidaus produktas (BVP) per pastaruosius trejus metus kasmet padidėja 3 %. Atitinkamas augimo rodiklis Europoje buvo 2 %. Per pirmąjį 2006 metų ketvirtį BVP padidėjo 3,9 %, o bendra pramonės šakų pridėtinė vertė, vertinant pagrindinėmis kainomis, išaugo net 5 %, lyginant su ankstesniais metais. Tačiau tokius didelius rodiklius nuo 2006 metų pradžios iš dalies nulėmė tai, kad tų metų pradžioje buvo trims darbo dienomis daugiau negu ankstesniais metais.

Praėjusiais metais įsidarbinusiųjų skaičius padidėjo 1,6 %, tačiau dirbtų valandų skaičius išaugo daugiau kaip 6 %. Užimtumo rodiklis sausio – kovo mėnesiais buvo 67,2 %, lyginant su ankstesnių metų tuo pačiu laikotarpiu (66,4 %). Nedarbo lygis nuolat mažėjo.

Suomijoje einamosios išlaidos mokymui ir švietimui per 2000–2004 metus pakito taip:

| Finansavimo objektas  | Metai        |              |              |              |              | Pokytis<br>2003–<br>2004, % |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
|   | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         |                             |
|   | mln. eurų    | mln. eurų    | mln. eurų    | mln. eurų    | mln. eurų    |                             |
| Ikimokyklinis ugdymas <sup>2)</sup>                           | 109          | 236          | 249          | 251          | 254          | 1,3                         |
| Pradinis ugdymas <sup>3)</sup>                                | 3 180        | 3 205        | 3 206        | 3 247        | 3 278        | 1,0                         |
| Aukštesnysis vidurinis ugdymas <sup>3)</sup>                  | 585          | 584          | 587          | 582          | 583          | 0,2                         |
| Profesinis mokymas ir lavinimas                               | 1131         | 1 124        | 1 147        | 1 169        | 1 193        | 2,0                         |
| Pameistrystė  | 112          | 115          | 116          | 120          | 129          | 7,8                         |
| Politechninis mokymas   | 654          | 696          | 703          | 705          | 711          | 0,7                         |
| Universitetinis lavinimas ir moksliniai tyrimai <sup>4)</sup> | 1 587        | 1 548        | 1 611        | 1 608        | 1 664        | 3,4                         |
| Kitas švietimas <sup>5)</sup>                                 | 346          | 359          | 356          | 350          | 351          | 0,2                         |
| Administravimas   | 188          | 185          | 179          | 186          | 182          | -2,4                        |
| Finansinė parama studentams                                   | 753          | 793          | 774          | 749          | 735          | -2,0                        |
| <b>Iš viso:</b>   | <b>8 645</b> | <b>8 845</b> | <b>8 929</b> | <b>8 968</b> | <b>9 080</b> | <b>1,2</b>                  |
| Einamųjų išlaidų dalis bendrajame vidaus produkte, %          | 5,6          | 5,7          | 5,8          | 6,0          | 6,0          |                             |

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2006 m.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Einamosios išlaidos švietimui ir mokymui Suomijoje nuo 2000 iki 2004 metų padidėjo 5 %. Einamosios išlaidos visiems švietimo sektoriams arba išliko tokios pat, arba truputį padidėjo, o administravimo išlaidos šiek tiek sumažėjo.

## Q1.2. Kokios yra demografinės tendencijos pagal skaičių, amžiaus struktūrą ir kultūrinę įvairovę, turinčios įtakos mokykloms ir mokyklų lyderiams?

Per pastaruosius keletą metų Suomijos demografinėje raidoje buvo didelių pokyčių. Iki 2015 metų pagrindinio ugdymo lygmens mokinių skaičius sumažės. Tas pats nutiks ir su pagrindinio ugdymo lygio mokinių skaičiumi. Iki 2015 metų 7–15 metų amžiaus grupės dalis procentais sumažės 8 %. Be kita ko, tai turės įtakos mokyklų tinklo struktūrai visuose mokyklų sistemos lygiuose (1 priedas). Ketvirtajame dešimtmetyje didelių sunkumų sukels ir mažėjantis darbingų gyventojų skaičius bei didėjantis iš darbo rinkos pasitraukiančių asmenų skaičius. Suomijoje demografinių pokyčių atžvilgiu buvo imtasi parengiamųjų priemonių ir 2006 metų birželį Vyriausybė susitarė dėl vietos valdžios ir tarnybų pertvarkymo pagrindinių kryptių. Pagrindinis reformos dėmesys sutelktas į savivaldybių bendradarbiavimą bei bendradarbiavimą tarp paslaugas visuomenei teikiančių įstaigų, plėtojant paslaugas.

| KONTINENTINĖ SUOMIJA   | 2006 m. | 2007 m. | 2008 m. | 2009 m. | 2010 m. | 2015 m. | 2020 m. | 2030 m. |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0–6 metai              | 399 525 | 400 372 | 401 811 | 403 910 | 405 114 | 407 032 | 406 669 | 387 618 |
| 7–15 metų              | 565 912 | 557 511 | 547 389 | 538 696 | 530 572 | 522 255 | 528 699 | 526 595 |
| 16–18 metų             | 196 981 | 198 660 | 201 518 | 200 376 | 199 919 | 178 137 | 174 731 | 178 712 |
| Vidutinė amžiaus grupė | 65 306  | 65 876  | 66 824  | 66 444  | 66 297  | 59 055  | 57 940  | 59 280  |
| 19–21 metai            | 188 533 | 189 127 | 191 700 | 197 198 | 198 895 | 192 737 | 175 647 | 178 477 |
| Vidutinė amžiaus grupė | 62 571  | 62 751  | 63 600  | 65 416  | 65 990  | 63 947  | 58 273  | 59 227  |
| 16–21 metai            | 385 514 | 387 787 | 393 218 | 397 574 | 398 814 | 370 874 | 350 378 | 357 189 |
| Vidutinė amžiaus grupė | 63 938  | 64 314  | 65 212  | 65 930  | 66 144  | 61 501  | 58 107  | 59 254  |
| 22–24 metai            | 203 318 | 200 186 | 194 457 | 189 445 | 190 002 | 201 217 | 182 466 | 178 925 |

|                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 25–64 metai         | 2 846 278        | 2 863 245        | 2 870 665        | 2 873 677        | 2 861 320        | 2 762 393        | 2 707 109        | 2 572 119        |
| 65 metai ir daugiau | 859 559          | 863 751          | 877 843          | 894 317          | 923 834          | 1 101 760        | 1 236 245        | 1 420 395        |
| 65–79 metai         | 645 177          | 643 553          | 650 846          | 660 520          | 683 384          | 842 891          | 951 447          | 978 402          |
| 80 metų ir daugiau  | 214 382          | 220 198          | 226 997          | 233 797          | 240 450          | 258 869          | 284 798          | 441 993          |
| <b>Iš viso:</b>     | <b>5 260 106</b> | <b>5 272 852</b> | <b>5 285 383</b> | <b>5 297 619</b> | <b>5 309 656</b> | <b>5 365 531</b> | <b>5 411 566</b> | <b>5 442 841</b> |

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba

Suomijos gyventojai tampa vis įvairesni kalbų ir kultūrų požiūriu; tai atsispindi ir mokyklų gyvenime bei lyderystėje. Švietimo politikos tikslas yra užtikrinti vienodas mokymosi galimybes imigrantams, kurių skaičius nuolat auga. Metų pabaigoje Suomijoje gyveno 114 000 užsienio valstybių piliečių, švietimo įstaigose mokėsi 25 000 studentų iš užsienio, o gimtosios kalbos (ne suomių ar švedų) buvo mokoma daugiau nei penkiasdešimčia kalbų. Toks kalbų ir kultūrų spektras kelia naujų sunkumų lyderystei bei bendrumo ugdymui.



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

### Q1.3. Pateikite pagrindines ekonomikos ir darbo rinkos tendencijas, turinčias įtakos mokykloms ir mokyklų lyderiams

Vyriausybės biudžeto pasiūlymuose švietimo ir mokymo sektoriui numatyta kasmet skirti 6,5 milijardo eurų. Suomijoje didžiausią išlaidų dalį sudaro išlaidos socialinių paslaugų ir sveikatos sektoriui. Artimiausioje ateityje vienas didžiausių sunkumų bus rasti pusiausvyrą tarp didėjančių išlaidų socialinėms paslaugoms bei sveikatai ir išlaidų švietimui. Didėjantis mokinių ir gyventojų skaičius (ypač retai apgyvendintose vietovėse ir mažose savivaldybėse) taip pat turės neigiamos įtakos mokyklų finansams.

Nuo 2004 metų nedarbo lygis kas mėnesį nuolat mažėjo. Nedarbo lygis 15–24 metų amžiaus grupėje jau nukrito gerokai žemiau 20 %. Tokia pati nedarbo lygio tendencija pastebima ir 15–74 metų amžiaus grupėje. Tolesnėje lentelėje pateiktas dirbančiųjų skaičius ir bedarbių skaičius nuo 2004 metų gruodžio iki 2006 metų rugpjūčio.

Tendencijos pakoreguotos pagal sezoninius svyravimus\*

| Metai/mėnuo | Dirbantieji | Bedarbiai    | Darbo ieškantys bedarbiai<br>(Darbo ministerija) | Nedarbo lygis<br>% |                    |
|-------------|-------------|--------------|--|--------------------|--------------------|
|             |             |              |  | 15–74 metų amžiaus | 15–24 metų amžiaus |
|             |             | 1 000 asmenų |  |                    |                    |
| 2004/12     | 2 377       | 226          | 284  | 8,7                | 20,9               |
| 2005/1      | 2 381       | 226          | 282  | 8,7                | 20,8               |
| 2005/2      | 2 386       | 225          | 280  | 8,6                | 20,6               |
| 2005/3      | 2 391       | 224          | 279  | 8,6                | 20,5               |
| 2005/4      | 2 394       | 222          | 278  | 8,5                | 20,4               |
| 2005/5      | 2 397       | 220          | 277  | 8,4                | 20,4               |
| 2005/6      | 2 398       | 218          | 277  | 8,3                | 20,4               |
| 2005/7      | 2 400       | 217          | 276  | 8,3                | 20,4               |
| 2005/8      | 2 404       | 217          | 275  | 8,3                | 20,3               |
| 2005/9      | 2 409       | 217          | 273  | 8,3                | 20,1               |
| 2005/10     | 2 415       | 218          | 271  | 8,3                | 19,8               |
| 2005/11     | 2 421       | 218          | 269  | 8,3                | 19,5               |
| 2005/12     | 2 426       | 217          | 266  | 8,2                | 19,3               |
| 2006/1      | 2 429       | 215          | 264  | 8,1                | 19,2               |
| 2006/2      | 2 430       | 212          | 261  | 8,0                | 19,1               |
| 2006/3      | 2 431       | 208          | 259  | 7,9                | 19,1               |
| 2006/4      | 2 432       | 205          | 257  | 7,8                | 19,0               |
| 2006/5      | 2 434       | 204          | 255  | 7,7                | 18,9               |
| 2006/6      | 2 437       | 205          | 252  | 7,7                | 18,8               |
| 2006/7      | 2 442       | 206          | 250  | 7,8                | 18,6               |
| 2006/8      | 2 448       | 208          | 274  | 7,8                | 18,4               |

\* Užimtumo rodikliai įvairiais metų mėnesiais kinta beveik reguliariai. Svyravimas, pasikartojantis kas metai be didesnių pokyčių, į tendencijas nebuvo įtrauktas. Užimtumo svyravimą, priklausantį nuo ekonomikos ciklų, greičiau

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

ir aiškiau galima atskirti remiantis tendencija, o ne nepakoreguotais skaičiais. Dėl naudotos metodikos naujausi tendencijų duomenys šiek tiek pasikeičia, kai į eilutę įtraukiami naujo mėnesio duomenys. Darant išvadas, į šį tikėtiną tendencijų rodiklių pobūdį vertėtų atsižvelgti. Šios eilutės tendencijų rodikliai buvo apskaičiuoti, naudojant plačiai paplitusį X11ARIMA metodą. Metodo pagrindas yra aprašytas leidinyje „Suhdannekäännö ja taloudelliset aikasarjat“ („Ekonomikos augimas ir ekonominių laiko eilučių vaidmuo“), Suomijos statistikos tarnyba, tyrimas Nr. 210. Helsinkis, 1994 m.

Jaunų žmonių nedarbo rodikliai didesni už vidutinius. Tačiau reikia pastebėti, kad Suomijoje jaunimas, priklausantis 15–24 metų amžiaus grupei, labai aktyviai dalyvauja švietime ir mokyme, todėl sunku palyginti. Bedarbių jaunuolių skaičius ir jų dalis šioje amžiaus grupėje procentais geriau iliustruoja šį reiškinį. Po nuosmukio paskutinio dešimtmečio pradžioje šis skaičius nuolat mažėja (2 priedas).

Ekonomikos gyvavimo ir užimtumo struktūrų pokyčiai buvo spartūs. Radikaliai pasikeitė ir gyventojų regioninė struktūra. Štai kodėl ypatingas dėmesys buvo skiriamas numatyti mokymo poreikius. Nacionalinė prognozavimo sistema reguliariai teikia su mokymo poreikiais susijusius skaičiavimus, orientuotus į užimtumą ir pagrįstus demografiniais bei darbo jėgos pokyčiais. Bendradarbiaujant su provincijomis ir valstybinėmis provincijų tarnybomis, prognozavimo srityje buvo išplėtotas regioninis bendradarbiavimas. Šiame darbe dalyvauja profesinio mokymo įstaigos.

Baigusių bendrojo lavinimo mokyklos 9 klases ir ją palikusių bei imatrikuluotų mokyklą baigusių asmenų priėmimas tęsti mokymąsi 2001–2005 metais.

2004 metais mokinių, baigusių pagrindinio ugdymo ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklą, tolesnis mokymasis:

|  | Mokyklos baigimo metai |      |      |      |      |
|--|------------------------|------|------|------|------|
|  | 2005                   |      | 2004 | 2003 | 2001 |
|  |                        | %    | %    | %    | %    |
| Baigę bendrojo lavinimo mokyklos 9 klases ir ją palikę asmenys, kurie mokslus tęsia: | 63 297                 |      |      |      |      |
| Bendrojo aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloje                                     | 33 706                 | 53,3 | 54,1 | 55,1 | 54,2 |
| Pirminio profesinio mokymo ir lavinimo mokykloje                                     | 24 925                 | 39,4 | 38,4 | 37,0 | 36,1 |
| Bendrojo lavinimo mokyklos 10 klasėje <sup>1</sup>                                   | 1 593                  | 2,5  | 2,5  | 2,4  | 2,9  |
| Toliau nesimoko  | 3 073                  | 4,9  | 5,0  | 5,5  | 6,8  |
| Imatrikuluoti mokyklą baigę asmenys, kurie mokslus tęsia:                            | 34 337                 |      |      |      |      |
| Pirminio profesinio mokymo ir lavinimo mokykloje                                     | 1 490                  | 4,3  | 4,1  | 4,0  | 4,1  |
| Politechninio mokymo mokykloje   | 6 262                  | 18,2 | 17,0 | 15,2 | 11,7 |
| Universitete   | 6 702                  | 19,5 | 19,2 | 19,0 | 19,4 |
| Toliau nesimoko  | 19 883                 | 57,9 | 59,8 | 61,8 | 64,8 |

<sup>1</sup> Tik papildomi mokiniai, besimokantys pagrindinio ugdymo mokyklose. Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2006 m.

Suomijoje apie 53 % pagrindinio ugdymo mokyklas baigusių mokinių toliau mokosi aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklose, o 39 % – profesinio mokymo ir lavinimo mokyklose.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Iš imatrikuluotų aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklą baigusių mokinių per pirmuosius metus po mokyklos baigimo 18 % įstoja į politechninio mokymo įstaigas, o 19 % – į universitetus.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 2 skyrius

### Bendras mokyklų sistemos aprašymas

#### Q2.1. Aprašykite pagrindines struktūrines mokyklų sistemos ypatybes:

- mokyklų tipus (pavyzdžiui, valstybinės ir privačios, profesinio orientavimo ir kt.),
- mokyklose dirbančio personalo tipus (pavyzdžiui, mokytojai, pagalbinis personalas),
- bendrą mokyklų sistemos apimtį ir struktūrą: mokyklų pasiskirstymą pagal tipus ir dydį; mokinių ir mokytojų kontingento struktūrą pagal amžių, lytį, socialinę-ekonominę padėtį ir etniškumą bei jų pasiskirstymą pagal mokyklos lygmenis (pavyzdžiui, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo) ir sektorių (viešasis ir privatusis). Kaip per pastaruosius dešimt metų pasikeitė mokyklų kontingento bendra apimtis ir struktūra ir kokių pasikeitimų tikimasi artimiausiais metais? Kas lems šiuos pasikeitimus?

Vaikai, nuolat gyvenantys Suomijoje, turi įstatyminę teisę ir įpareigojimą baigti bendrojo lavinimo mokyklos programą. Ją baigia visi vaikai (99,7 %). Principas, kuriuo grindžiamas ikimokyklinis, pagrindinis ir aukštesnysis vidurinis ugdymas, garantuoja pagrindinio ugdymo užtikrinimą visiems, nepriklausomai nuo asmens gyvenamosios vietos, kalbos ir ekonominės padėties.

1 priede pateiktas Suomijos mokyklų sistemos aprašymas. Visi vaikai vienerius metus prieš privalomąjį mokymą turi teisę dalyvauti savanoriškame ikimokykliniame ugdyme. Šia teise pasinaudoja beveik visi šešiamečiai. Suomijoje vaikai mokytis dažniausiai pradeda nuo septynerių metų. Devynerių metų pagrindinis mokymas visiems mokiniams yra nemokamas.

Mokslo metai, kuriuos sudaro 190 darbo dienų, prasideda rugpjūčio viduryje ir baigiasi birželio pradžioje. Vasaros atostogos tęsiasi daugiau kaip 60 dienų. Mokslo metais vietos valdžios institucijos organizuoja savanorišką rytinę ir popietinę veiklą pirmokams, antrokams bei specialiųjų poreikių turintiems mokiniams.

Bendras aukštesnysis vidurinis ugdymas paprastai trunka trejus metus ir suteikia teisę pradėti politechnines bei universitetines studijas. Baigę aukštesniojo vidurinio mokymo programą, mokiniai paprastai laiko valstybinį stojamąjį egzaminą į aukštąją mokyklą.

2005-aisiais Suomijoje buvo 3 347 pagrindinio lygmens mokyklos, kuriose iš viso mokėsi 560 000 mokinių. Į šį skaičių neįtrauktos specialiosios mokyklos ir mišrios pagrindinio bei vidurinio ugdymo lygmens mokyklos. Tarp įskaičiuotų 2005-aisiais 3 579 buvo pagrindinio ugdymo mokyklos ir 428 aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Šimtas aštuoniasdešimt profesinio mokymo teikėjų valdė apie tris šimtus penkiasdešimt profesinio mokymo įstaigų. Šie skaičiai nuolat mažėjo, nes mokymo teikėjai ir įstaigos jungėsi, sudarydamos gana dideles daugiadisciplines mokymo įstaigas. Šios daugiadisciplinės mokymo įstaigos dažnai teikia ir pagrindinį, ir tolesnį lavinimą. Be to, yra mokymo centrų, kurie specializuojasi tik suaugusiųjų švietimo srityje. Iki paskutiniojo dešimtmečio, kai Suomijoje buvo įvesta politechninio mokymo sistema, pagrindinį profesinį ir aukštąjį profesinį mokymą teikė tos pačios mokymo įstaigos.

Mokyklų įvairiuose švietimo sektoriuose skaičius Suomijoje pagal jų dydį 2005 metais:

| Mokyklų dydis           | Bendrojo lavinimo mokyklos <sup>1</sup> |            |            | Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos | Profesinio mokymo įstaigos <sup>2</sup> |
|-------------------------|---|------------|------------|--|---|
|                         | 1–6 klasės                              | 7–9 klasės | 1–9 klasės |  |   |
| < 19 mokinių            | 105                                     |            | 4          | 1                                      | 1                                       |
| 20–49                   | 895                                     | 3          | 9          | 5                                      | 4                                       |
| 50–99                   | 579                                     | 23         | 8          | 72                                     | 7                                       |
| 100–299                 | 758                                     | 204        | 71         | 193                                    | 48                                      |
| 300–499                 | 290                                     | 192        | 68         | 94                                     | 35                                      |
| 500–999                 | 33                                      | 50         | 54         | 56                                     | 47                                      |
| >1 000                  |   |            | 1          | 7                                      | 38                                      |
| <b>Iš viso mokyklų:</b> | <b>2 660</b>                            | <b>472</b> | <b>215</b> | <b>428</b>                             | <b>180</b>                              |

<sup>1</sup> Neįtrauktos pagrindinio lygmens specialiosios mokyklos. 2005-aisiais tokių buvo 195.

<sup>2</sup> Įtrauktos tik tos profesinio mokymo įstaigos, kurias baigus suteikiama profesinė kvalifikacija.

2004 metais mokyklose dirbo tiek mokytojų ir kito personalo:

| Mokymo įstaigos tipas                               | Mokytojai     | Moterys, %  | Kitas personalas | Moterys, %  | Iš viso personalo |
|---|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------------|
| Bendrojo lavinimo mokyklos <sup>1</sup>             | 44 623        | 72,3        | 18 339           | 88,0        | 62 962            |
| Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos <sup>3</sup> | 7 266         | 65,9        | 701              | 82,0        | 7 967             |
| Profesinio mokymo įstaigos <sup>2</sup>             | 13 985        | 50,6        | 10 310           | 68,3        | 24 295            |
| Politechninio mokymo įstaigos <sup>3</sup>          | 6 018         | 55,9        | 2 390            | 61,4        | 8 408             |
| Universitetai                                       | 7 788         | 40,4        | 23 594           | 56,0        | 31 382            |
| <b>Iš viso:</b>                                     | <b>79 680</b> | <b>63,5</b> | <b>55 334</b>    | <b>69,4</b> | <b>135 014</b>    |

Su mokytojų skaičiumi susijusių duomenų neįmanoma visiškai tiksliai sulyginti su mokymo įstaigų ir studentų duomenimis arba ankstesnių metų duomenimis.

<sup>1</sup> Apima mokymo įstaigas (pavyzdžiui, praktikuojančias mokyklas), teikiančias tiek pagrindinį, tiek aukštesnįjį vidurinį ugdymą. Tais metais šio tipo mokymo įstaigų buvo 37, o jose mokėsi 23 800 mokinių.

<sup>2</sup> Apima profesinio mokymo įstaigas, specialiojo profesinio mokymo įstaigas, specializuoto mokymo įstaigas, suaugusiųjų švietimo centrus, gelbėjimo, policijos ir apsaugos tarnybų mokymo įstaigas bei sporto edukologijos centrus.

<sup>3</sup> Kai kurie kiti personalo darbuotojai yra registruoti kito tipo švietimo įstaigose.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

### Pagrindinis ugdymas

Savivaldybės valdo 97 % visų pagrindinio ugdymo lygmens mokyklų, iš kurių 1,6 % yra privačios, o 0,8 % – valstybinės. 2005-aisiais aštuonioms mokykloms bendrai vadovavo kelios savivaldos institucijos. Maždaug 7 % mokyklų mokomieji dalykai dėstomi švedų kalba. Suomijoje yra keletas mokyklų, kuriose dėstoma užsienio kalba (anglų, prancūzų, vokiečių ir rusų). 2005 metais specialiosiose mokyklose mokėsi apie 10 000 mokinių. Pagrindinio ugdymo lygmens mokinių pasiskirstymas pagal klases:

| Mokyklos | 1 klasė | 2 klasė | 3 klasė | 4 klasė | 5 klasė | 6 klasė | 7 klasė | 8 klasė | 9 klasė | Iš viso |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2005 m.  | 57 546  | 59 867  | 60 941  | 63 466  | 65 070  | 65 238  | 67 365  | 66 474  | 66 545  | 572 512 |

Neįtraukti mokiniai, besimokantys ikimokyklinio arba savanoriško papildomo pagrindinio ugdymo mokyklose, tačiau įtraukti specialiųjų mokyklų mokiniai.

