

Lietuvos Respublikos
švietimo ir mokslo
ministerija

Pagrindiniai klausimai:

■ **Kodėl mokytojams ir mokyklų vadovams yra svarbi lyderystė?**

■ **Kaip galima įgyti ir plėtoti lyderystės kompetenciją?**

■ **Kokios yra galimybės vertinti ir pripažinti neformaliu būdu įgytą ar išplėtotą lyderystės kompetenciją?**



MOKSLAS • EKONOMIKA • SĄSILAUKA

EUROPOS SĄJUNGA
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

Kuriame Lietuvos ateitį



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS



LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA: KAM? KODĖL? KAIP?

Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl veiksminga lyderystė mokyklose reikalinga kaip niekada anksčiau. Nors mokyklos vadovas vis dar yra įsivaizduojamas kaip mokyklos administratorius, turintis atlikti tam tikras vadybines funkcijas, tačiau vien tik gerų administracinių gebėjimų mokyklos vadovui nebeužtenka norint sėkmingai vadovauti šiuolaikinei mokyklai.

Iš mokyklos vadovų vis dažniau tikimasi, kad jie bus ne tik geri administratoriai ar vadybininkai, bet ir mokyklos bendruomenės lyderiai, telkiantys ją bendrai veiklai ir tampantys pavyzdžiu mokykloje ugdomai jaunajai kartai. Sėkmingiausiai dirbantys mokyklų vadovai lyderiai yra atviri ir pasirengę mokytis iš kitų, lankstūs, atkaklūs, nenusimenantys ir su optimizmu žvelgiantys į mokyklos ateitį.

Lyderystė mokykloje paprastai kyla ne iš vieno asmens, o iš grupės asmenų, kurie tiki lyderystės fenomenu ir nori ją skleisti mokykloje. Todėl mokykloje šalia mokyklos vadovo sėkmingai dirba ir mokytojai lyderiai.

Mokytojai lyderiai – tai patyrę specialistai, daugiausia savo laiko praleidžiantys klasėje, bet kartais, esant pokyčių ir naujovių poreikiui, – besimantys lyderių vaidmens. Mokytojai lyderiai lyderiauja klasėje ir už jos ribų, jie susitapatina su mokytojų bendruomene ir prisideda prie jos veiklos, skatina kitus imtis geresnės mokymo ir mokymosi praktikos.

Mokytojai ir mokyklų vadovai lyderiai savo asmeniniu pavyzdžiu skatina mokymąsi mokyklose, todėl jose turi būti puoselėjama mokymąsi remianti lyderystė – stiprių ir lygių sąlygų sukūrimas mokiniams, specialistams ir visai sistemai, kurioje lyderiai atkakliai ir viešai koncentruoja savo ir kitų dėmesį į mokymą ir mokymąsi.

Mokytojų ir mokyklos vadovų lyderystės kompetencijai ugdyti daugelyje šalių daug dėmesio skiria aukštojo mokslo institucijos, siūlančios magistrantūros studijas. Dažniausiai šių studijų programų turinys apima pagrindinių įstatymų leidimo, administravimo, vadybos žinių ir gebėjimų ugdymą, reikalingą kasdienei lyderio veiklai mokykloje. Taip pat į šias programas yra įtraukiamas pedagoginių ir andragoginių žinių gilinimas, organizacinės plėtros ir pokyčių valdymo žinių suteikimas, lyderystės gebėjimų ugdymas.

Mokytojų ir mokyklos vadovų lyderystės kompetencija taip pat gali būti ugdoma dalyvaujant įvairiuose neformaliojo švietimo ar kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose. Svarbu, kad mokykloje būtų skiriamas deramas dėmesys visų mokyklos bendruomenės narių gebėjimams ugdyti.

Esant poreikiui mokytojai ir mokyklų vadovai gali kreiptis į aukštąją mokyklą dėl neformaliu būdu įgytos ar išplėtos lyderystės kompetencijos įvertinimo ir pripažinimo.

Neformaliu būdu įgytą ar išplėtotą švietimo lyderystės kompetencijų vertinimo ir pripažinimo būdus šiuo metu Lietuvos švietimo bendruomenei siūlo projekto „Lyderių laikas“ I etapo metu sukurtas neformaliojo mokymosi pagal programą „Švietimo lyderystė“ modelis.

MOKYTOJAI IR MOKYKLŲ VADOVAI LYDERIAI: KODĖL JIE SVARBŪS?

Lyderystė – tai gebėjimas padėti mokyti kitiems, mokyti iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi.

L. Lambert, 2011

Lyderystė – tai procesas, nusakantis naujas kryptis ir siekiantis susitarimo judėti pasirinkta kryptimi.

J. P. Kotter, 1996

Lyderystė yra procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje.

R. Hogan, G. J. Curphy,
J. Hogan, 1994

Lyderystė yra stipriai susijusi su vertybėmis, nes iš lyderių tikimasi, kad jie savo elgesį grįs aiškiomis ir pastoviomis asmeninėmis vertybėmis.

