



Pagrindiniai klausimai:

■ **Kokios yra lyderystės mokykloje sąlygos?**

■ **Koks yra steigėjo vaidmuo konsultuojant mokyklas?**

■ **Koks yra steigėjo potencialas skatinti lyderystę mokykloje?**

STEIGĖJO DALYVAVIMAS MOKYKLOS LYDERYSTĖJE

Pastaraisiais metais lūkesčiai mokykloms, mokytojams ir mokyklų vadovams keičiasi. Iš mokyklų vis dažniau tikimasi, kad jose būtų sudarytos sąlygos kiekvieno vaiko saviraiškai, ugdymuisi pagal savo polinkius ir gabumus, o iš mokyklų vadovų – kad jie būtų ne mokyklų administratoriai, bet savo bendruomenių lyderiai, nes nuo jų lyderystės priklauso visos mokyklos lyderystė.

Mokyklos lyderystė, kurioje svarbios ne formalios vadovavimo ar lyderiavimo pozicijos, bet gebėjimai telkti mokyklos bendruomenės narius bendriems tikslams ir veikloms, skatinti juos veikti, kurti pozityvų mokyklos mikroklimatą ir puoselėti pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius, yra kūrybingos žinių visuomenės garantas. Tačiau mokyklos lyderystės raiškai sąlygos yra kuriamos ne tik mokykloje, bet ir formuojant bei įgyvendinant tiek šalies, tiek ir regionų švietimo politiką. Ją stiprina palankus mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimo) (toliau – steigėjo) požiūris, sąlygų mokytis įvairiuose bendradarbiavimo ir partnerystės tinkluose sudarymas, investavimas į lyderių ugdymą, karjeros galimybių švietimo sistemoje sudarymas ir pan.

Mokyklos steigėjas, kuriuo dažnu atveju Lietuvoje yra savivaldybių tarybos, kuria sąlygas sėkmingai mokyklos lyderystei ne tik vykdydamas teisės aktais jam suteiktus įgaliojimus ar numatytas funkcijas, bet ir bendraudamas ir bendradarbiaudamas su mokyklų bendruomenėmis kuriant savivaldybės strateginį veiklos planą, įgyvendinant mokyklų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą, konkurso būdu renkant mokyklos vadovą ar vykdant mokyklos veiklos stebėseną. Mokyklos lyderystės raiškos kontekste iš mokyklos steigėjo tikimasi, kad jis bus mokyklos partneris, pagalbininkas ir patarėjas. Todėl Lietuvoje, kaip ir daugelyje Europos šalių, teisės aktais mokyklos steigėjui yra priskiriama ir mokyklų konsultavimo funkcija.

Lietuvoje atliktų įvairių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad šiuo metu savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų konsultacinė veikla yra susijusi tik su duomenų rinkimu ir pirmine jų analize. Retai yra analizuojamos mokyklų strategijos, teikiamos rekomendacijos, kaip spręsti problemas ar tenkinti kilusius poreikius ir pan. Taip pat pastebima, kad per pastaruosius dešimtmečius įvairių projektų ir iniciatyvų metu Lietuvoje šimtais rengiant žinių multiplikatorius ir suteikiant jiems konsultanto statusą, devalvavosi pati konsultavimo samprata, todėl pasigendama sisteminių, ilgalaikių, tęstinių mokymo programų, skirtų ugdyti savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų kompetenciją konsultuoti mokyklas ir teikti joms paramą.

Įvairių savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojai labai skirtingai supranta ir interpretuoja savo funkcijas, kas lemia per daug skirtingą mokyklų veiklos kontekstą Lietuvoje. Neretai mokyklų bendruomenės steigėjo dėmesio sulaukia ne tada, kai mokykla pasiekia puikių rezultatų, bet kai mokykloje kažkas nutinka. Tai leidžia numanyti, kad šiuo metu savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai labiau suvokia savo administracinį vaidmenį, todėl bendravimas ir bendradarbiavimas su mokyklos bendruomenėmis yra ganėtinai retas reiškinys. Dabartinė pasekmių šalinimo praktika savivaldybių administracijų švietimo padaliniuose rodo, kad yra reikalingi sisteminiai steigėjo ir mokyklų bendradarbiavimo pokyčiai, sudarant sąlygas šių padalinių specialistams ne tik atlikti jiems pavestas mokyklų administravimo funkcijas, bet ir imantis realaus lyderiavimo mokyklų bendruomenėms vaidmens.



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



SĄLYGOS SĖKMINGAI LYDERYSTEI MOKYKLOJE

Mokyklos lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris, be mokymo, lemia sėkmingesnę mokinių mokymąsi.

Mokyklos lyderystė glaudžiai siejasi su mokyklų autonomija, t. y. jai suteiktu savarankiškumu priimti sprendimus.

Mokyklos lyderystė priklauso ir nuo mokyklos vadovo lyderystės. Mokyklos vadovas lyderis inicijuoja susitarimus dėl mokyklos veiklos krypties, telkia mokyklos bendruomenę bendroms veikloms ir įgalina ją veiklai, kuria pozityvius santykius tarp visų mokyklos bendruomenės narių.

