

Lietuvos Respublikos
švietimo ir mokslo
ministerija

Pagrindiniai klausimai:

- Kokie veiksniai lemia mokyklų savarankiškumo didinimo aktualumą pasaulyje ir Lietuvoje?
- Kaip suprantamas mokyklų savarankiškumas strateginiuose Lietuvos švietimo dokumentuose?
- Ką apie mokyklų savarankiškumą byloja tarptautiniai mokinių pasiekimų tyrimai?
- Koks Lietuvos mokyklų vadovų požiūris į mokyklų savarankiškumo plėtotę?
- Kokie mokyklų savarankiškumo kriterijai Europos Sąjungos šalyse?
- Kokios veiklos inicijuojamos Lietuvos mokyklų savarankiškumui didinti?
- Kaip padidinti mokyklų savarankiškumą, diegiant mokyklos lygmens valdymo modelį ir taikant lyderystės principus?

MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO DIDINIMO GALIMYBĖS IR RIBOS

Pagrindinės išvados

- Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, mokyklų savarankiškumas tampa aktuali švietimo dalyvių diskusijų objektu. 2010 metais mokyklų savarankiškumo didinimas apibrėžtas kaip vienas svarbiausių Lietuvos švietimo politikos prioritetų.
- Penkioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė numatė ir nuosekliai įgyvendina konkrečias priemones mokyklos savarankiškumui didinti. Mokyklos pajuto pirmuosius realius pokyčius: sumažintas privalomų dokumentų kiekis, liberalizuoti bendrieji ugdymo planai, lankstesnis mokinio krepšelio lėšų skirstymas, atnaujinama mokyklų vadovų skyrimo tvarka ir t. t.
- ES požiūriu, mokykloms suteikti daugiau savarankiškumo būtina, jei siekiama: (1) skatinti demokratiškų sprendimų priėmimo procesus mokyklų bendruomenėse, (2) tobulinti valstybės finansų, skiriamų švietimui, efektyvesnį valdymą ir (3) gerinti švietimo kokybę.
- Remiantis tarptautinių mokymo(si) tyrimų išvadomis, Lietuvos mokyklų ir tyrimuose dalyvaujančių šalių mokyklų savarankiškumo lygis skiriasi nedaug. Valstybių, kurių mokyklos turi daugiau savarankiškumo, mokinių pasiekimai yra aukštesni.
- 2009 m. Lietuvos savivaldybėse vidutiniškai 73 proc. bendrojo lavinimo mokyklų ir visos apskričių viršininkų įsteigtos bendrojo lavinimo mokyklos turėjo savarankiškai tvarkomus biudžetus. Šalyje lieka vis mažiau mokyklų vadovų, vengiančių prisiimti atsakomybę už finansinį mokyklų savarankiškumą.
- Mokyklų vadovų požiūriu, didžiausios mokyklų savarankiškumo problemos išryškėja vienoje iš penkių pagrindinių veiklos sričių, t. y. rengiant mokyklos strateginį planą.
- Jokia autonomija negali suteikti absoliučios nepriklausomybės, todėl nė viena švietimo sistema priklausanti institucija negali būti visiškai laisva nei struktūriškai, nei funkcionaliai nuo išorės valdžios, valstybės ir visos visuomenės priežiūros, kuri yra svarbi institucijos išgyvenimo ir sėkmingos regeneracijos sąlyga.
- Tarptautiniai ekspertai siūlo didinti mokyklų savarankiškumą, diegiant mokyklos lygmens valdymo (angl. *school-based management*) modelį ir ugdant(is) lyderystės kompetencijas.