K. Leithwood, D. Jantzi,
R. Steinbach, 1999

Veiksmingas arba neveiksmingas mokyklos darbas lemia kiekvieno mokinio mokymosi sėkmę. Pastarąjį dešimtmetį įvairių šalių mokslininkai ir švietimo politikai vis daugiau diskutuoja ir sutaria, kad lyderystė yra pagrindinis mokyklos veiksmingumą lemiantis veiksnys, o būtina mokyklos veiksmingumo sąlyga laikoma mokyklos vadovo lyderystė.

Mokyklos vadovas daugeliu atžvilgių yra svarbiausias ir įtakingiausias asmuo mokykloje. Jis atsakingas už viską, kas vyksta mokykloje ir aplink ją. Būtent vadovo, kaip lyderio, gebėjimai lemia palankią mokyklos aplinką, gerą mokymo ir mokymosi atmosferą, mokytojų profesionalumo lygį, dvasinę būseną ir rūpinimąsi, kuo mokiniai gali ar negali tapti.

Mokyklos vadovas yra pagrindinė grandis, siejanti mokyklos bendruomenę su vietos bendruomene, ir sėkminga jo veikla daugiausia lemia palankų tėvų ir mokinių požiūrį į mokyklą. Jeigu mokykloje verda gyvenimas, ji yra novatoriška ir orientuota į vaiko poreikius, jeigu ji garsėja puikiais mokytojais, o mokinių pasiekimai rodo, kad jie pasinaudoja visais savo gebėjimais ir sudarytomis galimybėmis, beveik visuomet tokios sėkmės priežastis yra mokyklos vadovo lyderystė.

Tačiau toks mokyklos vadovo vaidmens supratimas susiformavo pamažu. Geras mokyklos vadovas 1980-aisiais buvo atsakingas už mokyklos misijos apibrėžimą ir mokyklos tikslų suformulavimą. Tradiciškai tikslai apimdavo mokinių pasiekimų gerinimą. Taip pat mokyklos vadovas koordinuodavo mokyklos ugdymo plano sudarymą, siūlydavo mokymo metodus, stebėdavo ir vertindavo mokytojų darbą ir tai, kaip mokymas prisideda prie mokyklos tikslų siekimo, stebėdavo mokinių daromą pažangą. Mokyklos vadovas buvo atsakingas ir už akademiniam mokymuisi palankaus mikroklimato mokykloje kūrimą, kuris skatintų mokinius išsikelti didelius mokymosi lūkesčius. Mokyklos vadovas taip pat buvo atsakingas už saugios mokymosi aplinkos kūrimą, mokinių popamokinės veiklos organizavimą mokykloje, už mokytojų bendradarbiavimą tiek tarpusavyje, tiek su mokiniais ir jų tėvais.

Per pastaruosius dešimtmečius lūkesčiai ir reikalavimai mokyklai labai pasikeitė. Todėl pasikeitė ir mokyklos vadovo vaidmens supratimas, veiklos sritys bei atsakomybės. Šiandien mokyklos vadovui lyderiui būtina įvaldyti keturias pagrindines su jo lyderyste siejamas praktikas:

1. *Vizijos kūrimas ir mokyklos veiklos kryptių nustatymas*: mokyklos vadovas turi gebėti telkti mokyklos bendruomenę mokyklos vizijai formuluoti, įkvėpti visiems mokyklos bendruomenės nariams bendrą veiklos prasmę ir aukštų rezultatų siekį, skatinti grupės tikslų pripažinimą, stebėti organizacinius pasiekimus.
2. *Asmenų supratimas ir ugdymas*: mokyklos vadovas turi gebėti intelektualiai skatinti mokyklos bendruomenę, teikti individualią paramą ir savo elgesiu rodyti pavyzdį kitiems; kaupti žinias ir įgūdžius, kurių mokyklos personalui reikia mokyklos tikslams pasiekti.
3. *Organizacijos pertvarkymas*: mokyklos vadovas turi gebėti puoselėti ir kurti bendradarbiavimu pagrįstą mokyklos kultūrą; tvarkyti artimąją aplinką ir darbo sąlygas; kurti ir išlaikyti produktyvius santykius su tėvais ir vietos bendruomene; įtraukti mokyklą į platesnę aplinką.
4. *Ugdymo ir ugdymosi programos įgyvendinimas*: mokyklos vadovas turi kurti personalui ir mokiniams puikias darbo sąlygas; puoselėti mokyklos kaip organizacijos stabilumą ir skatinti prasmingus pokyčius; turi gebėti plėtoti veiksmingą į mokymąsi sutelktą lyderystę; stebėti mokyklos veiklą ir jos rezultatus.

Mokyklos vadovo lyderystė yra grindžiama tam tikromis asmeninėmis jo savybėmis. Sėkmingiausiai dirbantys mokyklų vadovai lyderiai yra atviri ir pasirengę mokyti iš kitų asmenų. Be to, jie lankstesni, atkaklūs (pavyzdžiui, dėdami dideles viltis į personalo motyvaciją, įsipareigojimus, mokymąsi ir visų asmenų pasiekimus), nenusimenantys ir optimistiški.