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2006 m.

### Vidurinis ugdymas

Devyniasdešimt aštuonis procentus (n=428 aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos) aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų, teikiančių aukštesniojo vidurinio lavinimo paslaugas, 2005-aisiais valdė tik savivaldybės arba bendrai vadovavo kelios savivaldos institucijos. Jei įtrauktume tas mokyklas, kuriose pagrindinio ir vidurinio ugdymo lygmenys yra sujungti, apie 7 % visų aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų (n=465) būtų priskiriamos privačioms, o 2 % – valstybinėms. Šiuo metu dešimt aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų bendrai valdo kelios savivaldos institucijos. Maždaug 8 % aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų mokomieji dalykai dėstomi švedų kalba.

Daugelis profesinio mokymo įstaigų, teikiančių pirminio profesinio mokymo paslaugas, yra bendrai valdomos kelių savivaldos institucijų (45 %) arba atskirų savivaldybių (15 %), bet leidimas teikti švietimo paslaugas gali būti suteiktas ir kitiems subjektams, pavyzdžiui, fondams ir bendruomenėms. Apie 10 % profesinio mokymo įstaigų, kurias baigus suteikiama kvalifikacija, dėstoma švedų kalba. Tačiau jos laikosi tų pačių įstatymų ir gauna valstybės finansavimą, kaip ir savivaldybių švietimo įstaigos. Buvo laikas, kai valstybė valdė daug profesinio mokymo įstaigų, tačiau dabar jai priklauso tik kelios specialios švietimo įstaigos ir tęstinio profesinio mokymo centrai. Yra tik kelios privačios švietimo įstaigos, kurių darbo nekontroliuoja Švietimo ministerija ir kurios negauna valstybės dotacijų. Pavyzdys galėtų būti kosmetologų ir kirpėjų rengimo mokyklos, kurių veiklą reguliuoja tik vartotojų institucijos.

Keletą švietimo įstaigų turi didelės pramonės įmonės ir parduotuvių tinklai. Šios įstaigos iš valstybės gauna mažą paramą, tačiau pirminio profesinio mokymo paslaugų neteikia. Šios švietimo įstaigos daugiausiai užsiima personalo mokymu.

Suomijoje valstybė valdo visus 20 universitetų, bet tik vieną politechnikos institutą, t. y. 3 %. 42 % politechnikos institutų bendrai valdo kelios savivaldos institucijos, 29 % yra privatūs, o 22 % šių įstaigų priklauso savivaldybėms. Viename universitete ir trijuose politechnikos institutuose studijos vyksta švedų kalba.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Mokytojai ir mokyklų direktoriai pagrindinio, aukštesniojo vidurinio ir profesinio mokymo įstaigose 2003 metais:

| Mokymo įstaigos tipas                  | Direktoriai  | Moterys     | Visą etatą turintys mokytojai | Specialiųjų poreikių turinčių mokinių mokytojai | Klasės vadovai | Iš viso       |
|--|--------------|-------------|-------------------------------|---|----------------|---------------|
| Bendrojo lavinimo mokyklos             | 1 276        | 36 %        | 19 917                        | 5 117   | 18 003         | 44 313        |
| Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos | 416          | 34 %        | 6 879                         | –   | –              | 7 295         |
| Profesinio mokymo įstaigos             | 371          | 42 %        | 13 687                        | –   | –              | 14 058        |
| <b>Iš viso:</b>                        | <b>2 063</b> | <b>38 %</b> | <b>40 483</b>                 | <b>5 117</b>                                    | <b>18 003</b>  | <b>65 666</b> |

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba. 2005 m. švietimo įstaigų statistiniai duomenys.

Trys procentai pagrindinio ugdymo lygmens mokytojų buvo mokyklų direktoriai. 2003-aisiais 6 % aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių dirbo ir mokytojais, o profesinio mokymo įstaigose šis skaičius sudarė tik apie 3 %. Šešiasdešimt du procentai visų mokyklų direktorių buvo vyrai. Direktoriai pagal lytį akivaizdžiai vienodžiau pasiskirstę profesinio mokymo įstaigose, kur 42 % direktorių – moterys.

2 priede pateikta Suomijos pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių kvalifikacija 2005-aisiais, atsižvelgiant į lytį ir dėstymo kalbą.

Profesinio mokymo įstaigų direktorių ir vadovų skaičius 2005 metais:

| Pareigų tipas  | Skaičius   | Moterys     | Oficialiai įgiję kvalifikaciją | %           |
|--|------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| Mokyklos direktorius, vadovas  | 172        | 41,9        | 140                            | 97,2        |
| Direktoriaus pavaduotojas, suaugusiųjų švietimo įstaigos vadovas, kursų organizavimo padalinio vadovas, sektoriaus vadovas ir pan. | 264        | 54,9        | 223                            | 94,1        |
|  | <b>436</b> | <b>49,8</b> | <b>363</b>                     | <b>95,3</b> |

Šaltinis: Nacionalinė švietimo taryba. Kiekybiniai švietimo rodikliai, 2005 m.

Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal amžių 2005 metais:

| Lygmuo                         | Direktoriai | Iki 40 metų | %    | 40–49 metų | %    | 50 metų ir daugiau | %    |
|--------------------------------|-------------|-------------|------|------------|------|--------------------|------|
| Pagrindinis ugdymas            | 1 106       | 110         | 9,9  | 373        | 33,7 | 623                | 56,3 |
| Aukštesnysis vidurinis ugdymas | 432         | 47          | 10,9 | 92         | 21,3 | 293                | 67,8 |
| Pirminis profesinis mokymas    | 436         | 29          | 6,7  | 146        | 33,5 | 261                | 59,8 |

Šaltinis: Nacionalinė švietimo taryba. Kiekybiniai švietimo rodikliai, 2005 m.

2005 metais pagrindinio lygmens mokyklų direktorių buvo 170 mažiau negu 2003-aisiais. Priežastis – kai kurios mokyklos buvo uždarytos arba sujungtos.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Be to, 2005 metais aukštesniojo vidurinio lavinimo mokyklų direktorių buvo 16 daugiau negu 2003 metais. Profesinio mokymo įstaigų direktorių, pavaduotojų ir mokymo sektoriaus vadovų skaičius padidėjo 64.

## Q2.2. Apibendrinkite pagrindines tendencijas, susijusias su viešųjų ir privačiųjų išteklių prieinamumu mokymo reikmėms

Suomijos viešasis sektorius, arba kitaip tariant valstybė ir savivaldybės, pagrindinį ugdymą finansuoja visuose mokyklų lygmenyse. Nemaža lėšų dalis tenka ir tolesniam profesiniam mokymui bei lavinimui. Savivaldybių skiriama dalis vidutiniškai sudaro apie 54 %, o valstybės – atitinkamai 46 %.

Mokymas yra nemokamas visuose lygmenyse. Šis principas yra bendrai pripažintas ir jo laikomasi, ypač pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo lygmenyse. Finansavimo bazės diversifikavimas, didinant bendrovių skiriamo finansavimo dalį, dažniausiai būdavo svarstomas suaugusiųjų švietimo ir mokymo srityje. Svarstomi studentų mokesčiai aukštojo mokslo srityje.

Pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo bei profesinio mokymo finansavimą numato Švietimo ir kultūros užtikrinimo finansavimo įstatymas. Švietimo teikėjai finansavimą gauna pagal vieneto kainą, apskaičiuotą vienam studentui. Padidėjo švietimo teikėjų įgaliojimai savo nuožiūra organizuoti mokymo paslaugų teikimą, kaip jie manys esant geriausia. Ši tendencija ir toliau didėja, tačiau švietimo teikėjai yra įvairiais būdais atskaitingi, ir tai įgyvendinama, atliekant jų švietimo teikimo rezultatų bei kokybės gerinimo vertinimą.

Profesinio mokymo srityje finansavimo sistema buvo sudaryta atsižvelgiant į rezultatyvumo skatinimą. Be apskaičiuojamojo finansavimo sistemos, dar vykdomas ir taip vadinamas rezultatais pagrįstas finansavimas, kai švietimo teikėjai dalį lėšų gauna pagal rezultatyvumo rodiklius. Naudojami tokie vertinimo kriterijai: ar studentai susiranda darbą, ar jie pereina į antrąją studijų pakopą, mažas pašalinimo iš mokyklos rodiklis ir investavimas į pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimą. Be to, skiriamos premijos už kokybę. Profesinio mokymo srityje rezultatais pagrįsto finansavimo dalis yra nedidelė (2 %), tačiau nustatyta, kad švietimo įstaigose tai turi įtakos veiklos ir kokybės gerinimui.

Mokyklų ir švietimo įstaigų veikla nėra vykdoma iš rėmėjų lėšų, nors tai nedraudžiama. Profesinio mokymo įstaigose tam tikra įranga buvo įsigyta pasinaudojus bendrovių suteikta parama.

Valstybės taryba patvirtina vidutines vieneto kainas be PVM, kurios naudojamos apskaičiuoti sumą, Vyriausybės pervedamą švietimo reikmėms bendrojo lavinimo mokykloms, aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms, profesinio mokymo įstaigoms, politechnikos institutams, pagrindiniam ugdymui humanitarinių mokslų srityje, remiantis dėstytojų valandų skaičiumi, ir suaugusiųjų švietimo centrams. Remdamasi šiomis vidutinėmis vieneto kainomis, Švietimo ministerija nustato vieneto kainas švietimo teikėjams, kurias pastarieji turi naudoti visose minėtose švietimo formose. Vieneto kainos, nustatytos privačioms, valstybės valdomoms,



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report

Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

savivaldybių valdomoms ir bendrai kelių savivaldos institucijų valdomoms mokykloms, 2006 metais buvo tokios:

| Vidutinės vieneto kainos (be PVM)   | Eurų/vnt. | Vieneto mokestis 2000–2006 m. (%) |
|---|-----------|-----------------------------------|
| Pagrindinis ugdymas (eurų/mokiniui)   | 5 201,14  | 5,8                               |
| Aukštesnysis vidurinis ugdymas (eurų/mokiniui)                                      | 4 643,14  | 5,7                               |
| Profesinis mokymas ir lavinimas (eurų/studentui)                                    | 8 268,27  | 6,2                               |
| Politechninis mokymas (eurų/studentui)  | 6 264,20  | 3,7                               |
| Pagrindinis ugdymas humanitarinių mokslų srityje (eurų/studentui)                   | 56,43     | 5,3                               |
| Humanitarinis suaugusiųjų lavinimas suaugusiųjų švietimo centruose (eurų/studentui) | 65,07     | 3,5                               |

Kainos padidėjimas dėl PVM privatiems švietimo teikėjams svyruoja nuo 2,12 % iki 5,11 %, priklausomai nuo švietimo sektoriaus.

Q2.3. Aprašykite pagrindinę vadovavimo mokykloms sistemą ir reguliavimo bazę, įskaitant mokyklų sistemai taikomus įstatymus. Apibūdinkite pagrindines valstybines agentūras, atsakingas už švietimo politikos plėtojimą, už sistemos finansavimą bei jos kokybės užtikrinimą. Aprašykite, kaip plėtojama ir įgyvendinama valstybinė švietimo politika. Ar yra veiksminga sistema, skatinanti suinteresuotų subjektų dialogą ir bendrus veiksmus?

ir

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q2.4. Kokie yra mokyklų sistemos tikslai bei siekiai ir kaip jie pasikeitė per pastarąjį dešimtmetį? Kaip jie yra nustatomi ir kas dalyvauja šiame procese? Ar skiriasi skirtingų sistemos dalių (pavyzdžiui, pradinio ir vidurinio, privalomojo ir poprivalomojo, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo) arba skirtingų sektorių (viešojo ir privačiojo) tikslai bei siekiai?**

Suomijos švietimo politikoje pagrindiniai dalykai yra kokybė, veiksmingumas, teisingumas ir internacionalizacija. Švietimas yra konkurencingumo veiksnys. Dabartiniai švietimo plėtros prioritetai yra šie: pakelti švietimo lygį ir atnaujinti gyventojų bei darbo jėgos kompetenciją, padidinti švietimo sistemos veiksmingumą, užkirsti kelią vaikų ir jaunų žmonių atskirčiai ir išplėsti suaugusiųjų mokymosi galimybes. Be to, ypatingas dėmesys skiriamas kokybės gerinimui ir poveikiui švietimo, mokymo bei mokslinių tyrimų srityje, taip pat internacionalizacijai.

Švietimo ministerija Suomijoje yra aukščiausia švietimo valdžios institucija, prižiūrinti valstybės lėšomis remiamą švietimo ir mokymo paslaugų teikimą, pradedant pradinio ir bendrojo vidurinio ugdymu bei profesiniu mokymu ir baigiant politechniniu bei universitetiniu mokymu ir suaugusiųjų švietimu.

Švietimo ministerija ir Nacionalinė švietimo taryba yra atsakingos už švietimo politikos įgyvendinimą bei švietimo sistemos administravimą centrinės valdžios lygiu. Tačiau daugybę reikalų sprendžia patys švietimo ir mokymo paslaugų teikėjai, t. y. vietos valdžios institucijos ir jų konsorciškai.

Valstybinė provincijos tarnyba kontroliuoja ir vertina savivaldybės švietimo paslaugas ir teikia dotacijas profesiniam suaugusiųjų švietimui. Tikslas yra pagerinti gyventojų išsilavinimo lygį, pasiekti, kad sutaptų verslo pasaulio poreikiai ir profesinio mokymo paslaugų teikimas, bei remti bibliotekų, sporto ir jaunimo paslaugas. Pietų ir Vakarų Suomijos valstybinių provincijų tarnybų Švietimo skyriuose yra įsteigtas atskiras švietimo švedų kalba padalinys. Jis prižiūri mokyklas ir švietimo įstaigas, kuriose dėstoma švedų kalba. Kiekviena provincija turi vieną arba daugiau regioninių humanitarinių mokslų tarybų, kurios atskaitingos Švietimo ministerijai ir kurių nariai yra išrinkti pareigūnai. Kiekvienos regioninės humanitarinių mokslų tarybos administruojančius pareigūnus samdo Valstybinė provincijos tarnyba.

Ikimokyklinis, pagrindinis ir aukštesnysis bendrasis vidurinis ugdymas bei profesinis mokymas vadovaujasi tikslais, nustatytais įstatymuose ir pagrindinėse nacionalinėse mokymo programose. Bendrąjį lavinimą ir profesinį mokymą bendrai finansuoja Vyriausybė ir vietos valdžios institucijos.

Švietimo kompetencijos sferai priklauso 29 politechnikos institutai (2005 m.), kuriems vadovauja vietos valdžios institucijos arba privatūs fondai. Politechnikos institutų skaičius mažėja, nes kai kurie vietiniai padaliniai pastaruoju metu yra sujungiami su kitais politechnikos institutais. Politechnikos institutus bendrai finansuoja Vyriausybė ir vietos valdžios institucijos. Suaugusiųjų švietimas ir mokymas yra prieinamas visuose lygmenyse ir dažniausiai yra finansuojamas Vyriausybės.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Suomijoje yra 20 universitetų, veikiančių pagal akademinės laisvės ir autonomijos principus. Priimdami sprendimus jie veikia labai nepriklausomai. Visi universitetai yra valdomi valstybės, Vyriausybė parūpina apie 70 % jų biudžeto. Daugiau informacijos galima rasti internete.

Toliau yra išvardyti keli pagrindiniai Suomijos švietimo sistemos tikslai ir siekiai, nepakitę dešimtmečius:

*1. Visai amžiaus grupei užtikrinti lygias ir vienodas mokslo galimybes.*

Bendrasis lavinimas yra vienodas visai amžiaus grupei. Gebėjimų lygio kursų nėra, bet, žinoma, yra alternatyva. Pagrindinį išsilavinimą faktiškai įgyja visi.

Visi, kurie įgyja pagrindinį išsilavinimą, turi lygias teises tęsti studijas ir gali nevaržomai pateikti prašymą mokytis aukštesniojo vidurinio ugdymo ar profesinio mokymo įstaigoje. Studentų vietų skaičius buvo padidintas, kad iš esmės visi turėtų galimybę tęsti mokslus aukštesniojo vidurinio ugdymo srityje. Specialiųjų poreikių turinčių asmenų švietimo srityje siekiama integracijos, bet taip pat yra ir specialių mokyklų ar grupių, skirtų specialiųjų poreikių turintiems moksleiviams. Suomijoje nėra specialių mokyklų ypač talentingiems vaikams, nors kartkartėmis kyla diskusijų, ar nevertėtų tokių įteigti.

*2. Pereinamojo laikotarpio bendradarbiavimo po bendrojo lavinimo mokyklos baigimo tikslas* yra visai amžiaus grupei garantuoti studijų tęsimo, individualaus konsultavimo ir įtraukties galimybes. Tuo tikslu specialiųjų poreikių turintiems mokiniams yra organizuojamos papildomos pamokos, teikiamas konsultavimas, orientavimas bei įvairaus pobūdžio parengiamasis ir reabilituojantis mokymas. Vienas orientavimo ir konsultavimo tikslų yra didinti profesinio mokymo ir lavinimo patrauklumą bei vertinimą, siekiant patenkinti darbo pasaulio poreikius.

*3. Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų bendradarbiavimo skatinimas.* Įstatymas švietimo įstaigas įpareigoja bendradarbiauti. Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų moksleiviai ir profesinio mokymo bei lavinimo įstaigų studentai turi galimybę parinkti studijuoti kito tipo mokykloje. Yra studentų, kurie susidomi tokiomis galimybėmis.

*4. Pašalinimo iš mokyklų prevencija ir greitesnis mokslų užbaigimas,* panaudojant pedagogikos metodus, orientavimą, konsultavimą ir studentų aprūpinimą, yra dabartinė aktuali tema visuose švietimo lygmenyse. Prieš kurį laiką studentų aprūpinimo uždaviniai buvo apibrėžti įstatymu. Profesinio mokymo ir lavinimo srityje buvo imtasi plačių veiksmų, kuriais siekiama plėtoti pašalinimo iš mokyklų prevenciją. Visuose švietimo lygmenyse mokslus siekiama užbaigti per trumpesnį laiką, kad pailgėtų žmonių darbingasis amžiaus tarpsnis.

*5. Kelti švietimo lygį,* be kitų įstaigų, steigiant politechnikos institutus ir gerinant aukštąjį mokslą.

*6. Tobulinti ir plėsti kvalifikavimo sistemą suaugusiųjų švietimo ir mokymo srityje.*

Pastaraisiais metais buvo imtasi specialių priemonių, nukreiptų į senstančių ir prastai apmokytų žmonių grupes („Noste“ programa).

*7. Gerinti švietimo kokybę.* 1999 metais įstatymu buvo numatytas kokybės vertinimas. Mokyklos ir švietimo įstaigos buvo įpareigtos atlikti savęs įvertinimą. Be to, buvo įsteigta valstybinė sistema mokymosi rezultatams įvertinti. Buvo pateiktos (ypač profesinio mokymo įstaigoms) rekomendacijos, susijusios su kokybės sistemomis.

*8. Su turiniu susijusios orientavimosi sritys, bendros visai švietimo sistemai,* be kitų dalykų, apimančios verslumo skatinimą, paramą internacionalizacijai ir daugiakultūriškumui, IKT naudojimą mokyme ir internetu pagrįsto mokymosi plėtojimą.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q2.5. Kaip veikia daugelis mokytojų sąjungų ir kokia jų struktūra? Ar yra speciali profesinė asociacija, vienijanti mokyklų lyderius? Koks yra mokyklų lyderių būrimosi į sąjungas lygmuo pagal mokyklų tipus ir sektorius? Kokie buvo išskirti svarbiausi klausimai per pastarąsias derybas tarp mokyklų lyderių darbdavių ir mokyklų lyderių asociacijų? Kokie buvo šių derybų rezultatai?**

Suomijoje, kaip ir kitose Skandinavijos šalyse, darbuotojų jungimasis į sąjungas yra didelis. Mokytojų – taip pat. Nustatyta, kad daugiau kaip 95 % dirbančių mokytojų priklauso Suomijos švietimo darbuotojų profesinei sąjungai (OAJ). Pastaraisiais metais sąjungos narių skaičius nekito. 2002 metų pradžioje 72 % narių buvo moterys, o 28 % – vyrai. Mokytojų profesinė sąjunga yra didžiausia Mokslo darbuotojų profesinių sąjungų konfederacijos (AKAVA) narė. Suomijos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga yra įgaliota ginti mokytojų interesus visuose mokyklų lygmenyse ir dalyvauja plėtojant švietimo politiką bei mokymą.

Daugelio mokytojų, dirbančių pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose, darbdaviai yra savivaldybės. Suomijos savivaldybės įsteigė Suomijos vietos ir regionų valdžios institucijų asociaciją. Visą šalį apimanti asociacija yra interesus ginanti ir paslaugas teikianti organizacija, kuri be to, dar rūpinasi mokyklų reikalais. Savivaldybių darbdavių komisija (KT) yra savivaldybių ir jungtinių savivaldos institucijų darbdavių interesus ginanti organizacija. Ji rūpinasi Suomijos savivaldybių ir jungtinių savivaldos institucijų interesais darbo rinkoje.

**Q2.6. Kaip plačioji visuomenė vertina mokyklų vaidmenį, mokymo kokybę ir mokytojų bei mokyklų lyderių statusą?**

Suomiai pasitiki savo mokyklų sistema ir mokytojais. Jų nuomonė apie mokymą gera. Tai patvirtino daugybė apklausų. Mokyklos yra įstatymo įpareigosios palaikyti ryšius su mokinių tėvais. Nepaisant to, dar daug reikia nuveikti, siekiant padidinti tėvų dalyvavimą mokymo procese. Šiandien mokyklos tiesiogiai renka atsiliepimus iš tėvų ir mokinių. Be padidėjusio tėvų informuotumo apie švietimą, pastaraisiais metais šiek tiek padidėjo atsiliepimų, surenkamų apie mokymą ir vertinimą, apimtis.

Suomijoje mokslas yra laikomas labai svarbiu žmonių, bendruomenių ir visos visuomenės sėkmės bei gerovės garantu. Mokymo kokybė tiesiogiai atspindi gerovės valstybės tobulėjime. Mokymas yra suprantamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, kur darbas ir suaugusiųjų švietimas bei mokymas eina pakaitomis. Mokymo tikslas yra lavinti žmones ir padėti jiems įveikti sunkumus, su kuriais visuomenė susidurs ateityje. Mokyklinis švietimas padeda siekti tėvų užsibrėžtų ugdymo tikslų, o nustatydamas tikslus jis padeda mokiniams ir studentams surasti optimalias ribas savo asmeniniam tobulėjimui ir raidai.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Faktą, kad apie 55 % atitinkamos amžiaus grupės atstovų tęsia studijas aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloje, galima laikyti privalumu. Stojamojo egzamino į aukštąją mokyklą, kuris laikomas baigus aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklą, tikslas yra nustatyti, ar mokiniai įgijo žinias bei įgūdžius, numatytus aukštesniojo vidurinio ugdymo programoje, ir ar pasiekė atitinkamą brandą, kurios reikalauja aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos tikslai. Stojamojo egzamino į aukštąją mokyklą išlaikymas suteikia bendro pobūdžio teisę toliau tęsti studijas universitete. Nepriklausoma stojamųjų egzaminų į aukštąją mokyklą taryba yra atsakinga už egzaminavimo priežiūrą, egzamino užduočių sudarymą ir egzamino rašomųjų darbų įvertinimą. Stojamieji egzaminai į aukštąją mokyklą vyksta du kartus per metus: pavasarį ir rudenį, vienu metu visose aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklose. Egzaminą laikantis asmuo turi išlaikyti ne mažiau kaip keturis testus. Gimtosios kalbos testas privalomas visiems. Kitus tris privalomus testus egzaminą laikantis asmuo pasirenka iš šių keturių testų: antrosios valstybinės kalbos testas, užsienio kalbos testas, matematikos testas ir bendrųjų dalykų testas. Be to, į egzaminą egzaminuojamas asmuo gali įtraukti vieną arba daugiau papildomų testų.