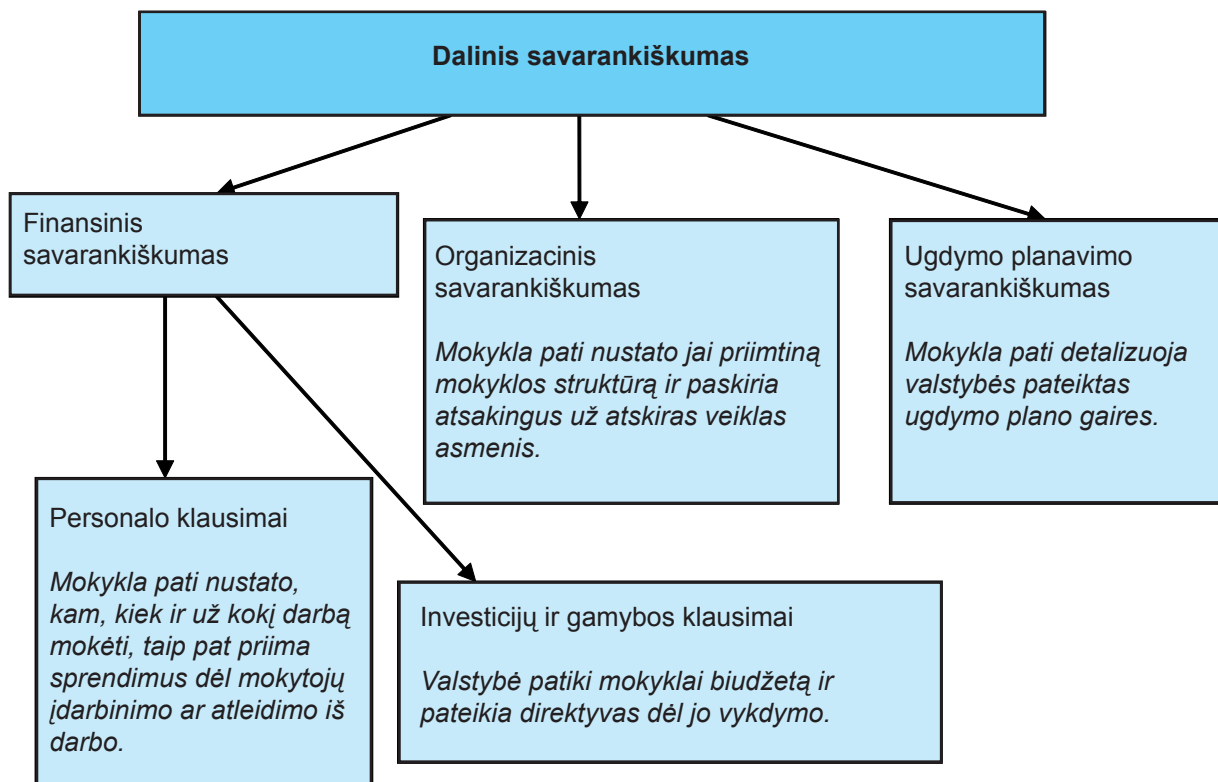
MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO RAIDA IR TENDENCIJOS EUROPOS SĄJUNGOJE

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, vis garsiau polemizuojama dėl bendrojo lavinimo mokyklos savarankiškumo. Europos Sąjungos požiūriu, mokykloms suteikti daugiau savarankiškumo būtina, jei siekiama: (1) skatinti demokratiškų sprendimų priėmimo procesus mokyklų bendruomenėse, (2) tobulinti valstybės finansų, skiriamų švietimui, efektyvesnį valdymą, (3) gerinti švietimo kokybę (Eurydice, 2007). Šiuo metu ES šalių mokyklų savarankiškumo lygis nustatomas pagal mokyklos galias priimti sprendimus šešiose veiklos srityse: 1) valstybės skiriami finansiniai ir materialieji ištekliai, 2) žmogiškieji ištekliai, 3) privataus sektoriaus lėšų panaudojimas, 4) ugdymo organizavimas, 5) ugdymo procesas ir turinys bei 6) mokyklos veiklos reglamentavimas.

Europos Sąjungoje mokyklų autonomijos judėjimo pradininkėmis galima laikyti Belgiją ir Olandiją, kuriose savarankiškos mokyklos idėjos užuomazgų randa jau XIX amžiuje. Kitose šalyse mokyklų autonomija pradėta rūpintis apie 1980 metus. Įvairiose šalyse mokyklų autonomija grindžiama skirtingomis filosofinėmis nuostatomis. Pavyzdžiui, Ispanijoje ir Prancūzijoje mokykloms autonomija buvo suteikta, siekiant

padidinti demokratiškų sprendimų priėmimo procesų kokybę ir atveriant ganėtinai uždaras mokyklas vietos bendruomenėms. Apie 1990 metus dėmesys nukrypsta į mokyklos valdymo efektyvumą ir viešųjų finansų kontrolę. Tai itin būdinga Baltijos šalims, Čekijai, Lenkijai ir Slovakijai. Skandinavijos šalyse mokyklų autonomija išpopuliarėja vykdamas švietimo decentralizaciją, kai daugiau atsakomybės už švietimą suteikiama vietos bendruomenėms, kurios gali pačios nuspręsti, kokius įgaliojimus suteikti mokykloms. XXI amžiaus pradžioje autonomija siejama su švietimo kokybės užtikrinimu.