Lyderystė mokykloje kyla ne iš vieno asmens, o iš grupės asmenų, kurie tiki lyderystės fenomenu ir nori ją skleisti mokykloje. Jie padeda ir įkvepia kitus daryti visą ką gali, kad kuo geriau būtų pasirūpinama besimokančiųjų poreikiais.

Mokyklos vadovas, mokytojai, tėvai ir mokiniai yra pagrindiniai ugdymo proceso dalyviai. Jeigu jie veikia išvien, jie sukuria lyderių komandą, kuri yra itin galinga jėga mokykloje. Kai mokyklos bendruomenės nariai dirba išvien, jie pradeda kitaip suvokti savo vaidmenį: mokyklos vadovas tikisi iš kolegų visapusiškesnio dalyvavimo mokyklos veikloje, mokytojai randa veiksmingesnių būdų atlikti savo darbą, tėvai ir mokiniai laiko save ne pašaliniais stebėtojais ar klientais, o partneriais.

Įvairių tyrimų duomenimis įrodyta, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas mokykloje, puoselėjami ugdant mokytojų lyderystę, lemia didesnę mokyklos kaitos ir tobulėjimo pajėgumą tiek mokyklos, tiek klasės lygmenimis. Yra pastebimas ryškus mokytojų lyderystės teigiamas poveikis mokytojų darbo našumui. Mokytojai, kurie prasmingai ir tikslingai dirba kartu, turi daugiau suinteresuotumo ir toliau dirbti šioje profesinėje srityje, nes jaučiasi esą vertinami.

Mokytojai lyderiauja klasėje ir už jos ribų, jie susitapatina su mokytojų bendruomene ir prisideda prie jos veiklos, skatina kitus imtis geresnės mokymo ir mokymosi praktikos. Mokytojai lyderiai visų pirma yra patyrę specialistai, daugiausia savo laiko praleidžiantys klasėje, bet kartais, esant pokyčių ir naujovių poreikiui, besiuimantys lyderių vaidmens. Pagrindinė jų užduotis – padėti kolegoms atrasti ir išbandyti naujas idėjas, pateikti konstruktyvią kritiką siekiant užtikrinti geresnę mokymą ir mokymąsi.

Mokytojai lyderiai gali kurti ugdymo turinį, teikti siūlymus, būti mokyklos tobulinimo komandos nariais, kuruoti naujai darbą pradėjusius ar mažiau patirties turinčius mokytojus, atlikti mokyklos veiklos tobulinimui skirtus tyrimus ir tuo pačiu metu aktyviai dalyvauti ugdymo veikloje.

Mokytojų lyderystė – tai priemonė, kuria siekiama mokymo ir mokymosi kokybės mokyklose. Mokytojų lyderystės svarbiausias uždavinys – gerinti mokymąsi. Mokytojų lyderystė tai nėra formalus vaidmuo ar užimamos formalios pareigos, tai tam tikra tarpininkavimo forma, kai mokytojams suteikiama galia vykdyti veiklą, kuri daro tiesioginę įtaką mokymo ir mokymosi kokybei.

Lyderystė dėl mokymosi yra svarbi mokyklų lyderystėje, nes mokykla – tai vieta, kurioje vaikams ar jaunuoliams turėtų būti sudarytos sąlygos ir galimybės atskleisti ir plėtoti visus savo gabumus ir gebėjimus. Tai reiškia, kad mokyklų lyderiai yra atsakingi už jose vykstantį mokymąsi – jie tampa mokymosi lyderiais.

Į mokymąsi orientuotoje lyderystėje daugiausia dėmesio skiriama veiklai klasėse stebėti ir ugdymo bei ugdymosi kokybei gerinti. Į mokymąsi sutelktoje lyderystėje visas dėmesys skiriamas mokinių ugdymosi procesui ir jų pasiekimams, tačiau kartu ir personalo, ypač pedagoginio, mokymuisi bei tobulėjimui. Lyderiai stebi, kas vyksta atskirose klasėse ir visoje mokykloje, analizuoja duomenis, vertina mokykloje vykstantį ugdymo procesą, atpažįsta stipriąsias mokytojų savybes ir asmeninį tobulėjimo poreikį, apibrėžia pavienių mokinių ir jų grupių mokymosi prioritetus.

Lyderiaujantys mokytojai daro didžiulę įtaką mokymosi patirčiai klasėse, tačiau galimybė įgyvendinti mokytojų lyderystę ir lyderystę, orientuotą į mokymąsi bet kurioje mokykloje, priklausys nuo to, ar mokyklos vadovas suteiks vadovavimo galių mokytojams ir nuo to, kiek patys mokytojai yra pasirengę priimti ir pripažinti savo kolegų lyderystę tam tikrose srityse. Norint įtvirtinti mokytojų lyderystę, mokyklų vadovams teks tapti lyderių lyderiais, kurių tikslas – kurti pasitikėjimu grįstus santykius su visais darbuotojais ir skatinti lyderystę bei autonomiją visoje mokykloje.