Suomijoje mokytojų statusas yra gerbiamas. Mokytojo profesija (pradinio ugdymo lygmens) yra viena populiariausių profesijų tarp jaunų šalies žmonių. 2005–2006 mokslo metais dešimčiai mokytojų rengimo įstaigų prašymus nusiuntė 4 671 kandidatas, iš jų 16,4 % (764 kandidatai) buvo priimti, o šių institucijų studentais tapo 701. Suomijoje yra aštuoni universitetai (septyniuose iš jų dėstoma suomių, o viename – švedų kalba), organizuojantys pradinių klasių mokytojų rengimą.

Mūsų šalyje mokyklų direktorių statusas yra gerbiamas. Jų darbas vertinamas tiek savivaldybių ir miesto sprendimų priėmimo įstaigose, tiek darbovietėse. Tačiau pastaraisiais metais nusamdyti mokyklų direktorius tampa vis sunkiau.

Skirtinguose sektoriuose (lygmenyse) mokyklų direktorių užduotys yra skirtingos. Samdos metodai priklauso nuo lygmens.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 3 skyrius

### Mokyklų valdymas ir lyderystė

*Šio skyriaus tikslas – apibūdinti mokyklų lyderių vaidmenį ir atsakomybę įvairiose valdymo struktūrose bei kontekstuose. Jame reikia įrodyti ryšį tarp šių valdymo struktūrų bei kontekstų ir efektyvios lyderystės, taip pat nurodyti, ar yra tam tikrų pagrindinių gebėjimų, būtinų mokyklų lyderiams, kad jų darbas būtų efektyvus, koks būtų organizacinis ar aplinkos kontekstas*

**Q3.1. Kaip jūsų šalyje suprantamas terminas „mokyklų lyderystė“? Kokie asmenys yra laikomi mokyklų lyderiais? Kokias jie užima oficialias vadovaujančias pareigas, suteikiančias jiems teisę vadovauti ir daryti įtaką, kad būtų pasiekti mokyklos tikslai?**

Suomijoje bendrojo lavinimo srityje mokyklų lyderystė yra suprantama kaip mokyklos direktorių ir jų pavaduotojų kompetencijos sritis. Vidurinio ugdymo srityje, be mokyklų direktorių ir jų pavaduotojų, atsakomybę už profesinio mokymo ir lavinimo mokyklų lyderystę prisiima ir fakultetų vadovai bei mokymo vadovai. Švietimo skyrių direktorius, švietimo ir kultūros paslaugų direktorius, bendrojo lavinimo padalinių vadovus ir plėtros vadovus samdo savivaldybių švietimo administracijos. Jų darbas susijęs su bendro pobūdžio administruojančios lyderystės pareigomis savivaldybių švietimo ir kultūros administracijoje. Daugelyje mažų savivaldybių mokyklos direktorius, be Švietimo skyriaus direktoriaus pareigų, dar atlieka ir kitų sektoriaus direktorių (pavyzdžiui, kultūros paslaugų direktoriaus, sporto paslaugų direktoriaus ir pan.) užduotis.

Oficialus mokyklų lyderystės statusas kiekvienai savivaldybei ir švietimo teikėjui yra nustatytas teisės aktais bei potvarkiais. Šalies įstatymuose mokyklos direktoriaus pareigos yra apibūdintos labai abstrakčiai – bendro pobūdžio teiginiu, kad kiekviena mokykla turi turėti direktorių, atsakingą už vadovavimą mokyklai. Be viso to, potvarkiais mokyklų direktorių pareigoms buvo priskirta ir atsakomybė, susijusi su mokinių ir studentų rezultatyvumo įvertinimu. Mokyklų lyderių valdžia ir oficialus statusas tarp įvairių tipų švietimo įstaigų labai skiriasi, pavyzdžiui, dėl klausimų, susijusių su personalo ir finansų administravimu, kadangi pagal naujus įstatymus savivaldybėms yra suteikta teisė priimti nepriklausomus sprendimus dėl švietimo administravimo ir be kitų dalykų – dėl direktorių valdžios.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

### Q3.2. Aprašykite pagrindinę reguliavimo sistemą, kuri nustato mokyklų lyderių vaidmenį ir atsakomybę, įskaitant svarbiausius taikytinus įstatymus. Kokios agentūros ir (arba) organizacijos dalyvauja kuriant šią sistemą?

Paskirstydami atsakomybę, švietimo teikėjai, valstybė ir jos agentūros (pagrindinės švietimo administracijos) didelę vykdomosios valdžios dalį perleido vietos valdžiai. Švietimo teikėjai savo pareigas vykdo labai nepriklausomai, atsižvelgdami į skirtingas lėšas ir vadovaudamiesi aukšta profesine kompetencija bei nacionaline švietimo tradicija.

Švietimo paslaugų teikimas yra pagrįstas įstatymais. Operacijų koordinavimas vyksta pagal įstatymus, o nurodymai vykdomi jo pagrindu. Nurodymai įgauna bendro pobūdžio koordinavimo formą teikiant informaciją, be to, koordinavimas vykdomas išleidžiant įvairaus lygio potvarkius. Remiantis dabartiniais švietimo įstatymais, švietimo administravimą siekiama koordinuoti nurodant švietimo tikslus ir atliekant vertinimą. Suomijoje koordinavimas per ugdymo programas įgavo šiek tiek platesnį mastą, bet antra vertus, savivaldybei ir mokyklai charakteringos ugdymo programos išlieka švietimo teikėjo atsakomybės sfera.

Mokymo įvertinimas ir mokyklos savęs įvertinimas šiandien yra pagrindinės priemonės, padedančios kontroliuoti mokymo rezultatyvumą. 2004 metais trys ketvirtadaliai pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio mokymo teikėjų turėjo vertinimo sistemą, kuri tam tikra apimtimi buvo tiksliai apibrėžta. Šiais atvejais kuriant vertinimo sistemą dalyvavo 90 % mokytojų. 72 % pirminio profesinio mokymo ir lavinimo teikėjų turėjo veikiančią vertinimo sistemą arba modelį. Paruošti naudoti kokybės vertinimo modeliai (pavyzdžiui, EFQM) kur kas dažniau naudojami profesinio mokymo srityje negu vidurinio ir aukštesniojo vidurinio. Šiame kontekste kokybės sistema nereiškia mokinių vertinimo.

Savivaldybių įstatymas ir savivaldybės potvarkis, švietimo teisės aktų nuostatai, nacionalinė ugdymo programa, nutarimas dėl pamokų paskirstymo, finansavimo sistema ir kiti nuostatai, reglamentuojantys mokymą, pavyzdžiui, susiję su sauga ir pramonine demokratija, taip pat įvairios svarstymo procedūros reguliuoja didžiąją mokyklų lyderių darbo dalį. Tai orientuota į pareigas ir atima daug mokyklos direktorių laiko, tačiau yra būtina direktoriaus darbo dalis.

### Q3.3. Kokie sunkumai jūsų šalyje iškyla mokyklų lyderystei?

Savivaldybės organizuoja pagrindines paslaugas piliečiams, iš kurių svarbiausios yra socialinės ir sveikatos priežiūros, švietimo ir kultūros, aplinkosaugos ir techninės infrastruktūros paslaugos. Suomijoje svarbiausia reforma artimiausius keletą metų bus šiuo metu jau pradėtas vykdyti savivaldybių ir paslaugų pertvarkymas. Reformos tikslas yra stiprinti savivaldybių ir paslaugų struktūrą, plėtojant paslaugų teikimą ir struktūras. Kartu su savivaldybių ir finansavimo sistemos reforma bus persvarstytas ir užduočių pasiskirstymas tarp savivaldybių ir valstybės. Tuo taip pat siekiama pagerinti produktyvumą bei sustabdyti savivaldybių išlaidų augimą ir sukurti išankstines sąlygas plėtoti koordinavimo sistemas savivaldybių organizuojamoms paslaugoms.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

1999 metų pradžioje iš įstatymų buvo išbrauktas pagrindinio ugdymo suskirstymas į lygmenis. Šiuo metu vykdoma svarbi reforma – perėjimas į nesuskirstyto vidurinio mokslo sistemą, siekiant sukurti glaudžią ir suvienodintą mokyklų sistemą, kurią sudarytų 1–9 klasės. Nesuskirstytos bendrojo lavinimo mokyklos sistemos sukūrimas yra susijęs su švietimo administravimo ir struktūros, turimos bazės bei mokytojų darbo apmokėjimo problemomis.

Pastaraisiais metais Suomijoje šios problemos didėjo, iš vienos pusės, taip pat didėjo specialiųjų poreikių asmenų mokymo reikalingumas, o iš kitos – daugiakultūriškumo būtinybė. Abu minėti reiškiniai kelia sunkumų ne tik mokymo organizavimui, bet ir mokyklų lyderystei.

Daugelyje šalies rajonų mažėja amžiaus grupės, dėl to ypatingas dėmesys bus skiriamas mokyklų tinklo mastui visuose mokyklų lygmenyse. Be to, tarp vidurinio ugdymo įstaigų (aukštesniojo vidurinio ugdymo / profesinio mokymo) didės varžymasis dėl studentų, jei švietimo įstaigos nepradės glaudžiau bendradarbiauti ir, pavyzdžiui, nepertvarkys savo administravimo. Glaudesnis bendradarbiavimas tarp vidurinio ugdymo lygmens įstaigų ir subregioninis bendradarbiavimas, peržengiantis savivaldybių ribas, bus vienas ateities iššūkių.

Artimiausius keletą metų didės švietimo technologijų ir IKT naudojimas. Tai susiję su pirmiau minėtu mokyklų tinklo klausimu bei naujomis galimybėmis, kurias suteikia tobulėjančios technologijos. Platesnis IKT naudojimas verčia ieškoti naujų pedagoginių sprendimų ir mokyti mokytojus tinklo pedagogikos.

Globalizacija ir padidėjusi internacionalizacija savo ruožtu verčia plėtoti tarptautinius ryšius, lyderius bei lyderystės ugdymą.

Kadangi gyventojų išsilavinimo lygis gerėja, tėvų supratimas apie mokymo reikšmę kaip vaikų ir jaunimo gerovės bei būsimų įgūdžių garantą taip pat didėja. Taipogi didėja poreikis gerinti mokymo kokybę.

56 % pagrindinio ugdymo mokyklų direktorių yra perkopę 50 metų amžiaus ribą, o aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklose šis procentas dar didesnis – 68 %. Tai reiškia, kad mokyklose per artimiausius 6–8 metus pasikeis maždaug pusė direktorių. Kalbėtis mokyklos organizacijoje apie šį numanomą faktą nėra lengva.

Profesinio mokymo srityje nuolat daugėja suaugusiųjų, siekiančių įgyti profesinę kvalifikaciją ar tolesnę profesinę kvalifikaciją. Tai reikalauja naujų didaktinių metodų, kadangi daugelis studentų studijuoja ir dirba. Naujų iššūkių kelia švietimo įstaigų socialinė atsakomybė. Aplinka, kurioje veikia švietimo įstaigos, tikisi, kad jos ne tik mokys reikiamų profesijų, bet ir imsis vis didesnio vaidmens jų rajono plėtros projektuose.

Samdant naujus mokytojus ir kitą personalą, mokyklos direktorius vaidina pagrindinį vaidmenį. Neskaitant oficialios kvalifikacijos, svarbu išmanyti apie darbo ir profesijų pasaulį, ypač profesinio mokymo srityje. Mokymas, kurį baigus suteikiamas diplomą, įgalinantis susirasti darbą, kiekvienais metais plečiasi ir apima 8 savaitių trukmės darbo praktiką. Tikslas yra toks, kad šio mokymo metu asmens raidos ir mokymo planas būtų sudarytas rezultatyvumo patikrinimų pagrindu. Toks planas garantuoja kompetencijos atnaujinimą.

Profesinis mokymas tampa labiau pritaikytu poreikiams, nes studentams suteikiamos galimybės rinktis. Išskiriama daug pritaikymo poreikiams lygmenų: studijų individualizavimas,



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

darbo pasaulio plėtojimas ir aptarnavimas, susidedantis, pavyzdžiui, iš mokymo poreikių analizės ir mokymo darbo vietoje, orientuoto į darbuotojus. Studentui gali būti nustatyta maksimali pasirinkimo riba, pavyzdžiui, 24 kreditų vienetai, o studijų programoje studentas įvairiam studijų turiniui gali suteikti skirtingą svarbos laipsnį. Studijų programą gali sudaryti, pavyzdžiui, šie dalykai:

- dvigubos kvalifikacijos studijos;
- verslumo studijos;
- kultūros ir tarptautinių klausimų studijos;
- meistriškumas;
- profesiniai ir rankų darbo įgūdžiai;
- mokymasis darbo vietoje.

Profesinio mokymo įstaigos, sudariusios daugybę savivaldybių švietimo ir mokymo konsorciūmų, šiuo metu reformuoja savo kvalifikacijų programas. Kartu jos atnaujina pedagoginę veiklą ir užsiima novatoriška plėtojimo veikla technologijų ir mokymo metodų srityje, kadangi studentai privalo turėti tam tikrą supratimą apie šių dienų darbo metodus, kai pradės mokymosi darbo vietoje etapą. Kaip prasmingo mokymosi vieta bei forma vis tvirtesnes pozicijas užima projektu pagrįsto mokymosi aplinka bei mokymosi verslo pasaulyje aplinka. Studentai mokosi su entuziazmu, nelankymas yra minimalus ir abi pusės patenkintos. Be to, tai yra būdas garantuoti geresnes galimybes susirasti darbą.

### Q3.4. Kaip valstybinių mokyklų sektoriuje tarp įvairių lygių valdžios įstaigų ir atskirų mokyklų yra paskirstyta atsakomybė už sprendimų priėmimą tokiais klausimais kaip:

#### **Finansavimas ir lėšų skyrimas**

Mokymo paslaugų teikimas yra finansuojamas valstybės ir savivaldybių. Centrinės vyriausybės švietimui ir kultūrai pervedama lėšų suma kiekvienoje savivaldybėje yra vis kitokia, bet dalis, kuri turi būti skiriama savivaldybės, visada yra tokio pat dydžio vienam piliečiui. Galiausiai savivaldybė, kuri yra mokymo paslaugų teikėja, priima sprendimus dėl lėšų skyrimo atskirai mokyklai ar rajonui. Mokyklose sprendimai dėl lėšų paskirstymo yra priimami vadovaujantis įvairiomis rekomendacijomis (pradinio ir aukštesniojo pradinio ugdymo mokyklose), sprendimo priėmimas bet kurioje mokykloje yra jos pačios rankose.

Mokytojo darbo krūvį, matuojamą valandomis per savaitę, reglamentuoja kolektyvinės darbo sutartys (toliau yra pateiktas mokytojų darbo krūvis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloje):

- Visą darbo dieną dirbantis etatinis mokytojas, priklausomai nuo dėstomo dalyko: 16–24 val.
- Visą darbo dieną dirbantis mokytojas: ne mažiau 16 val.
- Dalį darbo dienos dirbantis mokytojas: 1–15 val.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

- Mokytojo darbo krūvis kiekvienais metais gali skirtis, už viršvalandžius mokama atskirai.
- Mokyklų direktoriai užima vadovaujančias pareigas ir laikosi bendrų darbo valandų taisyklių.
- Dalyko mokytojas: 16–23 val.
- Klasės vadovas: 24 val.

Švietimo finansavimas pagal vieneto kainas yra skiriamas tiesiogiai mokymo paslaugų teikėjui. Profesinio mokymo srityje vieneto kainos priklauso nuo konkrečios profesinės kvalifikacijos. Studentų vietų skaičius nurodomas leidime teikti švietimo paslaugas. Papildomoms vietoms finansavimas neskiriamas, į sąrašus neįtrauktų studentų atžvilgiu atliekamas išskaitymas. Daugiadisciplinėse mokymo įstaigose mokymo paslaugų teikėjas nusprendžia, kaip paskirstyti lėšas įvairioms kvalifikacijoms. Kiekvienam mokymo paslaugų teikėjui finansavimas skiriamas pagal vieneto kainą, priklausomai nuo studentų skaičiaus, kad apimtų visas įstaigos išlaidas. Mokyklos direktorius turi įgaliojimus tvarkyti visą įstaigos biudžetą ir jį kontroliuoja. Mokymo įstaigoje mokymo vadovai taip pat gali būti atsakingi už finansus ir sudaryti biudžetą toms sritims, kurios jiems pavestos, bei atsakyti už jo kontroliavimą. Iš visų mokymo paslaugų teikėjų reikalaujama labai griežto apskaitos vedimo, kurį tikrina išorės auditoriai.

Privačiajame sektoriuje mokymo paslaugų teikėjas paprastai yra fondas, ribotos atsakomybės bendrovė, organizacija arba asociacija. Šio tipo mokymo paslaugų teikėjams centrinė vyriausybė perveda lėšas bendrajam ugdymui, pirminiam profesiniam mokymui ir lavinimui, profesiniam suaugusiųjų švietimui, specialiųjų poreikių asmenų ugdymui ir humanitariniam suaugusiųjų švietimui tuo pačiu pagrindu, kaip ir valstybiniam sektoriui. Privačios švietimo įstaigos turi turėti valdybą, kuri atstovautų mokymo paslaugų teikėjui, o mokyklos direktoriui įstaigoje pavedamas finansinis ir operacinis planavimas, įgyvendinimas bei vertinimas.

Privačiame sektoriuje mokytojai turi teisę pereiti prie viso darbo laiko sistemos. Šia tema buvo šiek tiek eksperimentuojama ir savivaldybių sektoriuje. Šiuo atveju darbo laikas yra savaitės darbo apimtis, atitinkanti (jei taikytina) biuro darbuotojų darbo laiką, bet nurodyta kaip pamokų skaičius. Pamokų, įtrauktų į bendrą darbo laiką, skaičius priklauso nuo sektoriaus. Vidutinis valandų skaičius per savaitę yra 16–23 pamokos. Be pamokų, į darbo laiką įskaičiuojamas ir kitas darbas; tai gali būti įvairaus pobūdžio planavimo ir plėtros užduotys.

### **Ugdymo programos sudarymas ir įgyvendinimas (įskaitant tvarkaraščių sudarymą, mokymo laiko paskirstymą, mokymo turinį, mokymo programos suderinamumą ir papildomąją veiklą)**

Sprendimą dėl galimo papildomo kompensavimo už faktišką darbą, sudarant ugdymo programą, priima mokymo paslaugų teikėjas. Neskaitant savaitinių pamokų ir kitų mokytojui paskirtų užduočių, jis turi dalyvauti trijų valandų per savaitę trukmės mokyklos bendroje mokymo planavimo veikloje, dalyko grupių ir diskutuojamo klausimo grupių susirinkimuose, mokyklos ir namų bendradarbiavime bei užduotyse, susijusiose su mokymo planavimu ir mokyklos darbo tobulinimu. Nacionalinė švietimo taryba sudaro Pagrindinę nacionalinę

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

mokymo programą ir jos įgyvendinimo grafiką. Savivaldybės apibrėžia savo specifikacijas ir taikymo sritis, kuriomis vadovaujantis mokyklos tuomet sudaro savo ugdymo programas.

Pirminio profesinio mokymo ir lavinimo srityje galioja vienodos kvalifikacijos bei nacionalinės ugdymo programos ir jomis vadovaujamosi visoje šalyje. Mokymo paslaugų teikėjai savo ugdymo programas sudaro vadovaudamiesi šiais reikalavimais. Kiekvienas mokymo paslaugų teikėjas naudoja skirtingą praktiką. Pavyzdžiui, centrinėje Suomijos dalyje visi trys profesinio mokymo paslaugų teikėjai susitarė dėl bendrų strategijos apibrėžimų, susijusių su profesinio mokymo programomis. Be to, kvalifikacijoms būdingoms ugdymo programoms jie sukūrė sutampantį bendrą komponentą (įskaitant strategines veiklos kryptis, susijusias su studentais). Šiuo pagrindu kiekviena įstaiga ir mokymo sektorius susikuria savo kvalifikacijoms būdingas ugdymo programas bei planus joms įgyvendinti. Įstaigos direktoriai yra atsakingi už ugdymo programos sudarymą, kuris mokyklose organizuojamas jiems tarpininkaujant. Paprastai mokytojams už ugdymo programos kūrimo darbą sumokamas atskirai sutartas atlygis arba šis darbas įtraukiamas į jų mokymo pareigas.

#### **Mokyklų lyderių įdarbinimas (įskaitant atrinkimą, profesinį tobulėjimą, įvertinimą, paaukštinimą ir atleidimą)**

Mokymo kvalifikacijų įstatymas Nr. 14.12.1998/986 reglamentuoja personalo pasirinkimą, o išimtis nustatytų kriterijų atžvilgiu galima daryti tik vieneriems metams, jeigu nėra kvalifikuotų kandidatų. Nėra sudarytos bendros sistemos, pagal kurią būtų vertinama mokyklų lyderystė; galimas baudžiamasis priemonės reglamentuoja darbo įstatymai ir kolektyvinės darbo sutartys.

Pagal nuostatus, kiekviena mokykla turi turėti direktorių. Savivaldybės nustato, kaip organizuoti lyderystę ir ką paskirti direktoriumi. Kiekviena savivaldybė savarankiškai priima sprendimus dėl jai pavaldžių mokyklų direktorių profesinio tobulėjimo, įvertinimo ar atleidimo. Konsultavimasis su mokyklos personalu pasirenkant direktorių priklauso nuo mokymo paslaugų teikėjo.

Profesinio mokymo įstaigų direktoriai pasirenkami pagal viešą prašymų teikimo tvarką, vadovaujantis kvalifikacijos kriterijais. Mokymo vadovai švietimo institucijose paprastai pasirenkami iš pedagoginio personalo nustatytam laikotarpiui. Į mokyklos biudžetą taip pat įeina lėšos, skirtos plėtos darbui. Pastaraisiais metais pagal įvairias plėtos programas buvo skiriama daug plėtrai numatytų lėšų.

Daugelis profesinio mokymo įstaigų turi kokybės sistemą ir pagal ją yra atliekamas įvertinimas. Pagal bendrai suderintas procedūras reguliariai atliekami auditai ir metiniai lyderystės tyrimai. Audituose dalyvauja ir studentai. Naudodamiesi įvairiomis sistemomis, jie pateikia atsiliepimus apie studijas. Profesinio mokymo įstaigų organizavimo ir lyderystės sistemos labai skiriasi. Kiekvienas švietimo paslaugų teikėjas galėjo ir gali nustatyti savo organizavimo būdą. Be to, švietimo paslaugų teikėjas nustato, kaip turi būti atliekamas pasitenkinimo darbu tyrimas.

#### **Mokyklų lyderių įdarbinimas (įskaitant atrinkimą, profesinį tobulėjimą, įvertinimą, paaukštinimą ir atleidimą)**

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Atrinkimo tvarką reglamentuoja Mokymo kvalifikacijų įstatymas. Kvalifikacijos sąlyga – universiteto lygio klasės vadovo ar dalyko mokytojo laipsnis. Išimtis šių kriterijų atžvilgiu daroma tik tuomet, kai trūksta kvalifikuotų kandidatų, ir tokia išimtis galioja tik vienerius metus. Savivaldybės turi teisę savarankiškai nuspręsti, kaip bus vykdoma mokytojų atranka. Pagrindiniai atrankos būdai yra šie: 1) Tai atlieka atrankos grupė – politiniu požiūriu paskirtas komitetas; 2) mokyklų tarybos; 3) kiekvieno švietimo skyriaus vadovas ir 4) mokyklų direktoriai. Tobulinama atlygio sistema. Iš darbo paprastai atleidžia ta pati grupė, kuri ir priima, jei tokia yra.