Mokslininkai teigia, kad mokyklų autonomija ES šalyse yra labai skirtingo lygio, o mokyklų autonomija dar jokių būdu negarantuoja mokyklų veiklos kokybės ir efektyvumo. Šalyse, kuriose švietimas yra tikrai aukšto lygio (pavyzdžiui, Vokietijoje, Prancūzijoje), mokyklos turi iš esmės nedaug autonomiškumo¹. Kadangi visiška mokyklų autonomija neįmanoma be išorinės valdžios įsikišimo, Europoje jau kalbama apie „dalinį mokyklų savarankiškumą“ ir sritis, kuriose mokyklos gali veikti vykdydamos centralizuotus valdžios nurodymus arba atsižvelgdamos į juos (žr. schemą).



Šaltinis: Prof. Rolf Dubs seminaro medžiaga² (2002)

¹ [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207_veikla%2011_15%20\(3\).pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207_veikla%2011_15%20(3).pdf)

² http://www.ph-ooe.at/fileadmin/user_upload/fortbildungahs/autonomie.pdf

Penkioliktosios LR Vyriausybės programoje numatytos konkrečios priemonės, skirtos siekiniui „Savarankiška mokykla – stiprus bendruomenės vaidmuo, moderni ir profesionali vadyba“ įgyvendinti:

„Nustatysime skaidrų mokyklų finansavimą, tinkamai pasirenge pradėsime taikyti mokinio krepšelį, kuris apims ir ūkio aprūpinimo finansavimą.“

„Sieksime, kad tėvai, pagrindiniai švietimo sistemos užsakovai, turėtų sprendimo teisę mokyklose.“

„Mokyklos vidinės struktūros, ūkinių klausimų, komandiruočių, dalyvavimo asocijuotose struktūrose klausimus iš esmės spręs pati mokykla.“

„Pačioms mokykloms leisime nuspręsti, kokių ir kiek joms reikia darbuotojų ir kokie bus jų atlyginimai.“

„Jeigu mokyklos darbo rezultatai bus neigiami, bus galima atšaukti mokyklos vadovą iš pareigų anksčiau numatyto termino.“

„Aiškiau padalysime mokyklų valdymo funkcijas tarp mokyklų steigėjų – Švietimo ir mokslo ministerijos ir savivaldybių.“

MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO PLĖTOTĖ LIETUVOJE

Mokyklų savarankiškumo ir atsakingumo didinimas – vienas iš dabartinės Lietuvos švietimo politikos prioritetų. Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose suformuluota pozicija, kad tik savarankiška ir atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti mokykla šiandien gali laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, į netikėtus tikrovės iššūkius, į kintančius visuomenės poreikius. Savarankiška mokykla turėtų būti kuriama kaip demokratinės bendruomenės, pilietinės visuomenės modelis (Švietimo gairės, 2003).

Aktyvėjant diskusijoms dėl bendrojo lavinimo mokyklų savarankiškumo, dera atkreipti dėmesį į Lietuvos Respublikos Konstitucijos 40 straipsnio nuostatą, kad „Aukštosios mokyklos yra autonomiškos“. Primintina, kad šios nuostatos interpretacijų kilusios batalijos buvo pasiekusios LR Konstitucinį Teismą. Nepaisant to, kad bendrojo lavinimo mokyklų autonomija Konstitucijoje ir neminima, reiktų atsižvelgti į kelis tąkart Konstitucinio Teismo pateiktus aiškinimus:

- aukštųjų mokyklų autonomijos principas turi būti derinamas su atsakomybės ir atskaitomybės visuomenei principu, o valstybė turi priedermę prižiūrėti mokymo įstaigų veiklą;
- įstatymų leidėjas, nepaneigdamas aukštųjų mokyklų autonomijos principo, įstatymais gali nustatyti aukštųjų mokyklų organizacinės ir valdymo struktūros pagrindus ir kt.

Suprantama, kad aukštosios ir bendrojo lavinimo mokyklos specifika skiriasi daugeliu aspektų, vis dėlto paminėti Konstitucinio Teismo sprendimai gali būti atspirties pozicija visiems, modeliuojantiems savarankiškos, laisvos ar nepriklausomos Lietuvos mokyklos ateitį.

Labai panašias išvadas ir apibendrinimus formuluoja ne tik juristai, bet ir mokslininkai, į kurių akiratį pastaruoju metu patenka mokyklų savarankiškumo problematika. Kaip teigia T. Bulajeva ir K. Kaminskas (2009), institucinė autonomija – tai sąlyga, kuri leidžia institucijai savarankiškai save valdyti be aukštesnės valdžios įsikišimo. Vis dėlto jokia autonomija negali suteikti absoliučios nepriklausomybės, todėl nė viena švietimo sistemai priklausanti institucija negali būti visiškai laisva nei struktūriškai, nei funkcionaliai nuo išorės valdžios, valstybės ir visos visuomenės kontrolės. Ši kontrolė yra svarbi institucijos išgyvenimo ir sėkmingos regeneracijos sąlyga.