Švietimo lyderis pirmiausia yra mokymosi lyderis.

Švietimo lyderis turi būti pasirengęs vadovauti mokymuisi, vadovauti žmonėms ir organizacijoms.

Mokymąsi remianti lyderystė – tai stiprių ir lygių sąlygų sukūrimas mokiniams, specialistams ir visai sistemai, kurioje lyderiai atkakliai ir viešai koncentruoja savo ir kitų dėmesį į mokymą ir mokymąsi.

Lyderystei dėl mokymosi stiprėti būtini kultūriniai pokyčiai visuose švietimo lygmenyse, **grindžiami pagarba** žmogui, profesijai, susitarimams, **pasitikėjimu**, **pagalba** ir **įgalinimu**, vedančiu į skaidrią ir aiškią atsakomybės ir atskaitomybės sistemą.

Lyderystei dėl mokymosi labai svarbus yra individo lygmuo – vertybinės nuostatos, turimos ir plėtojamos kompetencijos, pasiryžimas ir motyvacija priimti atsakomybę bei veikti.

Projekto „Lyderių laikas“ medžiaga

LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS ĮGIJIMAS IR PLĖTOJIMAS

Švietimo tikslo šerdis turėtų būti mokymasis, bet ne bet koks mokymasis, o toks, kuris yra prasmingas, plintantis ir tęsiasi visą gyvenimą.

*A. Hargreaves,
D. Fink, 2008*

Lietuvos universitetuose šiuo metu yra siūlomos penkios magistrantūros studijų programos lyderystės kompetencijai ugdyti:

- „Lyderystė ir pokyčių vadyba“ Mykolo Romerio universitete (suteikiamas žmonių išteklių vadybos magistro laipsnis).
- „Strateginė lyderystė“ Kauno technologijos universitete (suteikiamas žmonių išteklių vadybos magistro laipsnis).
- „Švietimo lyderystė“ ISM Vadybos ir ekonomikos universitete (suteikiamas vadybos magistro laipsnis).
- „Švietimo vadyba ir lyderystė“ Lietuvos edukologijos universitete (suteikiamas edukologijos magistro laipsnis).
- „Žinių vadyba ir lyderystė“ Vilniaus universitete (suteikiamas informacijos paslaugų magistro laipsnis).

Atsižvelgiant į demografinę šalies situaciją ir pastaraisiais metais mažėjančių mokinių skaičių mokyklose, galima prognozuoti, kad didžiausią galimybę išlikti turi tos bendrojo ugdymo mokyklos, kurios garantuoja mokiniams maksimaliai individualizuotas ugdymosi galimybes.

Mokytojų ir mokyklų vadovų išsilavinimo ir kvalifikacijos tobulinimo svarba yra aktuali tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek ir Europoje. Kalbant apie mokytojų kompetenciją, pabrėžiamas ne tik mokomųjų dalykų išmanymas, bet ir gebėjimas tai veiksmingai perteikti. Tokias galimybes didina mokytojų lyderystės kompetencijos, kuri tampa būtina, ugdymas ir plėtojimas. Mokytojas, pasižymintis stipria lyderystės kompetencija, yra teigiamas pavyzdys mokiniams, jis perteikia mokomąją medžiagą atsižvelgdamas į mokinių supratimo ir mokymosi tempą, o tai gerina mokinių pasiekimus.

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai turi teisę patys pasirinkti, kokias kompetencijas jie nori ugdytis ar plėtoti. Dažniausiai jie tobulina dalykinę, metodinę ir didaktinę kompetencijas. Mokytojai, neužimančios vadybinių pareigybų mokyklose, praktiškai neskiria laiko lyderystės kompetencijai ugdytis.

Mokytojų ir mokyklos vadovų lyderystės kompetencijos ugdymui daugelyje šalių daug dėmesio skiria aukštojo mokslo institucijos, siūlančios magistrantūros studijas. Aukštojo mokslo institucijos gali sudaryti studijų programas vadovaudamosi valstybiniais mokytojų ir mokyklų vadovų kvalifikaciniais reikalavimais, arba gali siūlyti atskirus studijų dalykus kartu su savivaldybių, kuriose jos yra, švietimo padaliniais darbuotojais, pristatyti individualią ir išskirtinę studijų programą.

Dažniausiai švietimo magistrantūros studijų programų turinys apima pagrindinių įstatymų leidimo, administravimo, vadybos žinių ir gebėjimų ugdymą, reikalingą lyderio veiklai mokykloje. Daugumoje studijų programų stengiamasi derinti teorines ir praktines žinias.