Sėkmingai mokyklos lyderystei svarbus dalijimasis lyderyste tarp jos narių, pasireiškiantis lyderių bendruomenės mokykloje ugdymu, telkimu ir įgalinimu veikti.

Europos Komisijos tarnybų darbiniame dokumente „Pedagogų rėmimas siekiant geresnių mokymosi rezultatų“ (SWD(2012) 347 galutinis), kuris yra Europos Komisijos komunikato „Švietimo persvarstymas. Investavimas į gebėjimus siekiant geresnių socialinių ir ekonominių rezultatų“ priedas, pažymima, kad mokyklos lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris, be mokymo, lemia sėkmingesnę mokinių mokymąsi. Kai kurių mokinių pasiekimų tyrimų rezultatai atskleidžia, kad net 27 proc. mokinių pasiekimų priklauso nuo mokyklos lyderystės.

Tai tik įrodo, kad mokyklos lyderystė lemia mokytojų motyvaciją siekti geresnių rezultatų ir jų darbo kokybę. Mokyklos lyderystė taip pat stiprina mokyklos kultūrą ir mikroklimatą, gerina mokymo ir mokymosi kokybę. Šiame kontekste mokyklos lyderystė nėra suvokiama kaip pasidalijimas formaliais vaidmenimis, postais ar pozicijomis organizacijos struktūroje, tai mokyklos bendruomenės įgalinimas veikti kartu ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Paprastai mokyklų lyderystės raiška yra stipresnė tose mokyklose, kuriose yra didesnis mokyklos autonomiškumo suvokimo laipsnis. Mokyklai suteikus didesnę autonomiją, atveriamas kelias mokyklos vadovo lyderystei, nes šiuolaikinės mokyklos vadovas jau nebegali būti tik nurodymų vykdytojas ar veiklų administratorius.

K. Leithwood, D. Jantzi (2010) teigia, kad esminis mokyklos vadovo lyderystės uždavinys yra padėti mokyklos personalui susivienodinti požiūrius į mokyklą ir apsispręsti dėl mokyklos veiklos tikslų ir vizijos. Žmonės veikti aktyvina tik tokie tikslai, kurie yra prasmingi asmeniškai ir kelia iššūkius, tačiau yra pasiekiami. Turėdamas tokius tikslus mokyklos personalas gali geriau suprasti savo atliekamo darbo prasmę, identifikuoti save. Kaip sėkmingai pavyks mokyklai judėti apibrėžtos vizijos link, daug priklauso nuo mokyklos vadovo žinių apie mokymo ir mokymosi proceso tobulinimą. Vadovo žinios ir supratimas gali padėti plėtoti kitų mokyklos personalo narių galimybes, žinias, gebėjimus ir motyvuoti juos veikti, išbandyti naujoves, sustiprinti optimizmą, padėti įveikti kylančias baimes. Mokyklos vadovas lyderis kuria tokias sąlygas mokykloje, kurios leidžia atsiskleisti mokyklos administracijos, mokytojų ir mokinių kūrybingumui ir organizaciniam mokymuisi, padeda mokykloje rasti besimokančiai bendruomenei.

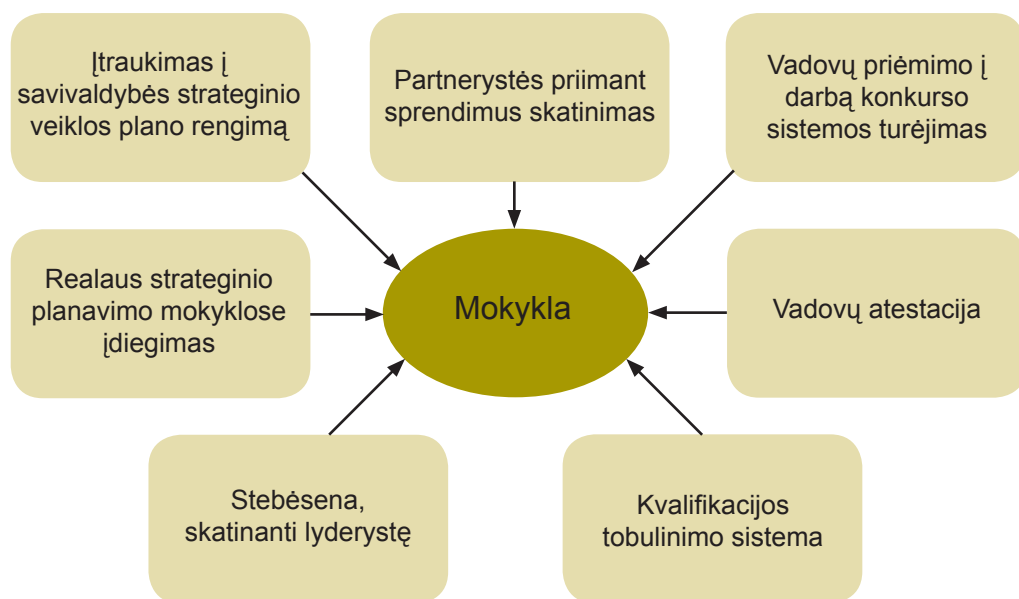
A. Harris (2005) pastebi, kad mokyklos vadovas, veikdamas kaip lyderis, kuria mokykloje kultūrą, kurioje motyvacija yra skatinama ne materialiu atpildu, palaiko bendrą, aptartų sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą. P. Jucevičienė ir kt. (2010) tokius veiklos bruožus apibrėžia kaip mokyklos edukacinį įgalinimą – procesą, vykdomą galios turėtojų (iš mokyklos išorės ir vidaus), siekiančių pasidalyti savo galia ir suteikti mokyklos bendruomenės nariams galimybę turėti daugiau laisvės numatant savo veiklą, kontroliuojant, priimant sprendimus, susijusius su mokyklos ir jos bendruomenės veikla, padidinti edukacines, mokymosi žinias ir kompetenciją. Autorių nuomone, įgalinimas vyksta per abipusį dialogą, kuris didina dalyvaujančiųjų šiame dialoge savivertę ir pasitikėjimą savo jėgomis, skatina plėtoti turimas kompetencijas. Įgalinimo jausmas padeda žmogui priimti ar net pagreitinti pokyčius. Taigi mokyklos vadovas, veikdamas kaip lyderis, turi įgalinti mokyklos bendruomenę veiklai, t. y., remiantis P. Jucevičiene ir kt. (2010), – dalytis savo galia su mokyklos bendruomene ir suteikti galimybę jai kurti, kontroliuoti savo veiklą ir dalyvauti priimant sprendimus.