Kaip rekomendacija tam tikra mokyklos atlyginimų išlaidų suma yra skiriama mokytojų profesiniam tobulėjimui ir naudojama tęstiniam profesiniam mokymui. Šalyje nėra sistemos, skirtos įvertinti mokytojų darbą, bet daugelis mokymo paslaugų teikėjų naudoja savo sukurtas įvertinimo sistemas. Baudžiamąsias priemones reglamentuoja darbo įstatymai ir kolektyvinės darbo sutartys. Daugeliu atvejų už mokytojų tęstinį profesinį mokymą bei įvertinimą atsakingas mokyklos direktorius. Kai kurie mokytojai yra sudarę terminuotas darbo sutartis, kadangi jie yra pavaduojantys mokytojai arba nekvalifikuoti (žr. ankstesnes lenteles).

Profesinio mokymo srityje mokytojų pasirinkimo tvarka atitinka įstatyme numatytas kvalifikacijų sąlygas. Paprastai mokymo paslaugų teikėjas kasmet pavasarį duoda skelbimą, kad ieško naujų mokytojų. Kvalifikacijos sąlygos (priklausomai nuo kvalifikacijos pavadinimo) yra tokios: universiteto lygio laipsnis, trejų metų darbo patirtis ir užbaigtos mokytojo pedagoginės studijos (60 ECTS/35 kreditų taškai). Etatinio profesinio mokymo dėstytojo privalomas mokymo krūvis yra 24,5 val. per savaitę (išimtis – komercijos kolegijos), o bendrųjų dalykų mokytojų mokymo krūvis svyruoja nuo 20,5 iki 21,5 val. per savaitę. Visą darbo laiką dirbančio mokytojo privalomo mokymo krūvio riba yra 16 valandų per savaitę. Daugelis profesinio mokymo įstaigų vadovaujasi taip vadinama periodų sistema. Metai paprastai yra padalinami į penkis ar šešis periodus. Dirbant pagal tokią sistemą, mokytojo darbo valandų skaičius priklauso nuo periodo. Atlyginimas apskaičiuojamas pagal metiniame plane numatytą valandų skaičiaus vidurkį.

Į dalyko mokytojo darbo laiką įeina dalyvavimas bendroje planavimo veikloje, taigi priklausomai nuo konkrečioje mokykloje taikomos praktikos, kiekvienas mokytojas per dvi savaites 2–5 valandas skiria darbuotojų susirinkimams, dalyko grupių susirinkimams ir deryboms.

Lėšos profesiniam tobulėjimui skiriamos iš mokyklos biudžeto arba, kaip pastaraisiais metais, iš plėtros projektų. Įvertinimas atliekamas vadovaujantis kokybės sistema. Vadovaujantis mokslo metams sudarytu planu, surenkami atsiliepimai, kad kiekvienas mokytojas žinotų studentų nuomonę mažiausiai apie vieną periodą. Vėliau ši nuomonė aptariama rezultatyvumo ataskaitose kartu su mokytojo savęs įvertinimu.

### **Mokinių priėmimas („pasirinkimas“ ir skaičius), išlaikymas bei skatinimas**

Pagrindinio ugdymo sferoje savivaldybė vaiką priskiria artimiausiai mokyklai, tačiau tėvai turi teisę pateikti prašymą dėl vietos kitoje mokykloje. Vidurinio ugdymo lygmenyje

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

mokiniai gali nevaržomi pateikti prašymą mokytis bet kurioje mokykloje. Mokinys (tėvai) pasirenka mokyklą, kurioje pageidauja mokytis.

Mokinių priėmimas į vidurinio ugdymo mokyklas vykdomas per bendrą prašymų sistemą, kurią kontroliuoja valstybinės provincijų tarnybos. Užpildęs bendrą prašymą, mokinys ar atskirų mokinių grupės gali būti tiesiogiai priimti į konkrečią mokyklą. Mokinių priėmimas galioja visoje Suomijos teritorijoje.

### **Kuo šiais požiūriais skiriasi privačių mokyklų sektorius?**

Visos privačios mokyklos, įsteigtos iki 1999 metų pagal Vyriausybės išduotą leidimą, turi teisę gauti šimtaprocentinį finansavimą (vėliau įsteigtos mokyklos gauna 90 %), į kurią įeina ir apskaičiuojamoji savivaldybių švietimui pervedama lėšų suma. Privačiame švietimo sektoriuje įdarbinimo sąlygos yra tokios pačios, kaip ir savivaldybių sektoriuje, taikomi tie patys darbo įstatymai. Konkrečiai naujesnėse mokyklose (religinėse ar ideologinėse) nekvalifikuotų darbuotojų yra daugiau tiek tarp mokytojų, tiek tarp direktorių. Taip yra dėl to, kad reikalavimus atitinkantys kandidatai turi būti ir kvalifikuoti, ir tinkami, mokyklos paprastai yra nedidelės, o pareigų apimtis platesnė. Savivaldybės negali vaikui priskirti artimiausios privačios mokyklos prieš tėvų valią, jei toje mokykloje švietimas yra pagrįstas tam tikra pedagogine sistema ar religija. Daugeliu atvejų privačios mokyklos organizuoja bent jau priėmimo apklausas. Mokiniams atrinkti naudojami ir priėmimo testai (mokinių tinkamumo ir tėvų įsipareigojimo).

**Q3.5. Aprašykite mokyklų valdymo struktūrą. Ar ji skiriasi įvairiose sistemos dalyse (pavyzdžiui, pradinio ir vidurinio, privalomojo ir poprivalomojo, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo mokyklose) arba priklausomai nuo mokyklos charakteristikų (sektoriaus, tipo, dydžio, vietovės, studentų priėmimo ir pan.)? Koks vaidmuo ir atsakomybė pagal šią valdymo struktūrą tenka mokyklų lyderiams? Ar pastaruoju metu įvyko svarbesnių pokyčių šioje srityje, ar tokie pokyčiai planuojami ir kokios to priežastys?**

Mokyklų valdymas dažniausiai yra savivaldybių demokratinės sistemos dalis, kuriai paprastai taikomas Savivaldybių įstatymas ir specialūs teisės aktai, konkrečiai reglamentuojantys švietimo sritį. Ryšys tarp valstybės ir savivaldybės yra nustatytas konkrečiuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose švietimą, ir teisės aktuose, reglamentuojančiuose finansavimą. Tarp savivaldybių švietimo įstaigų yra nedidelių skirtumų, susijusių su įvairių užduočių, kurios liečia mokymo įgyvendinimą ir personalą, delegavimo laipsniu.

Profesinį vidurinį mokymą dažniausiai organizuoja subjektai, kuriuos administruoja savivaldybių konsorciūmų jungtinės savivaldos institucijos. Antra vertus, jungtinių savivaldos institucijų yra gana įvairaus dydžio: nuo jungtinės valdžios institucijos, vienijančios dvi savivaldybes, iki jungtinės valdžios institucijos, apimančios visą provinciją. Esminis jų bruožas yra tas, kad jų veiksmus reglamentuoja Savivaldybių įstatymas, bet finansavimą skiria tiesiogiai Vyriausybė. Štai kodėl savivaldybės partnerės šiuos fondus gali administruoti tik per savo

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

atstovus, kuriuos skiria sprendimus priimančios savivaldybių švietimo ir mokymo konsorciūmų subjektai. Vidurinio lygmens ugdymo bendruomenės yra didelės. Jų administravimas yra gana savarankiškas ir orientuotas į specialistus.

Valdymo turinys priklauso nuo jungtinių savivaldos institucijų dydžio. Konsorciūmo vadovas (direktorius) gali būti tik administruojantis pareigūnas, o švietimo sektoriuose ir švietimo įstaigose dirba atskiri vadovaujantys pedagogai. Toks vaidmenų diferencijavimas mokyklose taikomas ir personalo valdymui bei plėtros veiklai. Bendrai tariant, atsakomybė yra paskirstyta tarp strateginės ir operacinės lyderystės.

**Q3.6. Kalbant apie šiuos aspektus, kur mokyklos lygmenyje yra sutelkta pagrindinė valdžia ir kaip paskirstyta atsakomybė tarp mokyklos lyderių ir mokyklai vadovaujančios tarybos arba vietinės / regioninės švietimo valdžios įstaigos?**

Municipalinė valdžia yra nustatyta konkrečios savivaldybės potvarkiu. Sprendimus dėl savivaldybių mokyklų finansavimo ir ugdymo programų klausimų dažnai priima atitinkama taryba. Su mokyklų direktoriais tariamasi kaip su specialistais, bet galutinis sprendimas priimamas, remiantis savivaldybės potvarkiu. Sprendimų priėmimo įgaliojimus turi teisę prisiimti aukštesniojo lygmens įstaiga.

**Q3.7. Apibūdinkite santykinę pusiausvyrą tarp autonomijos, skaidrumo ir atskaitomybės mokyklų lygmenyje. Ar kontrolės laipsnis, kurį turi mokyklų lyderiai tokių faktorių, kaip ugdymo programa, personalo atrinkimas bei įvertinimas ir biudžetas, atžvilgiu, atitinka tą laipsnį, kuriuo mokyklų lyderiai laikomi atsakingais už mokinių rezultatus?**

Kalbant apie mokymą, mokyklos turi didelį savarankiškumą. Dėl vykstančios ugdymo programų reformos ji tikslą orientuota ir centralizuota kontrolė Suomijos švietimo sistemoje tapo šiek tiek griežtesnė. Mokyklų direktoriai turi labai plačią atsakomybę, kuri įvairiose vietovėse skiriasi, priklausomai nuo švietimo teikėjo potvarkio. Nėra sukurtos išorinės priemonės, skirtos įvertinti, ar mokyklos vadovas yra geras. Suomijoje pasitikima aukšto lygio mokytojų rengimu, mokyklų direktorių ugdymu ir tęstiniu profesiniu mokymu, vykdomu darbo pasaulyje.

Mokyklos direktorius atsako už mokyklos veiklą. Šią veiklą reglamentuojantys dokumentai yra: Vyriausybės nurodyti įstatymai, nacionaliniai švietimo tikslai ir pamokų paskirstymas, taip pat pagrindinė nacionalinė mokymo programa ir Nacionalinės švietimo tarybos išleistas potvarkis. Mokykloms ir savivaldybėms būdingas ugdymo programas sudaro mokyklos arba švietimo teikėjai. Šiame procese mokykla vaidina svarbų vaidmenį. Mokyklos direktorius yra atsakingas už tai, kad būtų sudarytas metinis planas, pagrįstas ugdymo programa,

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

t. y. mokyklos darbo planas. Praktinis mokyklos darbas organizuojamas pagal ugdymo programą ir turimus finansinius išteklius.

Direktorius turi daug įtakos pasirenkant personalą. Personalą jis atrenka pats arba turi labai svarią nuomonę, jei pasirinkimą vykdo kita valdžios institucija. Finansiniai ištekliai yra labai apriboti, kadangi ne mažiau kaip tris ketvirčius mokyklos išlaidų sudaro išlaidos personalui. Nors įstatymai yra gana abstraktaus pobūdžio, personalo kolektyvinės darbo sutartys vis dar yra labai konkrečios; taigi jos apriboja direktoriaus veikimo sferą.

Maksimali įtaka mokyklos darbo principams ir atitinkamai studentų pasiektiems rezultatams bei mokyklos gerovei gali būti daroma per mokyklos lyderystę. Personalo samda, formuojantis vertinimas ir finansinis administravimas yra vadovavimo priemonės, skirtos įgyvendinti bet kurios mokyklos veiklos idėją bei svarbiausią uždavinį. Direktoriaus vadovavimo gebėjimai tiek strategijos srityje, tiek personalo lyderystės srityje tampa vis svarbesni. Lyderystėje prireikia naujų tipų lyderiavimo mokymo bei naujų lyderiavimo metodų.

Pirminio profesinio mokymo ir lavinimo srityje pedagogine lyderyste koordinuojamas ugdymo programos turinys, mokymo metodai bei mokymo praktika, siekiant prisitaikyti prie darbo pasaulio poreikių. Švietimo ministerija įvertina švietimo teikėjo veiklos rezultatus, be kitų dalykų, įvertindama studijų baigimo rodiklį, studentų vietų užimtumo rodiklį, kaip studentai įsidarbina ir yra priimami tęsti studijas, bei personalo profesinį tobulėjimą ir kvalifikaciją. Ministerijos finansinė parama iš dalies priklauso nuo rezultatų.

**Q3.8. Apibūdinkite mokyklos organizaciją ir lyderystės struktūras. Jeigu lyderystės vaidmenys mokykloje yra paskirstyti keliems asmenims, paaiškinkite, kaip jie paskirstyti ir koordinuojami, kas už ką atsakingas ir kaip priimami sprendimai. Ar šie vaidmenys skiriasi įvairiose sistemos dalyse (pavyzdžiui, pradinio ir vidurinio, privalomojo ir poprivalomojo, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo mokyklose) arba priklausomai nuo mokyklos charakteristikų (sektorius, tipo, dydžio, vietovės, studentų priėmimo ir pan.)? Ar pastaruoju metu įvyko svarbesnių pokyčių šioje srityje, ar tokie pokyčiai planuojami ir kokios to priežastys?**

Municipalinėse kolektyvinėse pedagoginio personalo darbo sutartyse yra išvardintos užduotys, kurios turi būti pavedamos atlikti, ir jos tokiu pačiu būdu pavedamos beveik visose mokyklose. Be kitų, šios užduotys apima klasės vadovo pareigas, grupės konsultanto užduotis aukštesniojo viduriniojo ugdymo mokykloje, studentų sąjungos konsultavimą, ryšių palaikymo mokytojo, kuris veikia kaip bendradarbiavimo ryšius tarp mokyklos ir savivaldybės palaikantis asmuo, pareigas, mokyklos bibliotekos priežiūrą, mokyklos kolekcijų priežiūrą, muzikinių spektaklių organizavimą, garso ir vaizdo įrangos priežiūrą, rūpinimasis IKT – ir tai tik keletas užduočių.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Kiekvienoje mokykloje yra sudaryta studentų gerovės grupė. Jos darbo metodai ir atsakomybė kiekvienoje mokykloje ir savivaldybėje šiek tiek skiriasi.

Atsakomybės klausimai labai priklauso nuo to, ar yra direktoriaus pavaduotojas arba atstovas ir kokios jų pareigos. Bet kokių atveju direktoriaus atsakomybė yra didžiausia. Užduotis galima pavesti, bet galutinės atsakomybės – ne. Pavedant užduotis, turi būti labai tiksliai išdėstomas jų darbo aprašymas. Be to, būtina tiksliai nurodyti atsakomybę, pareigas ir teises, susijusias su konkrečia užduotimi. Suomijoje didžiausia lyderystės dalis deleguojama profesinio mokymo sektoriuje. Mokyklos dydis turi labai didelės įtakos būdai, kuriuo pavedamos užduotys. Mažose mokyklose pavedamų užduočių svarbumas kitoks negu didelėse mokyklose, kadangi skiriasi valstybinės tarnybos postų struktūra.

Kiekviena mokykla turi turėti direktorių, atsakingą už mokyklos valdymą. Kai kuriose mokyklose atitinkamos atsakomybės sritys yra pavestos konkrečiai pavaduotojui. Be to, įvairios atsakingos užduotys yra deleguotos mokytojams ir (arba) jų grupėms, studentų gerovės personalui, mokyklos sekretoriui ir prižiūrėtojams. Paskirtos užduotys įvairiose mokyklose skiriasi, priklausomai nuo mokyklos dydžio, mokymo formos ir principų. Lyderystė deleguojama vis plačiau, kad būtų skiriama daugiau dėmesio įvairių žmonių, dirbančių mokykloje, patirčiai bei jų įtraukties galimybėms.

Kai švietimo teikėjas yra profesinio mokymo ir lavinimo konsorciumas, lyderystės stilius ir konsorciumo organizacija skiriasi. Didelėje organizacijoje yra taip vadinamos konsorciumo pelno sritys, kitaip tariant, padaliniai, atsakingi finansine prasme. Pelno sritį gali sudaryti nuo vienos iki šešių skirtingų švietimo įstaigų. Priklausomai nuo konkrečios jungtinės savivaldos institucijos darbo principų, funkcijos sutampa arba yra visiškai atskiros. Aiškiai apibrėžtoje, sistemingoje organizacijoje daugelis funkcijų yra sujungtos ir koordinuojamos vieno asmens. Atsakomybės sričių pavyzdžiai: profesijos pasirinkimo konsultavimas, specialiųjų poreikių asmenų mokymas, laisvai pasirenkamos studijos, pagrindiniai mokymo dalykai, grafikų programos, metinio planavimo principai ir mokymasis darbo vietoje.

**Q3.9. Ar mokyklose ir tarp jų bei išorės subjektų kyla nesutarimų dėl atitinkamos svarbos, kuri turėtų būti teikiama įvairiai lyderystės atsakomybei (pavyzdžiui, atsakomybei už mokymąsi, lyginant su lyderystės atsakomybe)?**

Švietimo įstaigose dėl lyderystės didesnių nesusipratimų nekyla. Direktoriaus statusas paprastai yra pripažįstamas, jis laikomas profesija. Naujų sunkumų direktorių darbui kelia regionų direktorių sistemos, kurios kiekvienoje savivaldybėje organizuojamos skirtingai.

Profesinio mokymo ir lavinimo konsorciumo vadovas paprastai yra generalinis direktorius ir administruojantis pareigūnas. Be šio vadovo, kiekviename konkrečiame švietimo



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

sektoriuje dar yra vadovaujantis pedagogas. Toks vaidmenų diferencijavimas mokyklose taikomas ir personalo valdymui bei plėtros veiklai.

2003 metais švietimo įstatymai buvo pataisyti, papildant nuostatais dėl mokinių ir studentų gerovės. Šiuo įstatymų pakeitimu buvo siekiama aiškiau akcentuoti visapusiškos vaikų ir jaunimo gerovės svarbą, taip pat saugios mokymosi aplinkos svarbą. Tikslas buvo į švietimo įstatymus įtraukti ankstyvos intervencijos ir prevencinių veiksmų principus, kovojant su problemomis, susijusiomis su vaikų ir jaunimo raida. Mokinių ir studentų gerovės apibrėžimo turinys yra vienodas visuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose kiekvieną konkrečią švietimo struktūrą.

Mokinių ir studentų gerovės tikslas – skatinti ir palaikyti mokinių gerą mokymąsi, gerą fizinės ir protinės sveikatos būklę bei socialinę gerovę. Laiku suteikta parama ir intervencija padeda vaikams įgyti kiek tik įmanoma lygias mokymosi galimybes vėlesniuose mokymosi etapuose.

Remiantis Pagrindinio ugdymo įstatymu, mokinių gerovę sudaro mokinių aprūpinimas pagal ugdymo programą, patvirtintą švietimo teikėjo, ir paslaugos, tarp jų sveikatos priežiūra mokykloje, kaip numato Sveikatos priežiūros įstatymas (66/1972), bei parama ugdymui, kaip nurodyta Vaiko gerovės įstatyme (683/1983). Vidurinio ugdymo srityje nuostatai įpareigoja švietimo teikėją teikti informaciją apie galimas paslaugas visiems studentams, kuriems reikia paramos, ir padėti jiems pasinaudoti šiomis paslaugomis.

Atlikus šią įstatymų reformą, mokinių ir studentų gerovė buvo pirmą kartą įtraukta į mokyklų ugdymo programas.

### Q3.10. Kokie yra mechanizmai, padedantys mokykloms bendradarbiauti su kitomis mokyklomis, ir kokie tokių bendradarbiavimo tinklų tikslai? Jei tokie tinklai veikia, kokį vaidmenį jų plėtojime ir funkcionavime vaidina mokyklų lyderiai?

Su 2003 metų įstatymų reforma ir naująja pagrindine nacionaline ugdymo programa bendradarbiavimas tapo norma, o mokyklos buvo įpareigosotos savo ugdymo programose apibrėžti bendradarbiavimo modelius. Bendradarbiavimas dažnai įgauna taip vadinamo pereinamojo taško bendradarbiavimo formą, kur iš vienos pusės, tikslas yra užtikrinti mokinio studijų linijos vientisumą, o iš kitos pusės – turinio plėtojimą.

Kasdienėje mokyklų veikloje direktoriai už bendradarbiavimą atsako pagal sutartį, o patį bendradarbiavimą dažniausiai įgyvendina mokytojai, profesijos pasirinkimo patarėjai ir specialiųjų poreikių mokinių mokytojai. Bendradarbiavimo praktikai didelės įtakos turi savivaldybės dydis: dideliuose miestuose švietimo teikėjas organizuoja reguliarių pavaldžių mokyklų direktorių bendradarbiavimą. Mažose savivaldybėse, kur, ko gero, yra tik vienas mokyklos direktorius, partnerystės kartais sudaromos peržengiant savivaldybės ribas.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Suomijoje vietos valdžios ir paslaugų pertvarkymas, kurio neseniai buvo imtasi, kelia naują didelį iššūkį švietimo įstaigų bendradarbiavimui savivaldybėje ir už jos ribų. Daugelyje vietovių vyksta pertvarkymo procesai, kurie sąlygos dideles struktūrines reformas ir bendradarbiavimo tinklų atsiradimą.

Bendradarbiavimas tarp aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų pastaraisiais metais išaugo. Daugelyje vietovių dalyko mokytojas gali dėstyti žemesniojo vidurinio ugdymo ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklose, taip pat profesinėje mokykloje. Mūsų šalyje taip pat išaugo susijungusių pagrindinio ir vidurinio ugdymo įstaigų administracijų skaičius. Mokyklų lyderiai yra atsakingieji šių bendradarbiavimo funkcijų organizatoriai.

### Q3.11. Ar iš mokyklų tikimasi, kad jos vaidins vaidmenį platesnėje paslaugų bendruomenei sferoje bei plėtroje? Pavyzdžiui, ar jos teikia suaugusiųjų švietimo paslaugas arba rūpinasi kultūrine veikla? Jeigu taip, kokios įtakos tai turi mokyklų lyderių vaidmeniui?

Tėvai paprastai labai atsakingai žiūri į mokyklos darbą. Suomijoje yra daugybė tėvų asociacijų, priklausančių mokykloms. Iš mokytojų, ir ypač iš mokyklų direktorių, tikimasi, kad jie aktyviai dalyvaus visoje su mokykla susijusiose veiklose.

Didelėse vietovėse situacija šiek tiek skiriasi, nes čia yra ir atskirų kultūros centrų bei kitų panašaus pobūdžio institucijų. Tačiau mokyklų vaidmuo neapsiriboja vien tik tradicine mokykline veikla. Turima bazė naudojama ir, pavyzdžiui, vykdyti suaugusiųjų švietimo centrų funkcijas bei organizacinę veiklą.

Tai, kas minėta pirmiau, taikoma ir suaugusiųjų švietimo veiklai. Mažesnėse vietovėse daugeliui mokyklų pavesta vykdyti ir suaugusiųjų švietimo centro funkcijas, o mokytojai ir mokyklų direktoriai šiame procese yra pagrindinė varomoji jėga. Pastaraisiais metais aukštesnysis vidurinis suaugusiųjų ugdymas pradėtas teikti ir mažesnėse aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklose ir šiose bendruomenėse tai tapo svarbia suaugusiųjų švietimo veiklos dalimi. Mokyklos direktoriaus vaidmuo, sudarant sąlygas šio tipo aukštesniajam viduriniam suaugusiųjų švietimui, yra neabejotinai lemiamas.

Daugelis Suomijos mokyklų turi nedidelę biblioteką. Mokyklos direktorius atsako už bibliotekos funkcionavimo organizavimą. Tačiau paprastai švietimo teikėjai ir mokyklos naudojami savivaldybės bibliotekų sistema, kurią finansuoja savivaldybės ir valstybė.