Siūlomos magistrantūros studijų programos turinys paprastai atitinka šalies reikalavimus ir šalies kontekstą, įskaitant nacionalinę kultūrą ir tradicijas, prioritetus, pedagogines tradicijas ir įsitikinimus apie individualų ir socialinį veiksmingumą:

- Anglijoje, kur lyderystės kompetencijos ugdymas turi atitikti griežtus reikalavimus, studijų programose daugiausia dėmesio skiriama mokyklų atskaitomybei ir valdymui. Siūloma kruopščiai sudarytų programų (dauguma jų yra vykdomos Nacionalinės mokyklų vadovų kolegijos), specialiai parengtų karjeros planavimui, mokyklos konteksto ir lyderystės lygio įvertinimui mokykloje arba švietimo sistemoje. Programos paprastai yra pagrįstos lyderystės teorija, tačiau yra itin praktiškos ir lengvai pritaikomos.
- Austrijoje, kur yra siekiama priešintis biurokratinio valdymo ir pagarbos vadybos tradicijai, skatinamas intensyvesnės, savarankiškesnės ir bendradarbiaujančios lyderystės modelis. Austrijoje yra įsteigta Lyderystės akademija, kurioje yra akcentuojamas bendradarbiaujančios lyderystės ir verslumo gebėjimų ugdymas.
- Prancūzijoje siūlomos studijų programos siekia parengti specialistus, kurie itin vertintų pagrindines šalies ir jos visuomenės vertybes, o anglakalbės šalis labiau orientuojasi į techninę kompetenciją, kuri užtikrina švietimo politinių tikslų įgyvendinimą.

Į švietimo lyderystės magistrantūros studijų programos turinį paprastai įeina pedagoginės ir andragoginės žinios, organizacinės plėtros ir pokyčių valdymo žinios, taip pat ir lyderystės gebėjimų ugdymas.

Institucijos, vykdančios neformaliojo mokymosi programas švietimo ir vadybos srityse, yra daugiausia regioniniai ir universitetų švietimo centrai. Šiuo metu, Ugdymo plėtotės centro duomenimis, tokių centrų Lietuvoje yra 56. Taip pat veikia ir daug kitų institucijų, teikiančių neformalųjį švietimą, kurios taip pat siūlo vadybinius bei lyderystės ugdymo kursus. Tačiau lyderių ugdymas mokykloje turi būti ne atsitiktinis, o gerai suplanuotas ir apgalvotas procesas.

Jei mokykloje nebus kreipiama dėmesio į mokyklos bendruomenės narių gebėjimus ir jų plėtojimą, mokykla neišgalės užsitikrinti nuolatinio tobulėjimo. Gebėjimų ugdymas – tai suteikiama galimybė žmonėms dirbti drauge taikant naujus darbo metodus, todėl ugdant gebėjimus svarbiausia yra kolegialūs ryšiai (Harris, 2010).

Toks ugdymas reikalauja mokyklos vadovo ir mokytojų lyderystės, daug dėmesio skiriant ir asmeniniam mokymuisi, ir mokymuisi organizacijos mastu.

A. Harris, L. Lambert (2003, cituojama Harris, 2010, p. 116) teigia, kad lyderystės gebėjimų ugdymas gali būti dvejopo pobūdžio: kaip plataus masto įsitraukimas į lyderystę ir meistriškas įsitraukimas į lyderystės veiklą:

- *plataus masto įsitraukimas* – į lyderystės veiklą įtraukiama daug žmonių – tai mokytojai, tėvai, mokiniai, kiti bendruomenės nariai, vietos ugdymo įstaigų darbuotojai, universitetai ir kt.;
- *meistriškas įsitraukimas* – visapusiškas lyderystės suvokimas ir pasiteisinęs gebėjimas būti lyderiu. Šis konstruktyvus požiūris į lyderystę skatina įvairias įžvalgas ir poreikį jomis dalytis, domėtis ir drauge kelti naujas idėjas, siekti iš pagrindų suprasti atliekamą darbą atsižvelgiant į bendrus įsitikinimus ir naują informaciją, kurią reikia naujai įprasminti.

Tobulėjančioms mokykloms būdingas nuolatinis keitimasis formalia ir neformalia informacija stiprinant profesinį dialogą. Mokyklos, palaikančios nuolatinį siekį tobulėti, investuoja į mokyklą kaip į besimokančią organizaciją, kurios nariai nuolat siekia rasti naujų būdų, kaip gerinti savo veiklą.

L. Lambert (2011) pastebi, kad kai mokytojai išmoka bendradarbiauti, išauga jų pasitikėjimas savimi, jie pradeda kitaip save vertinti, o mokytojo darbą supranta platesne prasme, t. y. apimančią ne tik pamoką ir darbą su klase, bet ir visą mokyklą, bendruomenę bei mokytojo profesiją.