P. Jucevičienė ir kt. (2010) atkreipia dėmesį, kad edukacinė galia turi būti taip paskirstyta mokyklos viduje, kad visa mokyklos bendruomenė edukacine prasme taip pat būtų įgalinta. Todėl, kaip teigia A. Harris (2010), mokyklos vadovui lyderiui yra būdinga pasidalytoji lyderystė, kai mokyklos vadovas skiria daug dėmesio profesionalios mokyklos bendruomenės kūrimuisi ir naujų lyderių auginimui. Geriausios mokyklos investuoja į lyderių ugdymą. A. Harris teigia, kad mokyklos, kuriose lyderyste plačiai dalijamasi, pasižymi kultūra, kuriai būdingas profesinis pasitikėjimas ir pozityvūs darbuotojų ryšiai. Tokiu atveju sprendimai mokykloje priimami dalyvaujant mokytojams, kitiems specialistams, mokiniams, tėvams ir vietos bendruomenei.

G. Cibulskas, V. Žydžiūnaitė (2012) atkreipia dėmesį, kad mokyklos steigėjo veikla taip pat sudaro sąlygas sėkmingai mokyklų lyderystei, nes pagal *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011)* ir *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (2008)* priskirtas funkcijas jis steigia, reorganizuoja ir likviduoja švietimo įstaigas, skiria mokyklos vadovą, pritaria mokyklos strateginiam planui, finansuoja mokyklos veiklą, tvirtina mokyklos nuostatus, per vykdomąsias institucijas kontroliuoja mokyklų veiklą ir pan.

Autoriai išskiria septynis steigėjo lygmens veiksnius, sudarančius sąlygas lyderystei mokykloje (žr. 1 pav.).

1 pav. Lyderystės mokykloje sąlygos steigėjo lygmeniu
(G. Cibulskas, V. Žydžiūnaitė, 2012)



Savivaldybės strateginis planas numato švietimo plėtros gaires ir siekinius. Todėl, kaip teigia G. Cibulskas ir V. Žydžiūnaitė (2012), švietimo bendruomenės įtraukimas į savivaldybės strateginio veiklos plano rengimo ir tvirtinimo procesą gali būti laikomas viena iš galimybių skatinti lyderystę mokyklose, nes dalyvavimas minėtuose procesuose paakintų švietimo įstaigų vadovus ir įstaigų bendruomenes imtis iniciatyvos, teikti pasiūlymus, t. y. būti aktyviais švietimo bendruomenių nariais. Mokyklų bendruomenių įtraukimas į savivaldybės strateginio veiklos plano rengimą taip pat padėtų diegti realų strateginį planavimą mokyklose. Tai leistų mokyklos lygmeniu diskutuoti ir priimti sprendimus dėl mokyklos veiklos ir jos tobulinimo.

Mokyklos steigėjui Lietuvos Respublikos teisės aktais yra suteikta teisė priimti ir atleisti iš darbo švietimo įstaigų vadovus. Kaip teigia G. Cibulskas ir V. Žydžiūnaitė (2012), ši mokyklos steigėjui suteikta teisė yra labai veiksminga lyderystės mokykloje galimybė, nes mokyklos steigėjui priimant sprendimus dėl vadovo atrankos kriterijų ir vykdant jo priėmimą į vadovaujamojo postą, sudaromos visavertės sąlygos pasireikšti su švietimo kokybe, valdymo efektyvumu, švietimo politikos principais nesusijusiems reiškiniais. Suteikus daugiau galių mokyklos bendruomenei rinkti mokyklos vadovą taip pat sudaromos sąlygos mokyklos vadyboje skleisti demokratiškumo, liberalumo principams bei reikštis lyderystei mokyklos aplinkoje įvairiais jos lygmenimis.