Pasak mokslininkų, mokyklų savarankiškumo didinimas – tai nuolatinio tobulinimo objektas. Politikai, projektuodami ir skatindami institucijų autonomizavimo raidą, gali siūlyti Lietuvos mokyklai įvairių galimybių, t. y. siekti administracinės, bendruomeninės ar profesinės autonomijos. Galiojančių Lietuvos Respublikos dokumentų analizė atskleidė, kad „Lietuvos politikai mažai kreipia mokyklas į administracinę autonomiją. Mokyklos daugiausia kreipiamos į bendruomeninę autonomiją, kartu į mokyklos savivaldos stiprinimą. Tai palieka dar daug erdvės Lietuvos švietimo politikų ir praktikų apmąstymams, kaip toliau tobulinti ir visos švietimo sistemos, ir atskirų institucijų valdymą“ (Bulajeva, Kaminskas, 2009, p. 105).

IGYVENDINTOS PRIEMONĖS MOKYKLOS SAVARANKIŠKUMUI DIDINTI

2011–2013 metų bendruosiuose planuose atsisakyta griežtų ugdymo proceso organizavimo reikalavimų, **daugiau sprendimų gali suteikiama mokyklai**. Mokyklos skatinamos savarankiškai formuoti ir kurti ugdymo turinį priimdamos sprendimus dėl mokymosi pagalbos suteikimo konkrečiam mokiniui, dėl ugdymo turinio integravimo, ugdymo proceso intensyvinimo, įvairių ugdymo formų, organizavimo modelių taikymo ugdymo procese, susitarti dėl ugdymo turinio planavimo, diferencijavimo ir individualizavimo.

Nuo 2010 m. pradžios vietoj anksčiau taikytų konkrečių koeficientų įvestos minimalios ir maksimalios tarnybinių atlyginimų koeficientų ribos pedagoginį darbą dirbantiems specialistams. Sprendimas dėl naujos atlyginimų apskaičiavimo tvarkos priimtas laikantis nuostatos stiprinti mokyklų savarankiškumą. Savarankiškėjant mokykloms, stiprėja ir pedagogų bendruomenės vaidmuo. Nuo šiol **mokyklų vadovai negali priimti vienasmeniškų sprendimų** – jie turi būti suderinti su mokytojų atstovais. Tai padeda mokykloms rasti optimalius lėšų panaudojimo variantus.

Mažinti biurokratizmą, efektyviau ir atsakingiau valdyti švietimą siekiama taikant informacines technologijas. Vien 2010 m. rugsėjį popierinį dienyną naudoti atsisakė daugiau kaip 100 Lietuvos mokyklų. Svarbiausia, kad mokyklos pačios gali apsispręsti, kokį dienyną – elektroninį ar popierinį – joms naudoti. Mokykla, pasirinkusi naudoti elektroninį dienyną, didelę dalį savo veiklos perkelia į virtualią erdvę. Mokytojai, tėvai, mokyklų vadovai vienu mygtuko paspaudimu gali greitai sužinoti reikalingą informaciją. Elektroninio dienyno diegti neišdrįsusios mokyklos jau gali naudotis plonesniais, paprastesniais popieriniais dienynais.

Nuo 2011 m. siūloma dvi (iš septynių) savivaldybių skirstomų mokinio krepšelio dalių sujungti (įtraukiant patikslintą nuostatą dėl ikimokyklinio ugdymo). Tai leistų savivaldybėms **laisviau skirstyti centralizuotai valdomas** minėtas mokinio krepšelio lėšas.

Plėtojant mokyklų savarankiškumą ir atsakomybę **pažeisti mokyklų nuostatų reikalavimai**. Apribotas duomenų rinkimas mokyklose, liberalizuota mokyklų įsivertinimo ir išorės audito vykdymo praktika.

Siekiant liberalizuoti mokinio krepšelio lėšų panaudojimą, 2010 m. **tęsiama laisvesnė mokinio krepšelio lėšų naudojimo tvarka**, nustatyta Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodikoje. 2010 m. patikslintoje metodikoje nustatytos tik rekomenduojamos ir minimalios MK lėšų sumos tam tikroms mokymo reikmėms tenkinti. Sujungtos lėšų sumos mokinių pažintinei veiklai ir profesiniam orientavimui, leidžiant mokykloms pačioms nuspręsti, kiek skirti konkrečiai reikmei.

2010 m. Mokinio krepšelio metodikoje krepšelio lėšos padalytos į dvi dalis: **5 proc.** šių lėšų nustatytoms mokymo reikmėms paskirsto savivaldybės, **95 proc. – mokyklos**.