Taigi mokytojai ir mokyklų vadovai lyderiai, aktyviai dalyvaudami įvairiuose neformaliojo švietimo renginiuose ar mokydami savarankiškai, gali įgyti arba plėtoti jau turimą lyderystės kompetenciją. Tačiau įvairiose šalyse atliktų tyrimų duomenys atskleidžia, kad dalis neformaliojo lyderių mokymo(si) proceso turėtų vykti pačioje mokykloje. Konkrečiu darbu paremtam lyderių ugdymui(si) daro įtaką kitų mokyklos bendruomenės narių patarimai, ugdomasis vadovavimas, rūpestingai parinktų užduočių atlikimas ir dalinimasis savo patyrimu, siekiant lavinti asmens gebėjimus, plėsti patirtį ir patenkinti atpažintus jo poreikius.

Darbo vietos pavertimas lyderių mokymosi vieta yra naudingas dviem aspektais. Pirma, daugeliui mokyklų tai padeda tapti besimokančiomis organizacijomis, kurios teikia didelę naudą jų ugdytiniams ir suaugusiesiems. Antra, nors kitose institucijose vykdomas mokymasis yra svarbus, mokyklose vykstantys procesai ir esamos sąlygos padeda stiprinti mokymosi poveikį ir padidina jo vertę.

Mokykla yra vieta, kurioje reflektuojama ir kurioje mokytojai gali pasirinkti tokius kvalifikacijos tobulinimo būdus, kurių labiausiai reikia siekiant tobulinti savo mokymo metodus ir mokinių mokymąsi.

P. Senge ir kt., 2008

Tapti lyderiu reiškia tapti autentiška asmenybe, suvokti savo asmeninius gebėjimus ir galimybes.

Lyderių ugdymą galima apibūdinti kaip procesą, per kurį tampama asmeniškai autentiškais.

Ugdant lyderius turi būti susitelkta ties gebėjimu veikti, t. y. gebėjimu principą paversti praktika.

*J. West-Burnham,
J. Ireson, 2010*

GALIMYBĖS VERTINTI IR PRIPAŽINTI NEFORMALIŲ BŪDŲ ĮGYTĄ AR IŠPLĖTOTĄ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJĄ

Formalusis švietimas – švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų tvarka patvirtintas ir registruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti.

Neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijų tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

Savišvieta – savarankiškas mokymasis, kuris remiasi asmens iš įvairių šaltinių gaunamomis žiniomis ir jo praktine patirtimi.

Lietuvos Respublikos
švietimo įstatymas, 2011

Lietuvoje neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimą ir pripažinimą reglamentuoja 2010 m. gruodžio 15 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-2319 patvirtintos **Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo aukštosiose mokyklose rekomencijos** (Žin., 2010, Nr. 152-7763).

Neformalusis suaugusiųjų mokymasis Lietuvoje tampa vis labiau paplitusia švietimo forma, padedanti asmeniui įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių, tobulinti turimą kvalifikaciją ir gebėjimus. Didėjantis žinių poreikis darosi vis svarbesnis tiek individams, tiek ir organizacijoms, siekiančioms įsitvirtinti ir išlikti konkurencingiems nuolat kintančioje aplinkoje (Alifanovienė, Šapelytė, Gelžinienė, 2008). Žinių ir gebėjimų, kurie yra įgyjami bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ar aukštojo mokykloje, neužtenka visam gyvenimui. Todėl nuolatinis, visą gyvenimą trunkantis mokymasis yra geriausias būdas prisitaikyti prie permainų, užsitikrinti visavertį, socialiai saugų ir prasmingą gyvenimą.

Pastaruoju metu didėjantis suaugusiųjų įsitraukimas į mokymosi visą gyvenimą procesus Europoje ir Lietuvoje tampa nauju iššūkiu aukštosios mokyklos – išryškėja įvairiose aplinkose įgytų mokymosi pasiekimų pripažinimo svarba. Nors pasaulio aukštųjų mokyklų praktika rodo, kad neformaliojo ir savaiminio mokymosi pripažinimas nėra naujas reiškinys, tuo tarpu Lietuvoje tokio mokymosi pasiekimų pripažinimo sistemos yra tik užuomazgos (Burkšaitienė, Šliogerienė, 2007).

Neformalusis ir savaiminis mokymasis – svarbus ir reikšmingas kaip neatskiriama mokymosi visą gyvenimą dalis, kaip papildantis mokymąsi formaliojoje švietimo sistemoje nauja ir reikšminga gyvenimiška bei profesine patirtimi; mažinantis atotrūkį tarp teorijos ir praktikos; didinantis organizacijų ir dirbančiųjų gebėjimą greitai ir veiksmingai prisitaikyti prie sparčios ir nuolatinės kaitos; skatinantis pusiausvyros palaikymą tarp darbo rinkos pasiūlos ir paklausos; kompetencijos plėtros ir išlikimo darbo rinkoje (Adomaitienė, 2008).

Universitetiniame kontekste neformaliojo ir savaiminio mokymosi įgytų žinių vertinimas suprantamas kaip žinių vertinimas kreditais. Tačiau jis įmanomas tik ten, kur egzistuoja atitinkama įstatyminė bazė (Ališauskienė, 2008).