Atsakingas vadovų atestacijos vykdymas, koncentruojantis ne į vadovų gebėjimą parengti dokumentų rinkinį, bet į realią vadovo veiklą ir visos mokyklos lyderystę, mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijos tobulinimas, nukreiptas ne į atestacijai reikalingų pažymėjimų kaupimą, bet į realius mokyklos ir asmenų poreikius, taip pat galėtų būti veiksminga sąlyga plėtoti lyderystę mokykloje. Tai paskatintų mokytojus ir mokyklų vadovus atsakingiau planuoti ir įgyvendinti savo karjerą siekiant tapti savo srities lyderiais.

Mokyklos steigėjas kuria sąlygas sėkmingai mokyklos lyderystei ne tik vykdydamas teisės aktais jam suteiktus įgaliojimus ar atlikdamas juose numatytas funkcijas, bet ir bendraudamas ir bendradarbiaudamas su mokyklų bendruomenėmis, kai kuriamas savivaldybės strateginis veiklos planas, įgyvendinama mokyklų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema, konkurso būdu renkamas mokyklos vadovas ar vykdoma mokyklos veiklos stebėseną.

STEIGĖJO VAIDMUO KONSULTUOJANT MOKYKLAS

Lyderystė mokykloje priklauso ne tik nuo mokyklos vadovo kaip lyderio asmenybės ar veiklos, tačiau ir nuo bendradarbiavimo su mokyklos steigėju kokybės.

Mokyklas paprastai konsultuoja specializuotos konsultacinės ar inspektuojančios institucijos, regiono administracija ar mokyklos steigėjas.

Lietuva priskiriama šalių grupei, kurioje konsultavimo paslaugas mokykloms teikia mokyklos steigėjas.

Plėtojant lyderystę mokykloje svarbus vaidmuo tenka ne tik mokyklos vadovo lyderystės gebėjimams, tačiau ir bendrai mokyklos kultūrai, taip pat kiek nuosekliai ir sistemingai yra bendradarbiaujama pačios mokyklos viduje, su mokyklos steigėju ir išoriniais dalininkais. Nors *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011)* įpareigoja mokyklos steigėją vykdyti mokyklos veiklos priežiūrą, organizuoti ir koordinuoti švietimo pagalbos teikimą mokyklai, tačiau lyderystės mokykloje kontekste labai svarbi yra mokyklos steigėjo atliekama konsultavimo funkcija.

R. Smaliukienė, R. Prakapas, R. Korsakienė studijoje „Apskritis viršinių ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių konsultacinės veiklos plėtojimo prioritetai“ (2009), išnagrinėję regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinių paslaugų raišką Europos Sąjungos šalyse ir Norvegijoje, teigia, kad visose šalyse veikia institucijos, kurių paskirtis – padėti mokykloms pasiekti iškeltus ugdymo uždavinius, tobulinti ugdymo procesą. Atsižvelgiant į tai, kaip valstybės ir savivaldybių institucijos dalyvauja mokyklų konsultaciniame procese, jas būtų galima suskirstyti į keturias grupes:

- 1) mokyklų konsultavimo paslaugas teikia specializuotos konsultacinės institucijos;
- 2) mokyklų konsultavimo paslaugas teikia inspektuojančios institucijos;
- 3) mokyklų konsultavimo paslaugas teikia stambesnis administracinis vienetas – regionai (regiono administracijos darbuotojai);
- 4) mokyklų konsultavimo paslaugas teikia mokyklos steigėjas (savivaldybės administracijos darbuotojai).

Šalių priskyrimas atitinkamoms grupėms pavaizduotas 2 paveiksle.

2 pav. Mokyklų konsultavimo modeliai įvairiose šalyse

Specializuotos konsultacinės institucijos	Inspektuojančios institucijos	Regiono administracija	Mokyklos steigėjas
Belgija (<i>Flandrijos ir Valonijos regionai</i>), Italija, Latvija, Nyderlandai, Vokietija	Airija, Austrija, Belgija (<i>vokiškasis regionas</i>), Bulgarija, Ispanija, Kipras, Liuksemburgas, Malta, Prancūzija, Rumunija	Graikija, Lenkija, Portugalija, Slovakija	Čekija, Danija, Jungtinė Karalystė (<i>Anglija, Škotija</i>), Estija, LIETUVA, Norvegija, Suomija, Švedija, Vengrija

Parengta pagal R. Smaliukienės, R. Prakapo, R. Korsakienės studiją „Apskritis viršinių ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių konsultacinės veiklos plėtojimo prioritetai“, 2009

Šalyse, kuriose konsultavimo paslaugas mokyklai teikia specializuotos konsultacinės institucijos, paprastai mokykloms yra suteikiama pakankamai didelė autonomija renkantis konsultantus. Parama mokyklai dažniausiai yra suvokiama kaip kontrolės, o ne pagalbos funkcija, kuri įvardijama kaip pedagoginis konsultavimas ar administracinė parama. Mokykla, pasitelkdama arba tiesiogiai samdydama konsultantus iš šalies, gauna jai reikiamą pagalbą, kurios tiesiogiai ją administruojanti institucija – steigėjas – neteikia.