Mokyklos plėtos procese direktorius vaidina svarbų vaidmenį. Direktoriai užima tokias pareigas, iš kurių tikimasi labai daug. Jų kompetencija pasitikima.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q3.12. Ar yra įrodymų, pagrįstų paskelbtais jūsų šalyje atliktų tyrimų duomenimis, kad efektyviam lyderiui reikalinga kompetencija priklauso nuo mokyklos charakteristikų?**

ir

**Q3.13. Ar įrodyta, kad yra tam tikrų pagrindinių gebėjimų, būtinų mokyklų lyderiams, kad jie galėtų veiksmingai atlikti savo darbą, koks bebūtų organizacinis ir aplinkos kontekstas?**

Suomijos mokslinių tyrimų literatūroje buvo diskutuota apie mokyklos direktoriaus vaidmenį ir pareigas bei apie mokyklų sistemoje vykstančius pokyčius. Tačiau tai nebuvo tiesiogiai susieta su mokyklų lyderių veiklos rezultatyvumo tyrimais, kaip kad yra daroma atliekant daugelį tarptautinių mokyklų tyrimų. Tyrimuose buvo paminėta ir tvirta Suomijos mokyklų mokytojų nuomonė. Daugelyje šių tyrimų buvo analizuojama mokytojų nuomonė apie mokyklų lyderių darbą ir sprendimų priėmimą mokyklose. Taip pat keliose daktaro disertacijose buvo nagrinėta lyderystė profesinio mokymo įstaigose.

**Q3.14. Aprašykite pastarojo meto naujoves jūsų šalyje, susijusias su lyderių vaidmenų struktūra mokyklose. Paminėkite šių naujovių tikslus, pagrindinius veikėjus, įgyvendinimo procesą ir patikrinimo / įvertinimo procedūras bei rezultatus. Ar šios naujovės yra platesnių reformos procesų dalis ir jeigu taip, kaip tikimasi, jos paveiks šį procesą?**

Mokyklų plėtra ir naujovių diegimas Suomijos mokyklose dažnai yra vykdomas kartu su ugdymo programos kūrimu. Prie šių plėtros projektų labai prisidėjo mokyklų mokytojai ir direktoriai. Nacionalinė švietimo taryba ėmėsi plėtros projekto dėl nesuskirstyto pagrindinio ugdymo 2003–2006 metų laikotarpiui ir plėtros projekto dėl profesijos pasirinkimo konsultavimo pagrindinio ir vidurinio ugdymo bei suaugusiųjų švietimo srityje 2003–2007 metams. Į šiuos plėtros projektus yra įtraukta ir mokyklų lyderystė.

Dabartinė tema, kalbant apie vidinių mokyklos darbo principų tobulinimą, yra dalyvavimo sistemų tobulinimas, taikant įvairius komandų modelius. Suomijos metodas skiriasi nuo kitų, kadangi čia, užuot formavus hierarchiją, kuriamos dalyvavimo sistemos ir lanksčios komandų struktūros.

Keliose naujausiose daktaro disertacijose buvo tiriamas ir mokyklos lyderio vaidmuo plėtros veikloje. Tai Taipale (2000 m.), Vulkko (2001 m.), Toikka (2002 m.), Mustonen (2003 m.), Kirveskari (2003 m.), Nikander (2003 m.) ir Ojala (2003 m.) disertacijos.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Daug naujoviškų sprendimų sukūrė ir profesinio mokymo bei lavinimo konsorciumai. Jie paminėti kitose šios ataskaitos dalyse. Švietimo teikėjai mokyklų direktoriams ar ketinantiems jais tapti asmenims siūlo lyderystės ir administravimo mokymą. Švietimo administravimo pažymėjimas, kuris sudaro direktoriaus kvalifikacijos reikalavimų dalį, yra orientuotas daugiau į administravimą nei į lyderystę. Jei leidžia ištekliai, savivaldybės pavaldiems direktoriams organizuoja lyderystės mokymą. Tikslios informacijos apie šio lyderystės mokymo teikėjus ir pobūdį nėra. Specialistų kvalifikavimas valdymo srityje, vykstantis stažuotės forma, ko gero, yra vienas populiariausių būdų organizuoti lyderystės mokymą. Mums susidarė įspūdis, kad savivaldybės konkrečiai direktorių lyderystės mokymo neakcentuoja, priešingai, lyderystės mokymas yra orientuotas į vadovus, užimančius tam tikras pareigas kurioje nors administravimo srityje.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 4 skyrius

### Mokymosi ir mokyklų lyderystės gerinimas

**Q4.1 Ar yra jūsų šalies mokyklose didelį susirūpinimą keliančių aspektų, susijusių su mokymo kokybe, mokymusi ir įvertinimu? Jeigu taip, apibūdinkite juos**

Didžiausias rūpestis Suomijoje yra visoje šalyje užtikrinti vienodą švietimo finansavimą ir lygias švietimo galimybes. Akivaizdžios grėsmės mokymo kokybei, galinčios kilti iš pačios švietimo sistemos, nėra, kadangi išankstinės mokymo sąlygos buvo geros, o geras mokymas (dėl aukšto lygio mokytojų parengimo) atsvėrė išankstinių sąlygų, kuriomis įgyvendinamas švietimas, pasikeitimus.

Įstatymas įpareigoja švietimo teikėjus įvertinti savo darbą. Kaip jau buvo minėta, daugelis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo teikėjų turi savo įvertinimo sistemas. Daugelis profesinio mokymo teikėjų, be įvertinimo sistemos, turi ir savo kokybės vertinimo sistemas, pagal kurias reguliariai atliekamas mokymo kokybės įvertinimas. Susirūpinimą kelia faktas, kad aktyvūs švietimo teikėjai atlieka svarų įvertinimo darbą, o mažesnės mokyklos turi mažiau išteklių atlikti atitinkamą kokybės patikrinimo darbą.

**Q4.6. Ar mokyklų lyderiai privalo dėstyti ir kiek?**

Visi mokyklų direktoriai privalo dėstyti ne mažiau kaip dvi ir ne daugiau kaip dvidešimt dvi valandas per savaitę. Ši privalomą dėstymą nustatė švietimo teikėjas.

**Q4.7. Ar yra numatytas procesas mokytojų darbo stebėjimui / grupiniam mokymui / konsultavimui ? Koks vaidmenį jame vaidina mokyklų lyderystė?**

Mokymas yra vieša veikla, todėl dalyvauti leidžiama bet kam. Mokyklų direktoriai neprivalo stebėti pamokų, bet tokią galimybę turi. Suomijos švietimo sistemoje nėra ir išorinio patikrinimo sistemų ar išankstinių mokymo medžiagos patikrinimų.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q4.8. Koks yra mokyklų lyderių vaidmuo, įvertinant mokytojų darbo rezultatus? Kas nustato kriterijus, pagal kuriuos vertinamas mokytojų darbas? Koks mokyklų lyderių vaidmuo, skatinant pažangius mokytojus ir jiems atlyginant arba skiriant nuobaudas neefektyviai dirbantiems mokytojams?**

Mokyklos direktorius privalo įvertinti mokytojo darbo rezultatus pagal kriterijus, patvirtintus vertinimo paslaugų teikėjo. Tipiški vertinimo kriterijai: meistriškas profesijos išmanymas, mokinių rezultatyvumas, gebėjimas atnaujinti žinias ir gebėjimas bendradarbiauti. Kai kuriose mokyklose yra galimybė atlyginti už gerus darbo rezultatus, sumokant asmeninę premiją. Nuobaudos taikomos tik rimto aplaidumo atvejais.

**Q4.9. Kas nusprendžia, kokio mokytojams reikia profesinio tobulėjimo? Ar mokyklose ir tarp jų bei išorės subjektų kyla nesutarimų dėl atitinkamos svarbos, kuri turėtų būti teikiama nacionaliniams, mokyklos ir asmeniniams poreikiams, nusprendžiant dėl mokytojų profesinio tobulėjimo? Kokį vaidmenį priimant šį sprendimą vaidina mokyklos lyderystė?**

Paprastai mokytojai patys sudaro planus savo profesiniam tobulėjimui. Mokykla pagalbą dažniausiai teikia mokymui, susijusiam su realiomis plėtros programomis (pavyzdžiui, internetu pagrįstam mokymui, rūpinimuisi ypatingais mokymosi sunkumais ir pan.) Kiekvieno mokytojo tęstinio profesinio mokymo poreikiai įvertinami metinėje rezultatyvumo apžvalgoje, atliekamoje kartu su direktoriumi. Šiose apžvalgose mokymo poreikiai įvertinami nacionalinės plėtros programos požiūriu ir mokyklos lygmens bei kiekvieno atskiro mokytojo poreikių atžvilgiu. Tikslas yra prieiti bendros nuomonės šiuo klausimu.

**Q4.10. Ar yra įrodymų, pagrįstų paskelbtais jūsų šalyje atliktų tyrimų duomenimis, kad tam tikra lyderystės praktika yra efektyvesnė skatinant mokyklose mokymąsi??**

Žr. atsakymus į Q3.12–Q3.14 klausimus.

**Q4.11. Ar yra įrodymų, pagrįstų paskelbtais jūsų šalyje atliktų tyrimų duomenimis, kad tam tikras kontekstas ir sąlygos yra palankesnės į mokymąsi orientuotai lyderystės praktikai mokyklose?**

Žr. atsakymus į Q3.12–Q3.14 klausimus.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 5 skyrius

### Mokyklų lyderių vaidmens patrauklumas

#### Q5.1. Ar yra jūsų šalyje didelį susirūpinimą keliančių problemų dėl mokyklų lyderių pasiūlos ir kvalifikacijos? Kokiais aspektais?

Kandidatų į laisvas mokyklų direktorių vietas yra, jų kvalifikacija konkrečioms pareigoms nevienoda. Kvalifikacijos reikalavimai užtikrina, kad direktorius šioms pareigoms turėtų oficialią kvalifikaciją. Suomijoje 98 % pagrindinio ugdymo mokyklų direktorių turi oficialią kvalifikaciją šioms pareigoms, 99 % aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių yra kvalifikuoti (žr. 3 priedą).

#### Q5.2. Ar stebima mokyklų lyderių pasiūla ir paklausa? Kokie naudojami rodikliai? Ar pastaraisiais metais įvyko pokyčių? Jeigu taip, kokios buvo priežastys?

Suomijos švietimo ministerija 2003 metais atliko mokytojų paklausos tyrimą (*Opettajatarvetyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä* 2003:9), o šiuo metu baigiama ruošti išsami ataskaita apie mokytojų ir mokyklų direktorių tęstinį profesinį mokymą. Ši ataskaita apima ir mokyklų direktorių paklausos aspektą.

Visą šalį apimančios informacijos apie kandidatų į laisvas mokyklų direktorių vietas kompetenciją bei skaičių nėra. Galimi regioniniai skirtumai.

#### Q5.3. Kaip per pastaruosius 10 metų pasikeitė mokyklų lyderių bendras skaičius ir sudėtis pagal: i) lytį; ii) amžių; iii) etniškumą; iv) dėstymo patirties metų skaičių; v) universitetinį išsilavinimą, atsižvelgiant į mokyklos lygmenį (pradinį ir vidurinį), programos tipą (pvz., bendrąjį ir profesinį vidurinį ugdymą) bei sektorių (valstybinį ir privatųjį)

Atliekami statistiniai tyrimai. Suomijos statistikos tarnybos duomenimis, pagrindinio ugdymo mokyklų direktorių skaičius nuo 2002 iki 2005 metų sumažėjo 15 %, o aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių – 4 %. Pastebima direktorių skaičiaus mažėjimo tendencija (kaip jau buvo minėta atsakyme į Q2.1 klausimą). Tai tikriausiai lemia administraciniai mokyklų tinklo pertvarkymai, kurių metu mokyklos uždaromos arba

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

sujungiamos jų administracijos ir po tokio sujungimo užtenka vieno direktoriaus. Švietimo teikėjas turi didesnę veiksmų laisvę pertvarkyti mokyklų direktorių postus. Galima paskirti taip vadinamą regiono direktorių vadovauti kelioms mokykloms, o jose, priklausomai nuo dydžio, vadovauja šių mokyklų direktorių pavaduotojai. Galimybę pertvarkyti postus iš dalies lėmė mūsų švietimo įstatymų pakeitimai, atliekami maždaug dešimt pastarųjų metų. 3 priede pateiktas mokyklų direktorių pasiskirstymas pagal kalbą ir lytį 2005 metais.



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q5.4. Ar yra priežasčių, dėl kurių kvalifikuoti kandidatai nuspręstų neteikti prašymo užimti lyderio postą? Ar šios priežastys skiriasi, priklausomai nuo lyderio posto bei įvairiose sistemos dalyse (pavyzdžiui, pradinio ir vidurinio, privalomojo ir poprivalomojo, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo mokyklose) arba skirtinguose sektoriuose (viešajame ir privačiajame)? Ar tai paveikė politikos formavimą ir kaip?**

Šiuo klausimu tikslios informacijos nėra. Žr. atsakymus į Q5.1 ir Q5.2 klausimus.

**Q5.5. Ar yra nustatyta, kokia mokytojų dalis savo karjere siekia mokyklos lyderio posto?**

Šiuo klausimu tikslios informacijos nėra. Žr. atsakymus į Q5.1 ir Q5.2 klausimus.

**Q5.6. Kaip nustatomos laisvos lyderių vietos, kaip kviečiama teikti prašymus ir kaip atrenkami tinkami kandidatai? Ar mokyklų lyderiai į mokyklas dirbti paskiriami, ar patys tam teikia prašymus? Ar tai priklauso nuo lyderio posto tipo? Kaip sistemoje užtikrinamas nešališkas mokyklų lyderių pasiskirstymas tarp mokyklų?**

Atrankos į direktoriaus postą kriterijai nevienodi. Mažesnėse bendruomenėse direktoriai keičiasi retai ir kiekviena pasirinkimo situacija yra išskirtinė, paprastai be jokių iš anksto nustatytų ir patvirtintų kriterijų. Helsinkyje, vertinant kandidatus į direktoriaus postą, vadovaujamosi šiais kriterijais:

- įgyti laipsniai ir kitas pasirengimas,
- lyderystės įgūdžiai, pavyzdžiui, mokyklų lyderystės patirtis, kita lyderiavimo patirtis ir lyderystės įgūdžių ugdymas,
- pedagoginiai įgūdžiai, pavyzdžiui, mokymo patirtis,
- kiti privalumai, pavyzdžiui, dalyvavimas plėtos darbe, susijusiame su mokykla ir mokymo veikla, aktyvus dalyvavimas mokyme, atlikti moksliniai darbai, parašyti vadovėliai, veikla darbo grupėse ir dalyvavimas organizacinėje veikloje,
- tinkamumas konkrečiai mokyklai, pavyzdžiui, mokyklos tarybos nuomonė ir (arba) privalumai ugdymo programos požiūriu bei kitos tinkamumo aplinkybės.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Bet kurioje direktoriaus pasirinkimo procedūroje vienaip ar kitaip į šiuos kriterijus atsižvelgiama. Į ką kreipiamas dėmesys, priklauso nuo atranką vykdančių asmenų interesų ir kandidatų savybių. Kandidatui, neturinčiam mokyklos direktoriaus darbo patirties, sunku pralenkti patyrusį kandidatą. Be to, nuo seno įprasta, kad savo nuomonę pareikštų ir pedagoginis personalas. Vis labiau ryškėja tendencija kandidato su bendro pobūdžio vadovavimo įgūdžiais ieškoti tarp asmenų, atitinkančių oficialios kvalifikacijos kriterijus.

**Q5.7. Kokių pagrindų mokyklų lyderiai užima savo postus: pagal terminuotas darbo sutartis, neterminuotas darbo sutartis ar pagal etatą visam laikui? Ar tai priklauso nuo lyderio posto tipo? Kokių yra skirtumų, lyginant su kitais mokyklos pedagogais? Ar buvo šioje srityje kokių nors pokyčių, ar jie planuojami? Kokios to priežastys?**

Paprastai direktoriaus postą užėmęs asmuo gauna etatą visam laikui ir šia praktika vadovaujamas jau daug metų. Mokyklų direktorių darbo statusas yra pastoviausias, lyginant su kitu pedagoginiu personalu. 2000 metais 91 % visų direktorių užėmė etatines pareigas.

**Q5.8. Ar dažnai atliekamas mokyklų lyderių įvertinimas ir priimami sprendimai dėl jų darbo atnaujinimo? Kokie pasitelkiami procesai ir kriterijai? Ar jie priklauso nuo lyderio posto tipo? Kiek tai susiję su įrodymais pagrįstomis kompetencijomis, nurodytomis atsakymuose į Q3.12, Q3.13 ir Q4.10 klausimus? Kaip identifikuojami neefektyviai dirbantys lyderiai? Kaip su jais pasielgiama? Ar buvo šioje srityje kokių nors pokyčių, ar jie planuojami? Kokios to priežastys?**

Suomijoje kiekybiškai nevertinami nei mokyklų direktoriai, nei mokytojai. Nėra ir atskiros patikrinimo sistemos. Priešingai, kokybės įvertinimui pakanka direktorių bei mokytojų gerų pasiekimų švietimo srityje ir vietinių įvertinimų.

**Q5.9. Kaip yra sudaryta lyderių darbo užmokesčio skalė ir kas lemia didesnę atlyginimą? Ar yra kokia nors su veiklos rezultatais susijusi atlygio forma? Ar yra kitokių priemonių, kuriomis pripažįstama ir atlyginama efektyvi mokyklos lyderystė? Ar buvo šioje srityje kokių nors pokyčių, ar jie planuojami? Kokios to priežastys?**

ir

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q5.10.** Kuo skiriasi mokyklų lyderių ir mokytojų arba tolygias pareigas kitose vyriausybines ir nevyriausybines įstaigose užimančių asmenų atlyginimai, kitos finansinės ir nefinansinės privilegijos (įskaitant išėtinę pašalpą) bei darbo sąlygos? Kuo skiriasi įvairių tipų mokyklų lyderių atlyginimai, privilegijos ir darbo sąlygos dabar ir prieš 10 metų? Ar atlyginimai, privilegijos ir darbo sąlygos turi įtakos mokyklų lyderių postų užimtumui? Kiek mokyklų lyderių darbo sąlygos atitinka tas sąlygas, kurios atsakyme į Q4.11 klausimą buvo nurodytos kaip palankios į mokymąsi orientuotai lyderystės praktikai?

Suomijos mokyklų direktoriai dirba pagal viso darbo laiko sistemą, todėl jų atlyginimas yra pagrįstas viso atlygio sistema, o jo dydis priklauso nuo švietimo įstaigos tipo. Direktorių atlyginimas yra nustatomas pagal slankiąją skalę ir čia teisę priimti sprendimą turi vietiniai sprendimų priėmėjai. Direktoriams taikomi bendrieji nuostatai, nustatantys kasmetines atostogas. Mokyklų direktoriai daugiau privilegijų neturi.

**Q5.11.** Ar asmenys, kurie tampa mokyklų lyderiais, šį postą laiko ilgalaikiu karjeros posūkiu ar trumpalaikiu paskyrimu?

Suomijos mokyklų direktorių karjera dažnai būna ilga. Preliminariais duomenimis, didžiausia kliūtis tęsti karjerą yra sveikatos sutrikimas ar darbingumo sumažėjimas, darbo bendruomenės veiksniai arba paaukštinimas švietimo administracijoje.

**Q5.12.** Apibendrinkite duomenis, susijusius su mokyklų lyderių, metančių šią profesiją, skaičiumi kiekvienais metais (jeigu įmanoma, šiuos duomenis apibendrinkite pagal amžių, lytį, lyderio postą, lyderiavimo patirties trukmę, pateiktas priežastis bei sritį, į kurią pereita). Gal jie pasitraukia anksčiau iš tam tikrų tipų vadovaujančių postų, ar tam tikrų tipų mokyklų arba regionų? Ar yra kokių nors reikšmingų tendencijų šiuo aspektu arba įtakos veiksnių?

Statistinių duomenų apie savo profesiją metančių mokyklų direktorių skaičių nėra. Kasmet savo profesiją palieka apie 10 % pedagoginio personalo (mokymo sektoriuje). Maždaug trečdalis jų atsistatydina, o kiti du trečdaliai pereina į kitus sektorius arba išeina nemokamų atostogų (po kurių grįžta į darbą). Tikėtina, kad profesijos atsisakančių direktorių skaičius yra mažesnis. Tam tikras mokyklų direktorių skaičius iš profesijos pasitraukia, nes gauna paaukštinimą. Tokiu atveju direktorius tampa, pavyzdžiui, savivaldybės švietimo skyriaus vadovas arba pereina į kitas aukštesnes pareigas savivaldybės administracijoje.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q5.13. Koks yra įprastas mokyklų lyderių atsistatydinimo amžius? Ar jis skiriasi nuo mokytojų atsistatydinimo amžiaus? Ar buvo kokių nors atsistatydinimo nuostatų pokyčių, ar jie planuojami? Kokios to priežastys?**

Pagal pensijos reformą, kuri įsigaliojo 2005 m. sausio 1 d., nebuvo padidintas niekieno atsistatydinimo amžius. Tai reiškia, kad asmenų, kurių išėjimo į pensiją amžius prieš tai buvo nustatytas mažesnis nei 65 metai, toks ir išliko (t. y. 55, 58 ir 60 metų).

Nuo 2005 metų pradžios bet kuris asmuo turi teisę savo noru išeiti į pensiją būdamas 63–68 metų amžiaus. Turintieji teisę į senąją profesijai būdingą atsistatydinimo amžių (pavyzdžiui, bendrojo lavinimo mokyklų ir vaikų darželių mokytojai – 60 metų), į pensiją gali išeiti jiems numatytu laiku. Pasirinkusieji ankstesnį atsistatydinimo amžių (pavyzdžiui, 60 metų) suėjęs pensiniam amžiui gali dirbti ir toliau. Darbas po pensinio amžiaus nepanaikina pasirinkto atsistatydinimo amžiaus. Asmuo, pasirinkęs 60 metų atsistatydinimo amžių, į pensiją gali išeiti, jeigu to nori, būdamas 61, 62, 63 ar 64 metų. Pagal reformą nebuvo padidintas niekieno atsistatydinimo amžius.

Dirbti suėjęs pensiniam amžiui yra darbuotojo teisė. Norint tęsti tarnybą suėjęs pensiniam amžiui nereikia jokio leidimo iš darbdavio, net nebūtina jam pranešti apie tai. Tačiau šį klausimą su darbdaviu aptarti rekomenduojama.

Asmens, užimančio pareigas valstybės tarnyboje, darbo santykiai nutrūksta be pranešimo apie atleidimą ir be nustatyto pranešimo laikotarpio, pasibaigus mėnesiui, kurį valstybės tarnautojui sukanka 68 metai, nebent su juo susitariama darbo santykius pratęsti nustatytam terminui.

Išimtis taikoma tiems, kurie pasinaudojo (kurie turėjo teisę pasinaudoti) taip vadinama pasirinkimo teise ir išlaikė senąjį konkretų atsistatydinimo amžių. Jiems išėjimo į pensiją amžius nustatomas pagal senuosius nuostatus, kitaip tariant, vadovaujantis nuostatais, kurie galiojo tuomet, kai įsigaliojo Pagrindinio ugdymo įstatymas. Tai reiškia išėjimą į pensiją 65-erių metų amžiaus.

**Q5.14. Ar yra numatyta tvarka perimti lyderiavimą? Kokia tai tvarka? Ar ji skiriasi, priklausomai nuo lyderio posto bei įvairiose sistemos dalyse (pavyzdžiui, pradinio ir vidurinio, privalomojo ir poprivalomojo, bendrojo ir profesinio vidurinio ugdymo mokyklose) arba skirtinguose sektoriuose (viešajame ir privačiajame)? Ar buvo šiais klausimais kokių nors pokyčių, ar jie planuojami? Kokios to priežastys?**

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Suomijoje atsistatydinus mokyklos direktoriui arba jo postui tapus laisvam dėl kitų priežasčių, renkantis naują direktorių turi būti svarstomos visų kvalifikuotų pretendentų kandidatūros.