2010 m. gruodžio 15 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-2319 patvirtintose Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo aukštosiose mokyklose rekomencijose, nustatyta, kad asmuo, pareikšdamas ketinimą dalyvauti neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūroje gali siekti įgyti aukštojo mokslo kvalifikaciją arba gauti neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų oficialų patvirtinimą ir taip padidinti savo galimybes darbo rinkoje.

Aukštojo mokykloje vertinamos įvairioje aplinkoje įgytos kompetencijos: dirbant, keliant kvalifikaciją, dalyvaujant įvairių organizacijų ir grupių veikloje, atliekant savanorišką veiklą, dirbant bendruomenei naudingą darbą, mokantis institucijose, vykdančiose neformalų švietimą, ar savarankiškai, mokantis laisvalaikiu ir pan. Tačiau yra pripažįstamos tik tos kompetencijos, kurias asmuo gali pagrįsti ir įrodyti kaip studijų rezultatus.

Jei asmuo, dalyvaudamas neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūroje, siekia įgyti aukštojo mokslo kvalifikaciją, jam yra įskaitomi studijų dalykai ar moduliai, kurių studijų rezultatams pagrįsti pakanka jo pateiktų kompetencijų įrodymų ir (arba) įvairiais vertinimo metodais nustatytų asmens neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų. Tokiu būdu asmuo gali pagrįsti ne daugiau kaip 75 procentus ketinamos studijuoti studijų programos apimties.

Asmeniui, dalyvaujančiam neformaliojo suaugusiųjų švietimo sistemoje įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo procedūroje, suteikiama daug autonomijos. Jis pats planuoja laiką, prisiima atsakomybę už teisingų dokumentų pateikimą, už teisingą turimos patirties, žinių bei įgūdžių dokumentavimą.

Neformaliu būdu įgytų ar išplėtotų švietimo lyderystės kompetencijų vertinimo ir pripažinimo būdus šiuo metu siūlo projekto „Lyderio laikas“ I etapo metu sukurtas ir šiuo metu ISM Vadybos ir ekonomikos universitete įgyvendinamas neformaliojo mokymosi pagal programą „Švietimo lyderystė“ modelis.

Neformaliojo mokymosi „Švietimo lyderystė“ programą sudaro keturi moduliai: 1) Lyderis – savivaldžiai besimokantis vedlys; 2) Lyderio ir pasekėjų santykiai; 3) Lyderis – mokymosi vedlys; 4) Lyderis besimokančioje organizacijoje.

Neformaliojo mokymosi programa „Švietimo lyderystė“

| | | | |
|--|--|---|--|
| I modulis Lyderis – savivaldžiai besimokantis vedlys | II modulis Lyderio ir pasekėjų santykiai | III modulis Lyderis – mokymosi vedlys | IV modulis Lyderis besimokančioje organizacijoje |
|--|--|---|--|

Norintiems mokytis šios neformaliojo mokymosi programos vieną ar kelis modulius yra privalomas įžanginis modulis, kurio metu aptariama visa mokymosi struktūra, mokymosi reikalavimai, atsiskaitymo ritmingumas bei savivaldaus mokymosi principai.

Įgyvendinant šį modelį yra siūlomi keturi būdai neformaliojo mokymosi dalyviui siekti neformaliu būdu įgytos švietimo lyderystės kompetencijos vertinimo, pripažinimo bei magistro laipsnio.

I būdas – mokomasi visų neformaliojo mokymosi programos „Švietimo lyderystė“ modulių, nuosekliai už juos atsiskaitoma. Pabaigus kiekvienam moduliui skirtą kursą, besimokantieji suteikiami specialūs pažymėjimai, nurodantys išklaustų kreditų skaičių. Taip yra kaupiami kreditai, paskui rašomas ir ginamas magistro darbas. Sėkmingai apgynęs magistro darbą asmuo įgyja magistro laipsnį.

II būdas – ankstesnio patirtinio mokymosi akreditacija (santrumpa – AP(E)L). Šiuo atveju asmuo pateikia faktus ir įrodymus apie anksčiau įgytas kompetencijas, įrodo, kad turi šias kompetencijas ir rašo magistro darbą, o jį apgynęs, įgyja magistro laipsnį.

Norintieji įgyti magistro laipsnį AP(E)L forma, turi būti įgiję bakalauro ar jam prilygstantį mokslo laipsnį ir po studijų neformaliojo būdu mokėsi ne mažiau nei 100 akad. val. studijų profilį atitinkančių programų ir turėti ne trumpesnę nei 4 metų vadovo darbo patirtį. Šiuos reikalavimus atitinkantis asmuo gali būti registruojamas kompetencijų įsivertinimui.