Šalyse, kuriose konsultavimo mokyklai paslaugas teikia inspektuojančios institucijos, mokyklos yra periodiškai inspektuojamos ir remiantis inspektavimo rezultatais sprendžiama, kokios paramos kuriai mokyklai ar mokyklų tinklams reikia – parama moky-

klaikiama tik turint atliktos analizės rezultatus. Inspektuojančių institucijų paslaugos dažniausiai yra teikiamos centriniu arba regioniniu lygmeniu.

Šalyse, kuriose mokyklų konsultavimo paslaugas teikia stambesnis administracinis vienetasis – regionai, paprastai veikia regiono administracijos, kurių darbuotojai vykdo pedagoginę priežiūrą, teikia mokslines, pedagogines, teisine rekomendacijas ir paramą mokykloms.

Šalyse, kuriose mokyklų konsultavimo paslaugas teikia mokyklos steigėjas (savivaldybės administracijos darbuotojai), mokyklų konsultavimo praktika labai priklauso nuo švietimo sistemos decentralizacijos lygio. Esant didelei decentralizacijai mokyklos steigėjas perleidžia daugelį valdymo funkcijų mokyklai, ją įgalindamas veikti ir kartu užtikrindamas tinkamą mokyklos infrastruktūrą veiklai tobulinti, išvien su mokyklomis kuria švietimo plėtros planus, kuriuose atsispindi bendradarbiavimu grįstas mokyklos administravimas.

R. Smaliukienės, R. Prakapo, R. Korsakienės studijoje „Apskirties viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių konsultacinės veiklos plėtojimo prioritetams“ (2009) pateikti tyrimo apie Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimus teikti konsultacines paslaugas mokykloms rezultatai rodo, kad šiuo metu nėra bendro požiūrio į mokyklų konsultavimą kaip į išbaigtą ir tam tikrus etapus turintį procesą. Įvairios konsultavimo prasmės interpretacijos ir aiškios konsultavimo sampratos stoka suponuoja dažno mokyklos steigėjo pareigas vykdančio darbuotojo supratimą, kad yra neįmanoma atlikti mokyklų konsultavimo funkcijos, kol nebus aiškiai nacionaliniu lygmeniu apibrėžti visi mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai. Tai leidžia manyti, kad mokyklų konsultavimo samprata Lietuvoje devaluojasi. Konsultavimas neretai suprantamas kaip tiesioginė mokyklų priežiūra, stengiantis užtikrinti, kad mokyklos savo veiklą vykdytų griežtai laikydamosi teisės aktuose nustatytų reikalavimų.

V. Beresnevičiūtės ir kt. atliktame tyrime „Konsultacinių švietimo paslaugų ir pasiūlos Lietuvoje ir užsienyje tyrimas“ (2011) taip pat pažymima, kad Lietuvoje įvairių projektų ir iniciatyvų metu buvo rengiami žinių multiplikatoriai, nebūtinai turintys konsultantui reikalingos profesinės patirties. Konsultantų rengimas nebuvo grindžiamas kokybės kriterijais, neparengta koncepcija ar sistema, kaip toliau plėtoti savo kaip konsultanto veiklą. Taip pat konsultantų perteikiama informacija nebuvo pritaikyta konkrečiam kontekstui, o dalyvavimas konsultacijose buvo grįstas ne konkrečiu poreikiu, savanoriškumo principu, bet formalia prievole. Todėl nei nacionaliniu, nei savivaldybių lygmeniu per keletą dešimtmečių Lietuvoje nepavyko sukurti mokyklų konsultavimo sistemos, sudarančios galimybes mokyklų tobulėjimui ir mokyklų lyderystės raiškai.

R. Smaliukienės, R. Prakapo, R. Korsakienės (2009) tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad stokojama nuoseklių, ilgalaikių ir tęstinių mokymo programų, įgalinančių ugdyti savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų kompetencijas ir gebėjimus konsultuoti mokyklas ir teikti joms paramą. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų santykiai su jų kuruojamų mokyklų bendruomenėmis išlieka formalūs ir pagrįsti hierarchiniais ryšiais. Vis dar svarbia yra laikoma mokyklos veiklos kontrolės funkcija. Palyginti menkas šių specialistų įsitraukimas į mokyklų problemų sprendimą. Tam įtaką gali daryti ne tik savivaldybių administracijų darbuotojų konsultavimo kompetencijos stoka ar jos tobulinimo poreikis, tačiau ir tai, kad šie specialistai atlieka daug administracinių funkcijų, jų darbo krūvis yra didelis, todėl nelieka laiko tinkamai ir nuodugniai įsigilinti į problemas, su kuriomis susiduria mokyklos.

Dažniausiai savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų konsultacinė veikla yra susijusi su bendrų duomenų rinkimu ir informacijos pirmine analize. Kiek rečiau analizuojama mokyklos strategija, teikiamos rekomendacijos, kaip spręsti problemą ar tenkinti iškilusį poreikį, skleidžiama vertinga mokyklų patirtis, teikiamos rekomendacijos mokyklai remiantis atlikta duomenų analize, mokyklai rekomenduojami struktūriniai pokyčiai.

Lietuvoje pasigendama bendros mokyklų konsultavimo sampratos, todėl neretai mąstoma, kad kol ji nebus apibrėžta ar reglamentuota teisės aktais, tol neįmanoma teikti sistemingų konsultacijų mokykloms.