**Q5.15.** Kokių politinių iniciatyvų buvo imtasi ar planuojama imtis, siekiant pagerinti efektyvių mokyklų lyderių samdą ir išlaikymą poste? Koks buvo įgyvendintų iniciatyvų poveikis ir išlaidos? Ar įtaka buvo didesnė (o gal mažesnė), negu tikėtasi, ir kokios to priežastys?

Įprastas būdas yra paskatinti atsistatydinančius asmenis ilgiau likti darbo pasaulyje.

**Q5.16.** Kuriems klausimams būsimos politikos formavime bus teikiamas didžiausias prioritetas, siekiant pritraukti ir išlaikyti poste efektyvius mokyklų lyderius? Kokių yra strateginių variantų, kuriuos būtų galima apsvarstyti? Kokia yra tikėtina pagrindinių suinteresuotų subjektų grupių nuomonė dėl šių prioritetinių klausimų bei galimų strateginių variantų?

Pagrindinis būdas yra pakeisti nusistatymą.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 6 skyrius

### Mokyklų lyderių mokymas ir profesinis tobulėjimas

#### Q6.1. Ar yra didelį susirūpinimą keliančių aspektų, susijusių su lyderių pasirengimu, tobulėjimu ir sertifikavimu? Kokiu atžvilgiu?

Kvalifikacijų įstatymas numato tris variantus: švietimo administravimo pažymėjimą, universitetinį išsilavinimą, tolygų ne mažiau kaip 15 kreditų taškų (25 ECTS kreditams) arba atitinkamą švietimo administravimo išmanymą. Turint omenyje visus svarbius pokyčius, vykstančius Suomijoje ir tarptautiniu mastu bei paminėtus šioje ataskaitoje, taip pat visiškai naujus reikalavimus, kurie dėl šių pokyčių keliami lyderystei švietimo įstaigose, tampa aišku, kad kvalifikacijos klausimas turi išlikti švietimo politikos svarstymų darbotvarkėje.

Kadangi yra daug mokymo paslaugų teikėjų, siūlančių gana skirtingų tipų mokymo programas, asmeniui, norinčiam pradėti mokytis, ir atranką vykdančioms taryboms neretai sunku suprasti, koks yra konkretaus mokymo lygmuo. Dabar beveik visi dėstytojai kalba apie kreditų vienetus ir ECTS kreditus, apie pagrindines ir sudėtingesnio tipo studijas, net jeigu tai visai nesusiję su universitetinėmis studijomis. Ateityje dėmesys turi būti nukreiptas į mokyklų direktorių mokymo standartų suvienodinimą.

Tolesnėje lentelėje atsispindi, kaip 2005 metais Suomijos mokytojų mokyme buvo rūpinamasi švietimo įstaigų lyderyste ir jų tobulinimo klausimais:

| Įvertinimas     | Universitetų dėstytojai | Universitetų studentai | Politechnikų dėstytojai | Politechnikų studentai | Iš viso |
|-----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------|
| 1. Nesirūpinama | 14,7                    | 34,6                   | 6,2                     | 17,1                   | 26,6    |
| 2. Prastai      | 41,9                    | 40,2                   | 26,2                    | 31,8                   | 38,0    |
| 3. Pakankamai   | 34,3                    | 20,6                   | 36,9                    | 31,6                   | 25,7    |
| 4. Gana gerai   | 7,5                     | 4,1                    | 27,7                    | 17,3                   | 8,5     |
| 5. Labai gerai  | 1,5                     | 0,5                    | 3,1                     | 2,1                    | 1,1     |
| Iš viso         | 100 %                   | 100 %                  | 100 %                   | 100 %                  | 100 %   |
| Vidurkis        | 2,39                    | 1,96                   | 2,95                    | 2,56                   | 2,47    |
| Paklaida        | 0,88                    | 0,87                   | 0,96                    | 1,03                   | 0,94    |
| N               | 265                     | 1 069                  | 65                      | 421                    | 1 820   |

Šaltinis: Piesanen, Ellen; Kiviniemi, Ulla & Valkonen, Sakari. 2006. *Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman seuranta ja arviointi 2005. Opettajien peruskoulutus 2005 ja seuranta 2002–2005. University of Jyväskylä. Švietimo tyrimų institutas. 28 tyrimo ataskaitos.*

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

41,9 % mokytojų, dirbančių universitetų fakultetuose, teikiančiuose mokytojų rengimo paslaugas, manė, kad pagrindiniame mokytojų rengime lyderyste švietimo įstaigose ir jų tobulinimu rūpinamasi prastai (vidurkis – 2,39). Universitetų studentai (vidurkis – 1,95) taip pat manė, kad pagrindinio mokytojų rengimo srityje lyderystei skiriamas per mažas dėmesys, tuo tarpu politechnikumų dėstytojai ir studentai manė, kad jų mokytojų rengimo srityje šio dėmesio skiriama pakankamai (vidurkiai: 2,95 ir 2,56).

## Mokyklų lyderystė kaip mokytojų rengimo disciplina

### **Pedagogikos universitetinės studijos**

53,7 % 19 mokymo dalykų dėstytojai ir 46,9 % 19 mokymo dalykų studentai pareiškė nuomonę, kad mokyklų lyderystę ir jų tobulinimą iš pagrindinio ugdymo srities reikėtų perkelti į tęstinio mokymo sritį. Ši tendencija svarbi ir atsakant į užduotą klausimą, kokį turinį reikėtų išbraukti iš mokytojų rengimo. Dėstytojų ir studentų nuomone, tai viena iš dviejų dalykų sričių, kurias jie norėtų pašalinti pirmiausia.

### **Profesijos pedagogų rengimas**

Iš 19 mokymo dalykų šį dalyką dėstytojai (28,2 %) išrinko kaip antrą, kurį reikėtų priskirti mokytojų tęstiniam mokymui. Studentai (18,7 %) mokyklų lyderystę nurodė šeštoje vietoje tarp tų dalykų, kuriuos iš minėtų devyniolikos reikėtų perkelti į mokytojų tęstinį mokymą.

### **Q6.2. Kokie yra pagrindiniai būdai, kuriais remiantis tampama mokyklų lyderiais? Ar yra alternatyvių būdų, kuriais remdamiesi asmenys iš kitų sektorių (ne švietimo) gali tapti mokyklų vadovais?**

Kadangi Kvalifikacijų įstatymas reikalauja, kad į mokyklos direktoriaus postą siūlomas asmuo turi turėti atitinkamos švietimo srities mokytojo kvalifikaciją, faktiškai vienintelis būdas tapti mokyklos direktoriumi – įgyti išsilavinimą ir tęsti mokymą. Švietimo skyrių vadovų atveju situacija kitokia, kadangi pagal savivaldybės potvarkį paprastai pakanka turėti magistro laipsnį ir išmanyti švietimo administravimą. Todėl šias pareigas gali užimti ir tie asmenys, kurie neturi mokytojo išsilavinimo.

### **Q6.3. Kokie yra pagrindiniai reikalavimai įgyti teisę užimti mokyklos lyderio postą ir kas juos nustato? Ar pastaruoju metu įvyko svarbesnių pokyčių šioje srityje, ar tokie pokyčiai planuojami? Kokios buvo to priežastys ir poveikis? Kuo šiuo atžvilgiu skiriasi privačių mokyklų sistema?**

Reikalavimus įgyti teisę užimti mokyklos lyderio pareigas reglamentuoja Įstatymas dėl pedagoginio personalo kvalifikacijų Nr. 14.12.1998/986. Be mokytojo kvalifikacijos konkrečiam mokyklos tipui, minėtame kvalifikacijų įstatyme nurodyta, kad būtina turėti ir magistro laipsnį,

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

atitinkamą mokymo patirtį ir švietimo administravimo pažymėjimą, ne mažesnės kaip 25 ECTS vienetų (15 kreditų taškų) apimties universitetinį parengimą arba atitinkamą kitais būdais įgytą švietimo administravimo išmanymą. Jeigu švietimo įstaiga teikia daugiau kaip vieno pobūdžio švietimo paslaugas arba jeigu mokyklos lyderis atsako už kelias mokyklas, teikiančias skirtingo pobūdžio švietimo paslaugas, mokyklos lyderis turi turėti bent vienos iš jų mokytojo kvalifikaciją.

Asmeniui, turinčiam reikiamą politechninio išsilavinimo laipsnį, taip pat gali būti suteikta teisė užimti lyderio postą švietimo įstaigoje, teikiančioje pirminio profesinio mokymo ir lavinimo paslaugas. Asmeniui, turinčiam magistro laipsnį, atitinkamą darbo pramonės srityje patirtį ir švietimo administravimo pažymėjimą arba universitetinį parengimą švietimo administravimo srityje ar atitinkamą kitais būdais įgytą švietimo administravimo išmanymą, taip pat gali būti suteikta teisė užimti lyderio postą švietimo įstaigoje, teikiančioje švietimo ir mokymo paslaugas įgyti tolesnio profesinio rengimo kvalifikacijas ir specialisto profesines kvalifikacijas ar kitokio pobūdžio tolesnio profesinio mokymo bei lavinimo paslaugas.

Kadangi vadovavimo užduotys švietimo įstaigose labai pasikeitė ir tapo platesnio masto, padidėjo ir būtinybė persvarstyti tiek pagrindinį, tiek tęstinį profesinį mokyklų lyderių mokymą. Tie patys kvalifikacijų reikalavimai taikomi ir privačiam švietimo sektoriui, bet jame atitinkamai dirba tam tikras ne kvalifikuotų direktorių skaičius, ypač mažose mokyklose.

#### Q6.4. Aprašykite pagrindinę reguliavimo sistemą ir įstatymus, kurie taikomi mokyklų lyderių rengimo programoms

Reikalavimus mokyklų lyderių kvalifikacijai (žr. Q6.3) reglamentuoja įstatymas, kuriame apie mokyklų lyderių rengimo programas yra pasakyta: „Švietimo administravimo pažymėjimas, atitinkantis Nacionalinės švietimo tarybos patvirtintus reikalavimus, švietimo administravimo studijos universitete, prilygstančios ne mažiau kaip 25 ECTS kreditams arba 15 kreditų taškų, arba atitinkamas kitais būdais įgytas švietimo administravimo išmanymas.“ Studijų turinys detaliau nereglamentuojamas, todėl įvairių universitetų programų dėmesio sritys akivaizdžiai skiriasi. Švietimo administravimo pažymėjimų reikalavimus tvirtina Nacionalinė švietimo taryba (Nacionalinės švietimo tarybos reglamentas Nr. 43/011/2000). Studijos, kurias baigus suteikiamas šis pažymėjimas, turi padėti studentui įgyti gebėjimus atlikti mokyklos ar švietimo įstaigos lyderio ar vadovo administravimo užduotis bei kitas sunkias švietimo administravimo pareigas. Studijų apimtis yra 8 kreditų vienetai / 12 ECTS kreditų, o reikalavimai prilygsta vidutinio sunkumo bakalauro laipsnio studijoms.

Šį laipsnį gali gauti visi. Priėmimo sąlygų nėra. Švietimo administravimo pažymėjimui taikomas mokestis. Jį sumoka pats studentas. Kursus, kuriuos baigus suteikiamas šis pažymėjimas, organizuoja daugybė įvairių institutų. Kursų trukmė paprastai yra 20–45 valandos, o mokestis sudaro apie 100–500 eurų. Šį egzaminą kasmet išlaiko apie 500 asmenų.

Savo autonomijos ribose universitetas gali organizuoti 25 arba daugiau ECTS kreditų apimties švietimo administravimo studijų programas, kurias baigus taip pat suteikiama



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

kvalifikacija užimti mokyklos lyderio pareigas. Pirmą tokio tipo programą 1996 metais sudarė Jyväskylä universitetas, vėliau panašias programas organizavo Turku, Helsinkio, Vaasa, Lapland ir Oulu universitetai. Programos organizuojamos kaip mokama paslauga ir apima mokyklų įstatymus, administravimą bei lyderystės ugdymą. Reguliariai šio pobūdžio mokymas organizuojamas tik Helsinkyje ir Jyväskylä, kur programos dėstomos kiekvienais metais. Kadangi vienodų nuostatų ir taisyklių šiam mokymui nėra, visos programos turi savo kryptį ir yra gana skirtingos. Studijų turinį nustato konkretus universitetas (fakulteto taryba ar pan.). Paprastai į studijų turinį įtraukiamos šios sritys: švietimo įstatymai ir finansai, švietimo politika, švietimo lyderystė, švietimo vertinimas ir bendravimas bei ryšiai. Į šias universitetines studijas įtraukiama ir kurso programa, kurią baigus suteikiamas švietimo administravimo pažymėjimas. Studijos vykdomos lanksčių neakivaizdinių studijų forma (paskaitos, darbas grupėmis, mokymosi užduotys, literatūra, darbas naudojantis internetu, galimi apsilankymai mokyklose ir susitikimai su mokyklų lyderiais). Jos paprastai trunka 1–1,5 metų ir susideda iš 8–12 kontaktinio mokymo periodų. Mokymas yra mokama universiteto paslauga, studijų modulis kainuoja apie 2 000–3 000 eurų. Kursą vedantys dėstytojai paprastai atvyksta iš įvairių universiteto fakultetų, kai kurie iš jų yra mokyklų lyderiai ir švietimo administravimo srities specialistai. Programose kasmet dalyvauja maždaug 50–80 asmenų. Programų efektyvumas yra tikrinamas, pavyzdžiui, renkant klientų atsiliepimus arba taikant universiteto kokybės sistemas.

#### Q6.5. Kokios agentūros ir (arba) organizacijos dalyvauja šios sistemos plėtroje ir vertinime bei kokybės užtikrinime? Kokie naudojami mechanizmai ir kriterijai įvertinti mokyklų lyderystės rengimo programų kokybę?

Universitetai, organizuojantys 25 ECTS kreditų apimties kvalifikacijos kėlimo studijas, tai daro nepriklausomai, mokymas šalies mastu nekontroliuojamas ir nereglamentuojamas. Mokymo turinys paprastai įvertinamas pagal universitetų kokybės sistemas, kurios šiuo metu yra kuriamos. Kokybės sistemų auditas daugelyje universitetų vyks 2007 metais.

#### Q6.6. Ar yra specialių paramos arba supažindinimo sistemų, skirtų naujiems mokyklų lyderiams? Jeigu taip, kaip jos veikia ir kuo pasireiškia jų poveikis?

Mokyklų lyderių paramos ir supažindinimo programos labai skiriasi, priklausomai nuo savivaldybės ir mokyklą išlaikančios organizacijos. Paramos ir supažindinimo teikimas asmeniui dažniausiai priklauso nuo jo paties iniciatyvos arba remiasi savarankiškai finansuojamu mokymu. Antra vertus, Suomijoje yra švietimo įstaigų, kuriose mokyklų lyderiams nemokamai teikiama jiems reikalinga pagalba, pavyzdžiui, supažindinimo pagalba, konsultavimas, kolegų parama ir tolesnis bei tęstinis profesinis mokymas, siekiant mokslinio laipsnio. Daugelis švietimo teikėjų jau daug metų organizuoja įvadinį mokymą naujiems mokyklų lyderiams.

#### **Personalo mokymas savivaldybių švietimo administracijose**

Suomijoje daugelis švietimo teikėjų organizuoja ir savivaldybės švietimo administracijos personalo mokymus. Šis tęstinis profesinis mokymas dalyviams yra nemokamas, jei

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

finansuojamas valstybės. Patirtas pavadavimo, kelionės, apgyvendinimo ir atlyginimo išlaidas sumoka dalyvio organizacija arba pats dalyvis. Savivaldybių švietimo administracijų personalo mokymą galima suskirstyti į šias dalis:

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

1. Mokytojų motyvuotas tęstinis profesinis mokymas: dalyvis yra pats atsakingas ir savarankiškai priima sprendimą. Jis šioms studijoms gali gauti iš valstybės paramą stipendijos forma. Darbdavys nusprendžia, ar asmuo galės ugdymo veikloje dalyvauti darbo valandomis.
2. Švietimo įstaigų personalo mokymas: už šį tęstinį profesinį mokymą atsakinga švietimo įstaigą išlaikanti organizacija.
3. Personalo mokymas su švietimo politikos komponentais: už šio tęstinio profesinio mokymo koordinavimą ir finansavimą atsako valstybė. Tęstinis profesinis mokymas su švietimo politikos komponentais padeda praktiškai įgyvendinti Parlamento ir Vyriausybės sprendimus bei Švietimo ministerijos nustatytus tikslus.

Šio personalo mokymo, kuris iš dalies vykdomas valstybės biudžeto lėšomis, tikslas yra padėti švietimo įstaigoms papildyti dėmesio reikalaujančias sritis švietimo politikos komponentais, išvardintais valstybės biudžete. Dėmesio reikalaujančios sritys apibrėžiamos kasmet, bet didelė jų dalis nenutrūksta formuluojamos daugybę metų. Valstybės remiamas tęstinis profesinis mokymas yra skirtas paremti ir mokyklų, ir regionų, ir šalies plėtros projektus. Lygiomis galimybėmis gauti švietimo paslaugas įvairiose Suomijos dalyse yra rūpinamasi taip pat, kaip ir tuo, kad švietimo paslaugos būtų nukreiptos į mokyklų direktorius ir kitą lyderiaujančią bei pedagoginį personalą, dirbantį visų tipų švietimo įstaigose. Tęstinis profesinis mokymas mokyklų lyderystės srityje yra orientuotas į švietimo įstaigų direktorius ir kitas lyderiaujančias bei plėtra užsiimančias grupes.

Didžioji dalis Vyriausybės finansuojamų tęstinio profesinio mokymo paslaugų direktoriams ir pedagoginiam personalui yra nukreipta į dėmesio reikalaujančias sritis, kurios kasmet išvardinamos valstybės biudžete. Tai ilgai trunkantis mokymas, ir paprastai jo apimtis sudaro ne mažiau kaip penkis ECTS kreditus. Šis tęstinis profesinis mokymas yra finansuojamas iš valstybės biudžeto, o mokymo paslaugų pirkimą apibrėžia Nacionalinė švietimo taryba.

### **Mokyklų lyderių dalyvavimas tęstiniame profesiniame mokyme**

Mokyklų direktorių dalyvavimas tęstiniame profesiniame mokyme buvo analizuotas 2005 metais, remiantis 364 direktorių apklausa (atsako dažnis buvo 40,2 %). 83,7 % respondentų dirbo bendrojo lavinimo įstaigose, 2,7 % – profesinio mokymo įstaigose, o 13,6 % – humanitarinio lavinimo įstaigose.

Tyrimo duomenys parodė, kad 2003–2005 metais direktoriai tęstiniame profesiniame mokyme dalyvavo vidutiniškai 43 dienas: 0,9 % iš jų tęstiniame mokyme nedalyvavo visai, 18,6 % dalyvavo 1–10 dienų, 25,3 % dalyvavo 11–20 dienų, 29,9 % dalyvavo 21–45 dienas, o 25,3 % – daugiau kaip 46 dienas. Direktoriai tęstiniame profesiniame mokyme dalyvavo labai nevienodai.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Mokyklų direktorių dalyvavimas tęstiniame profesiniame mokyme 2003 m. sausio 1 d. – 2005 m. balandžio 30 d. (%):

| Dalyko sritis  | Nedalyvavo | 1–14 dienų | Daugiau kaip 15 dienų | 15 arba daugiau kreditų vienetų |
|--|------------|------------|-----------------------|---------------------------------|
| Mokyklų įstatymai ar kiti su mokykla susiję teisės aktai | 16,5       | 79,0       | 3,5                   | 0,9                             |
| Administravimo klausimai                                 | 23,4       | 70,2       | 5,2                   | 1,2                             |
| Savęs vertinimas švietimo įstaigoje                      | 30,8       | 64,0       | 4,3                   | 0,9                             |
| Dalyvavimas savivaldybės savęs vertinime                 | 64,7       | 33,1       | 1,9                   | 0,4                             |
| Vidinis bendradarbiavimas švietimo įstaigoje             | 37,8       | 56,2       | 5,3                   | 0,7                             |
| Vidinis bendradarbiavimas                                | 54,1       | 41,0       | 4,0                   | 0,9                             |
| Daugiakultūriškumas                                      | 79,5       | 18,9       | 1,6                   | 0,0                             |
| Pagrindinė nacionalinė mokymo programa                   | 36,8       | 59,6       | 3,0                   | 0,5                             |
| Mokyklos mokymo programa                                 | 45,1       | 52,2       | 2,6                   | 0,2                             |
| Dalyko ir dalyko srities mokymo programa                 | 72,2       | 26,8       | 0,9                   | 0,1                             |
| Asmeninis studijų planas                                 | 78,9       | 20,3       | 0,7                   | 0,1                             |
| Specialiųjų poreikių asmenų mokymas                      | 78,4       | 19,9       | 1,2                   | 0,5                             |
| Profesijos pasirinkimo konsultavimas                     | 81,8       | 16,9       | 0,7                   | 0,5                             |
| Studentų vertinimas                                      | 52,8       | 45,4       | 1,7                   | 0,2                             |
| Verslumas  | 71,9       | 26,9       | 0,9                   | 0,4                             |
| IKT įgūdžiai   | 37,4       | 54,7       | 7,1                   | 0,8                             |
| Dėstomo dalyko / dalyko srities mokymas                  | 66,8       | 28,9       | 2,7                   | 1,6                             |
| Bendradarbiavimas su darbo pasauliu                      | 67,2       | 31,2       | 1,2                   | 0,4                             |
| Vadovavimas disertacijoms                                | 94,7       | 4,8        | 0,5                   | 0,0                             |

Šaltinis: Piesanen, Ellen; Kiviniemi, Ulla & Valkonen, Sakari. 2006. *Opettajankoulutuksen kehittämissohjelman seuranta ja arviointi 2005. Opettajien täydennyskoulutus 2005 ja seuranta 1998–2005. University of Jyväskylä. Švietimo tyrimų institutas. 29 tyrimo ataskaitos.*

Turinio sričių, susijusių su mokyklų lyderyste, dalis procentais tęstiniame profesiniame mokyme, kuriame 2003 m. sausio 1 d. – 2005 m. balandžio 30 d. dalyvavo mokyklų direktoriai:

| Dalyko sritis                         | Nedalyvavo | 1–14 dienų | Daugiau kaip 15 dienų | 15 arba daugiau kreditų vienetų | Iš viso N |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------------------|---------------------------------|-----------|
| Mokyklų tobulinimas                   | 32,4       | 61,0       | 5,8                   | 0,9                             | 346       |
| Mokyklų bendradarbiavimas             | 51,6       | 46,4       | 2,0                   | 0,0                             | 345       |
| Savivaldybių skyrių bendradarbiavimas | 74,0       | 24,9       | 0,9                   | 0,3                             | 346       |
| Savivaldybių bendradarbiavimas        | 79,4       | 19,1       | 0,9                   | 0,6                             | 345       |
| Regioninis bendradarbiavimas          | 65,8       | 32,2       | 1,4                   | 0,6                             | 345       |
| Strateginis vadovavimas               | 42,1       | 48,4       | 7,2                   | 2,3                             | 347       |
| Pedagoginis vadovavimas               | 37,9       | 55,8       | 5,5                   | 0,9                             | 346       |
| Finansinis vadovavimas                | 52,0       | 43,6       | 3,2                   | 1,2                             | 346       |
| Vadovavimas personalui                | 34,1       | 57,5       | 7,2                   | 1,2                             | 346       |

Šaltinis: Piesanen, Ellen; Kiviniemi, Ulla & Valkonen, Sakari. 2006. *Opettajankoulutuksen kehittämissohjelman seuranta ja arviointi 2005. Opettajien täydennyskoulutus 2005 ja seuranta 1998–2005. University of Jyväskylä. Švietimo tyrimų institutas. 29 tyrimo ataskaitos.*

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Tęstinio profesinio mokymo poreikis, kurį jautė mokyklų direktoriai 2005 metais, pagal švietimo įstaigų tipus:

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

| Dalyko sritis                         | Visi | Pagrindinis ugdymas | Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos | Profesinio mokymo įstaigos | Humanitarinis lavinimas |
|---------------------------------------|------|---------------------|--|----------------------------|-------------------------|
| Vadovavimas personalui                | 4,31 | 4,35                | 4,15                                   | 4,25                       | 4,35                    |
| Pedagoginė lyderystė                  | 4,23 | 4,27                | 4,07                                   | 4,25                       | 4,24                    |
| Mokyklų tobulinimas                   | 4,20 | 4,22                | 3,98                                   | 4,38                       | 4,41                    |
| Strateginė lyderystė                  | 3,83 | 3,82                | 3,70                                   | 4,00                       | 4,12                    |
| Mokyklų bendradarbiavimas             | 3,75 | 3,67                | 3,90                                   | 4,13                       | 3,91                    |
| Finansinis vadovavimas                | 3,74 | 3,76                | 3,54                                   | 4,00                       | 3,94                    |
| Regioninis bendradarbiavimas          | 3,20 | 3,08                | 3,30                                   | 4,13                       | 3,50                    |
| Savivaldybių skyrių bendradarbiavimas | 3,11 | 3,18                | 2,72                                   | 3,00                       | 3,41                    |
| Savivaldybių bendradarbiavimas        | 2,90 | 2,84                | 3,05                                   | 3,00                       | 2,94                    |

Vertinimo skalė: 1 – visai nesvarbu, 2 – gana svarbu, 3 – negaliu pasakyti, 4 – svarbu ir 5 – labai svarbu. Šaltinis: *Piesanen, Ellen; Kiviniemi, Ulla & Valkonen, Sakari. 2006. Opettajankoulutuksen kehittämishjelman seuranta ja arviointi 2005. Opettajien täydennyskoulutus 2005 ja seuranta 1998–2005. University of Jyväskylä.* Švietimo tyrimų institutas. 29 tyrimo ataskaitos.