Mažinti dokumentų srautą, jų nedubliuoti, stiprinti mokyklų ir mokytojų savarankiškumą, diegti dialogo, diskusijų kultūrą siekiama mažinant „popierizmą“. Švietimo ir mokslo ministro įsakymais buvo **atšaukta ar supaprastinta daugiau kaip 40 aprašų, tvarkų ir pan.**, reglamentuojančių mokyklos veiklą. Nuo šiol mokyklos pačios sprendžia, kokių komisijų, protokolų joms reikia. Įvesta laisvesnė mokyklos įsivertinimo tvarka. Kadangi biurokratijos vis dar liko pakankamai daug, buvo atsižvelgta į mokytojų nuomonę bei siūlymus ir 2010 m. rugsėjį iš privalomų pateikti dokumentų sąrašo **išbraukta dar 14 dokumentų**.

Siekiant užtikrinti geresnį ugdymo prieinamumą kaimo vietovėse, Mokinio krepšelio metodikos pakeitimo projekte numatyta, kad tais atvejais, kai ne mažiau kaip **30 proc.** visų savivaldybės ir nevalstybinių mokyklų **mokinių** mokosi miestelio arba kaimo mokyklose (skyriuose), **savivaldybės gali perskirstyti 6 proc.** joms skirtų mokinio krepšelio lėšų (kitais atvejais – 5 proc.).

Savarankiškų ir atsakingų mokyklų plėtotei akstiną duoda ES finansuojamas projektas „Lyderių laikas“. Stiprinti lyderystę mokyklose – tai kurti lygias mokymosi sąlygas visai sistemai ir visais (nacionaliniu, regioniniu ir mokyklos) lygmenimis, skatinti kultūrinius pokyčius visuose švietimo lygmenyse, grindžiant juos pagarba (žmogui, profesijai, susitarimams), pasitikėjimu, pagalba, įgalinimu, vedančiu į skaidrią ir aiškią atsakomybės bei atskaitomybės sistemą.

LIETUVOS MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO LYGIS TARPTAUTINIAME KONTEKSTE

Tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo TALIS (2008 metų) duomenimis, Lietuva pagal kriterijų „Mokyklos savarankiškumas“ daugelyje sričių iš esmės atitiko TALIS vidurkį. Tačiau skiriant lėšas mokytojų profesiniam tobulinimui ir formuojant mokyklos biudžetą lietuviškos mokyklos galios turėjo ne per daugiausia. Pastebėtina,

kad itin didelė laisvė suteikta Lietuvos mokyklai pačiai įdarbinti ir atleisti iš darbo mokytojus.

Tyrimo dalyvavo 17 šalių (Australija, Austrija, Brazilija, Bulgarija, Danija, Estija, Islandija, Lietuva, Malaizija, Malta, Slovėnija ir kt.).

	Priima į darbą mokytojus (proc.)	Atleidžia iš darbo mokytojus (proc.)	Nustato pradinį mokytojo atlyginimą (proc.)	Nustato mokytojo atlyginimo didėjimą (proc.)	Skiria lėšų mokytojų profesiniam tobulinimuisi (proc.)	Formuoja mokyklos biudžetą (proc.)	Sprendžia, kaip paskirstyti biudžetą mokykloje (proc.)
Lietuva	99,5	100	23,4	15,8	38,5	50,6	90,0
TALIS vidurkis	67,7	60,7	24,3	25,6	60,3	75,3	88,2
Didžiausias savarankiškumas	100 (Bulgarija, Danija, kt.)	100 (Lietuva, Norvegija)	89,9 (Estija)	98,2 (Australija)	100 (Norvegija)	100 (Australija, Norvegija, kt.)	100 (Belgija (Fl.), Estija, kt.)
Mažiausias savarankiškumas	6,9 (Malaizija)	6,8 (Malaizija)	0,3 (Belgija (Fl.))	17,4 (Ispanija)	34,9 (Austrija)	45 (Meksika)	56,7 (Malaizija)

	Nustato mokinių drausminimo būdus (proc.)	Nustato mokinių vertinimo būdus (proc.)	Tvirtina mokinių priėmimą į mokyklą (proc.)	Sprendžia, kokių dalykų bus mokoma (proc.)	Nustato dalyko turinį (proc.)	Parenka vadovėlius, iš kurių bus mokoma (proc.)
Lietuva	99,4	97,8	85,3	74,0	69,1	98,2
TALIS vidurkis	95,0	88,9	85,0	72,2	65,7	90,0
Didžiausias savarankiškumas	100 (Belgija (Fl.), Estija, kt.)	100 (Belgija (Fl.), Estija, Airija)	100 (Estija)	100 (Australija, Estija, Italija)	99 (Italija)	100 (Austrija, Belgija (Fl.), Danija, kt.)
Mažiausias savarankiškumas	56,7 (Malaizija)	57,1 (Malaizija)	21,6 (Malaizija)	35,3 (Meksika)	27,2 (Turkija)	19 (Malaizija)