Dėl egzistavusios švietimo konsultantų rengimo praktikos Lietuvoje šiandien susiduriama su realiai egzistuojančia mokyklas konsultuoti galinčių specialistų stoka. Pasigendama ilgalaikių, testinių mokymo programų, skirtų savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų, mokyklų konsultavimo kompetencijoms tobulinti.

STEIGĖJO POTENCIALAS SKATINTI MOKYKLŲ LYDERYSTĘ

Mokyklos steigėjas gali stiprinti lyderystę mokykloje arba, priešingai – slopinti net mažiausią jos raišką.

Įvairių savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojai labai skirtingai supranta ir interpretuoja savo funkcijas, kas lemia per daug skirtingą mokyklų veiklos kontekstą Lietuvoje.

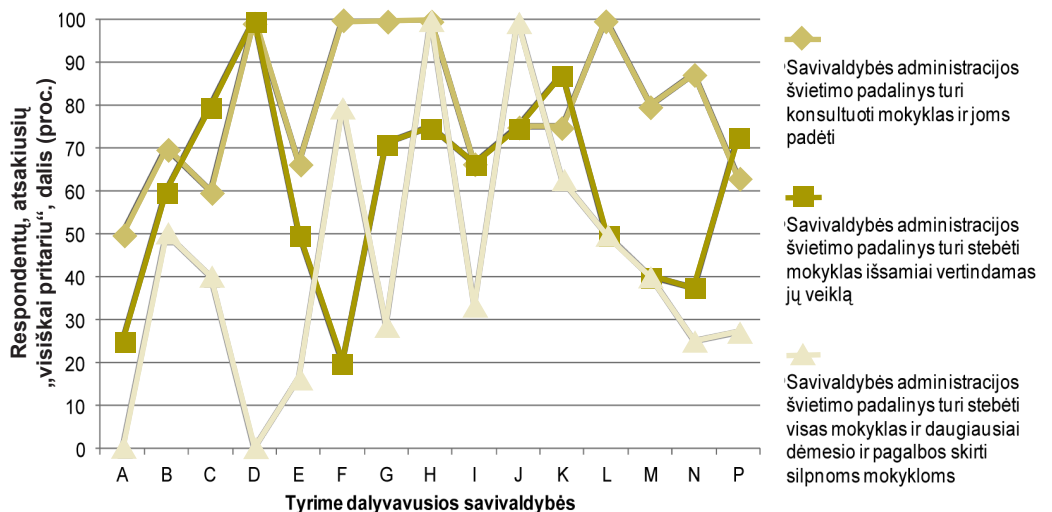
Mokyklų vadovų nuomone, mokyklos steigėjas paprastai nesidomi ir nedalyvauja mokyklos veikloje.

Mokyklos bendruomenės sutelktumas ir parama jai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių lyderystės raišką mokykloje. Mokyklos steigėjas savo atliekamu vaidmeniu gali sudaryti palankias sąlygas mokyklos lyderystei arba, priešingai – jo siekis tikrinti, vertinti ar kontroliuoti mokyklos veiklą gali slopinti bet kokias mokyklos lyderystės iniciatyvas.

E. Katiliūtės ir kt. atlikto tyrimo „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas“ (2013) rezultatai atskleidžia, kad dauguma savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų sutinka, kad savivaldybės administracijos švietimo padalinys turi konsultuoti mokyklas ir joms padėti (pritaria 99 proc. respondentų), stebėti mokyklas išsamiai vertindamas jų veiklą (pritaria 92,8 proc. respondentų), stebėti visas mokyklas ir daugiausiai dėmesio ir pagalbos skirti silpnoms mokykloms (80,4 proc.).

Tačiau paanalizavus įvairių tyrimuose dalyvavusių savivaldybių duomenis, galima pastebėti, kad savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai labai skirtingai vertina padalinio funkcijas, susijusias su švietimo pagalbos teikimu mokykloms (žr. 3 pav.). To paties teiginio vertinimas skirtingose savivaldybėse skiriasi 30–80 procentinių punktų.

3 pav. Teiginių apie švietimo vadybą ir stebėseną vertinimas įvairiose savivaldybėse



Duomenų šaltinis: „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas“, 2013

Galima daryti prielaidą, kad toks netolygus steigėjo funkcijų supratimas įvairiose savivaldybėse lemia ir menką steigėjo vaidmenį mokyklų lyderystės raiškoje. J. Navickaitės (2012) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokyklai įgyvendinant įvairius pokyčius, mokyklos vadovai lyderiai susiduria su steigėjo nesidomėjimu tuo, kas vyksta mokykloje. Mokyklų vadovų nuomone, mokyklų steigėjai labai formaliai atlieka jiems pavestas mokyklos veiklos stebėjimo funkcijas ir „kišasi“ į mokyklų veiklą tik tuo atveju, kai mokykloje kažkas nutinka.