Jeigu asmuo turi visas magistro laipsnį atitinkančias kompetencijas, kurios nustatomos kompetencijų vertinimo metu ir jeigu jo praktinės veiklos patirtis atitinka programos moduliuose numatytą patirties apimtį ir pobūdį, tuomet jam suteikiama teisė rašyti magistro darbą ir jį ginti. Jeigu asmuo neatitinka šių minėtų reikalavimų (kompetencijų ir praktinės patirties bei apimties kryptingumo), jam yra sukuriama individuali „išlyginamoji“ mokymosi programa, skiriamas mokymosi konsultantas. Ją išėjus, dar kartą įvertinamos kompetencijos. Jei vertinimo išvada palanki, asmeniui suteikiama teisė rašyti ir ginti magistro darbą.

III būdas – neformaliojo, savaiminio ir formaliojo mokymosi derinys. Asmuo mokosi neformaliojo būdu, atsiskaito numatyta seka, bet po tam tikro modulio nusprendžia studijas tęsti formaliojo būdu. Ankstesni neformaliojo būdu įgyti kreditai įskaitomi formaliojo studijų programoje. Baigęs studijas (sukaukęs reikiamą kreditų skaičių), toks asmuo turi teisę rašyti ir ginti magistro darbą. Galimas ir kitas būdas, t. y. pretendentas mokosi formaliosiose studijose, bet po kurio laiko nusprendžia likusias studijas (likusius modulius) baigti neformaliojo mokymosi būdu.

IV būdas – neformaliojo, savaiminio mokymosi ir AP(E)L derinys. Pretendentas mokosi neformaliojo būdu, o dalį modulių, numatytų neformaliojo mokymo programoje, atsiskaito AP(E)L būdu. Atsiskaitęs rašo ir gina magistro darbą.

Neformaliojo mokymosi programa „Švietimo lyderystė“ siekia ugdyti atsakingą, kūrybingą švietimo lyderį – į tvarumo principus bei nuolatinį mokymąsi bei tobulėjimą susitelkusį profesionalą. Jo veikla grindžiama tvirtomis vertybėmis, atkakliai ir viešai koncentruojant savo ir bendruomenių dėmesį į mokymo ir mokymosi kokybę.

Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo sistema leidžia įvertinti individo įgytas žinias ir gebėjimus, skatina jį siekti naujų kompetencijų.

J. Adomaitienė, 2008

NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACIJOS ŠALTINIAI

J. Adomaitienė (2008). *Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo sistemos įdiegimo galimybės Lietuvoje: dabartis ir perspektyvos*. Neformaliojo ir savaiminio būdu įgytų žinių ir įgūdžių vertinimas bei pripažinimas universtitetinėse studijose, p. 20–37. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

D. Alifanovienė, O. Šapelytė, E. Gelžinienė (2008). *Neformalusis suaugusiųjų mokymasis asmenybės ir profesinio tobulėjimo kontekste*. Socialiniai mokslai, p. 11–16.

R. Ališauskienė (2008). *Neformaliojo ir savaiminio būdu įgytos patirties pripažinimo patirtis ir problemos, galimi jų sprendimo būdai*. Neformaliojo ir savaiminio būdu įgytų žinių ir įgūdžių vertinimas bei pripažinimas universtitetinėse studijose, p. 37–52. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

N. Burkšaitienė, J. Šliogerienė (2007). *Suaugusiųjų požiūris į neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimą universtitetinėse studijose*. Acta Paedagogica Vilnensia, Nr. 19, p. 51–68.

A. Hargreaves, D. Fink (2008). *Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriate, lemta išlikti?* Vilnius: Versa.

R. Hogan, G. J. Curphy, J. Hogan (1994). *What we know about leadership: effectiveness and personality*. American Psychologist, Nr. 49, p. 493–504.

J. P. Kotter (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

K. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

D. D. Marsh, K. LeFever (2004). *School principals as standards-based educational leaders. Looking across policy contexts*. Educational Management Administration and Leadership, Nr. 32 (4), p. 387–404.

P. Senge, N. H. Cambron-McCabe, T. Lucas, B. Smith, J. Dutton, A. Kleiner (2008). *Besimokanti mokykla. Knyga praktikai*. Vilnius: Versa.

Projekto „Lyderių laikas“ svetainėje skelbiami šaltiniai:

A. Harris, D. Muijs (2003). *Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika*. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija.

Ką žinome apie mokyklų lyderystę? (2007). Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija.

J. West-Burnham, J. Ireson (2010). *Lyderių ugdymas ir asmeninis efektyvumas*. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija.

Projekto „Lyderių laikas“ I etapo metu išverstos knygos:

A. Harris (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

L. Lambert (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

R. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

ŠVIETIMO PROBLEMOS 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/svietimo_bukle/analizes.htm ir portale Emokykla.

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

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkiene (el. p. veronika.siurkiene@smm, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Jolanta Navickaitė, Kauno technologijos universiteto socialinių mokslų (edukologija) doktorantė.

LYDERYSTĖS KOMPETENCIJA: KAM? KODĖL? KAIP?

Redaktorė Nijolė Šorienė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2012-07-12. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius

Spausdino UAB „Petro ofsetas“, Savanorių pr. 174D, LT-03153 Vilnius

ISSN 1822-4156