Šaltinis: TALIS 2008. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas. Ataskaita. Vilnius, 2009

Svarbias išvadas pateikia ir ekspertai, analizavę tarptautinių mokinių pasiekimų tyrimų PISA rezultatus. Tyrimai atskleidžia, kad mokyklų savarankiškumo lygis pozityviai koreliuoja su mokinių pasiekimais, t. y. tose

valstybėse, kurių vadovai deklaravo turintys aukštą autonomijos lygį daugelyje mokyklos veiklos sričių, mokinių pasiekimai buvo aukštesni (OECD, 2008, p. 42).

MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMAS LIETUVOS MOKYKLŲ VADOVŲ POŽIŪRIU

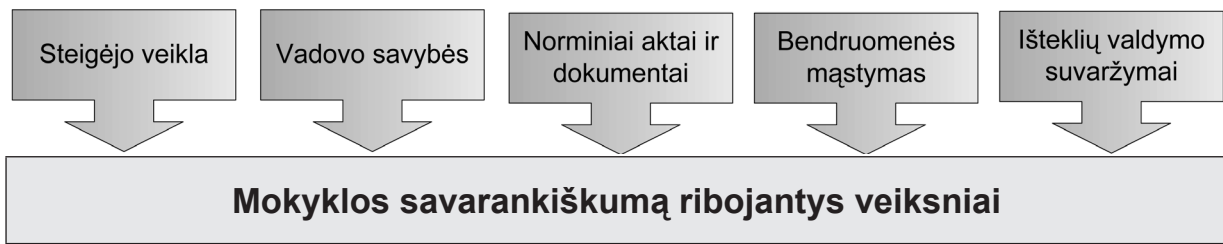
Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros užsakytu dr. Dainius Žvirdauskas atliko tyrimą, kurio metu buvo nustatyta, kad, mokyklų vadovų požiūriu, problemiškesniausia veiklos sritis yra **mokyklos strateginis valdymas**. Pasirodo, kad nei mokytojai, nei mokiniai, nei tėvai nelabai linkę dalyvauti šiame procese. Tai galima traktuoti kaip dalies mokyklų administracijų nenorą įtraukti į sprendimų

priėmimą daugiau mokyklos bendruomenės narių. Tyrimų metaanalizė atskleidė, kad vienas iš didžiausių mokyklos savarankiškumo kliuvinių yra ribotas mokyklos finansinis savarankiškumas (Žvirdauskas, 2010).

Visgi Lietuvoje vis daugiau mokyklų ryžtasi tapti finansiškai nepriklausomomis. Pavyzdžiui, 2009 m. Lietuvos

savivaldybėse vidutiniškai 73 proc. bendrojo lavinimo mokyklų ir visos apskričių viršininų įsteigtos bendrojo lavinimo mokyklos turėjo savarankiškai tvarkomus biudžetus³.

Mokslininko teigimu, mokyklos savarankiškumą labiausiai riboja šie veiksniai (žr. schemą):



Svarbiausių mokyklos savarankiškumą ribojančių veiksnių hipotetinis modelis pagal D. Žvirdauską (2010)

LYDERYSTĖ IR MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO PRARAJOS ĮVEIKA

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) požiūriu, efektyvi lyderystė yra esminė veiksmingo ir socialiai teisingo mokyklinio ugdymo sąlyga. Taigi mokyklų bendruomenėms, siekiančioms didesnio savarankiškumo, siūloma ugdytis lyderystės kompetencijas. Tarptautiniai ekspertai nurodo, kad lyderystė padeda tobulinti visos mokyklos veiklos kokybę, darydama įtaką mokytojų motyvacijai ir kompetencijoms. Maža to, tinkamai taikomi

lyderystės principai gerina visos mokyklos klimatą ir aplinką.

Naujausioje EBPO studijoje „Mokyklos lyderystės tobulinimas“ (2008) siūlomi keturi lyderystės diegimo būdai: iš naujo apibrėžti atsakingos lyderystės sampratą, pasidalyti lyderystės funkcijas, tobulinti potencialių lyderių kompetencijas ir suteikti mokyklos vadovo profesijai patrauklumo.



Lietuvos mokykloje lyderystei reikštis ir ugdytis kliūčių kaip ir nėra, tačiau vadovai savo darbą vertina kaip labiau rutininį nei kūrybinį ir teigia, kad tikru lyderiu būti sunku. Žiūrint iš idealios lyderystės pozicijų, tikram lyderiui visiškai nesvarbios jokios nei organizacijos vidinės, nei išorinės savarankiškumą ribojančios kliūtys. Dar daugiau – tikro lyderio veikloje pasitaikanti viena kita kliūtis gali virsti galimybe (Žvirdauskas, 2010).