Ištraukos iš interviu su mokyklų vadovais:

„Tai niekam nerūpi. Steigėją kviečiame kiekvienais metais, tai dar nė karto nėra atėję į mokinių projektinių darbų pristatymą.“

„Steigėjas tik priežiūrą vykdo. Jie kišasi ekstra atveju, kai būna tėvų skundų, nors jie ne visuomet yra pagrįsti.“

„Steigėjas skatina dalyvauti (projektinėje veikloje – aut. past.), bet jam neįdomu. Rezultatas neįdomus. Pokytis neįdomus. Todėl ir mokyklos bendruomenė nėra skatinama. Vis tiek vertina olimpiadų rezultatus ir šimtukus.“

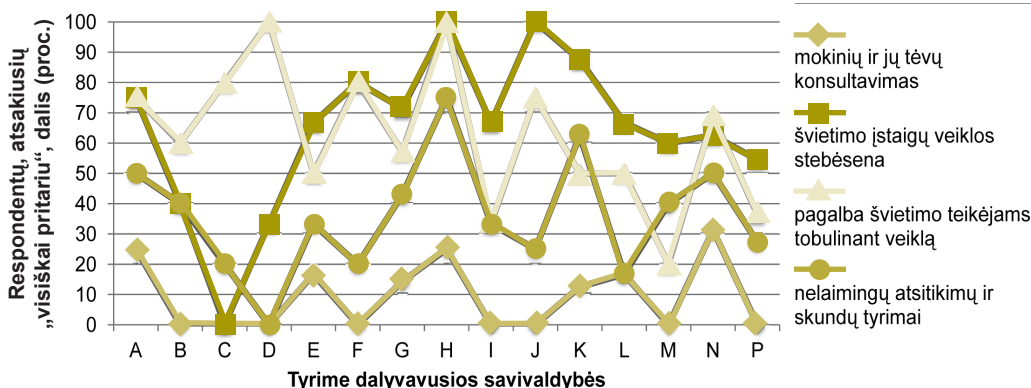
„Steigėjo yra toks požiūris – jie deklaruoja ir iš pasitarimų grįžę gražias frazes iš skaidrių perskaito, bet yra jo (steigėjo – aut. past.) nenoras dirbti papildomą darbą.“

Duomenų šaltinis: J. Navickaitė, 2012

E. Katiliūtės ir kt. atlikto tyrimo „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas“ (2013) rezultatai atskleidžia, kad savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai savivaldybės lygmens švietimo stebėsenai priskiria šias funkcijas: švietimo įstaigų veiklos stebėseną (pritaria 99 proc. respondentų), pagalbą švietimo teikėjams tobulinant veiklą (pritaria 95,9 proc. respondentų), visuomenės informavimą apie švietimo būklę (pritaria 92,7 proc. respondentų), mokinių pasiekimų patikrinimą ir juos patvirtinančių dokumentų teikimo stebėseną (pritaria 86,6 proc. respondentų), švietimo prieinamumo, švietimo tikslų ir principų įgyvendinimo, teisės aktų taikymo praktikos stebėjimą, analizę ir vertinimą (pritaria 95,9 proc. respondentų), sisteminių sprendimų modeliavimą ir jų teikimą švietimo valdymo subjektams ir politikams (pritaria 92,8 proc. respondentų), prevencinių veiksnių siekiant išvengti galimų teisės aktų pažeidimų ir poveikio priemonių taikymą švietimo įstaigoms (pritaria 83,5 proc. respondentų), nelaimingų atsitikimų ir skundų tyrimus (pritaria 83,5 proc. respondentų). Dalis šių funkcijų yra neabejotinai svarbios švietimo politikos formavimui ir įgyvendinimui savivaldybės lygmeniu, tačiau kelia abejonių, ar yra pakankami, siekiant sudaryti sąlygas mokyklų lyderystės raiškai.

Analizuojant savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų nuomones įvairiose savivaldybėse (žr. 4 pav.), galima pastebėti, kad nors yra santykinai didelis pritarimas teiginiui, jog savivaldybių administracijų švietimo padaliniai turi teikti pagalbą švietimo teikėjams tobulinant veiklą, tačiau menkiausiai vertinamas teiginys, kad tas pats padalinys turi konsultuoti mokinius ir jų tėvus. Labiau už pastarąjį teiginį yra vertinamas teiginys, kad būtina tirti nelaimingus atsitikimus ir skundus. Tai leidžia manyti, kad šiuo metu savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai labiau suvokia savo administracinį vaidmenį, todėl bendravimas ir bendradarbiavimas su mokykla, jos bendruomenė (tarp jų ir mokiniais, ir jų tėvais) yra labai retas reiškinys.

4 pav. Teiginių apie savivaldybės lygmens švietimo stebėsenai priskirtinas sritis vertinimas įvairiose savivaldybėse



Duomenų šaltinis: „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas“, 2013

Tačiau šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai turi teigiamas nuostatas į lyderystę – dauguma jų pritaria teiginiams, kad veiksminga organizacijos veikla priklauso nuo jos lyderių, o gerų lyderių vadovaujami darbuotojai pasiekia daugiau, nei iš jų yra reikalaujama.