### Naujų direktorių tęstinis profesinis mokymas

Švietimo programose, skirtose naujiems mokyklų direktoriams ir finansuojamose Nacionalinės švietimo tarybos, taikomas Nacionalinės švietimo tarybos nustatytas turinys. Nacionalinės švietimo tarybos vykdančioji grupė naujų direktorių mokymo paslaugas kasmet per Nacionalinį švietimo darbuotojų profesinės raidos centrą (OPEKO) suteikia dviem šimtams direktorių. Šios mokymo paslaugos finansuojamos iš valstybės biudžeto ir dalyviams yra nemokamos. 2007 m. biudžete mokyklų vadovų švietimui ir darbo bendruomenės kūrimui numatyta skirti 850 000 eurų. Reikia pastebėti, kad tai tik viena švietimo ir mokymo dalis, orientuota į Suomijos mokyklų lyderius (žr. 6.7 klausimą). Darbdavys padengia galimas pavadavimo, kelionės bei apgyvendinimo išlaidas. Mokyklų lyderių pagrindinio tęstinio profesinio mokymo programa yra orientuota į mokyklų direktorius bei kitokias pareigas užimančius švietimo įstaigų vadovus iš pagrindinio ugdymo bei aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų, profesinio mokymo įstaigų, profesinio suaugusiųjų švietimo įstaigų bei humanitarinio ugdymo įstaigų.

Šis švietimas padeda naujiems mokyklų direktoriams susiformuoti profesinį požiūrį, imtis įvairių užduočių ir perimti darbo gebėjimus. Svarbia šio mokymo proceso dalimi yra laikoma bendradarbių bei profesinių bendradarbiavimo tinklų parama. Lygiagrečiai su šia mokymo veikla vykdomas naujų direktorių asmeninės raidos bei darbo organizavimo tobulinimo jo įstaigoje tyrimas. Teikiant šias mokymo paslaugas, pasinaudojama naujausių tyrimų bei vertimų duomenimis. Teikiamos nuodugaus orientacinio konsultavimo paslaugos, padedančios susidaryti savo tęstinio profesinio mokymo planą ir nuolat kelti profesinę kompetenciją. Be to, teikiamos konsultacijos ilgalaikio kolektyvinio plėtros proceso, vykdomo darbo bendruomenėje, planavimui, valdymui, įgyvendinimui bei vertinimui.

Mokymo programos turinyje akcentuojamos šios platesnės teminės sritys:

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

- Švietimo įstaigos organizavimas, administravimas ir finansai
- Švietimo įstaigos ugdymo programa ir mokymosi rezultatai
- Personalo administravimas ir valdymas
- Strateginis planavimas

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

### **Kitas mokyklų lyderių tęstinis profesinis mokymas**

Be mokyklų lyderių pagrindinio ugdymo, Nacionalinė švietimo taryba skyrė lėšų daugybei kitų mokymo modulių, kuriuos pasiūlė darbo grupės. Per pastaruosius keletą metų buvo organizuoti, pavyzdžiui, tokie moduliai:

- nauja mokymosi aplinka;
- vadovavimas mokykloms ir informacijos technologijos: IT naudojimo mokyme strategijos bei praktiniai IT įgūdžiai;
- vertinimo ir kokybės strategijos;
- strateginė lyderystė;
- bendravimo įgūdžių tobulinimas;
- klausimai, susiję su studentų gerove, profesijos pasirinkimo konsultavimu ir studentų aprūpinimu;
- auklėtojų rengimas;
- mokyklų direktorių vasaros susitikimai.

Mokyklų lyderių švietimui skirtos lėšos taip pat padeda vykdyti daug pastangų reikalaujantį lyderiavimą bendruomenei, įdiegti formuojančio vertinimo metodus bei pasinaudoti mokyklų vertinimo rezultatais. Šio pobūdžio mokymo programos yra orientuotos į mokyklų tobulinimo komandas. Pagrindinė tęstinio profesinio mokymo idėja yra ta, kad jis turi būti glaudžiai susijęs su kitais mokyklų darbo tobulinimo projektais. Teikiant švietimo paslaugas, vadovaujamosi savivaldybių, švietimo teikėjų ir švietimo įstaigų patirtimi, atsižvelgiant į iššūkius bei galimybes, kurias švietimo įstaigoms tobulinti pateikė regioninis bendradarbiavimas. Be to, akcentuojamos švietimo ateities perspektyvos ir visuomenės bei darbo pasaulio raidos vizijos.

Artimiausiais metais mokyklų lyderių švietimo bei mokymo srityje taip pat bus svarbu skirti dėmesio švietimo įstaigų tinklų kūrimui tiek šalies, tiek tarptautiniu mastu. Be to, visų tipų mokyklų tęstiniame profesiniame mokyme reikia atsižvelgti ir į bendradarbiavimą su artimiausia aplinka.

Iš kiekvieno direktoriaus tikimasi gero vadovavimo personalui, t. y. plataus masto vadovavimo specialistams, siekiant paskatinti viso personalo darbingumą. Be to, svarbu, kad direktorius rūpintųsi ir savo paties gerove bei tobulėjimu.

Iš rytdienos mokyklų direktorių tikimasi vis daugiau tobulinimo veiklos, planavimo ir atsakomybės už darbo bendruomenės pedagoginę ideologiją. Šiame darbe didelė paspartis yra išsamios žinios apie mokymo ir visuomenės raidos tendencijas. Tiriamasis požiūris į darbą bei įvairių vertinimų rezultatų naudojimas mokyklai tobulinti padeda direktoriui vesti savo mokyklą į kartais ne visada gerai žinomą ateitį. Valstybės remiamas mokyklų direktorių tęstinis profesinis mokymas yra skirtas padėti direktoriams atlikti šią sunkią užduotį ir juos padrąsinti. Kad padėtų atlikti šį darbą, Nacionalinė švietimo taryba priėmė sprendimą dėl darbo grupės pasiūlymo pradėti teikti mokymo paslaugas direktorius mokantiems dėstytojams, kad kokybiškas mokyklų direktorių tęstinis profesinis mokymas būtų užtikrintas ir ateityje.



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

### **Pavyzdys: mokyklų direktorių mokymas**

2004 metų pavasarį startavo plati 23 ECTS kreditų apimties direktorių dėstytojų programa. Šią mokymo programą organizavo Nacionalinis švietimo darbuotojų profesinės raidos centras (OPEKO). Studentai buvo atrinkti pagal atvirą prašymų teikimo tvarką. Mokymo programa sulaukė didelio dėmesio. Iš 70 pareiškėjų, vadovaujantis Nacionalinės švietimo tarybos nustatytais kriterijais, buvo atrinktas 21 dalyvis. Atrankos metu buvo atsižvelgiama į šiuos dalykus: įvairių Suomijos regionų atstovavimą, įvairių tipų ir dydžių švietimo įstaigų atstovavimą bei praktinę mokyklos direktoriaus ar lyderio darbo patirtį. Be to, privalumas buvo ankstesnė dėstytojo patirtis ir užbaigtos arba tebevykstančios tolesnės studijos.

Nacionalinė švietimo taryba paskyrė iniciatyvinę grupę, kurios patirtimi buvo pasinaudota sudarant mokymo programos turinį. Susirinkimuose iniciatyvinė grupė aptarė būsimus mokyklų direktorių darbo aprašymus. Iniciatyvinės grupės nuomone, svarbu, kad mokymas būtų pagrįstas naujausių tyrimų rezultatais ir jų pagrindu sukurtu apsvaistymo metodu. Verslumas ir orientavimasis į ateitį svarbu visuose mokymo sektoriuose, kaip ir galimų bendradarbiavimo metodų aptarimas vidurinio ugdymo mokyklose. Svarstydami mokyklų direktorių darbo ateitį, turėtume atkreipti dėmesį ne tik į direktoriaus darbo tobulinimą, bet ir visos darbo bendruomenės tobulinimą.

Ši mokymo programa buvo sukurta kaip atsakinga OPEKO ir dėstytojų partnerystė. Mokymas truko 18 mėnesių ir baigėsi 2005-ųjų vasarą.

### **Atsiliepimų apie valstybės finansuojamas švietimo įstaigų lyderystės mokymo programas sistema**

Nacionalinė švietimo taryba mokymo programų pradžioje ir pabaigoje surenka informaciją iš mokymo paslaugų teikėjų. Be to, mokymo pradžioje kiekvienas šio mokymo dalyvis užpildo pagrindinės informacijos formą, o mokymo pabaigoje – atsiliepimų formą. Nacionalinė švietimo taryba reikalauja šią informaciją pateikti jai dar prieš apmokant mokymo paslaugų teikėjui bet kokias sąskaitas už mokymo paslaugų teikimą.

Remiantis atsiliepimais, sudaromi kiekybiniai apibendrinimai. Be to, pagal atsiliepimus galima spręsti, kiek mokymo programos atitinka Vyriausybės programoje išdėstytas politikos programas, Švietimo ministerijos projektų turinį bei mokytojų švietimo plėtros programos turinį (2001 m.).

**Q6.7. Kokius profesinio tobulėjimo variantus ir programas gali rinkti mokyklų lyderiai? Kas nusprendžia, kokios mokymosi galimybės reikalingos mokyklų lyderiams? Kaip tikrinamas programų efektyvumas?**

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Iš esmės mokyklų lyderių švietimą galima suskirstyti į parengiamąjį ir tęstinį profesinį mokymą. Kaip jau buvo minėta atsakyme į Q6.4 klausimą, kvalifikaciją galima įgyti dviem būdais: gaunant švietimo administravimo pažymėjimą (12 ECTS kreditų apimties) arba užbaigiant universitetines švietimo administravimo studijas (25 ECTS kreditų apimties). Švietimo administravimo pažymėjimo suteikimo egzaminą galima laikyti iš karto arba prieš tai užbaigus tam skirtas parengiamąsias studijas.

Tęstinis profesinis mokyklų lyderių mokymas yra labai įvairus, o šio mokymo teikėjų – daugybė, pradedant konsultavimo bendrovėmis prie universitetų tęstinio profesinio mokymo centrų ir baigiant Nacionalinės švietimo tarybos Nacionaliniu švietimo darbuotojų profesinės raidos centru (OPEKO). Kursai paprastai yra atviri visiems jais susidomėjusiems asmenims, tačiau dideliuose miestuose, pavyzdžiui, organizuojamos vidinės mokymo programos. 2004 metais OPEKO sudarė plataus tęstinio mokymo programą mokyklų direktoriams. Šis mokymas padeda mokyklų direktoriams susiformuoti profesinį požiūrį, imtis įvairių užduočių ir perimti darbo gebėjimus. Mokymo turinys sudarytas taip, kad perteiktų kolegialios paramos patirtį ir skatintų kurti profesinio bendradarbiavimo tinklus. Be to, stengiamasi kiekvienam direktoriui paskirti vadovą, kuris, kaip patyręs specialistas, padėtų susipažinti su darbu. Labai išpopuliarėjo Specialisto vadovavimo kvalifikacijos programa (JET), orientuota į vadovavimo gebėjimų ugdymą. Ši programa organizuojama ir kaip mokymas švietimo įstaigoje, ir kaip gamybinė praktika. Programą sudaro parengiamasis mokymas ir gebėjimų patikrinimas. Šio pobūdžio programos paprastai trunka 2–2,5 metų ir jose dalyvaujama nepertraukiant darbo. JET mokymo programos sutelktos į lyderystės ugdymą daugiausia praktika pagrįstu būdu. 2004 metais apie 700 studentų dalyvavo specialisto vadovavimo kvalifikacijos mokymuose, vykstančiuose švietimo įstaigose, o daugiau kaip 7 000 studentų vadovavimo mokymuose dalyvavo gamybinės praktikos forma. Tačiau reikia pastebėti, kad tiksliai nežinoma, kiek tarp jų buvo mokyklų direktorių ir lyderių. Anksčiau buvo organizuota nemažai 60 kreditų apimties profesinės kvalifikacijos kėlimo programų, bet susidomėjimas jomis išblėso. Iš dalies tai lėmė faktas, kad JET programų finansavimas padarė jas lengviau prieinamas negu profesinės kvalifikacijos kėlimo programas.

Kadangi mokymo paslaugų teikimas labai įvairus, o šių paslaugų teikėjų daugybė, praktiškai nebuvo atlikta jokio išorinio jų efektyvumo vertinimo. Šiuo atveju pasikliaujama mokymo teikėjų savęs vertinimais ir atsiliepimų sistema.

Vienintelė įstaiga, teikianti tikrą universiteto lygio popagrindinį ugdymą vadovavimo švietimo įstaigoms srityje, yra Vadovavimo švietimo įstaigoms institutas Jyvaskylä universitete. 2000 metais čia buvo pradėta dėstyti 35 ECTS kreditų apimties studijų programa. Šios studijos yra orientuotos į pareigas einančius švietimo lyderius, siekiančius patobulinti įgūdžius per praktinį lyderystės mokymą, pagrįstą universitetiniu moksliniu tyrimu. Jyvaskylä universitete buvo pradėta ruošti ir vadovavimo švietimo įstaigoms magistrantūros programa. Tikimasi, kad dėstyti ji bus pradėta 2007 metais.

Suomijoje lyderystės švietimo įstaigose srities daktaro laipsnį turi apie dvidešimt asmenų. Tai gana nedaug. Šiuo metu doktorantūroje besimokančių studentų yra ir Helsinkio universitete.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q6.8. Ar dalyvavimas profesinės kvalifikacijos kėlimo programose yra nenutrūkstamo mokyklos lyderio pareigų užėmimo sąlyga, ar taip siekiama paaukštinimo arba didesnio atlyginimo? Ar yra dar kitokių stimulų pasinaudoti profesinės kvalifikacijos kėlimo galimybėmis ir kokie tai stimulai? Kokių yra požymių, rodančių šių sąsajų (arba stimulų) poveikį mokyklų lyderystės efektyvumui?**

Profesinės kvalifikacijos kėlimas direktoriaus pajamoms tiesioginės įtakos neturi, tačiau norint gauti paaukštinimą, tęstinis mokymas faktiškai yra būtinas, kaip ir žinių atnaujinimas bei aktyvi veikla, siekiant tobulėti ir tobulinti darbo bendruomenę. Nėra reikalavimo kasmet dalyvauti tam tikroje tęstinio profesinio mokymo veikloje, bet iš esmės tai yra rekomenduotina.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**Q6.9. Ar yra įrodymų, pagrįstų paskelbtais jūsų šalyje atliktų tyrimų duomenimis, kad mokyklų lyderių rengimo ir kvalifikacijos kėlimo programos yra veiksmingos? Ar tai paveikė politikos formavimą ir kaip?**

Iki šiol profesinės kvalifikacijos kėlimo programų efektyvumo tyrimų atlikta nebuvo. Vienas plataus masto tyrimas, kuris glaudžiai siejasi su šiuo klausimu, yra mokyklos direktoriaus Atso Taipale daktaro disertacija „Lyderystės, padedant kolegoms, metodas mokyklų direktorių mokyme“ („*Peer-assisted leadership-menetelmä rehtorikoulutuksessa*“). Jyvaskylä universitetas dalyvauja 5 metų trukmės mokslinio tyrimo projekte „HEAD“, kuris prasidėjo 2003 metais. Šį projektą koordinuoja Oslo universitetas bei Norvegijos vadybos mokykla. Projekto tikslas – surinkti lyginamųjų duomenų apie penkių šalių mokyklų lyderystės mokymo programų kokybę (žr. Q3.12 ir Q3.13).

**Q6.10. Kokių politinių iniciatyvų buvo imtasi ar planuojama imtis, siekiant pagerinti mokyklų vadovų rengimo, sertifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo kokybę? Koks buvo įgyvendintų iniciatyvų poveikis ir išlaidos? Ar įtaka buvo didesnė (o gal mažesnė), negu tikėtasi, ir kokios to priežastys?**

Mokyklų lyderių mokymas Suomijoje yra naujovė. Ilgą laiką kvalifikacijos kėlimas vyko trumpalaikių mokymo kursų forma, tik apmokant atlikti mokykloje administravimo užduotis. Pirmiau minėtos Nacionalinės švietimo tarybos, OPEKO ir universitetų mokymo programos atsirado kaip šių institucijų veiklos rezultatas, be to, didelę paramą teikė Švietimo ministerija. Mokyklų direktorių mokymas yra viena iš Švietimo ministerijos dėmesio sričių visos šalies mastu.

**Q6.11. Kuriems klausimams bus teikiamas didžiausias prioritetas būsimos politikos formavime mokyklų lyderių rengimo, sertifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo srityje? Kokių yra strateginių variantų, kuriuos būtų galima apsvarstyti? Kokia yra tikėtina pagrindinių suinteresuotų subjektų grupių nuomonė dėl šių prioritetinių klausimų bei galimų strateginių variantų?**

Suomijoje universiteto lygio mokyklų direktorių švietimas yra naujas reiškinys. Nė viena panaši švietimo tradicija dar neįgavo tokios formos, kuri savaime ją susietų su švietimo studijomis universitetuose. Iniciatyvos dažnai imasi švietimo įstaigos, o dažniausiai – mokyklų direktoriai. Pagrindinis principas yra toks, kad politinius sprendimus priimantys asmenys bei švietimo srities interesų grupės parūpina išorinių išteklių, o už vidinius tobulėjimo procesus atsako mokyklos direktorius.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Ateityje didžiausias sunkumas ir svarbiausias tikslas Suomijos mokyklų lyderystės mokymo srityje bus užtikrinti, kad lyderių rengimas taptų pagrindine ir pastovia mokyklų lyderių profesijos dalimi.

Be to, mokyklų lyderių švietime didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas mokyklų lyderystės programų tobulinimui, mokyklų lyderių dėstytojų rengimui, mokyklų lyderystės tyrimų skatinimui, tyrimų rezultatų panaudojimui ir naujų bendradarbiavimo formų kūrimui švietimo srityje. Be to, svarbūs klausimai, tobulinant Suomijos mokyklų lyderių rengimą ir kvalifikacijos kėlimą, yra užtikrinti, kad mokyklų lyderių mokymas taptų ilgalaikis, mokyklų lyderių mokymo programų ribose įgyvendinti regioninius ir tarptautinius mokyklų lyderių mokymo projektus ir sukurti ilgalaikio mokymo programas savivaldybių švietimo bei kultūros skyrių vadovams.

#### Q6.12. Aprašykite pastarojo meto naujoves jūsų šalyje, susijusias su mokyklų lyderių rengimo ir kvalifikacijos kėlimo programomis

Šiuo metu Suomijoje vykdomas vietos valdžios ir paslaugų pertvarkymas davė pradžią naujiems būdams organizuoti lyderystę švietimo įstaigose. Būdai, kuriais organizuojamas municipalinis švietimo bei kultūros administravimas, kiekvienoje savivaldybėje skiriasi. Todėl nėra galimybės išvardinti visus naujoviškus metodus, kuriais municipaliniame švietimo ir kultūros administravime įgyvendinamas inicijavimo bei administravimo modelis. Galima būtų pasakyti, kad švietimo teikėjų ir savivaldybių naudojami būdai bei modeliai skiriasi, tačiau naujovė yra tai, kad už jų įgyvendinimą dabar atsako pačios savivaldybės, o sprendimų priėmimo šiuo klausimu įgaliojimai buvo decentralizuoti ir perleisti šioms institucijoms. Kai sprendimus dėl švietimo paslaugų teikimo vietos lygiu priimančys asmenys bei šiuos sprendimus įgyvendinantys asmenys turi gerą išsilavinimą, vietinių sprendimų priėmimas yra efektyvus ir nukreiptas į reikiamus klausimus.

1999 m. sausio 1 d. Jyvaskylä universitete buvo įkurtas Švietimo lyderystės institutas. Jo tikslas – plėtoti ir skatinti Suomijoje švietimo lyderių mokymą. 1996 metais buvo pradėta į kvalifikaciją orientuoto mokyklų direktorių rengimo programa. Nuo 2000-ųjų Vadovavimo švietimo įstaigoms institutas organizuoja ir 20 ECTS kreditų apimties sudėtingesnę lyderystės mokymo programą mokyklų direktoriams bei kitiems švietimo vadovams. Studijos yra sudarytos taip, kad mokslus būtų galima tęsti tolesnėse švietimo lyderystės studijose, siekiant įgyti daktaro laipsnį švietimo lyderystės srityje. Pirmoji doktorantūros programa buvo pradėta dėstyti 2002 metais, o antroji – 2004-aisiais. Be to, institutas užmezgė konkrečius bendradarbiavimo ryšius su JAV, Norvegija bei Kinija. 2007 metais numatyta pradėti dėstyti ir tarptautinių magistrantūros studijų programą.

Pedagoginė naujovė šiose studijose yra visas instituto sprendimas, susijęs su švietimo lyderių mokymu. Pagrindą sudaro pagrindinės studijos, įskaitant tradicinius kontaktinio mokymo periodus, studijų užduotis bei literatūros apžvalgas. Nauji punktai, kuriais buvo papildyti pedagoginio mokymo pagrindai, yra profesijos pasirinkimo konsultavimas, kuravimas ir bendradarbiavimo mokyklų įtraukimas. Instituto antrosios studijų pakopos studentai dirba

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

kuratoriais ir konsultantais. Tai įgalina vykdyti universiteto lygio studijas ir derinti naujausių tyrimų duomenis su mokyklų direktorių praktine patirtimi. Kiekvienas pagrindinių studijų studentas turi nurodytą bendradarbiavimo mokyklą, kurioje jis apsilanko penkis kartus per mokslo metus ir susipažįsta su šios mokyklos veikla bei praktinės lyderystės darbu mokykloje. Po kiekvieno apsilankymo nedidelėje kuruojamoje grupėje aptariamos praktinės išvados.