Paveikslo fragmentas iš S. Adamowksi ir kt. leidinio „The Autonomy Gap: Barriers to Effective School Leadership“, 2007

EBPO atlikti tyrimai parodė, kad mokyklų lyderiai gali gerokai pakeisti mokyklų ir mokinių pasiekimus, jeigu jiems bus suteiktos ne tik galios savarankiškai priimti sprendimus, bet ir užtikrinta profesionali parama, nes vien tik suteikus autonomiją, mokyklos veiklos kokybė nepagerės. Be abejo, svarbu aiškiai apibrėžti esmines lyderių atsakomybės sritis.

Visų pirma, mokyklų lyderiai turėtų įsipareigoti teikti paramą mokytojams, vertinti ir tobulinti jų kompetencijas, skatinti komandinį darbą. Be to, gebėti nacionaliniu lygiu patvirtintas ugdymo programas pritaikyti savo

mokyklų mokiniams. Antra, lyderiai turėtų atsakingai formuluoti ir kelti strateginius mokyklos tikslus bei stebėti, kaip jie įgyvendinami. Trečia, mokyklų steigėjai ar savininkai turėtų sudaryti sąlygas lyderiams tobulinti personalo vadybos ir finansų valdymo kompetencijas bei suteikti laisvę patiems pasirinkti mokyklos darbuotojus, kurie geriausiai atitiktų bendruomenės poreikius. Ketvirta, lyderiai privalo užmegzti bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis.

EBPO taip pat rekomenduoja mokyklų bendruomenėms dalytis atsakomybe už visas mokyklos veiklos

³ http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimas%20regionuose%202009_web.pdf

sritis. Labai svarbu, kad mokyklų lyderiai gebėtų sudaryti unikalias veiklos organizavimo struktūras ir į mokyklos valdymą įtrauktų kuo daugiau komandų, sudarytų iš bendruomenės narių. Svarbų vaidmenį turėtų atlikti ne tik administracijos darbuotojai, bet ir žemesnių grandžių vadovai.

Ypač svarbus esamų ir būsimų lyderių gebėjimas nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Šiuolaikinis lyderis priva-

lo būti pasirengęs grupėje ir individualiai mokytis modernių dalykų (pvz., mentoriavimo (angl. *mentoring*) ar ugdomojo vadovavimo (angl. *coaching*)) bei savo mokymusi uždegti kitus. Neabejotina, kad kiekvienas lyderis turėtų kelti sau tikslą ugdyti ateities lyderių kartą, nes lyderis be pasekėjų – ne lyderis. Privalu pastebėti, kad daugelį EBPO pateiktų rekomendacijų Lietuvos mokyklose praktiškai diegti padeda nacionalinės svarbos projektas „Lyderių laikas“.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMO DECENTRALIZACIJA IR MOKYKLOS LYGMENS VALDYMAS

Tokios tarptautinės organizacijos, kaip Pasaulio bankas ir UNESCO, mokyklų savarankiškumui plėtoti rekomenduoja taikyti Mokyklos lygmens valdymo modelį ir decentralizuoti sprendimų priėmimo procesus.

Tarptautiniai ekspertai atkreipia dėmesį, kad kone visos pasaulio šalys siekia racionaliai naudoti švietimui skiriamus finansinius išteklius ir gerinti švietimo paslaugas, švietimo kokybę ir kiekybę (prieinamumo aspektu). Sprendimų priėmimo decentralizacijos šalininkai teigia, kad ši strategija didina švietimo paslaugų paklausą ir užtikrina, kad mokyklos geriausiai atlieptų vietos bendruomenių poreikius ir vertybines nuostatas. Suteikiant sprendimo priėmimo galias suinteresuotiems asmenims, kurie vietos švietimo situaciją pažįsta geriau negu centrinės valdžios institucijos, decentralizacija gali pagerinti švietimo rezultatus ir padidinti patenkintų švietimu gyventojų skaičių.

Vienas iš būdų decentralizuoti sprendimų priėmimą – tai pastaraisiais dešimtmečiais labai išpopuliarėjęs judėjimas, pavadintas „Mokyklos lygmens valdymu“ (angl. „School-based Management“). Mokyklos lygmens val-

dymo teorija kiekvieną mokyklą traktuoja kaip unikalų vienetą, kuris pats pajėgus geriausiai valdyti mokyklos veiklos tobulinimo procesus. Mokyklos lygmens valdymo (arba panašaus tipo) reformos Australijoje, Kana-doje, Izraelyje ir JAV pradėtos vykdyti maždaug prieš 30 metų. Bene svarbiausia tokio valdymo populiarumo priežastimi reikėtų laikyti aukštą paskiros mokyklos, disponuojančios labai ribotais ištekliais, veiklos kokybę.