Taigi, nors Lietuvoje yra taikomas mokyklų konsultavimo modelis, kai šias paslaugas teikia mokyklos steigėjas, tačiau sukaupti tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad šiuo metu steigėjas vykdo tik mokyklų veiklos stebėsenos ir priežiūros funkcijas, o į konkrečią veiklą mokykloje reaguojama tik tuo atveju, kai mokykloje įvyksta nelaimingas atsitikimas arba sulaukiama konkretaus skundo, susijusio su mokyklos veikla.

Savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai puikiai supranta savo atliekamas funkcijas, kurios reikalingos savivaldybės lygmens švietimo politikai formuoti ir įgyvendinti.

Nors savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų nuostatos į mokyklų lyderystę yra teigiamos, tačiau didelė jų administracinio darbo našta, realus bendravimas ir bendradarbiavimas su mokyklų bendruomenėmis, jų konsultavimas ir lyderiavimas joms yra labai retas reiškinys.

NAUDOTI ŠALTINIAI

Rengiant šią analizę remtasi R. Smaliukienės, R. Prakapo ir R. Korsakienės studija „Apskritis viršinių ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių konsultacinės veiklos plėtojimo prioritetai“ (2009), kuri atlikta Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros užsakymu įgyvendinant Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą „Apskritis viršinių ir savivaldybių administracinių švietimo padalinių specialistų ekspertinių gebėjimų stiprinimas“.

Studijoje pristatomo tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų konsultacinės veiklos, kurioje reiškiasi ekspertiniai gebėjimai, būklę ir tokios veiklos poreikį. Su tyrimo ataskaita galima susipažinti internete adresu <http://www.nmva.smm.lt/nmva/projektai/apskritis-virsininku-ir-savivaldybiu-administraciju-svietimo-padaliniu-specialistu-ekspertiniu-gebejimu-stiprinimas/>.

Taip pat analizuotas V. Beresnevičiūtės, V. Dagtės, R. Korsakienės, A. Poviliūno, D. Savičiūtės ir R. Smaliukienės tyrimas „Konsultacinių švietimo paslaugų ir pasiūlos Lietuvoje ir užsienyje tyrimas“ (2011), atliktas Švietimo aprūpinimo centro užsakymu įgyvendinant Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą „Lyderių laikas“.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti švietimo konsultavimo ypatumus ir konsultavimo kontekstą Lietuvoje, taip pat konsultavimo praktiką užsienio šalyse. Su tyrimo ataskaita galima susipažinti internete adresu http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/751/315_Konsultacini%C5%B3_%C5%A1vietimo_paslaug%C5%B3_ir_pasi%C5%ABlos_Lietuvoje_ir_u%C5%BEsienyje_tyrimas.pdf.

Remtasi ir E. Katiliūtės, A. Malčiauskienės, B. Simonaitienės, B. Stanikūnienės, E. Jezerskytės ir G. Cibulsko tyrimu „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas“ (2013), kuris atliktas Švietimo aprūpinimo centro užsakymu įgyvendinant Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą „Lyderių laikas“.

Tyrimo tikslas – nustatyti švietimo lyderystės raiškos rodiklius (požymius), kuriais siekiama tobulinti švietimo sistemą ir daryti įtaką sėkmingiems mokymosi rezultatams ir palyginti juos su ankstesnio tyrimo rezultatais. Su tyrimo ataskaita galima susipažinti internete adresu http://www.lyderiulaikas.smm.lt/images/Leidiniai/Longitudinis_ataskaita_2013-02-27_GALUTINIS.pdf.

Taip pat naudotasi J. Navickaitės atliktu tyrimu, kurio rezultatai pateikti 2012 m. apgintoje socialinių mokslų (edukologija) daktaro disertacijoje „Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje“ (mokslinė vadovė – prof. dr. Brigita Janiūnaitė, Kauno technologijos universitetas). Tyrimo tikslas – pagrįsti ir atskleisti vadovo transformacinės lyderystės raišką ir jos barjerus vykdant pokyčius mokykloje.

Cituota literatūra:

- Cibulskas G.; Žydžiūnaitė V. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila, 2012.
- *Europos Komisijos tarnybų darbinis dokumentas „Pedagogų rėmimas siekiant geresnių mokymosi rezultatų“ (SWD(2012) 347 galutinis)*.
- Harris A. *Leading from the chalk-face: an overview of school leadership*. In Leadership. 2005, Vol. 1, No. 1, p. 73–87.
- Harris A. *Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2010.
- Jucevičienė P. ir kt. *Universiteto edukacinė galia. Atsakas XXI amžiaus iššūkiams*. Kaunas: Technologija, 2010.
- Leithwood K., Jantzi D. *Transformational Leadership*. In DAVIES, B. The Essentials of School Leadership. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2009, p. 1–12.

ŠVIETIMO PROBLEAMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisine-inforamcija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. ricardas.alisauskas@smm.lt).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyriausiąją specialistę Jūratę Vosylytę-Abromaitienę (el. p. jurate.vosylyte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė dr. Jolanta Navickaitė, Mykolo Romerio universiteto Socialinių technologijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto lektorė.

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

STEIGĖJO DALYVAVIMAS MOKYKLOS LYDERYSTĖJE

Redaktorė Nijolė Šorienė
Maketavo Valdas Daraškevičius

2014-02-11. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Baltic Printing House“, Šilutės pl. 83, LT-94101 Klaipėda