Taigi instituto mokymo koncepcija apima platų tinklą, kuriame vienu metu veikia apie 20 kuratorių ir 50 bendradarbiavimo mokyklų. Instituto nuveikto plėtros darbo vidinį vertinimą atliko universitetas ir jau dveji metai, remiantis Jyvässkylä universitetui suteikto aukšto lygio suaugusiųjų švietimo įstaigos statusu, institutui skiriamas veiklos rezultatais pagrįstas finansavimas. Instituto vadovas p. Jukka Alava skaitė daugybę paskaitų, pristatydamas Vadovavimo švietimo įstaigoms instituto mokymo modelį tarptautiniuose forumuose.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 7 skyrius Išvados

### Q7.1. Kokie yra svarbiausi šiandienos mokyklų lyderystės politikos privalumai ir trūkumai?

ir

### Q7.2. Kokios tendencijos ir pokyčiai (tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai) numatomi formuojant ateities politiką ir kokie yra svarbiausi būsimos politikos formavimo prioritetai mokyklų lyderystės srityje?

Suomijos mokyklų lyderystės ir mokyklų lyderių mokymo modeliai turi daug privalumų. Ilgalaikė švietimo politika ir vieningai priimti reformų sprendimai padėjo sistemingai formuoti švietimo sistemą. Sąveikaujanti ir skaidri sprendimų priėmimo sistema palengvino pagrindinių reformų įgyvendinimą ir išipareigojimą jas vykdyti.

Vienas svarbių privalumų yra ir decentralizuota sprendimų priėmimo sistema. Mokyklų lyderiai turi plataus masto nepriklausomus įgaliojimus priimti sprendimus dėl klausimų, susijusių su mokyklų plėtra. Mokyklų lyderiai yra labai išsilavinę ir savo darbe taiko gana modernius lyderystės modelius. Nemažu privalumu galima laikyti ir tai, kad vykdydami plėtros veiklą, už savo strategines kryptis, pavyzdžiui, mokyklos dėmesio sutelkimo sritį, mokymo organizavimą, mokyklų tinklo sprendimus ir pan., atsako patys švietimo teikėjai ir mokyklos. Tai leidžia panaudoti vietinio lygmens geriausią patirtį bei gebėjimus. Kai pedagoginis bei kitas personalas turi gerą išsilavinimą, mokyklose veiktos kryptys ir kokybė tvarkomos optimaliausiu būdu. Centrinė administracija gali visą dėmesį sutelkti į ilgalaikį strateginį švietimo politikos planavimą bei įstatymų kūrimą.

Mūsų šalies dvikalbystė, užtikrinant vienodas mokymosi galimybes tautinėms mažumoms, ir švietimo paslaugų teikimo migrantams sistemingas plėtojimas suteikė mūsų švietimo sistemai daugybę privalumų.

Po kruopščių svarstymų mokyklų lyderiai ėmėsi kurti naujas mokymosi aplinkas. Į naujas mokymosi aplinkas ir informacijos bei komunikacijų technologijas žvelgiama labai realistiškai, o plėtojimo veikla šioje srityje yra nepertraukiama ir ilgalaikė.

Mokyklų lyderiai labai plačiai dalyvauja profesinės kvalifikacijos kėlimo veikloje. Jų manymu, tęstinis profesinis mokymas yra naudingas. Tai skatina profesinį tobulėjimą. Tačiau kai kurioms su turiniu susijusioms tęstinio profesinio tobulėjimo sritims, pavyzdžiui, internacionalizacijai, vis dar skiriama per mažai dėmesio.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Mokyklos direktorius šias pareigas paprastai užima baigęs mokytojo karjerą, todėl turi gerą pedagoginės lyderystės kompetenciją, nes gerai išmano turinį, tačiau gali stokoti finansinio vadovavimo ir pokyčių lyderystės įgūdžių.

Mokyklų ir švietimo teikėjų bendradarbiavimo bei praktikos srityje vis dar yra dalykų, kuriuos reikėtų tobulinti. Per bendradarbiavimą mokyklos įgyja platesnį požiūrį. Ypač profesinio mokymo ir lavinimo studentai jau pirmaisiais savo studijų etapais gali susipažinti su darbo bei verslo pasauliu.

Savivaldybių skyrių bendradarbiavimas yra ta sritis, kurią reikia nuolat tobulinti. Daugelis švietimo klausimų yra susiję su įvairiais savivaldybių skyriais, štai kodėl taip svarbu, kad sąveika taptų dar glaudesnė.

Kitas sunkumas, laukiantis ateityje, yra faktas, kad per artimiausius keletą metų į pensiją išeis apie 60 % mokyklų direktorių. Taip mokyklos neteks didžiulės vertingos mokyklų lyderystės patirties.

Vienas būsimų sunkumų mokyklų lyderystės tobulinimo srityje kils dėl jau prasidėjusio jauno kontingento skaičiaus mažėjimo bei dėl kintančių švietimo poreikių. Per artimiausius keletą metų Suomijoje daugiau žmonių pasitrauks iš darbo rinkos, negu į ją ateis jaunimo. Antra vertus, švietimo įstaigos turi būti pasiruošusios pokyčiams, o ypač – bendradarbiauti.

Mokyklų lygmenyje bus svarbu veiksmingai ir greitai pritaikyti plėtros idėjas kasdieniame gyvenime bei mokyklos praktikoje. Dar vienas iššūkis, tobulinant lyderystę būsimoms mokykloms, yra strateginės veiklos plėtojimas ir finansų valdymas. Tobulinant vadovavimą mokykloms reikėtų aiškiau apibrėžti ryšius tarp administracinės lyderystės ir pedagoginės lyderystės.

lyderystės tobulinimą mūsų šalies švietimo ir mokymo sektoriuje reikėtų skatinti. Administravimo ištekliai ir išorinės aplinkybės savo ruožtu taip pat nurodo veiklos sritį, ir ateityje svarbiausia bus stengtis pasirūpinti šiais dalykais. Be to, mokyklos lyderis turi turėti būtinas sąlygas ir priemones, kad galėtų vykdyti savo pareigas.

Bendrų darbo principų, mokyklos dienotvarkės ir mokymo metodų tobulinimas yra ateities iššūkiai mokyklų lyderiams. Tobulinant mokyklos dienotvarkę, galima pamėginti pagerinti mokykloje besimokančių vaikų ir paauglių gerovę. Kolektyvinė plėtros veikla mokyklose, lyderystė bendromis jėgomis ir pokyčių lyderystė yra iššūkis, kuriam įveikti tęstinis profesinis mokyklų lyderių mokymas ateityje turėtų pasiūlyti atitinkamą mokymo turinį.

Dar daug turi būti nuveikta ugdant mokyklų lyderių gebėjimą bendradarbiauti tarptautiniu mastu. Ateityje daugės tarptautinės veiklos, todėl mokyklų lyderių gebėjimą bendradarbiauti tarptautiniu mastu būtina tobulinti.

Profesinio švietimo ir mokymo srityje artimiausioje ateityje su papildomais sunkumais bus susidurta dėl delegavimo ir veiklos organizavimo kartu su įvairiomis organizacijomis bei



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

švietimo sferos subjektais. Papildomų sunkumų profesinių įstaigų lyderiams ypač kelia sutartys su verslo bei pramonės įmonėmis ir tikslinių mokymo sričių planavimas.

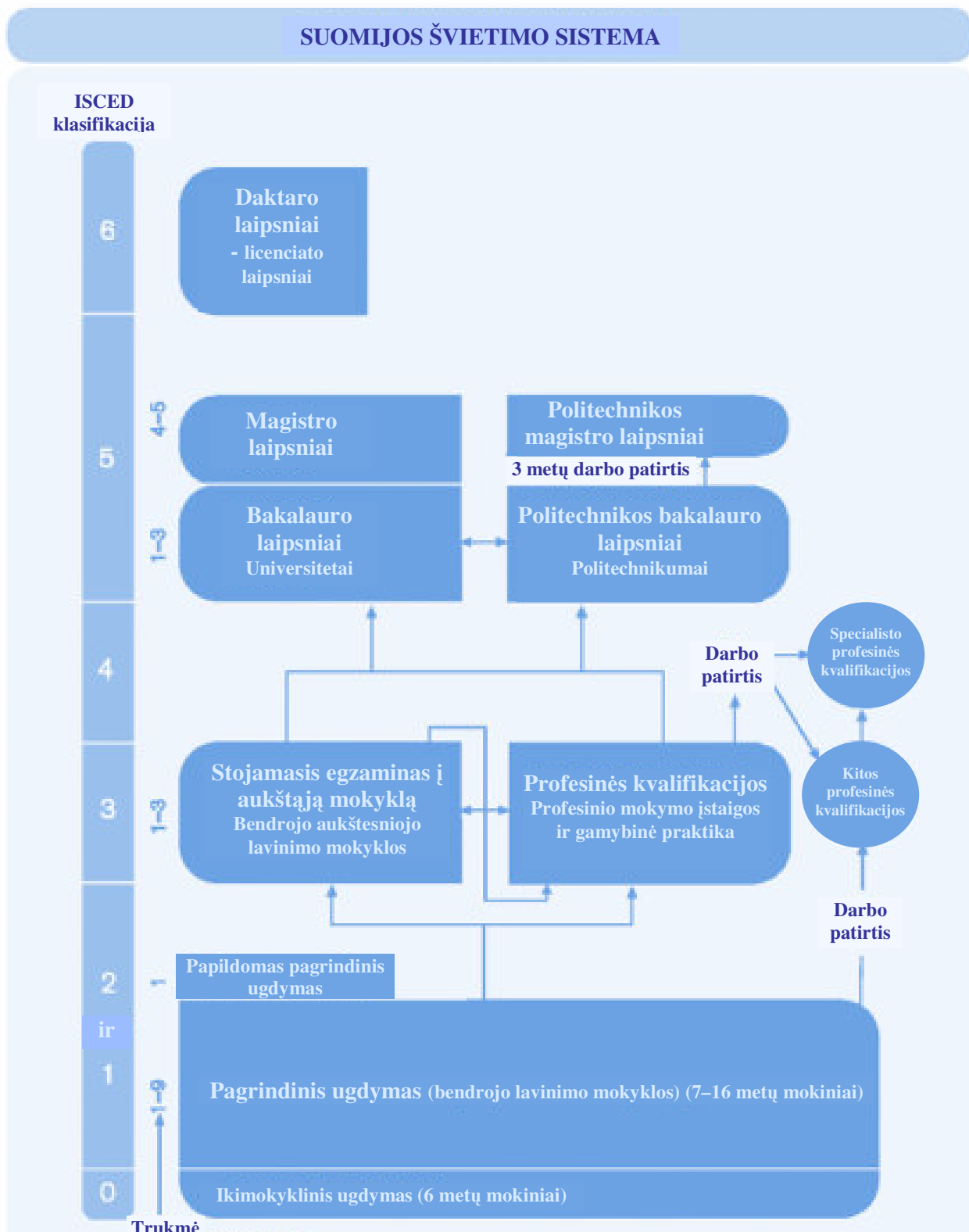
Bendrai paėmus, galime labai pasidžiaugti mokyklų lyderystės būkle Suomijoje. Ateityje bus būtina nenutrūkstama tobulėjimo veikla, kad būtų išlaikytas aukštas mokyklų lyderystės sistemos lygis. Mūsų visuomenė nuolat kinta ir mokykla turi neatsilikti nuo šių pokyčių. Tik nuolatinis tobulėjimas ir reformos padės mokyklų lyderiams patikimai vadovauti mokyklos organizacijai ir profesionaliai pasitikti ateitį bei naujus iššūkius.

Švietimo ministerija  
 Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
 Šalies pagrindinė ataskaita  
 Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
 Improving School Leadership, Finland  
 Country Background Report  
 Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

**1 PRIEDAS**

**Suomijos švietimo sistema**

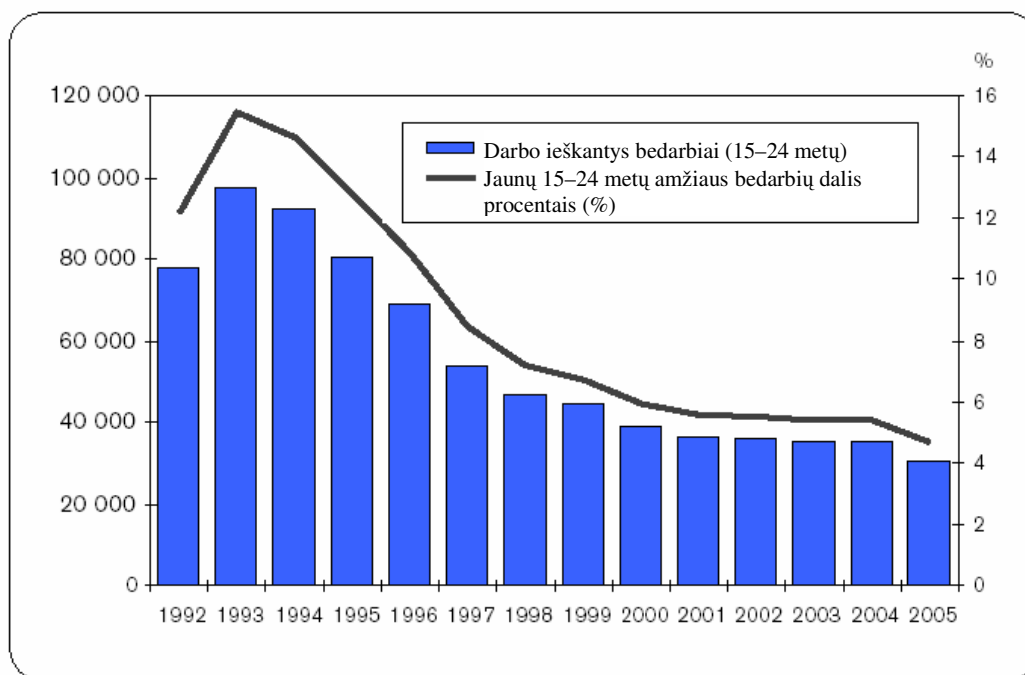


Švietimo ministerija  
 Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
 Šalies pagrindinė ataskaita  
 Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
 Improving School Leadership, Finland  
 Country Background Report  
 Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 2 PRIEDAS

### Jaunų bedarbių dalis procentais (1992–2005 metų tendencijos)



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

## 3 PRIEDAS

## Pagrindinio ugdymo ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklų direktorių skaičius, pasiskirstymas pagal lytį ir kvalifikacija 2005 metais

Pagrindinis ugdymas  
Švietimo įstaigų tipas: pagrindinio ugdymo mokyklos

|                              |  | Mokytojų<br>iš viso | Moterų |    | Turi mokytojo<br>kvalifikaciją<br>dabartinėse<br>pareigose |    | Kita<br>mokytojo<br>kvalifikacija |    | Mokytojo<br>kvalifikacijos<br>neturi |    | <i>Pastaba!</i><br><i>Mokytojui gali trūkti daugiau kaip vieno kvalifikacijos faktoriaus</i> |   |                                      |  |   |   | Kvalifikacija<br>nežinoma |
|------------------------------|--|---------------------|--------|----|--|----|-----------------------------------|----|--------------------------------------|----|--|---|--------------------------------------|--|---|---|---------------------------|
|                              |  |                     |        | %  |  | %  |                                   | %  |                                      | %  | Neturi laipsnio<br>užimti<br>mokytojo<br>pareigas  | Nebaigtos<br>kitos studijos<br>užimti<br>pareigas | Nebaigtos<br>pedagoginės<br>studijos | Nebaigtos klasės<br>vadovo<br>daugiadisciplinės<br>mokymo dalykų<br>studijos | Trūksta<br>patvirtinto<br>dėstymo<br>kalbos<br>mokėjimo | Trūksta reikiamo<br>(arba privalomo)<br>laipsnio kurio nors<br>mokymo dalyko<br>srityje |                           |
|                              |  |                     |        |    |  |    |                                   |    |                                      |    |  |   |                                      |  |   |   |                           |
| Dėstymo<br>kalba –<br>suomių | DIREKTORIAI  | 1 042               | 403    | 39 | 1 024  | 98 | 13                                | 1  | 0                                    | 0  | 3  | 7   | 2                                    | 0  | 1   | 5   | 5                         |
|                              | 01 – pagrindinio ugdymo mokyklos direktorius   | 872                 | 318    | 36 | 867  | 99 | 1                                 | 0  | 0                                    | 0  | 1  | 3   | 0                                    | 0  | 0   | 3   | 4                         |
|                              | 02 – specialiųjų poreikių mokinių ugdymo mokyklos direktorius                                  | 107                 | 56     | 52 | 99   | 93 | 8                                 | 7  | 0                                    | 0  | 1  | 3   | 1                                    | 0  | 0   | 0   | 0                         |
|                              | 04 – direktorius, bendrai vadovaujantis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms | 11                  | 4      | 36 | 10   | 91 | 0                                 | 0  | 0                                    | 0  | 0  | 0   | 0                                    | 0  | 1   | 0   | 1                         |
|                              | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 52                  | 25     | 48 | 48   | 92 | 4                                 | 8  | 0                                    | 0  | 1  | 1   | 1                                    | 0  | 0   | 2   | 0                         |
| Dėstymo<br>kalba –<br>švedų  | DIREKTORIAI  | 64                  | 33     | 52 | 59   | 92 | 2                                 | 3  | 3                                    | 5  | 4  | 0   | 1                                    | 1  | 0   | 0   | 0                         |
|                              | 01 – pagrindinio ugdymo mokyklos direktorius   | 50                  | 24     | 48 | 49   | 98 | 1                                 | 2  | 0                                    | 0  | 1  | 0   | 0                                    | 0  | 0   | 0   | 0                         |
|                              | 02 – specialiųjų poreikių mokinių ugdymo mokyklos direktorius                                  | 6                   | 3      | 50 | 5  | 83 | 1                                 | 17 | 0                                    | 0  | 0  | 0   | 0                                    | 0  | 0   | 0   | 0                         |
|                              | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 8                   | 6      | 75 | 5  | 63 | 0                                 | 0  | 3                                    | 38 | 3  | 0   | 1                                    | 1  | 0   | 0   | 0                         |
| Iš viso                      | DIREKTORIAI  | 1 106               | 436    | 39 | 1 083  | 98 | 15                                | 1  | 3                                    | 0  | 7  | 7   | 3                                    | 1  | 1   | 5   | 5                         |
|                              | 01 – pagrindinio ugdymo mokyklos direktorius   | 922                 | 342    | 37 | 916  | 99 | 2                                 | 0  | 0                                    | 0  | 2  | 3   | 0                                    | 0  | 0   | 3   | 4                         |
|                              | 02 – specialiųjų poreikių mokinių ugdymo mokyklos direktorius                                  | 113                 | 59     | 52 | 104  | 92 | 9                                 | 8  | 0                                    | 0  | 1  | 3   | 1                                    | 0  | 0   | 0   | 0                         |

Švietimo ministerija  
 Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
 Šalies pagrindinė ataskaita  
 Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
 Improving School Leadership, Finland  
 Country Background Report  
 Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

|  |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 04 – direktorius, bendrai vadovaujantis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms | 11 | 4  | 36 | 10 | 91 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 60 | 31 | 52 | 53 | 88 | 4 | 7 | 3 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 |

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2005 m.



Švietimo ministerija  
 Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
 Šalies pagrindinė ataskaita  
 Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
 Improving School Leadership, Finland  
 Country Background Report  
 Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

|  |   |    |   |    |    |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|----|---|----|----|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius | 18 | 8 | 44 | 18 | 100 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
|--|---|----|---|----|----|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2005 m.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos  
Švietimo įstaigų tipas: aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos

|                        | Mokytojų iš viso   | Moterų |     | Turi mokytojo kvalifikaciją dabartinėse pareigose |     | Kita mokytojo kvalifikacija |     | Mokytojo kvalifikacijos neturi |     | <i>Pastaba!</i><br><i>Mokytojui gali trūkti daugiau kaip vieno kvalifikacijos faktoriaus</i> |  |                                |  |   |   | Kvalifikacija nežinoma |     |     |     |
|------------------------|--|--------|-----|---|-----|-----------------------------|-----|--------------------------------|-----|--|--|--------------------------------|--|---|---|------------------------|-----|-----|-----|
|                        |  |        | %   |   | %   |                             | %   |                                | %   | Neturi laipsnio užimti mokytojo pareigas   | Nebaigtos kitos studijos užimti pareigas | Nebaigtos pedagoginės studijos | Nebaigtos klasės vadovo daugiadisciplinės mokymo dalykų studijos | Trūksta patvirtinto dėstymo kalbos mokėjimo | Trūksta reikiamo (arba privalomo) laipsnio kurio nors mokymo dalyko srityje |                        |     |     |     |
|                        |  |        |     |   |     |                             |     |                                |     |  |  |                                |  |   |   |                        |     |     |     |
| Dėstymo kalba – suomių | DIREKTORIAI  | 393    | 126 | 32  | 388 | 99                          | 2   | 1                              | –   | –  | –  | –                              | 4  | –   | –   | 1                      | 1   | 3   |     |
|                        | 03 – jaunimo aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                                | 296    | 83  | 28  | 291 | 98                          | 2   | 1                              | –   | –  | –  | –                              | 3  | –   | –   | –                      | 1   | 3   |     |
|                        | 04 – direktorius, bendrai vadovaujantis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms | 41     | 15  | 37  | 41  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | 1  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 05 – suaugusiųjų aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                            | 39     | 21  | 54  | 39  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | –  | –   | 1   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 17     | 7   | 41  | 17  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | –  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |
| Dėstymo kalba – švedų  | DIREKTORIAI  | 39     | 18  | 46  | 38  | 97                          | –   | –                              | 1   | 3  | –  | –                              | 1  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 03 – jaunimo aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                                | 30     | 14  | 47  | 30  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | –  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 04 – direktorius, bendrai vadovaujantis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms | 6      | 3   | 50  | 5   | 83                          | –   | –                              | 1   | 17   | –  | –                              | 1  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 05 – suaugusiųjų aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                            | 2      | ... | ...   | ... | ...                         | ... | ...                            | ... | ...  | ...                                      | ...                            | ...  | ...   | ...   | ...                    | ... | ... | ... |
|                        | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 1      | ... | ...   | ... | ...                         | ... | ...                            | ... | ...  | ...                                      | ...                            | ...  | ...   | ...   | ...                    | ... | ... | ... |
| Iš viso                | DIREKTORIAI  | 432    | 144 | 33  | 426 | 99                          | 2   | 0                              | 1   | 0  | –  | –                              | 4  | 1   | –   | 1                      | 1   | 3   |     |
|                        | 03 – jaunimo aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                                | 326    | 97  | 30  | 321 | 98                          | 2   | 1                              | –   | –  | –  | –                              | 3  | –   | –   | –                      | 1   | 3   |     |
|                        | 04 – direktorius, bendrai vadovaujantis pagrindinio ir aukštesniojo vidurinio ugdymo mokykloms | 47     | 18  | 38  | 46  | 98                          | –   | –                              | 1   | 2  | –  | –                              | 1  | 1   | –   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 05 – suaugusiųjų aukštesniojo vidurinio ugdymo mokyklos direktorius                            | 41     | 21  | 51  | 41  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | –  | –   | 1   | –                      | –   | –   |     |
|                        | 06 – kitas bendras pareigas užimantis direktorius  | 18     | 8   | 44  | 18  | 100                         | –   | –                              | –   | –  | –  | –                              | –  | –   | –   | –                      | –   | –   |     |



Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

Šaltinis: Suomijos statistikos tarnyba, 2005 m.

Švietimo ministerija  
Mokyklų lyderystės tobulinimas, Suomija  
Šalies pagrindinė ataskaita  
Švietimo ministerijos leidiniai, Suomija 2007:14

Ministry of Education  
Improving School Leadership, Finland  
Country Background Report  
Publications of the Ministry of Education, Finland 2007:14

*/Logotipas/*    **ŠVIETIMO MINISTERIJA**

---

(Išversta naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos programų įgyvendinimui skirtas lėšas. Teirautis:  
Rasa Šnipienė, tel. 868 62 6236)