Švietimo įstaigų efektyvumo analizėse pateikiami šie svarbiausi mokyklos lygmens valdymo pranašumai: (1) didesnis tėvų įnašas (finansinė parama, labdara ar kiti ištekliai), (2) efektyvus išteklių valdymas (sprendimų priėmėjai puikiai žino mokyklos poreikius), (3) geresnės kokybės švietimas kaip skaidraus ir veiksmingo išteklių panaudojimo rezultatas, (4) atviresnė ir sveltin-gesnė mokykla, nes bendruomenė tiesiogiai dalyvauja mokyklos valdyme, (5) visų mokykla suinteresuotų šalių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesus, kurių pasekmė – kolegiali partnerystė ir aukštesnis pasitenkinimo mokykla lygis, (6) geresni mokinių pasiekimai ir pažanga (mažiau antramečiauiančių ir mokyklą paliekančių mokinių) ir t. t.

Šaltinis: Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs. World Bank, 2007

KAIP SUPRANTAMAS MOKYKLOS LYGMENS VALDYMAS?

<p>Mokyklos lygmens valdymas konceptualiai gali būti traktuojamas kaip formalus valdžios struktūros pakeitimas, kaip decentralizacijos forma, kuri atskirą mokyklą identifikuoja kaip pirminį tobulinimo vienetą. Ši valdymo forma remiasi sprendimų priėmimo galios persikirstymu kaip pagrindine priemone, su kuria gali būti palaikomas ir skatinamas mokyklos tobulinimas (Malen, 1990; Pasaulio bankas, 2007).</p>	<p>Mokyklos lygmens valdymas – tai sisteminė decentralizacija, valdžios ir atsakomybės perkėlimas pačiai mokyklai, suteikiant galią pačiai bendruomenei priimti sprendimus jai svarbiais klausimais, neperžengiant centralizuotai nustatytų ugdymo tikslų, politikos, ugdymo turinio, standartų ir atskaitomybės ribų (Caldwell, 2005).</p>	<p>Sprendimų priėmimo galių decentralizacija ir perdavimas mokykloms galimas dėl filosofinių priežasčių (švietimo subjektai turėtų dalyvauti priimant sprendimus, kurie tiesiogiai siejasi su jų veikla) arba pragmatinių priežasčių (organizacijos yra per didelės, kad jas būtų galima veiksmingai valdyti iš centro) (Davies, Ellison, 2009).</p>
---	---	--

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. *Adamowksi S. ir kt.* The Autonomy Gap: Barriers to Effective School Leadership“, 2007.
2. *Bulajeva T., Kaminskas K.* Švietimo valdymo decentralizavimas ir mokyklos autonomija // Lietuvos švietimo politikos transformacijos. Vilnius, 2009.
3. *Caldwell B. J.* School-based Management. UNESCO, 2005.
4. Guiding Principles for Implementing School-Based Management Programs. World Bank. 2007.
5. Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. Vilnius, 2010. Interneto prieiga: [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207_veikla%2011_15%20\(3\).pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207_veikla%2011_15%20(3).pdf)
6. OECD. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice, 2008.
7. School Autonomy. Papers from an International Symposium. EFEA, 2009.
8. School Autonomy in Europe. Policies and Measures. Eurydice, 2007.
9. TALIS 2008. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas. Ataskaita. Vilnius, 2009.
10. *Welsh T., McGinn N.* Švietimo decentralizacija: kodėl, kaip, kas ir kada? Vilnius, 2008.
11. What Is School-Based Management? The World Bank, 2007.
12. *Žvirdauskas D.* Bendrojo lavinimo mokyklų savarankiškumo apžvalga. Tyrimo ataskaitos rankraštis. Vilnius, 2010.

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.alisauskas@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 Šiurkienę (el. p. veronika.siurkiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresnioji specialistė Veronika Šiurkienė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Politikos analizės skyriaus vyriausiasis metodininkas Robertas Bartaševičius ir skyriaus vedėjas dr. Antanas Valantinas.

Konsultavo dr. Rita Dukynaitė, LR Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjo pavaduotoja.

MOKYKLŲ SAVARANKIŠKUMO DIDINIMO GALIMYBĖS IR RIBOS

Redaktorė *Nijolė Šorienė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2011-06-23. Tir. 1900 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

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

Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius

ISSN 1822-4156